

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR  
ACADEMIA BOMBEIRO MILITAR**

**RAFAEL DE FÁVERI**

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A DISTRIBUIÇÃO DE NOVOS SOLDADOS NO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA: ESTUDO  
COMPARATIVO ENTRE O CONCURSO PÚBLICO REGIONALIZADO E  
DESREGIONALIZADO**

**FLORIANÓPOLIS  
SETEMBRO 2015**

**Rafael de Fáveri**

**Gestão estratégica para a distribuição de novos Soldados no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina: estudo comparativo entre o concurso público regionalizado e desregionalizado.**

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

**Orientador: Capitão BM Sarte**

**Florianópolis  
Setembro 2015**

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na fonte

---

F273g Fáveri, Rafael

Gestão estratégica para a distribuição de novos soldados no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina : estudo comparativo entre o concurso público regionalizado e desregionalizado . / Rafael de Fáveri. -- Florianópolis : CEBM, 2015.

77 f. : il.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais, 2015.

Orientador: Capitão Atila Medeiros Sarte.

1. Gestão de pessoas. 2. Concurso Público . 3. Bombeiro Militar - transferência. 4. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. I. Sarte, Atila Medeiros. II. Título.

---

CDD 658.3

Rafael de Fáveri

Gestão estratégica para a distribuição de novos soldados no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina: estudo comparativo entre o concurso público regionalizado e desregionalizado

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 14 de Setembro de 2015.

---

Atila Medeiros SARTE – Capitão BM  
Professor Orientador

---

ISABEL Gamba Pioner – Capitão BM  
Membro da Banca Examinadora

---

Leonardo ECCO – 1º Tenente BM  
Membro da Banca Examinadora

## RESUMO

Esse trabalho faz um estudo sobre os modelos de inclusão, regionalizado e desregionalizado, de novos Soldados no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina de 2003 a 2014. Através do banco de dados do Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina, foram observados os percentuais de transferência entre Batalhões Bombeiro Militar – ou entre Batalhão e Diretorias – que cada escola gerou, a distribuição inicial dos militares após o curso de formação, os principais destinos de transferência e o tempo médio de permanência. Tudo relativo à primeira movimentação. Em um segundo momento, avaliou-se os índices de satisfação profissional com um comparativo entre os bombeiros que estão trabalhando no Batalhão que gostariam com aqueles que desejam migrar para outro. Questionou-se também a opinião dos Comandantes de Unidade e Subunidade sobre qual modelo consideram melhor para sua gestão. Na conclusão, infere-se que o modelo desregionalizado gerou maior percentual de transferências, menor tempo médio de permanência e que o fluxo de movimentações se dá do interior para o litoral. De forma geral, os Soldados mais satisfeitos são aqueles que estão trabalhando nas regiões que gostariam e a opinião dos comandantes pesquisados é que os modelos regionalizados são mais eficazes.

**Palavras-chave:** Concurso Público. Gestão de Pessoas. Transferências. Soldados

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de Administração.....	15
Gráfico 1 - Linha de tendência de transferências da modalidade regionalizada.....	30
Gráfico 2 - Linha de tendência do percentual de transferências da modalidade regionalizada.....	34
Gráfico 3 - Índices de transferências por modalidade.....	35
Gráfico 4 - Distribuição Regionalizada.....	37
Gráfico 5 - Destinos das transferências na modalidade regionalizada.....	38
Gráfico 6 - Distribuição Desregionalizada.....	39
Gráfico 7 - Destinos das transferências na modalidade desregionalizada.....	40
Gráfico 8 - Distribuição geral de todas as escolas analisadas.....	41
Gráfico 9 - Destinos das transferências de todas as escolas analisadas.....	41
Gráfico 10 - Tempo médio para a 1ª transferência em cada escola.....	43
Gráfico 11 - Pergunta 2 Satisfação Profissional.....	45
Gráfico 12 - Pergunta 3 Satisfação Profissional.....	46
Gráfico 13 - Pergunta 4 Satisfação Profissional.....	47
Gráfico 14 - Pergunta 5 Satisfação Profissional.....	48
Gráfico 15 - Pergunta 6 Satisfação Profissional.....	49
Gráfico 16 - Pergunta 7 Satisfação Profissional.....	50
Gráfico 17 - Pergunta 8 Satisfação Profissional.....	51
Gráfico 18 - Pergunta 9 Satisfação Profissional.....	52
Gráfico 19 - Pergunta 10 Satisfação Profissional.....	53
Gráfico 20 - Pergunta 11 Satisfação Profissional.....	54
Gráfico 21 - Pergunta 12 Satisfação Profissional.....	55
Gráfico 22 - Pergunta 3 Pesquisa de Opinião.....	57
Gráfico 23 - Pergunta 4 Pesquisa de Opinião.....	58
Gráfico 24 - Pergunta 5 Pesquisa de Opinião.....	59
Gráfico 25 - Pergunta 6 Pesquisa de Opinião.....	60
Gráfico 26 - Pergunta 7 Pesquisa de Opinião.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - BBM's em julho de 2015.....	26
Quadro 2 - Previsão de distribuição sul do Edital 001/CESIEP/2003.....	27
Quadro 3 - Previsão de Distribuição Norte do Edital 001/CESIEP/2003.....	28
Quadro 4 - Previsão de Distribuição Oeste do Edital 001/CESIEP/2003.....	28
Quadro 5 - Índices de transferências escola 1.....	28
Quadro 6 - Previsão de distribuição do Edital 001/CBMSC/SSPDC/2005.....	29
Quadro 7 - Índices de transferências escola 2.....	29
Quadro 8 - Previsão de distribuição do Edital 001/CBMSC/SSP/2008.....	29
Quadro 9 - Índices de transferências escola 3.....	30
Quadro 10 - Transferências da modalidade regionalizada.....	30
Quadro 11 - Índices de transferências escola 4.....	31
Quadro 12 - Índices teóricos de transferências escola 4.....	31
Quadro 13 - Índices de transferências escola 5.....	32
Quadro 14 - Índices de transferências escola 6.....	32
Quadro 15 - Índices de transferências escola 7.....	32
Quadro 16 - Índices de transferências escola 8.....	32
Quadro 17 - Índices de transferências escola 9.....	33
Quadro 18 - Índices de transferências escola 10.....	33
Quadro 19 - Índices de transferências escola 11.....	34
Quadro 20 - Índices de transferências modelo desregionalizado.....	34
Quadro 21 - Índices de transferências por Modalidade.....	35
Quadro 22 - Distribuição Regionalizada.....	37
Quadro 23 - Destinos das transferências na modalidade regionalizada.....	38
Quadro 24 - Distribuição na modalidade desregionalizada.....	39
Quadro 25 - Destinos das transferências na modalidade desregionalizada.....	40
Quadro 26 - Tempo médio para a 1ª transferência em cada escola.....	43
Quadro 27 - Tempo médio unificado para 1ª transferência por modelo.....	44
Quadro 28 - Pergunta 2 Satisfação Profissional.....	45
Quadro 29 - Pergunta 3 Satisfação Profissional.....	46
Quadro 30 - Pergunta 4 Satisfação Profissional.....	47
Quadro 31 - Pergunta 5 Satisfação Profissional.....	48
Quadro 32 - Pergunta 6 Satisfação Profissional.....	49

Quadro 33 - Pergunta 7 Satisfação Profissional.....	50
Quadro 34 - Pergunta 8 Satisfação Profissional.....	51
Quadro 35 - Pergunta 9 Satisfação Profissional.....	52
Quadro 36 - Pergunta 10 Satisfação Profissional.....	53
Quadro 37 - Pergunta 11 Satisfação Profissional.....	54
Quadro 38 - Pergunta 12 Satisfação Profissional.....	55
Quadro 39 - Pergunta 3 Pesquisa de Opinião.....	56
Quadro 40 - Pergunta 4 Pesquisa de Opinião.....	58
Quadro 41 - Pergunta 5 Pesquisa de Opinião.....	59
Quadro 42 - Pergunta 6 Pesquisa de Opinião.....	60
Quadro 43 - Pergunta 7 Pesquisa de Opinião.....	61



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

BBM – Batalhão de Bombeiros Militar

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

CEBM – Centro de Ensino Bombeiro Militar

Sd BM – Soldado Bombeiro Militar

OBM – Organização Bombeiro Militar

CFSd – Curso de Formação de Soldados

Cad BM – Cadete Bombeiro Militar

CFO – Curso de Formação de Oficiais

CIASC – Centro de Informática e Automação de Santa Catarina

RBM – Região Bombeiro Militar

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 HIPÓTESES.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	11
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2 DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>13</b>
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
<b>2.1.1 Administração Moderna.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 Administração Pública.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.3 Admissão, Recrutamento e Seleção de Servidores Públicos.....</b>	<b>17</b>
2.1.3.1 Lei Complementar nº 587/2013.....	19
2.1.3.2 Decreto nº 1.479/2013.....	19
<b>2.1.4 Planejamento Estratégico e Processo de Tomada de Decisão.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.5 Gestão Estratégica de Pessoas.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.6 Organização Militar.....</b>	<b>23</b>
2.2 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA.....	24
2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	27
<b>2.3.1 Transferências em cada Modalidade de Concurso.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.2 Distribuição após a Formação e Destinos de Transferências.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.3 Tempo de permanência antes da primeira movimentação.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.4 Pesquisa de Satisfação no Trabalho.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.5 Pesquisa de Opinião com os Comandantes de Unidade e Subunidade.....</b>	<b>56</b>
<b>3 CONCLUSÃO.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A - Pesquisa de Satisfação no Trabalho - CFSd 2014.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE B - Pesquisa de Opinião - Cmt Unidade e Subunidade do CBMSC.....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema o Sistema de Recursos Humanos, que está inserido dentro da área de Conhecimentos Sociais Aplicados, com relação direta à Atividade Organizacional Bombeiro Militar. Cabe salientar que o assunto está de acordo com as linhas de ensino e pesquisa definidas pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) e pelo Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM). Não obstante, adequado seria defini-lo como Gestão de Pessoas, uma vez que Recursos Humanos é um termo limitado frente à Administração Contemporânea (CHIAVENATO, 2008).

O concurso para a inclusão de novos Soldados Bombeiro Militar (Sd BM) no CBMSC passou a ser desregionalizado após 2008, com a segunda chamada do Edital de Concurso Público Nº 001/CBMSC/SSP/2008. Desde então, o candidato aprovado escolhe a Organização Bombeiro Militar (OBM) na qual irá servir somente após o término do Curso de Formação de Soldados (CFSd), de acordo com a disponibilidade de vagas e sua classificação e/ou antiguidade. Essa sistemática faz com que muitos militares rumem para batalhões que não comportam seus municípios de origem e, passado algum tempo, solicitem transferência para aqueles mais próximos.

Também é fato que a maioria das vagas nesse sistema são para batalhões da 2ª Região de Bombeiro Militar (RBM), no interior, e que boa parte dos aprovados são dos municípios litorâneos da 1ª RBM. O cenário em questão vem gerando problemas tanto para o bombeiro – que muitas vezes fica distante de seu ambiente familiar – como para a corporação que tem que lidar com a demanda de transferências e rotatividade.

Do Edital Nº 001/CESIEP/2003, ano do primeiro concurso após a emancipação do CBMSC perante a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), até 2008 os concursos eram regionalizados e o candidato escolhia o Batalhão de Bombeiros Militar (BBM) ou a OBM – de uma cidade específica, não necessariamente sede de um BBM – que iria servir no ato da inscrição. Tal sistemática também gerava movimentações após certo tempo pois alguns candidatos se inscreviam para os locais que tinham histórico de menor concorrência, principalmente no oeste e meio oeste.

À luz disso, não há na corporação um estudo científico e racional que compare as duas modalidades de distribuição do efetivo. Existem defensores para cada método, porém sem uma avaliação criteriosa e por meio de um trabalho teórico metodológico dos impactos gerados a cada novo certame.

Este estudo se inicia com esta breve introdução que na sequência traz: o problema, as hipóteses, o objetivo geral, os específicos e a justificativa. O desenvolvimento é alicerçado por uma revisão bibliográfica que abarca conceitos que vão desde a Administração Geral até o ramo específico aqui em foco, o Planejamento Estratégico do efetivo e a Gestão de Pessoas.

Na fundação metodológica é descrito como se classifica e como se desenvolveu a pesquisa, inclusive quanto aos procedimentos utilizados para obter as informações do banco de dados do Centro de Informática e Automação de Santa Catarina (CIASC) e como os militares foram inquiridos. O desenvolvimento é finalizado com a apresentação e discussão dos resultados. Nas considerações finais estão as principais conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

## 1.1 PROBLEMA

O modelo de inclusão desregionalizado, utilizado atualmente no CBMSC, apresenta eficácia de gestão quando comparado a um modelo ou política de inclusão regionalizada, no que tange ao número de movimentações, à satisfação profissional e à facilidade de gestão por parte dos comandantes?

## 1.2 HIPÓTESES

Apesar de se admitir variações, seguem as principais hipóteses de trabalho que podem advir deste estudo:

1. Se o modelo de inclusão é o regionalizado, então o número de transferências entre BBM ou BBM/Diretorias será proporcionalmente menor do que o modelo desregionalizado, facilitará a gestão estratégica do efetivo e a satisfação profissional dos Soldados será maior;
2. Se o modelo de inclusão é o regionalizado, então não há variação em relação ao modelo desregionalizado quanto ao número de transferências entre BBM ou BBM/Diretorias, não irá interferir na gestão estratégica do efetivo e na satisfação profissional;
3. Caso o modelo de inclusão for o regionalizado, então o número de transferências entre BBM ou BBM/Diretorias será proporcionalmente maior do que o modelo desregionalizado, dificultará a gestão estratégica do efetivo e a satisfação profissional será menor.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Comparar os diferentes modelos de inclusão, regionalizado e desregionalizado, a fim de avaliar parâmetros de eficácia frente às necessidades do CBMSC, sob o aspecto do número de movimentações entre batalhões, da otimização do processo de gerenciamento estratégico do efetivo e da satisfação profissional.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Estudar os diferentes modelos de inclusão de novos Soldados, a partir da forma regionalizada e desregionalizada, já utilizados no CBMSC;
2. Verificar, entre as modalidades estudadas, quais geram maior percentual de transferências entre BBM ou BBM/Diretorias;
3. Comparar os índices de satisfação profissional do Soldado que trabalha em batalhões que não abrangem a cidade onde gostariam de estar com aqueles que já estão no local desejado, com propósito de apurar possíveis divergências;
4. Comparar a opinião dos Comandantes de Unidade e Subunidade da 1ª e 2ª RBM, a fim de verificar qual o modelo consideram o mais adequado para gestão;
5. Em se confirmando as hipóteses de pesquisa, sugerir qual o modelo é o mais adequado para o CBMSC sob esses aspectos.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa possui relevância do ponto de vista organizacional uma vez que a má distribuição do efetivo pode gerar um elevado número de inconvenientes, principalmente relacionados às movimentações. Chiavenato (2010) aponta que a rotatividade (*turnover*) é um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas atualmente. A mudança constante dos postos de trabalho ocasiona aumento nos custos operacionais, além do custo de oportunidade, que se refere à perda de produtividade. Para reduzir os elevados dispêndios com essa vicissitude, normalmente, as organizações buscam soluções eficientes e eficazes de seleção.

Qualquer organização, tanto do ramo público como do privado, em todos os setores e segmentos, é composta por pessoas. Ter uma equipe de colaboradores satisfeitos é

um dos grandes desafios dos gestores, posto que um profissional descontente com a sua situação de trabalho pode prejudicar a qualidade do serviço prestado ou diminuir consideravelmente sua produtividade. Outrossim, há a possibilidade desse colaborador influenciar todo o grupo e ocasionar um verdadeiro colapso institucional (DRUCKER, 1991).

Kauss (2011) apresenta outro fator relevante e afirma que no âmbito público não existe a facilidade de desligamento de funcionários como no ramo privado. O concurso confere estabilidade ao servidor ou empregado, apesar da necessidade atual de cumprir alguns requisitos de tempo e eficiência. Todavia, nem sempre essa dinâmica funciona e os contribuintes, na figura do Estado, acabam pagando durante muitos anos por um profissional com baixa produtividade. Para evitar esse problema, a autora sugere certames mais eficazes e mecanismos de valorização do servidor.

Ao buscar a realidade do CBMSC, há registros de diversos inconvenientes ocasionados pelo fato do bombeiro trabalhar em municípios distantes de sua residência fixa. Um desses infortúnios é a criação de demanda para trocas de serviço com jornadas de trabalho dobradas ou triplicadas. Para poder viajar para seus municípios de origem, as alterações de escala são realizadas, muitas vezes, sem considerar o aspecto físico e psicológico de um turno maior que 24 horas. Ademais, nem sempre essas trocas são submetidas a avaliação e autorização dos comandantes e ocorrem na ilegalidade. O risco de acidentes de trânsito e o custo desses deslocamentos também precisam ser considerados, porquanto podem interferir sobremodo na qualidade de vida desses militares.

A pesquisa em questão também se justifica pela originalidade do tema. O CBMSC ainda não possui uma definição clara de qual método pode trazer melhor resultado para a distribuição do seu efetivo e, até então, não se tinha nenhuma pesquisa com base científica e metodológica para responder a essa problemática.

Por outro viés, o desenvolvimento desta investigação contribuiu para o desenvolvimento intelectual e profissional do Cadete Bombeiro Militar (Cad BM) que atua em sua elaboração, uma vez que colocou em prática diversos conhecimentos agregados durante o Curso de Formações de Oficiais (CFO) e de sua formação acadêmica em Administração de Empresas. Para mais, poderá servir de fonte de consulta para outros trabalhos e como apoio ao processo de tomada de decisão inerente à gestão de pessoas na corporação em destaque.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo abordará o referencial teórico inerente ao tema, a fundação metodológica e os procedimentos das pesquisas desenvolvidas, além da análise e discussão dos resultados obtidos.

### 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para apoiar este estudo faz-se necessário conhecer alguns conceitos básicos sobre a Administração Moderna, a Administração Pública, a organização militar, o concurso público, o planejamento estratégico, o processo de tomada de decisão, a gestão estratégica de pessoas e a satisfação no trabalho.

#### 2.1.1 Administração Moderna

A Administração possui diversos conceitos. Chiavenato (1997, p. 12), trabalha a origem do termo como: “a palavra administração vem do latim “*ad*” (direção para, tendência) e “*minister*” (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro”.

Nesse ínterim, trata-se de uma ciência que vem sofrendo mudanças ao longo do tempo. Durante a revolução industrial, teorias produtivistas como as de Taylor, Ford e Fayol despontaram como as melhores maneiras de obter lucro a partir da fabricação de um produto. Nessa época, o objetivo primordial, baseado na Administração Clássica, era maximizar a produção, reduzir a quantidade de perdas, aperfeiçoar a questão dos tempos e movimentos e explorar ao máximo o capital humano. Com o passar do tempo e a estabilização legal trabalhista de diversos países, não mais se admite comparar o trabalho humano ao de uma máquina, apesar de que muitos lugares ainda são expoentes do trabalho escravo ou semi escravo (ARAÚJO, 2004).

As funções administrativas sacramentadas na teoria e apoiadas em Henri Fayol (1994) destacam os processos de planejar, organizar, dirigir e controlar, derivadas das originais prever, organizar, coordenar, comandar e controlar. Trigueiro e Marques (2009, p.36) apontam que:

Em qualquer que seja a organização privada (indústria, comércio, serviço), pública (autarquias, empresas públicas, Estado, etc.) ou do terceiro setor (ONGs, OSCIPs, associações), pelo menos quatro funções devem ser desempenhadas por um

administrador: planejamento, organização, liderança e controle das atividades organizacionais. Essas quatro funções estão inter-relacionadas e coordenadas de forma a atingir os objetivos. Dependem umas das outras.

A ideia acima é corroborada por Maximiano (2006, p. 6), este afirma que administração “é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle.” Este trabalho está intimamente relacionado a função de planejamento e controle dos fenômenos em questão.

Por outro lado, os conceitos atuais apresentam algumas diferenças em relação as teorias anteriores. Em um estágio evoluído, consideram-se as pessoas como colaboradoras essenciais do processo. Uma dessas novas definições é apresentada por Chiavenato (1997, p. 10) como:

Administração é a aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas e operacionalizar o seu alcance pelos colaboradores participantes das organizações a fim de que se obtenha resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes assim como às suas próprias.

O pai da Administração Moderna, Drucker (1989, p. 10), em uma abordagem direta, traz o seguinte conceito: “Administração é simplesmente o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o expreso propósito de alcance de metas predeterminadas”.

Com base nos autores apresentados, percebe-se uma migração conceitual e o destaque para o papel das pessoas. Ao abordar as teorias modernas sobre organização fica ainda mais latente tal aspecto, uma vez que esta é caracterizada por um grupo humano que trabalha em conjunto, em uma mesma atividade, para atingir metas e objetivos comuns (SILVA, 2005).

Uma organização, seja ela pública ou privada, é basicamente composta por três níveis hierárquicos: o estratégico, caracterizado pela alta gerência, o tático e o operacional (TRIGUEIRO; MARQUES, 2009). A figura a seguir ilustra o conceito:



Figura 1 - Níveis de Administração



Fonte: Trigueiro; Marques (2009, p. 38)

Essas relações hierárquicas são comuns ao meio militar e este trabalho aborda especificamente a tomada de decisão por parte da alta administração, com influência direta aos demais níveis. Mais sobre organização militar será aportado em um capítulo adiante.

Junto com a definição dos níveis hierárquicos surge, principalmente a partir da década de 70, a Administração Estratégica. Essa modalidade implica no desenvolvimento de planos para atingir metas e objetivos com base na implementação, controle, avaliação e acompanhamento da estratégia. Essa forma de conduzir as organizações vem sendo aprimorada desde então como fator decisivo para a sobrevivência dentro da lógica capitalista (MAXIMIANO, 2006).

### 2.1.2 Administração Pública

Para iniciar o conceito de Administração Pública é preciso ter a noção que ela existe para atender ou desempenhar uma função social. Bobbio, Mattteucci e Pasquino (1986, p. 10) defendem que “a expressão Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal.”

Em sentido subjetivo ou formal ela é entendida como o conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e agentes responsáveis, através da lei, por exercer as funções administrativas do Estado de interesse da coletividade. Em sentido objetivo, material ou funcional, se traduz nos serviços e atividades voltadas para o bom funcionamento do próprio Estado e dos serviços sociais. A atual doutrina brasileira, assegurada na Constituição Federal de 1988, defende que a

administração pública, de modo geral, deve ser pautada no princípio da eficiência, através de um modelo gerencial. Esse modelo pressupõe que os cidadãos são os titulares da coisa pública e devem participar do processo ativamente (PEREIRA, 1996).

Como a eficiência, a eficácia e a efetividade são termos relacionados à temática e aos objetivos desse trabalho é necessário distinguir cada um deles. De modo bastante simples, eficiência é fazer corretamente, obter o máximo com o mínimo, otimizar os processos. Já a eficácia se relaciona ao resultado, a cumprir metas e objetivos com base no foco da organização. A efetividade busca avaliar o resultado obtido e se esse realmente é algo positivo ou trouxe o retorno esperado. Portanto, busca-se aqui avaliar comparativamente a eficácia das modalidades de inclusão sobre as variáveis já definidas (CHIAVENATO, 2010).

Contudo, essas teorias não surgiram do nada. A concepção anteriormente descrita é proveniente da evolução de outros modelos, das leis e da sociedade como um todo. Nesse sentido, podemos dividir o avanço em três diferentes configurações.

A primeira delas é a patrimonialista, com origem no século XV, na qual a principal característica é a figura de um soberano detentor de todo o poder. O interesse do Estado é, ou se confunde com, o do governante. Não há distinção clara do que é público ou privado e as decisões são altamente centralizadas.

Em um segundo momento, meados do século XIV, surge a administração burocrática que tem na racionalidade sua fundamentação. Justamente para evitar os excessos do modelo anterior, essa doutrina prega o apego excessivo as leis e as regras, tornando os meios mais importantes que os fins (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Contemporaneamente, nasce a administração pública gerencial, a partir da segunda metade do século XX, com o objetivo de agregar eficiência e eficácia às ações governamentais. Os ideais basilares dessa nova filosofia, oriundos da iniciativa privada, apresentam características como: o foco para os resultados; voltada para os cidadãos; contra a corrupção e o nepotismo; procedimentos flexíveis; uso de indicadores de desempenho; estratégias de gestão; descentralização das atividades; incentivo à inovação e à criatividade; limitado grau de confiança aos servidores (JUNQUILHO, 2000).

Esses últimos, os servidores públicos, possuem um perfil distinto nesse modelo de trabalho. De início, passam a ser encarados como gestores, migra-se da lógica burocrática vinculada a impessoalidade, dos procedimentos padronizados e da hierarquia e utiliza-se de princípios do setor empresarial voltados para o cliente e mercado. O servidor gerente é diversificado e flexível, busca a delegação e não apenas o controle, enfatiza os resultados e a educação continuada. No estágio atual de desenvolvimento da sociedade, criatividade e

empreendedorismo aparecem como características inerentes dos representantes do Estado, mesmo que suas ações estejam pautadas em normas e leis. A doutrina prega que, dentro da legalidade, deve-se buscar caminhos assertivos (DU GAY, 1994).

Junquillo (2000) enfatiza o modo como os servidores devem proceder e cita o conceito de *accountability* ou responsabilização, que envolve principalmente a prestação de contas à sociedade, como segue:

Também, em prol de atitudes proativas, são incentivadas práticas em busca da criatividade, da espontaneidade, de resolução de problemas, do desenvolvimento de competências, assim como da formação continuada gerencial. Importa, ainda, uma postura de respeito por parte do servidor ao público, cabendo-lhe estar atento ao que se denominou por *accountability*, ou seja, a sua responsabilidade perante si mesmo, bem como ao cidadão a quem atende, por meio de serviços públicos.

Finalmente, é relevante frisar que a implementação de práticas da Administração Pública Gerencial é uma necessidade, mas não consegue abandonar os outros modelos por completo e muito da doutrina patrimonialista e burocrática ainda prevalecem no Brasil, a pesar dos esforços de mudança (PEREIRA, 1996).

Conforme observado por Osborne e Gaebler (1995), melhores práticas são essenciais para o desenvolvimento do Estado e, conseqüentemente, para o eficaz exercício de sua função social. Essa necessidade engloba todos os processos, inclusive aqueles atinentes a admissão, recrutamento e seleção de servidores públicos. Na sequência serão abordados tais conceitos no contexto da eficiência, eficácia e efetividade.

### **2.1.3 Admissão, Recrutamento e Seleção de Servidores Públicos**

A eficiência, a eficácia e a efetividade, dessarte, precisam ser observada em todas as ações, sendo que nos processos de admissão dos agentes que irão representar o Estado não pode ser diferente. A atividade envolve, basicamente, três etapas sequenciais: a nomeação, a posse e o exercício. A primeira é a convocação formal para assumir o cargo público, a segunda é o aceite da etapa anterior pelo candidato e a última é efetivamente o começo das atividades. É a partir do exercício que o servidor passa a ter direito a remuneração e a contagem de tempo de serviço (BERGUE, 2007).

Porém, antes disso, há o processo de recrutamento e seleção de pessoas. No recrutamento os entes estatais atraem os candidatos à vaga de acordo com um perfil pautado em exigências. As pessoas que se enquadram nos requisitos necessários são posteriormente submetidas à seleção. Em vista disso, o sucesso da seleção depende do adequado

recrutamento de candidatos aptos e também do número de interessados nas vagas, já que assim será maior a probabilidade de selecionar talentos. Sabe-se que não faltam oportunidades no mercado de trabalho para profissionais qualificados, o que obriga o setor público a buscar estratégias para atrair e manter essas pessoas (FRANCO, 2002).

Nesse sentido, Oliveira e Medeiros (2011, p. 62) afirmam que mesmo ao rigor da lei é possível desenvolver estratégias para o melhor preenchimento das vagas:

O fato de os procedimentos de admissão no setor público serem previstos em lei não emperra o seu caráter estratégico e gerencial, tratando-se, portanto, de um conjunto de características peculiares ao setor, que exige medidas criativas e diferenciais, que atendam às suas necessidades.

Segundo Bergue (2007), o processo de recrutamento obedece algumas fases. A primeira delas é a identificação da necessidade da vaga, seguida da previsão legal do cargo, da elaboração e publicação do edital, das inscrições e, por último, da homologação, quando se encerra o recrutamento. O edital, documento que dita as regras do certame, é o instrumento que possibilita o trabalho de gestão estratégica. Dentro dos limites da lei, ele pode restringir ou permitir a inscrição de um maior número de candidatos com base em exigências, pode ser amplamente publicado nos meios de comunicação ou se ater ao mínimo legal, delimitar a região onde os aprovados irão trabalhar, entre outras particularidades.

Depois de recrutados, os candidatos são selecionados por concurso. Carvalho Filho (2001, p. 472) afirma que o concurso público, salvo algumas exceções, é a forma como o Estado seleciona seus agentes com base na filosofia da meritocracia e o define como:

[...] procedimento administrativo que tem por fim aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas. Na aferição pessoal, o Estado verifica a capacidade intelectual, física e psíquica de interessados em ocupar funções públicas e no aspecto seletivo são escolhidos aqueles que ultrapassam as barreiras opostas no procedimento, obedecidas sempre à ordem de classificação. Cuida-se, na verdade, do mais idôneo meio de recrutamento de servidores públicos.

Esse método também está assegurado constitucionalmente no art. 37, II, conforme segue:

II – 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 (BRASIL, 1988).

O ingresso de militares no estado de Santa Catarina, tanto para a PMSC quanto para o CBMSC, obedece ao preceito constitucional. A prática é regulada pela Lei Complementar nº 587/2013 e pelo Decreto nº 1.479/2013.

### 2.1.3.1 Lei Complementar nº 587/2013

Essa lei dispõe sobre o ingresso nas carreiras das instituições militares de Santa Catarina e estabelece outras providências. Em seu artigo primeiro tem-se a seguinte redação: “O ingresso nas carreiras de praças e de oficiais das instituições militares estaduais dar-se-á mediante concurso público, atendidos os requisitos estabelecidos nesta Lei Complementar.”

O capítulo um trata dos requisitos para o ingresso, definindo as obrigatoriedades para o recrutamento e seleção. Para o ingressar no CFSd exige-se, dentre outras: a nacionalidade brasileira, estar em dia com os deveres do serviço militar obrigatório, para candidatos do sexo masculino, idade mínima de dezoito anos completos até a data da inclusão, a idade máxima de trinta anos até o último dia de inscrição no concurso público, ser aprovado e classificado no exame de avaliação de escolaridade, por meio de prova escrita.

Além disso, ser considerado apto no exame de saúde (médico e odontológico), no Questionário de Investigação Social (QIS), no exame de avaliação física, no exame de avaliação psicológica e atestar, por exame toxicológico de larga janela de detecção, que não utiliza droga ilícita.

No capítulo dois, das vagas, em seu Art. 5º define: “O edital de concurso público elaborado pela respectiva instituição militar definirá, dentre as vagas autorizadas, a quantidade para ingresso por certame.” Aliado a isso, e o mais essencial para o estudo em questão, o artigo 7º aponta que: “As vagas serão distribuídas nas instituições militares conforme o estabelecido no edital de concurso público.” Nota-se que a letra da lei confere discricionariedade para a organização definir, da melhor forma, como irá distribuir seu efetivo a partir do processo de recrutamento.

### 2.1.3.2 Decreto nº 1.479/2013

Esse decreto regulamenta a Lei Complementar nº 587 de 2013 e no seu capítulo um, da Comissão de Concurso Público de Ingresso, no paragrafo 1º do artigo 2º determina que:

§ 1º Compete à comissão de concurso definir e efetivar todas as etapas do concurso público de ingresso, fazendo tudo constar no edital de concurso público, bem como dirimir todas as situações advindas da sua realização, mediante homologação pelo Presidente da comissão de concurso (SANTA CATARINA, 2013).

No paragrafo 3º do artigo 2º define que: “Os atos da comissão de concurso deverão nortear-se pelos princípios da administração pública, com ênfase na legalidade, moralidade, impessoalidade, economicidade e publicidade.” Infere-se que esses princípios vão ao encontro da doutrina da Administração Pública Gerencial ora apresentadas e que o legislador poderia ter incluído e enfatizado os princípios da eficiência, eficácia e efetividade.

Faz-se também importante observar o que diz o capítulo três, das vagas, que em seu artigo 4º define:

Art. 4º As vagas serão distribuídas nas instituições militares, conforme o estabelecido no edital de concurso público.  
§ 1º A instituição militar, ao final do curso de formação, apresentará planilha das lotações a serem preenchidas, oportunizando aos concluintes, observada a ordem decrescente da sua classificação geral no curso, a escolha da lotação.  
§ 2º Mediante análise de competência técnica do militar, para atender a algum serviço especializado na instituição, poderão ser destinadas vagas de interesse da Corporação (SANTA CATARINA, 2013).

O artigo 4º deixa a cargo do edital, desenvolvido pela Comissão, como será a distribuição do efetivo e não determina obrigatoriedade para modalidade regionalizada ou desregionalizada. Exige-se apenas que a corporação apresente a planilha de lotação ao final do CFSd para escolha, conforme a ordem de classificação. O paragrafo 2º ainda possibilita a forma de distribuição por especialidade, normalmente quando o militar possui alguma habilidade específica, como nas áreas de tecnologia da informação e administrativa. Nesse caso, a sua formação acadêmica pode ser decisiva para definir sua lotação em locais que necessitam de serviço especializado.

#### **2.1.4 Planejamento Estratégico e Processo de Tomada de Decisão**

Determinar a forma como os novos Soldados serão incluídos faz parte do planejamento estratégico do CBMSC e optar pela forma regionalizada ou desregionalizada envolve um processo de tomada de decisão. Por estes motivos é importante fundamentar tais conceitos.

Segundo Drucker (2001), planejamento é uma ação ou ferramenta administrativa que envolve a avaliação da situação atual, traça possibilidades ou rotas de ação e confere maior probabilidade futura de obter os resultados desejados. Esses efeitos podem ser a curto, médio ou longo prazo. Já planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2010, p. 17) “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a

melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada”

De acordo com Kotler (1992, p. 63), “é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.” Nota-se que esses conceitos são voltados para a administração privada — como a maior parte dos estudos sobre o tema já que as empresas necessitam otimizar sua atuação devido a concorrência — mas podem ser facilmente aplicados ao setor público trocando o termo “empresa” por “Estado” e “oportunidade de mercado” por “demandas sociais”.

Para Sanches (2004), o assunto ganha importância em nosso país devido, justamente, a ausência de planejamento na maioria das áreas, em todos os níveis de governo, nas administrações direta e indireta. Apesar de ser a base da nova gestão pública, são poucas as vezes em que as ações são desenvolvidas e executadas conforme um planejamento prévio.

Não obstante, nem sempre os gestores tupiniquins estão interessados em satisfazer as demandas da população e os recursos são distribuídos sem planejamento, quando não absorvidos pela corrupção (MARTINS; AMORIM; MANSUR, 2013).

Ademais, para traçar o futuro é preciso desenvolver um processo de tomada de decisão. Decidir nada mais é que definir a forma como um problema será solucionado. O problema se traduz como a necessidade de escolha, dentre várias opções, em um determinado cenário. Essa definição exige, por conseguinte, que este último só existirá quando alguém estiver diante de uma situação que obrigará a escolha de uma alternativa (ABRAMCZUK, 2009).

Maximiano (2009, p. 58) contribui para o conceito com a correlação entre decisão e objetivos, da seguinte forma:

O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada.

Todo planejamento estratégico é resultado de processos decisórios e, para evitar possíveis erros e equívocos, faz-se necessário sistematizar e organizar as opções em algumas etapas a serem obedecidas. A primeira é identificar o problema, na sequência, enumerar alternativas de solução, selecionar a mais benéfica, implementar a ação e, finalmente, verificar se o objetivo foi atingido (CHIAVENATO, 2010).

Isto posto, surgem na administração moderna diversas ferramentas que auxiliam o gestor a tomar decisões técnicas, racionais e pautadas em informações. Dentre essas ferramentas, muitas delas oriundas da administração da qualidade, destacam-se: a estatística aplicada, o Diagrama de Pareto, o Diagrama de Ishikawa ou Causa e Efeito, o 5W2H, o *Balance Score Card – BSC*, a *Análise SWOT*, entre outras (SAKASHITA; NARCIZO, 2010).

Para decidir qual o método de concurso mais apropriado para o CBMSC são necessárias informações para subsidiar o decisor, afinal escolhas equivocadas nesta seara envolvem centenas de pessoas e o futuro da corporação.

### **2.1.5 Gestão Estratégica de Pessoas**

Selecionar indivíduos para trabalhar nas organizações é uma das atividades relacionadas à gestão estratégica de pessoas. Esse conceito é apresentado por Gil (2001) como o conjunto de atividades que inclui a definição de práticas, políticas e técnicas com vistas a gerir as relações internas e potencializar o capital humano. O recrutamento e a seleção, a descrição de cargos e salários, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e a política de promoção são algumas atividades que, quando bem definidas, melhoram a relação entre a instituição e seus colaboradores.

Essa ciência torna-se real no âmbito público brasileiro a partir do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Bergue (2007, p. 18) defende que:

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Conforme mencionado anteriormente, é o Decreto N° 1.479, de 9 de abril de 2013 – que regulamenta a Lei Complementar n° 587, de 14 janeiro de 2013 – que dispõe sobre o ingresso nas carreiras das instituições militares de Santa Catarina. Apesar disso, esses institutos legais não dão ênfase à gestão, mas conferem discricionariedade para o CBMSC e PMSC organizarem suas políticas de seleção e distribuição.

Marconi (2005) apresenta possíveis etapas para a sistematização da atividade. A primeira delas é deixar claro o objetivo da política de recursos humanos e, com isso, definir o



perfil desejado para cada cargo. A segunda abrange o planejamento da força de trabalho, na qual se estipula – além do perfil observado na etapa anterior – a quantidade de servidores e suas possíveis alocações. Por fim, o autor defende que as organizações carecem de uma política que contemple o recrutamento e a seleção, estrutura de carreira, capacitação, incentivos, avaliação e uma estratégia de realocação e redistribuição. Essas são ações diretamente relacionadas ao tema deste estudo.

Entende-se que um servidor motivado e satisfeito é fundamental para o desenvolvimento de um serviço público de qualidade. Robbins (2008), conceitua motivação como a disposição de um indivíduo para realizar determinada atividade e que atenda, ao mesmo tempo, as suas necessidades. Nessa lógica, o autor afirma que um indivíduo motivado é mais satisfeito e desempenha melhor suas tarefas em comparação àqueles desmotivados.

Já satisfação no trabalho segundo Schermerhom, Hunt e Osborn (1999, p. 93) é:

[...] formalmente definida, satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho, assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho.

Enfim, para Maximiano (2009) é fundamental que o processo de gestão de pessoas leve em consideração os aspectos relacionados acima. Destacam-se fatores inerentes ao ambiente de trabalho, relacionamento com superiores e pares, remuneração, possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional da carreira, comunicação organizacional e valorização como preponderantes para determinar os índices de satisfação.

### **2.1.6 Organização Militar**

É importante observar que se pretende tratar aqui da distribuição do efetivo em uma organização militar. A lógica militar pressupõe organizações burocráticas que possuem características como: o forte caráter formal, a hierarquia, a disciplina, a divisão sistemática das tarefas e funções, entre outros aspectos (MORGAN apud OLIVEIRA, 2009).

No militarismo tradicional o foco sempre é o cumprimento das missões sem levar em consideração vontades pessoais da tropa, inclusive em relação ao local de trabalho. Contudo, Olivier (2001) aponta que em qualquer área a correta distribuição dos colaboradores é fundamental para o bom funcionamento de uma empresa. Destaca-se ainda que um dos desafios da alocação, realocação e distribuição dos servidores é a abrangência territorial em consonância com as reais necessidades do serviço público. A prática mostra dificuldade em

estimular pessoas a permanecerem longe dos grandes centros, o que gera enorme demanda por transferências, a rotatividade, a diminuição da qualidade de vida no trabalho e a insatisfação profissional.

## 2.2 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

Inicialmente esta pesquisa possui cunho acadêmico, dado que é pré-requisito para a conclusão do Curso de Formação de Oficiais do CBMSC, e visa, substancialmente, desenvolver e aprimorar os conhecimentos daqueles que a desenvolveram (OTANI; FIALHO, 2011).

Segundo Lakatos e Marconi (2001) a forma como o conhecimento foi produzido tem base no método hipotético-dedutivo. Essa didática pressupõe a existência de um problema – neste caso a falta de conclusões sobre a eficácia dos modelos de seleção – que deve ser submetido a hipóteses. Entende-se que se as hipóteses forem verdadeiras então também será o problema, conforme segue:

Este método se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formulam-se hipóteses e, pelo processo de inferências dedutivas, testa-se a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.106).

Com base no objetivo, esta pesquisa é classificada como exploratória. Segundo Selltitz et al (1967, p. 63 apud GIL, 2002, p. 40):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Conquanto, aproveitando ainda a obra Gil (2002, p. 42), encontra-se aqui características descritivas, uma vez que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Ao delimitar os procedimentos técnicos que serão utilizados é importante salientar que este é um trabalho acadêmico monográfico que se caracteriza por ser restritivo e tratar os dados de forma analítica, com base nos objetivos elencados (OTANI; FIALHO, 2011).

Para tanto, cada objetivo específico precisa ser analisado separadamente por suas particularidades. Nessa acepção, o primeiro sistema utilizado foi a pesquisa bibliográfica. Severino (2007) enfatiza que nesse método se utiliza dos conhecimentos já produzidos e registrados por outros autores através de documentos como livros, artigos, teses, para dar base ao conhecimento. Cervo, Brevian e Da Silva (2007, p. 60) apontam que:

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. Os alunos de todos os institutos e faculdades devem, portanto, ser iniciados nos métodos e técnicas da pesquisa bibliográfica.

Com o intuito de avaliar o percentual de transferências entre BBM ou entre BBM/Diretoria de cada modalidade de concurso foi realizada uma pesquisa documental. Esse meio possui semelhança à anterior, contudo se utiliza principalmente de dados que ainda não receberam um tratamento analítico (GIL, 2002). O banco de dados analisado foi o do CIASC.

Foram separados cada CFSd conforme a listagem final de curso disponível no sistema em: 2004, 2006, 2008, 2009, 2010 A, 2010 B, 2011 A, 2011 B, 2012, 2013 e 2014. O nome de cada militar, com sua matrícula, foi colocado em uma tabela do *software* livre Calc e foram anotadas somente a primeira movimentação de um a um. Não foram consideradas as transferências pelos seguintes motivos: operação veraneio, quando o militar retornou ao BBM de origem e no caso das escolas desregionalizadas quando o militar apenas cumpriu esse período antes de ir para o BBM de destino. Realização de cursos e a saída da subordinação direta por motivos de queixa contra superior, ambos com retorno ao BBM de origem.

Considerou-se configuração de treze batalhões, conforme as circunscrições de julho de 2015, para colocar em igualdade as possibilidades de transferências para todas as escolas. O Batalhão de Operações Aéreas não foi considerado pois, no intervalo de tempo pesquisado, as transferências para este local foram apenas de militares que já serviam na cidade de Florianópolis. Todas as movimentações para setores administrativos lotados também na Capital foram intitulados como “Diretorias” e somadas ao 1ºBBM. O quadro abaixo apresenta a configuração desta data:

Quadro 1 - BBM's em julho de 2015

<b>Batalhão</b>
1º Florianópolis
2º Curitibaanos
3º Blumenau
4º Criciúma
5º Lages
6º Chapecó
7º Itajaí
8º Tubarão
9º Canoinhas
10º São José
11º Joaçaba
12º São Miguel d'Oeste
13º Balneário Camboriú

Fonte: próprio autor

Além das transferências, nessa consulta foram verificadas as distribuições após o CFSd e os principais destinos de transferências, bem como a datas de apresentação nos BBM's após a formatura para calcular a média de tempo de permanência antes da primeira movimentação. As escolas que tiveram formação regionalizada foram unificadas em um único grupo.

As opiniões dos Comandantes de Unidade e Subunidade e os índices de satisfação profissional dos Soldados foram verificadas através de pesquisas tipo levantamento. Utilizou-se questionários estruturados contendo perguntas abertas e fechadas para o primeiro grupo e somente fechadas para o segundo, conforme Apêndices A e B. Gil (2002, p. 51) afirma que essa pesquisa é utilizada quando se deseja conhecer informações específicas relativas a um grupo e aponta como vantagem o “conhecimento direto da realidade: à medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação torna-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores”.

A pesquisa de opinião foi encaminhada por e-mail com o *link* do formulário eletrônico através do Subcomandante Geral. As respostas foram tabuladas e analisadas com uso de quadros e gráficos e separação entre os comandantes da 1ª e 2ª RBM. Esta população foi escolhida por lidar diretamente com as solicitações de transferências e com o fenômeno da rotatividade. O questionário ficou disponível para resposta de 15 a 30 de julho de 2015 e obteve cinquenta respostas.

Para a avaliar a satisfação no trabalho, por conveniência e oportunidade, foi selecionado como população o CFSd 2014. A totalidade, 162 Soldados, responderam ao questionário eletrônico enviado por e-mail e por redes sociais. As respostas foram tabuladas e

analisadas através da separação de dois grupos: os que não possuem intenção de movimentação para outro BBM ou diretoria e os que possuem. Não foram divulgados os objetivos principais da pesquisa e o questionário ficou disponível entre os dias 20 a 29 de julho de 2015.

De modo geral, o objeto desse trabalho de conclusão de curso é o Concurso Público para inclusão de Soldados no CBMSC e tem como população-alvo os Sd BM formados a partir de 2004 e os Comandantes de Unidade e Subunidade. O horizonte de tempo compreende o ano de 2003 até 2015, no total de 12 anos.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir desta etapa, migra-se do campo conceitual para verificar na prática o que ocorre em cada modalidade de concurso público com base nos dados históricos do CBMSC e nas pesquisas propostas.

### 2.3.1 Transferências em cada Modalidade de Concurso

O primeiro concurso desta análise foi realizado ainda pela PMSC em 2003, a seletiva foi regionalizada por OBM, contou com 150 alunos e foram realizadas escolas de Soldado nas cidades de Itajaí, Florianópolis, Chapecó, Curitiba e Blumenau. O Edital 001/CESIEP/2003 previa a seguinte distribuição:

Quadro 2 - Previsão de distribuição sul do Edital 001/CESIEP/2003

Região	Cidade	Vagas
Criciúma	Criciúma	10
	Imbituba	3
	Tubarão	8
	Laguna	8
	Araranguá	3
	Sombrio	3
	Forquilha	3
	Içara	3
	Orleans	3
	Urussanga	3
	Braço do Norte	3
<b>Total</b>	<b>50</b>	

Fonte: adaptado de Santa Catarina (2003)

Quadro 3 - Previsão de Distribuição Norte do Edital 001/CESIEP/2003

<b>Região</b>	<b>Cidade</b>	<b>Vagas</b>
Blumenau	Blumenau	6
	Brusque	2
	Itajaí	3
	Balneário Camboriú	3
	Itapema	3
	Tijucas	3
	São João Batista	3
	Gaspar	3
	Navegantes	3
	Timbó	3
	Taió	3
	Rio do Sul	3
	Luíz Alves	3
	Ituporanga	3
	Rio Negrinho	3
	Garuva	3
<b>Total</b>	<b>50</b>	

Fonte: adaptado de Santa Catarina (2003)

Quadro 4 - Previsão de Distribuição Oeste do Edital 001/CESIEP/2003

<b>Região</b>	<b>Cidade</b>	<b>Vagas</b>
Chapecó	Chapecó	10
	São Miguel do Oeste	3
	São Lourenço do Oeste	3
	Cunha Porã	6
	Itapiranga	2
	São José do Cedro	2
	Pinhalzinho	3
	Maravilha	2
	Xaxim	3
	Modelo	6
	Ponte Serrada	2
	Palmitos	3
	Capinzal	3
	Catanduvas	2
	<b>Total</b>	<b>50</b>

Fonte: adaptado de Santa Catarina (2003)

Esse foi o concurso com os menores índices de movimentação, com 30,67%, e o quadro abaixo apresenta uma visão geral de forma unificada:

Quadro 5 - Índices de transferências escola 1

<b>Escola 1</b>	<b>2004</b>
Cidade	Diversas
Nº de Soldados	150
<b>Nº de Transferências</b>	<b>46</b>
<b>%</b>	<b>30,67</b>

Fonte: próprio autor

O segundo concurso, regionalizado por OBM, foi aberto no ano de 2005. Houve escolas nas cidades de Florianópolis, Curitiba e Blumenau. A previsão de distribuição das vagas do Edital 001/CBMSC/SSPDC/2005 e as movimentações, também analisadas de forma unificada, estão nos quadros abaixo:

Quadro 6 - Previsão de distribuição do Edital 001/CBMSC/SSPDC/2005

Cidades sedes das Companhias Bombeiro Militar	Vagas Oferecidas		Total de Vagas
	Sexo Feminino	Sexo Masculino	
São José	00	16	16
Florianópolis	03	09	12
Criciúma	00	17	17
Curitiba	03	23	26
Chapecó	00	33	33
Canoinhas	00	08	08
São Miguel D'oeste	00	06	06
Blumenau	03	02	05
Rio do Sul	00	09	09
Itajaí	00	18	18
Total de Vagas			150

Fonte: adaptado de Santa Catarina (2005)

Quadro 7 - Índices de transferências escola 2

<b>Escola 2</b>	<b>2006</b>
Cidade	Diversas
Nº de Soldados	164
<b>Nº de Transferências</b>	65
<b>%</b>	<b>39,63</b>

Fonte: próprio autor

O número de vagas disponíveis diverge do número de soldados formados devidos aos soldados excedentes que incluíram judicialmente.

O concurso de 2008, regionalizado por BBM e o último até então na modalidade regionalizada, teve a formação centralizada no CEBM, na cidade de Florianópolis. A distribuição de vagas que previa o Edital de Concurso Público Nº 001/CBMSC/SSP/2008 e os índices de transferências estão dispostos nos quadros a seguir:

Quadro 8 - Previsão de distribuição do Edital 001/CBMSC/SSP/2008

Cidades sedes dos Batalhões Bombeiro Militar	Vagas Oferecidas		Total de Vagas
	Sexo Feminino	Sexo Masculino	
Curitiba	01	19	20
Blumenau	01	14	15
Criciúma	01	14	15
Lages	01	14	15
Chapecó	01	19	20
Itajaí	01	14	15
Total de Vagas			100

Fonte: próprio autor

Quadro 9 - Índices de transferências escola 3

<b>Escola 3</b>	<b>2008</b>
Cidade	Florianópolis
Nº de Soldados	113
<b>Nº de Transferências</b>	55
<b>%</b>	<b>48,67</b>

Fonte: próprio autor

Para facilitar a análise, segue abaixo um quadro resumo e gráfico com os números e percentuais de cada um desses três concursos e o percentual médio de transferências da modalidade regionalizada:

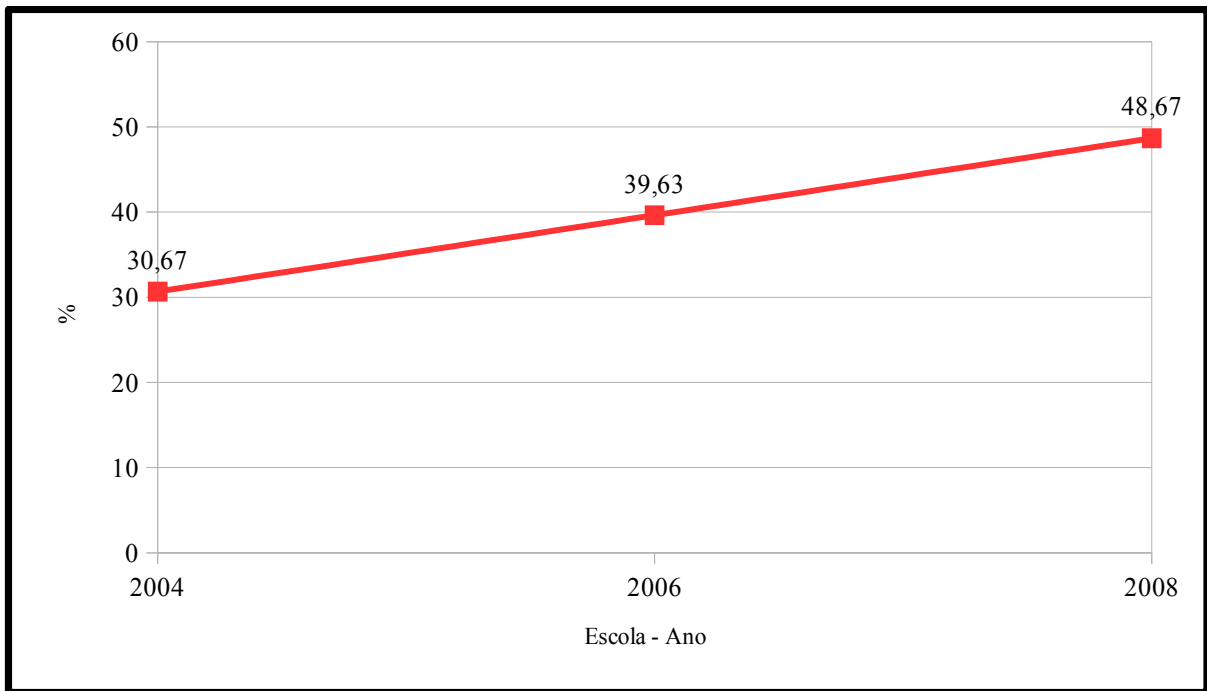
Quadro 10 - Transferências da modalidade regionalizada

<b>Regionalizados</b>	<b>2004</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>Média %</b>
Nº de Soldados	150	164	113	427
<b>Nº de Transferências</b>	46	65	55	166
<b>%</b>	<b>30,67</b>	<b>39,63</b>	<b>48,67</b>	<b>38,88</b>

Fonte: próprio autor



Gráfico 1 - Linha de tendência de transferências da modalidade regionalizada



Fonte: próprio autor

Como é possível observar nos quadros e no gráfico acima, o percentual de transferências entre BBM's ou BBM's/diretorias a partir da escola de 2004 variou de 30,67% até 48,67%, com média de 38,88% para a modalidade regionalizada como um todo.

É notório que houve, praticamente, um incremento de 10% de movimentações a cada nova escola, fato que pode ser explicado pelo detalhamento das vagas por OBM no concurso de 2004 e diminuição gradativa de oferta para região litorânea. Em 2008, não houve vagas para o 1º e 10º BBM, locais com histórico de altos índices de candidatos aprovados.

Ainda com o Edital de Concurso Nº 001/CBMSC/SSP/2008 a corporação optou por fazer uma segunda chamada e incluir todos os candidatos aprovados que restaram, porém não classificados para as primeiras 100 vagas. Essa escola ocorreu em 2009, foram formados 138 Soldados, e a distribuição após a formatura seguiu pela primeira vez a lógica desregionalizada. Os índices de transferências estão expostos no quadro a seguir:

Quadro 11 - Índices de transferências escola 4

<b>Escola 4</b>	<b>2009</b>
Cidade	Florianópolis
Nº de Soldados	138
<b>Nº de Transferências</b>	74
<b>%</b>	<b>53,62</b>

Fonte: próprio autor

Verifica-se que esta escola gerou, até o momento, 53,62% de transferências, 4,95% maior do que a anterior, o que não é uma diferença muito acentuada quando analisados apenas os números. Todavia, como será apresentado no item “2.3.2 *Distribuição e Destinos de Transferências*”, nesse ano ocorreu um fato que não se observou em nenhuma outra escola da modalidade desregionalizada. Aconteceu que 48 Soldados, após o curso de formação, puderam optar por batalhões do litoral, inclusive 23 deles no 1º BBM. Caso esses fossem distribuídos conforme a regra atual, com todos ou praticamente todos destinados para BBM's do interior, provavelmente os índices de transferências dessa escola chegariam próximos a 90%, conforme quadro a seguir:

Quadro 12 - Índices teóricos de transferências escola 4

<b>Escola 4</b>	<b>2009</b>
Cidade	Florianópolis
Nº de Soldados	138
<b>Nº de Transferências</b>	74+48
<b>%</b>	<b>88,41</b>

Fonte: próprio autor

No ano de 2010 houve uma seletiva, também com duas chamadas, através do Edital de Concurso Público no 002/CBMSC/SSP/2010. Na primeira inclusão foram 28 Soldados e na segunda 27. Os índices de transferências desses CFSd's estão dispostos nos quadros abaixo:

Quadro 13 - Índices de transferências escola 5

<b>Escola 5</b>	<b>2010 A</b>
Cidade	Florianópolis
Nº de Soldados	28
<b>Nº de Transferências</b>	22
<b>%</b>	<b>78,57</b>

Fonte: próprio autor

Quadro 14 - Índices de transferências escola 6

<b>Escola 6</b>	<b>2010 B</b>
Cidade	Florianópolis
Nº de Soldados	27
<b>Nº de Transferências</b>	21
<b>%</b>	<b>77,78</b>

Fonte: próprio autor

É possível observar que foram duas escolas com pequeno número de militares, comparando aos anos anteriores, e com aproximadamente 80% de transferências. A partir delas, como será verificado mais a frente, a maioria dos militares foram encaminhados para a 2ª RBM após o curso de formação.

Ainda no ano de 2010, através do Edital de Concurso Público no 003/CBMSC/SSP/2010, foi aberto um certame para realizar dois cursos de formação em 2011. A primeira escola (2011 A) incluiu e formou 86 militares e a segunda (2011 B) 65. Os índices de transferências dessas duas foram, respectivamente, de 79,07% e 63,08% e estão nos quadros a seguir:

Quadro 15 - Índices de transferências escola 7

<b>Escola 7</b>	<b>2011 A</b>
Cidade	Florianópolis
Nº de Soldados	86
<b>Nº de Transferências</b>	68
<b>%</b>	<b>79,07</b>

Fonte: próprio autor

Quadro 16 - Índices de transferências escola 8

<b>Escola 8</b>	<b>2011 B</b>
Cidade	Florianópolis
Nº de Soldados	65
<b>Nº de Transferências</b>	41
<b>%</b>	<b>63,08</b>

Fonte: próprio autor

Em 2011, através do Edital de Concurso Público Nº 2-11-DISIEP/DP/CBMSC, um único certame incluiu e formou, já no ano de 2012, 268 militares e os cursos foram distribuídos nas cidades de Blumenau, Lages, Chapecó e Florianópolis. A corporação optou por regionalizar a formação pois o CEBM não comportava todos esses alunos, porém a lógica de distribuição após a formatura em nada mudou e seguiu o padrão desregionalizado. Desses, 57,09% já foram movimentados e o quadro abaixo traz os índices:

Quadro 17 - Índices de transferências escola 9

<b>Escola 9</b>	<b>2012</b>
Cidade	Diversas
Nº de Soldados	268
<b>Nº de Transferências</b>	153
<b>%</b>	<b>57,09</b>

Fonte: próprio autor

No ano de 2012, através do Edital de Concurso Público Nº 2-12-DISIEP/DP/CBMSC, foi realizado o maior curso de formação de Soldados da história do CBMSC, com 294 Soldados incluídos e formados no ano de 2013. Assim como na anterior, os cursos tiveram que ser regionalizados e houve cursos nas cidades de Florianópolis, Curitiba, Blumenau, Lages, Chapecó e Itajaí. Mais uma vez a descentralização da formação não afetou a distribuição após o CFSd. Os índices de movimentação ainda estão em 36,39%, conforme segue:

Quadro 18 - Índices de transferências escola 10

<b>Escola 10</b>	<b>2013</b>
Cidade	Diversas
Nº de Soldados	294
<b>Nº de Transferências</b>	107
<b>%</b>	<b>36,39</b>

Fonte: próprio autor

Nessas duas escolas o candidato pode escolher o local de curso pela classificação do certame. Para definir a OBM de trabalho após a formação, uma nova listagem com todos os formados foi estipulada com a classificação da nota final do CFSd. Entretanto, essa sistemática causou problemas em 2013 pois não houve padronização nas formas de avaliação dos militares e, conseqüente, gerou interferência no processo de escolha de vagas.

A última escola formada até a data do presente estudo foi no ano de 2014. Incluíram e formaram 163 Soldados e 5 já foram movimentados (3,07%) de acordo com quadro abaixo:

Quadro 19 - Índices de transferências escola 11

<b>Escola 11</b>	<b>2014</b>
Cidade	Florianópolis
Nº de Soldados	163
<b>Nº de Transferências</b>	5
<b>%</b>	<b>3,07</b>

Fonte: próprio autor

É válido ressaltar que nas últimas três escolas (2012, 2013 e 2014), provavelmente, há uma demanda por transferências ainda não atendida. Normalmente, quando uma turma se forma os militares da mais antiga tem a oportunidade de movimentação, contudo nem sempre a inclusão de uma nova consegue dar vazão a todas intenções de transferência. No item “2.3.5 Pesquisa de Satisfação no Trabalho”, uma das perguntas realizadas aos Soldados formados em 2014 é se estes possuem intenção de transferência para

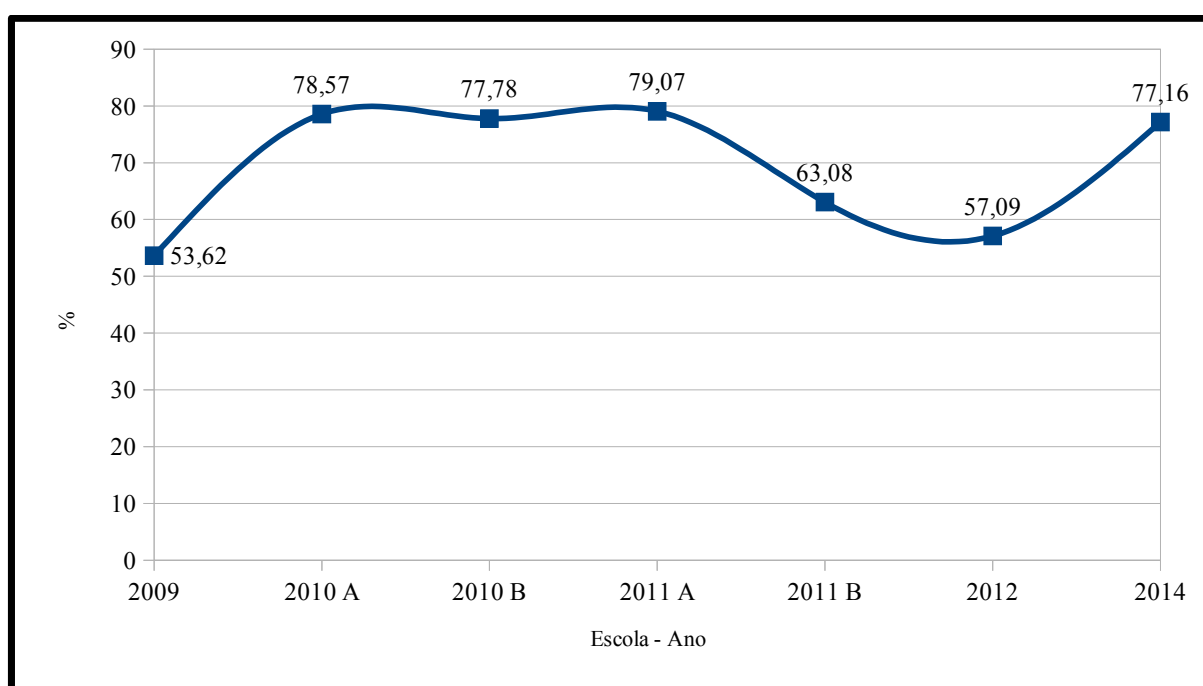
outro BBM ou Diretoria. O resultado aponta que, além dos que já foram movimentados, 74,07% possuem tal intenção. O quadro e o gráfico abaixo trazem um resumo dos índices de transferência da modalidade desregionalizada:

Quadro 20 - Índices de transferências modelo desregionalizado

<b>Desregionalizados</b>	<b>2009</b>	<b>2010 A</b>	<b>2010 B</b>	<b>2011 A</b>	<b>2011 B</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Média %</b>
Nº de Soldados	138	28	27	86	65	268	294	164	612
Nº de Transferências	74	22	21	68	41	153	107	5	379
<b>%</b>	<b>53,62</b>	<b>78,57</b>	<b>77,78</b>	<b>79,07</b>	<b>63,08</b>	<b>57,09</b>	<b>36,39</b>	<b>3,05</b>	<b>61,93</b>

Fonte: próprio autor

Gráfico 2 - Linha de tendência do percentual de transferências da modalidade desregionalizada



Fonte: próprio autor

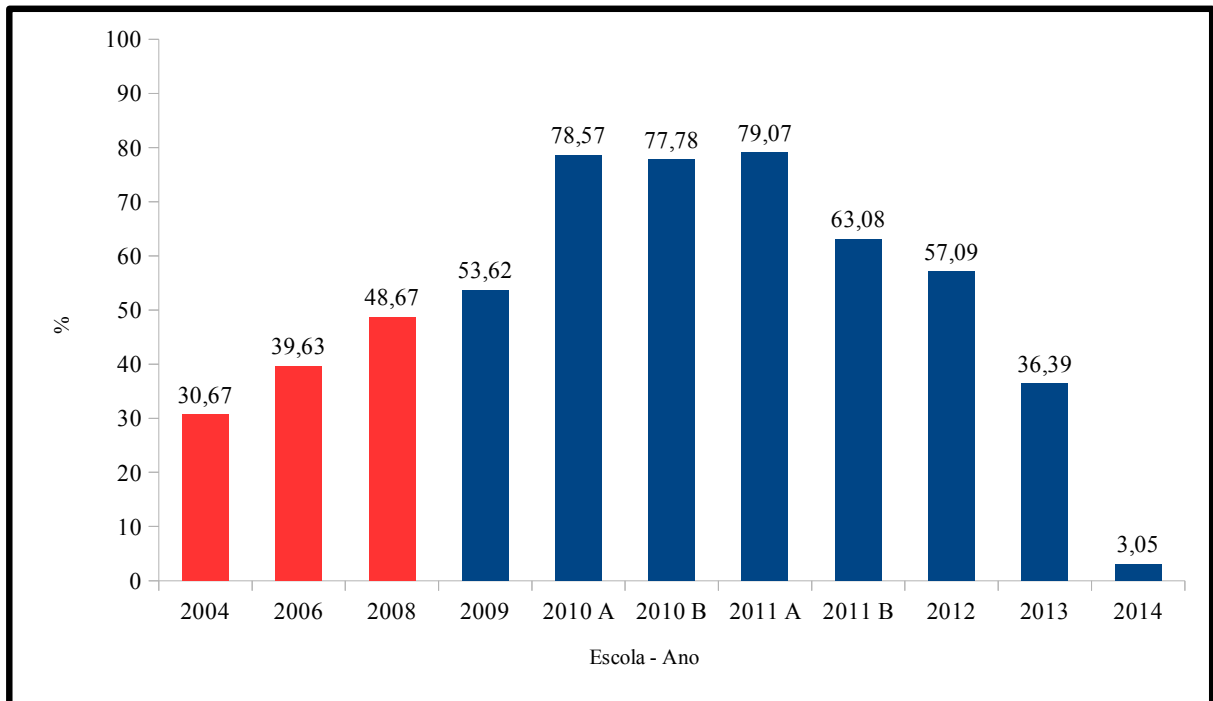
No gráfico – e para o cálculo da média acima – não foram considerados os índices da escola de 2013 pois estes fogem consideravelmente da tendência. A escola de 2014 foi incluída no gráfico e no cálculo da média com os índices de transferência obtidos através da pesquisa, somados aos que já ocorreram. Ressalta-se que o gráfico de tendência é exemplificativo, um artifício para facilitar a análise do caso e auxiliar o processo decisório. O quadro e gráfico abaixo são um comparativo com o resumo dos índices de transferências de cada modalidade:

Quadro 21 - Índices de transferências por Modalidade

Modalidade	Ano	%
Regionalizados	2004	30,67
	2006	39,63
	2008	48,67
Desregionalizados	2009	53,62
	2010 A	78,57
	2010 B	77,78
	2011 A	79,07
	2011 B	63,08
	2012	57,09
	2013	36,39
	2014	3,07

Fonte: próprio autor

Gráfico 3 - Índices de transferências por modalidade



Fonte: próprio autor

As colunas em vermelho indicam os concursos com a seleção regionalizada e as colunas em azul a desregionalizada. Infere-se, de acordo com os dados apresentados, que os concursos regionalizados estudados apresentaram maior eficácia do ponto de vista do número de movimentações entre BBM's ou BBM/diretorias. Ressalta-se que a rotatividade, conforme explanado no referencial teórico, causa sérios problemas de gestão que refletem no desempenho do serviço final prestado à população.

Também é importante reforçar que os menores percentuais de movimentação na modalidade desregionalizada apresentam especificidades que devem ser levadas em

consideração. No primeiro deles, em 2009, o fato dos militares puderem escolher BBM's do litoral, inclusive muitos para a capital do Estado. Esse fato não ocorreu nos demais e, caso fosse diferente, provavelmente o percentual de transferências ultrapassaria os 88%, tornando-se o pior índice neste aspecto. A escola de 2012 já atingiu um percentual elevado (57,09%), mas que pode aumentar pois ainda não se passou tempo suficiente para todas movimentações serem realizadas. Com a escola de 2013 e 2014 essa probabilidade é ainda mais acentuada e sabe-se, através de pesquisa, que esta última pode ultrapassar a marca de 77% de movimentações, seguindo a tendência.

Como citado na fundamentação metodológica, esses índices são referentes apenas a primeira movimentação dos militares da população selecionada. Porém, ao analisar os dados do CIASC, é possível verificar que muitos desses transferidos não conseguem ir para o destino que gostariam logo na primeira oportunidade. Para o bombeiro que morava em Florianópolis, por exemplo, e está trabalhando em São Miguel d'Oeste uma transferência para Lages já diminui consideravelmente seus deslocamentos para visitar os familiares. Entretanto, na próxima oportunidade, este irá solicitar movimentação até conseguir o local realmente desejado e o problema se torna ainda maior.

### 2.3.2 Distribuição após a formação e destinos de transferências

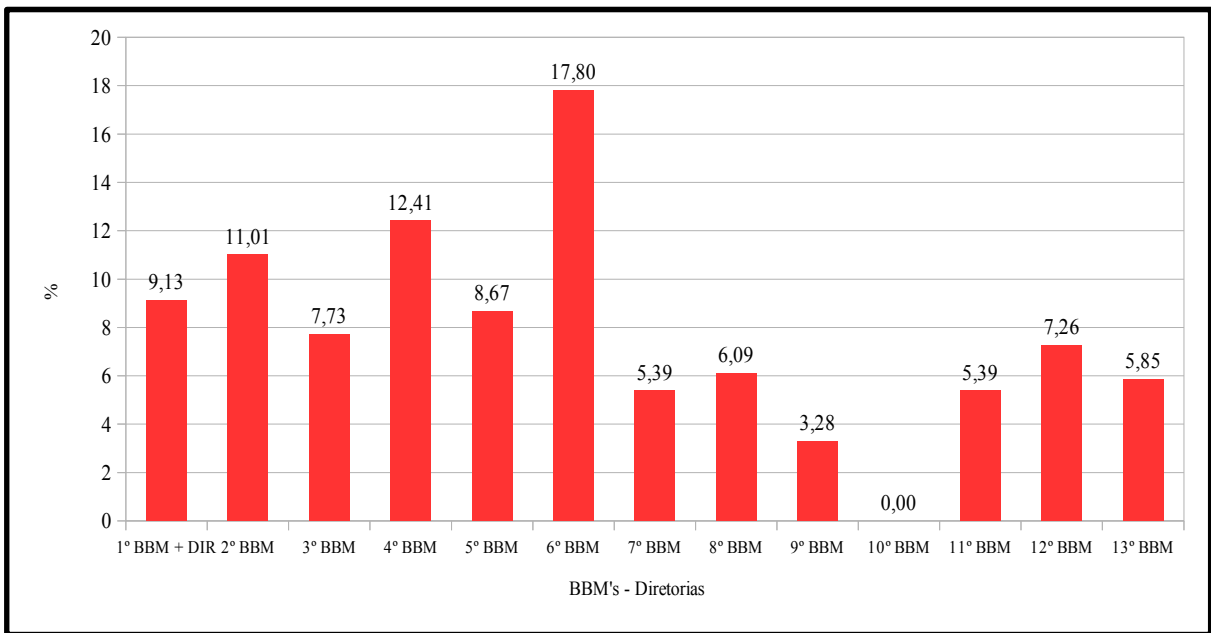
Neste tópico será abordada a relação entre a distribuição inicial dos Soldados após o curso de formação com os destinos mais solicitados para a primeira transferência. Os índices do 1º BBM e das Diretorias estão somados pois ambos têm sede na cidade de Florianópolis. As escolas de concurso regionalizado tiveram a seguinte distribuição:

Quadro 22 - Distribuição Regionalizada

	2004	2006	2008	TOTAIS	TOTAIS %
<b>1º BBM + DIR</b>	4	32	3	<b>39</b>	<b>9,13</b>
<b>2º BBM</b>	2	28	17	<b>47</b>	<b>11,01</b>
<b>3º BBM</b>	14	7	12	<b>33</b>	<b>7,73</b>
<b>4º BBM</b>	26	15	12	<b>53</b>	<b>12,41</b>
<b>5º BBM</b>	11	10	16	<b>37</b>	<b>8,67</b>
<b>6º BBM</b>	29	31	16	<b>76</b>	<b>17,80</b>
<b>7º BBM</b>	9	7	7	<b>23</b>	<b>5,39</b>
<b>8º BBM</b>	19	2	5	<b>26</b>	<b>6,09</b>
<b>9º BBM</b>	4	5	5	<b>14</b>	<b>3,28</b>
<b>10º BBM</b>	0	0	0	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>11º BBM</b>	4	11	8	<b>23</b>	<b>5,39</b>
<b>12º BBM</b>	17	8	6	<b>31</b>	<b>7,26</b>
<b>13º BBM</b>	11	8	6	<b>25</b>	<b>5,85</b>
<b>TOTAIS</b>	150	164	113	<b>427</b>	<b>100</b>

Fonte: próprio autor

Gráfico 4 - Distribuição Regionalizada



Fonte: próprio autor

A análise dos dados mostra que na modalidade regionalizada os batalhões que mais receberam Soldados após o curso de formação foram: o de Chapecó (6ºBBM) com 17,80%, Criciúma (4ºBBM) com 12,41%, Curitibaanos (2ºBBM) com 11,01% e Florianópolis (1º BBM) somado as Diretorias, com 9,13%. Os que menos receberam foram: o de São José (10º BBM), que não recebeu militares, Canoinhas (9ºBBM) com 3,28%, Itajaí (7ºBBM) e Joaçaba (11ºBBM) com 5,39% e Balneário Camboriú (13ºBBM) com 5,85%.

No quadro 23 e no gráfico 5 estão os principais destinos de transferência da modalidade regionalizada:

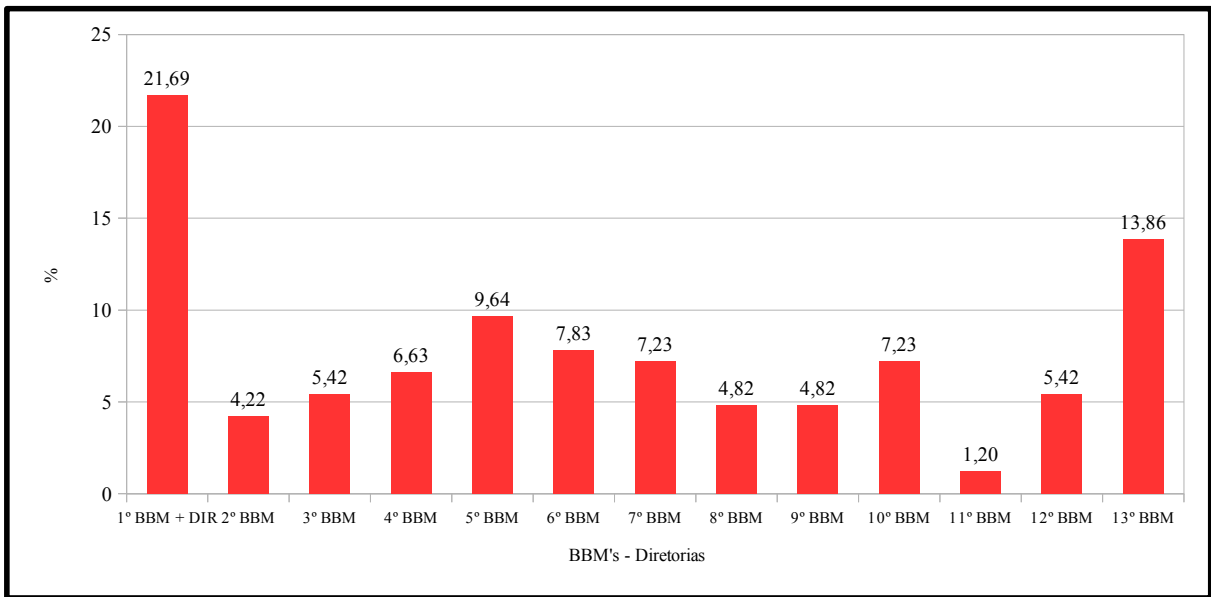
Quadro 23 - Destinos das transferências na modalidade regionalizada

	2004	2006	2008	TOTAIS	TOTAIS %
<b>1º BBM + DIR</b>	8	9	19	<b>36</b>	<b>21,69</b>
<b>2º BBM</b>	4	2	1	<b>7</b>	<b>4,22</b>
<b>3º BBM</b>	3	4	2	<b>9</b>	<b>5,42</b>
<b>4º BBM</b>	3	1	7	<b>11</b>	<b>6,63</b>
<b>5º BBM</b>	3	11	2	<b>16</b>	<b>9,64</b>
<b>6º BBM</b>	4	5	4	<b>13</b>	<b>7,83</b>
<b>7º BBM</b>	6	2	4	<b>12</b>	<b>7,23</b>
<b>8º BBM</b>	2	6	0	<b>8</b>	<b>4,82</b>
<b>9º BBM</b>	2	5	1	<b>8</b>	<b>4,82</b>
<b>10º BBM</b>	3	5	4	<b>12</b>	<b>7,23</b>
<b>11º BBM</b>	2	0	0	<b>2</b>	<b>1,20</b>
<b>12º BBM</b>	1	8	0	<b>9</b>	<b>5,42</b>
<b>13º BBM</b>	5	7	11	<b>23</b>	<b>13,86</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>46</b>	<b>65</b>	<b>55</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Fonte: próprio autor



Gráfico 5 - Destinos das transferências na modalidade regionalizada



Fonte: próprio autor

Através dessas informações infere-se que os Soldados desses concursos foram transferidos principalmente para a Capital (1ºBBM + Diretorias) com 21,69%, para a região de Balneário Camboriú (13º BBM) com 13,86%, e para a região de Lages (5º BBM) 9,64%. As regiões que menos receberam foram: Joaçaba (11º BBM) com 1,2%, Curitibanos (2º BBM) com 4,22%, Tubarão (8º BBM) e Canoinhas (9ºBBM) ambos com 4,82%. A baixa procura pelo sul do Estado pode ser explicada pelo fato de que nesses três concursos houve vagas para a região já no ato da inscrição.

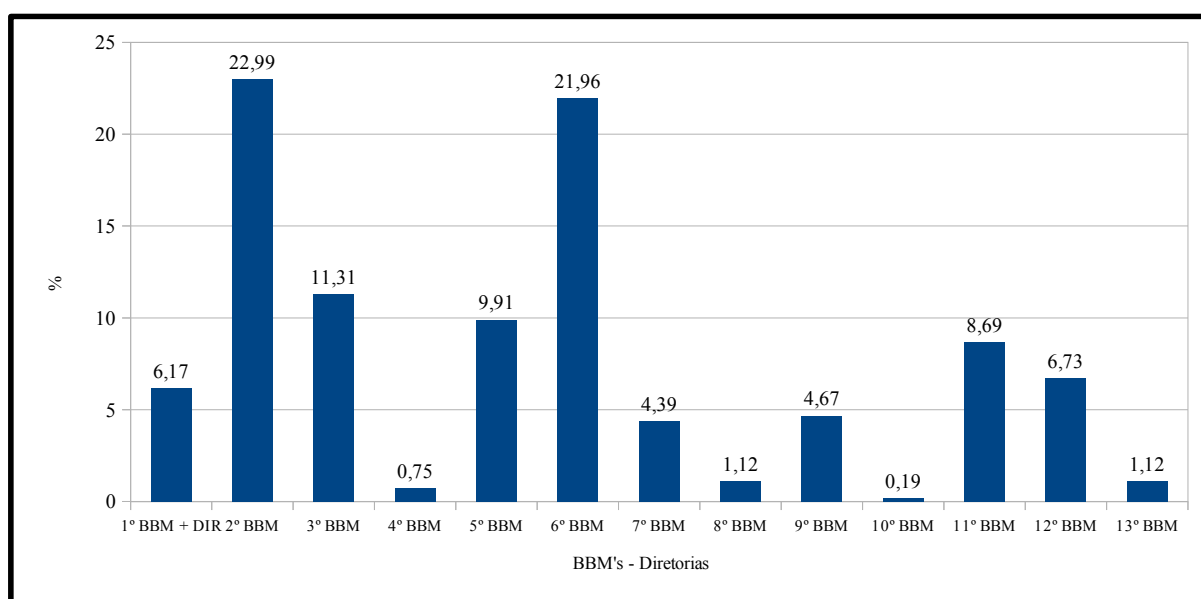
Já os concursos desregionalizados, conforme mencionado, foram propostos com a intenção de encaminhar a maioria dos Soldados formados para BBM's do interior. A distribuição desses militares está disposta no quadro e gráfico abaixo:

Quadro 24 - Distribuição na modalidade desregionalizada

	2009	2010 A	2010 B	2011 A	2011 B	2012	2013	2014	TOTAIS	TOTAIS %
<b>1º BBM + DIR</b>	23	1	0	0	1	15	13	13	<b>66</b>	<b>6,17</b>
<b>2º BBM</b>	28	10	9	29	13	45	65	47	<b>246</b>	<b>22,99</b>
<b>3º BBM</b>	17	0	3	4	6	34	34	23	<b>121</b>	<b>11,31</b>
<b>4º BBM</b>	8	0	0	0	0	0	0	0	<b>8</b>	<b>0,75</b>
<b>5º BBM</b>	13	2	5	2	4	41	28	11	<b>106</b>	<b>9,91</b>
<b>6º BBM</b>	17	11	3	25	14	50	75	40	<b>235</b>	<b>21,96</b>
<b>7º BBM</b>	8	1	0	1	3	12	22	0	<b>47</b>	<b>4,39</b>
<b>8º BBM</b>	6	0	2	0	0	0	4	0	<b>12</b>	<b>1,12</b>
<b>9º BBM</b>	4	0	1	2	8	17	7	11	<b>50</b>	<b>4,67</b>
<b>10º BBM</b>	1	0	0	0	0	0	0	1	<b>2</b>	<b>0,19</b>
<b>11º BBM</b>	7	2	1	14	4	24	24	17	<b>93</b>	<b>8,69</b>
<b>12º BBM</b>	4	1	3	9	10	22	22	1	<b>72</b>	<b>6,73</b>
<b>13º BBM</b>	2	0	0	0	2	8	0	0	<b>12</b>	<b>1,12</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>138</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>86</b>	<b>65</b>	<b>268</b>	<b>294</b>	<b>164</b>	<b>1070</b>	<b>100</b>

Fonte: próprio autor

Gráfico 6 - Distribuição Desregionalizada



Fonte: próprio autor

Nessa modalidade, nota-se realmente que os batalhões da 2ª RBM foram os que mais receberam Soldados após o curso de formação. A região de Curitiba (2º BBM) com 22,99%, Chapecó (6º BBM) com 21,96%, e Lages (5º BBM) com 9,91%, são as que apresentam os maiores índices. O litoral como um todo recebeu os menores quantitativos, com exceção da região de Blumenau (3º BBM) com 11,31%.

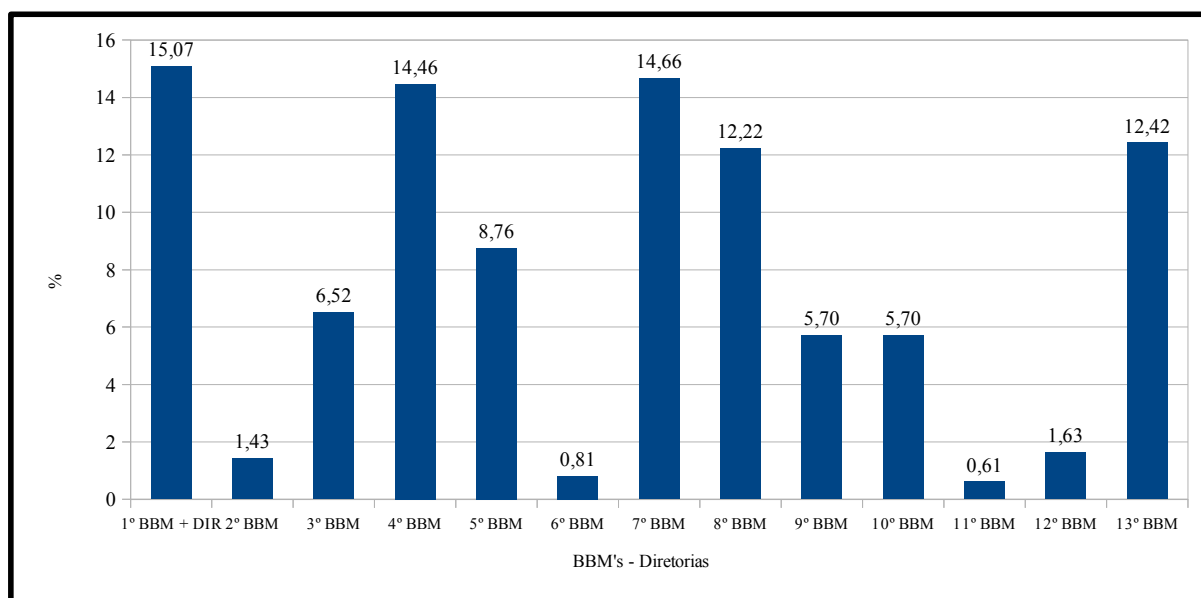
Na sequência, no quadro 25 e no gráfico 7, estão os principais destinos de transferência da modalidade desregionalizada:

Quadro 25 - Destinos das transferências na modalidade desregionalizada

	2009	2010 A	2010 B	2011 A	2011 B	2012	2013	2014	TOTAIS	TOTAIS %
<b>1º BBM + DIR</b>	12	3	2	12	5	25	10	5	<b>74</b>	<b>15,07</b>
<b>2º BBM</b>	2	0	0	1	1	2	1	0	<b>7</b>	<b>1,43</b>
<b>3º BBM</b>	5	2	1	4	1	7	12	0	<b>32</b>	<b>6,52</b>
<b>4º BBM</b>	7	5	2	8	8	25	16	0	<b>71</b>	<b>14,46</b>
<b>5º BBM</b>	10	0	1	10	4	7	11	0	<b>43</b>	<b>8,76</b>
<b>6º BBM</b>	0	0	1	1	0	2	0	0	<b>4</b>	<b>0,81</b>
<b>7º BBM</b>	3	2	5	5	5	26	26	0	<b>72</b>	<b>14,66</b>
<b>8º BBM</b>	6	6	4	8	7	21	8	0	<b>60</b>	<b>12,22</b>
<b>9º BBM</b>	5	1	3	3	1	6	9	0	<b>28</b>	<b>5,70</b>
<b>10º BBM</b>	8	0	2	9	4	4	1	0	<b>28</b>	<b>5,70</b>
<b>11º BBM</b>	2	0	0	0	0	0	1	0	<b>3</b>	<b>0,61</b>
<b>12º BBM</b>	2	0	0	0	0	1	5	0	<b>8</b>	<b>1,63</b>
<b>13º BBM</b>	12	3	0	7	5	27	7	0	<b>61</b>	<b>12,42</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>74</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>68</b>	<b>41</b>	<b>153</b>	<b>107</b>	<b>5</b>	<b>491</b>	<b>100</b>

Fonte: próprio autor

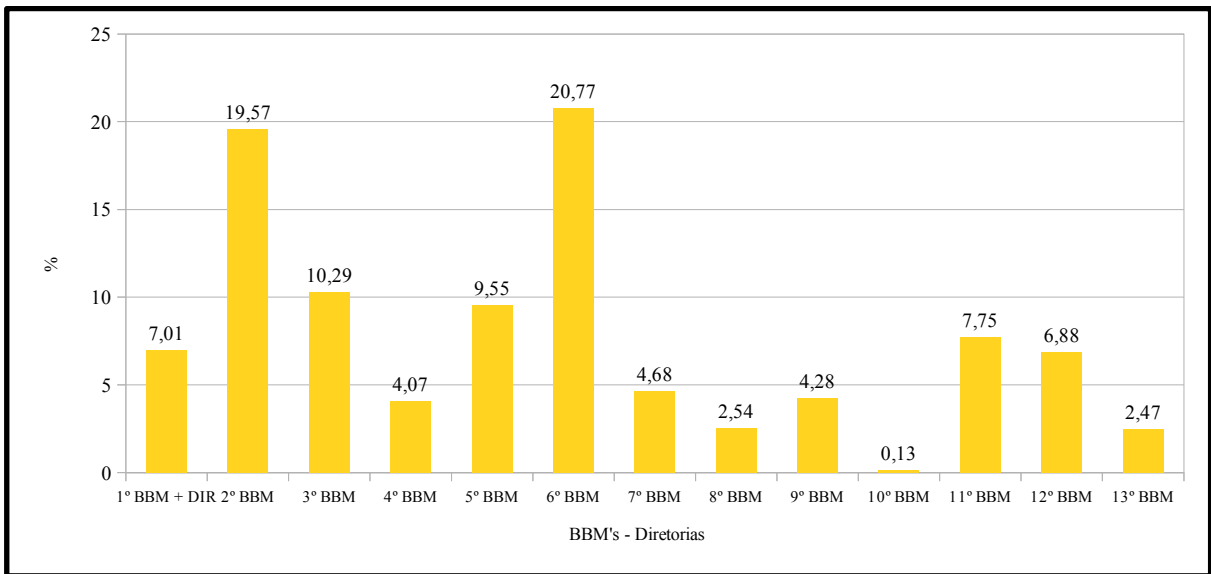
Gráfico 7 - Destinos das transferências na modalidade desregionalizada



Fonte: próprio autor

Os indicadores apontam uma verdadeira inversão. Justamente os destinos que menos recebem Soldados recém formados são os que mais recebem os transferidos na modalidade desregionalizada. Florianópolis ( 1BBM + Diretorias) com 15,07%, Itajaí (7ºBBM) com 14,66%, Criciúma (4ºBBM) com 14,46%, Balneário Camboriú (13ºBBM) com 12,42% e Tubarão (8ºBBM) com 12,22%. Os gráficos seguintes mostram os índices condensados, sem fazer distinção entre os concursos regionalizados e desregionalizados:

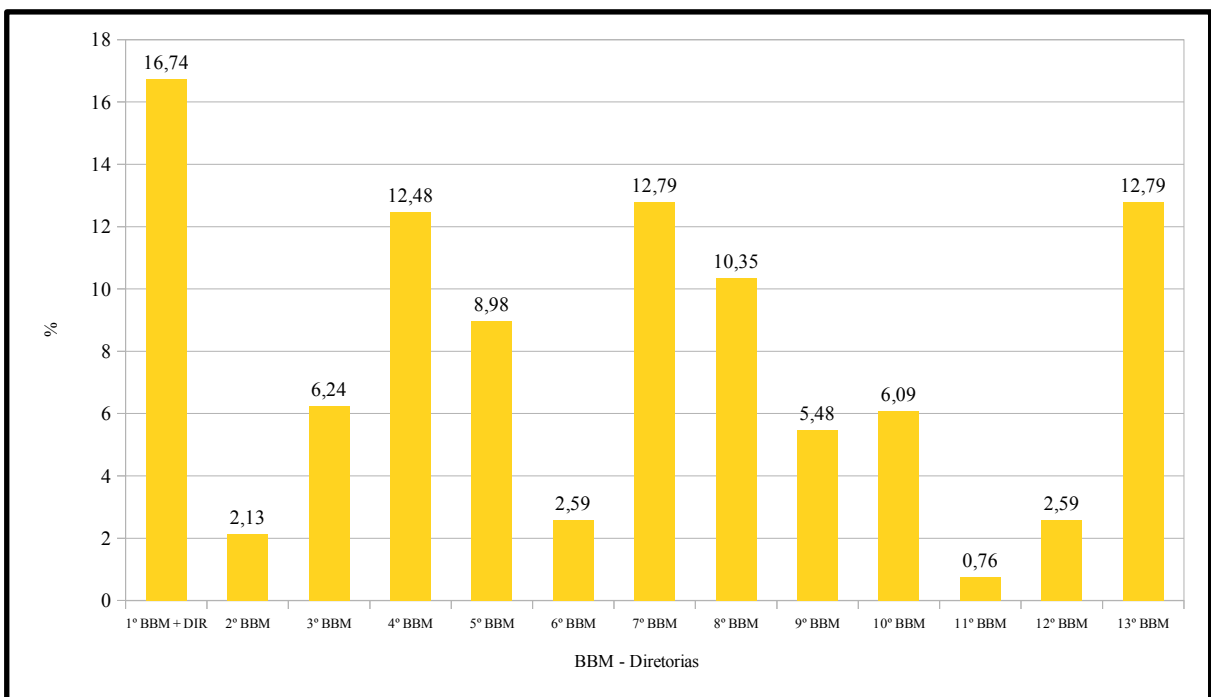
Gráfico 8 - Distribuição geral de todas as escolas analisadas



Fonte: próprio autor

A região de Chapecó (6ºBBM) de modo geral recebeu 20,77% dos Soldados formados a partir de 2004 e Curitibaanos (2ºBBM) 19,57%. São José (10ºBBM) recebeu apenas 0,13%, Tubarão (8ºBBM) 2,54 % e Balneário Camboriú (13ºBBM) 2,47%.

Gráfico 9 - Destinos das transferências de todas as escolas analisadas



Fonte: próprio autor

Florianópolis (1ºBBM + Diretorias) foi a região que mais recebeu Soldados de transferências com 16,74%, seguido por Itajaí (7ºBBM) e Balneário Camboriú (13ºBBM) ambos com 12,79%, Criciúma (4ºBBM) com 12,48% e Tubarão (8ºBBM) com 10,35%.

Nos gráficos, é possível notar o movimento “migratório” do interior para o litoral. Outro fato interessante são os índices da região de Lages (5º BBM) que recebeu e transferiu praticamente a mesma quantidade de militares, provavelmente, por estar mais ao centro do Estado e receber aqueles que querem chegar ao litoral mas que ainda não conseguiram a transferência definitiva.

### 2.3.3 Tempo de permanência antes da primeira movimentação

Um dos fatores observados no fenômeno da rotatividade (*turnover*) nas corporações é o tempo médio de permanência dos funcionários. Chiavenato (2008) defende que se o tempo for relativamente baixo, haverá prejuízos no desempenho organizacional devido a fatores relacionados ao comprometimento, vínculos emocionais e de pertencimento.

O Edital de Nº 001-CISIEP-2003, da escola de 2004, não trazia nenhum critério de tempo mínimo de permanência do militar para a cidade escolhida no ato da inscrição. Já o Edital Nº 001/CBMSC/SSPDC/2005, da escola de 2006, apontava o seguinte critério:

1.1.2.4 O candidato aprovado e classificado dentre as vagas oferecidas, e, incluso no Estado Efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, deverá permanecer na Circunscrição da Organização Bombeiro Militar, contemplada dentre as vagas da Unidade, escolhida para servir no ato da conclusão do Curso de Formação de Soldado, por um período mínimo de 05 (cinco) anos, não tendo direito ao pedido de transferência.

1.1.2.5 O Bombeiro Militar pronto poderá ser transferido a qualquer hora em caso de necessidade do serviço, em conformidade com as necessidades do Estado. (SANTA CATARINA, 2005)

O Edital Nº 001/CBMSC/SSP/2008 também trazia critério de tempo mínimo, que valeria para as escolas de 2008 e 2009, sem direito de pedido de transferência:

2.4 O candidato aprovado e classificado dentre as vagas oferecidas, e, incluso no Estado Efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, deverá permanecer na Circunscrição da Organização Bombeiro Militar, contemplada dentre as vagas da Unidade escolhida para servir no ato da conclusão do Curso de Formação de Soldado, por um período mínimo de 03 (três) anos, não tendo direito ao pedido de transferência.

2.5 O Bombeiro Militar pronto poderá ser transferido a qualquer hora em caso de necessidade do serviço, em conformidade com as necessidades do Estado. (SANTA CATARINA, 2008)

Os editais seguintes, todos eles referentes a concursos desregionalizados, não abarcaram qualquer critério de tempo mínimo de permanência em determinada OBM. Frisa-se

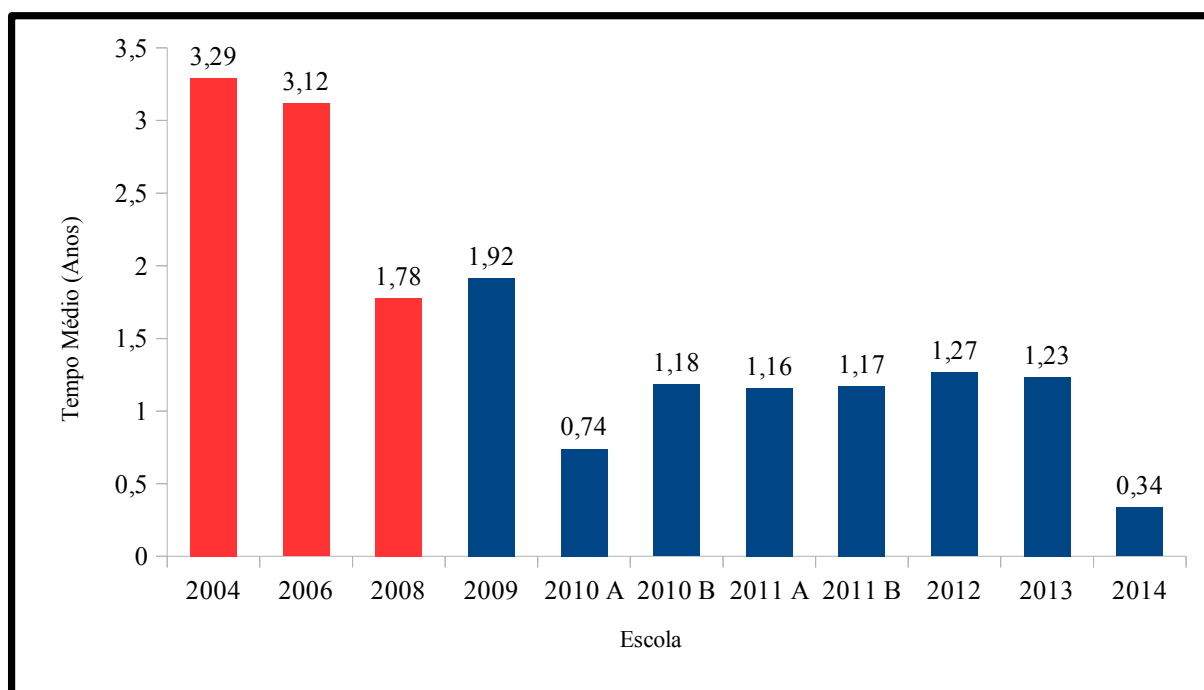
que, estando ou não essas regras nos editais, as informações levantadas nesse trabalho demonstram que o critério de tempo mínimo não tem sido observado. Os quadros e gráficos abaixo apresentam o cenário em questão:

Quadro 26 - Tempo médio para a 1ª transferência em cada escola

Modalidade	Escola	Tempo (anos)
Regionalizados	2004	3,29
	2006	3,12
	2008	1,78
Desregionalizados	2009	1,92
	2010 A	0,74
	2010 B	1,18
	2011 A	1,16
	2011 B	1,17
	2012	1,27
	2013	1,23
	2014	0,34

Fonte: próprio autor

Gráfico 10 - Tempo médio para a 1ª transferência em cada escola



Fonte: próprio autor

As informações acima apontam que os dois primeiros concursos regionalizados foram os que tiveram o maior tempo médio de permanência do militar antes da primeira transferência, respectivamente 3,29 e 3,12 anos respectivamente. O concurso da escola de 2008 teve uma queda de tempo considerável, com média de 1,78 anos, fenômeno que pode ser explicado pela formação da turma de 2009 apenas 8 meses depois, possibilitando a

movimentação dos mais antigos. Até então as turmas vinham sendo formadas com intervalo médio de dois anos.

Os concursos puramente desregionalizados apresentaram médias de tempo inferiores aos demais. A escola 2010 A foi transferida com tempo médio de 0,74 anos, a mais baixa sem considerar a escola de 2014, na qual muitas transferências ainda não foram efetuadas. As demais escolas desse modelo variaram entre 1,16 e 1,27 anos.

O CFSd de 2009 apresentou uma média maior do que as outras do mesmo modelo. Este fato pode ser explicado pois as escolas seguintes incluíram poucos militares, não possibilitando a movimentação na tendência de tempo das demais. O quadro abaixo traz a média condensada de cada modalidade:

Quadro 27 - Tempo médio unificado para 1ª transferência por modelo

<b>Modalidade</b>	<b>Tempo Médio (anos)</b>
Regionalizada	2,73
Desregionalizada	1,24

Fonte: próprio autor

Para o cálculo da média unificada de tempo dos concursos desregionalizados não se levou em consideração a escola de 2014. A análise dos índices mostram que a modalidade regionalizada foi mais eficaz sobre esse aspecto, com tempo médio antes da primeira transferência de 2,73 anos contra 1,24 anos da outra modalidade.

### **2.3.4 Pesquisa de satisfação no trabalho**

Essa etapa do estudo buscou analisar se os Soldados que estão trabalhando em BBM's diferentes daqueles que gostariam apresentam índices de satisfação no trabalho diferentes daqueles que não têm intenção de serem movimentados. O objetivo primordial dessa pesquisa é verificar se há prejuízo na satisfação profissional, e conseqüentemente ao serviço, quando o Soldado é destinado para regiões diversas do seu interesse.

Foram obtidas 162 respostas e o formulário está no Apêndice A. Esse número reflete a totalidade da escola de 2014, população selecionada conforme mencionado nos procedimentos metodológicos.

Na sequência, são apresentados os interesses de movimentação junto com os respectivos batalhões de destino. Conforme é o objetivo, as demais respostas são apresentadas de forma separada em dois grupos. O primeiro deles são os que não possuem intenção de serem movimentados e o segundo os que possuem.

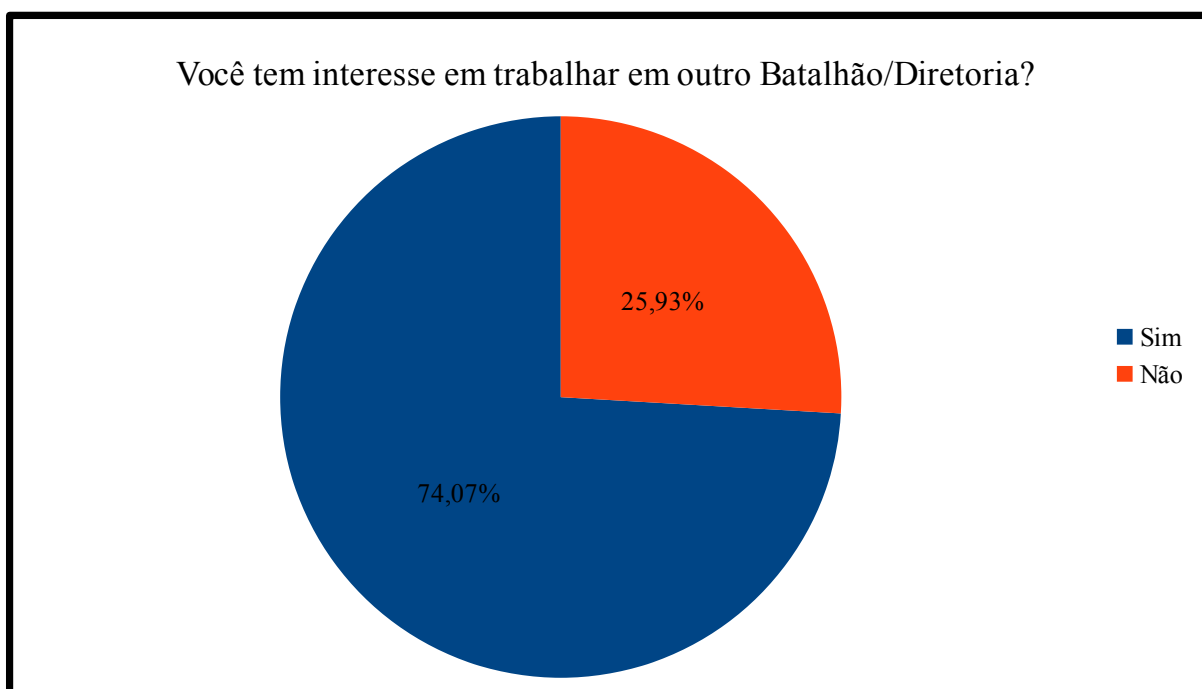
A primeira pergunta foi relativa a identificação dos militares para o controle da pesquisa, informação de caráter sigiloso e que poderia ser omitida. A segunda se refere ao local de trabalho que o BM está atualmente, informação também já apresentada no tópico *2.3.2 Distribuição após a Formação e Destinos de Transferências*, e a terceira ao interesse ou não de movimentação para outro BBM ou Diretorias. Seguem as respostas abaixo:

Quadro 28 - Pergunta 2 Satisfação Profissional

<b>Você tem interesse em trabalhar em outro Batalhão/Diretoria?</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Sim	120	74,07
Não	42	25,93
Total	162	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 11 - Pergunta 2 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

A pesquisa apontou que 74,07% dos militares da escola formada em 2014 desejam ser movimentados para outro BBM ou para uma Diretoria. Esse índice corrobora com a tendência das demais escolas do modelo desregionalizado. Apenas 25,93% não possuem tal interesse. O quadro e o gráfico abaixo apresentam os destinos solicitados por aqueles que querem ser transferidos:

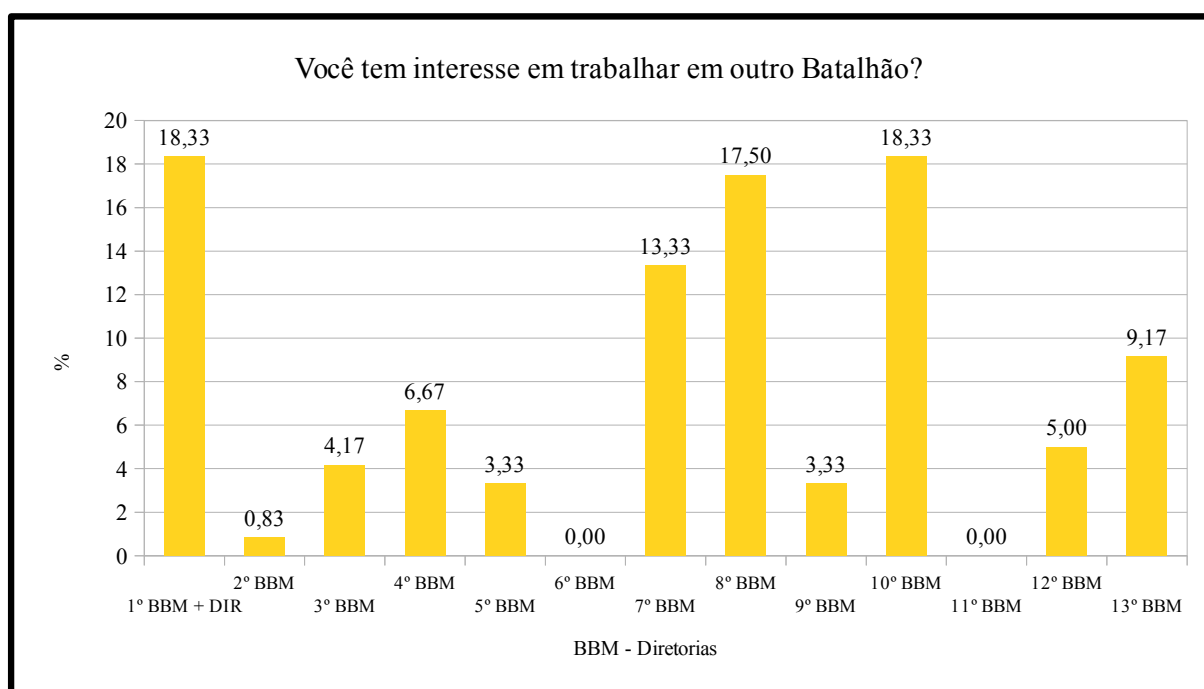


Quadro 29 - Pergunta 3 Satisfação Profissional

Você tem interesse em trabalhar em outro Batalhão?	Quantidade	%
1° BBM + DIR	22	18,33
2° BBM	1	0,83
3° BBM	5	4,17
4° BBM	8	6,67
5° BBM	4	3,33
6° BBM	0	0,00
7° BBM	16	13,33
8° BBM	21	17,50
9° BBM	4	3,33
10° BBM	22	18,33
11° BBM	0	0,00
12° BBM	6	5,00
13° BBM	11	9,17
Total	120	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 12 - Pergunta 3 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

A maior parte da escola de 2014 foi encaminhada para BBM's do interior e os destinos de transferência desejados por esses Soldados seguem o padrão das anteriores. Verifica-se que a região litorânea é a mais requisitada, com destaque para a Grande Florianópolis (1° BBM + DIR + 10° BBM) que apresenta mais de 36 % das intenções. Tubarão (8° BBM) também apresentou um percentual elevado com 17,5 % das intenções.

Curitibanos (2º BBM) teve apenas uma intenção, Chapecó (6º BBM) e Joaçaba (11º BBM) não apresentaram nenhuma intenção como destino para transferência.

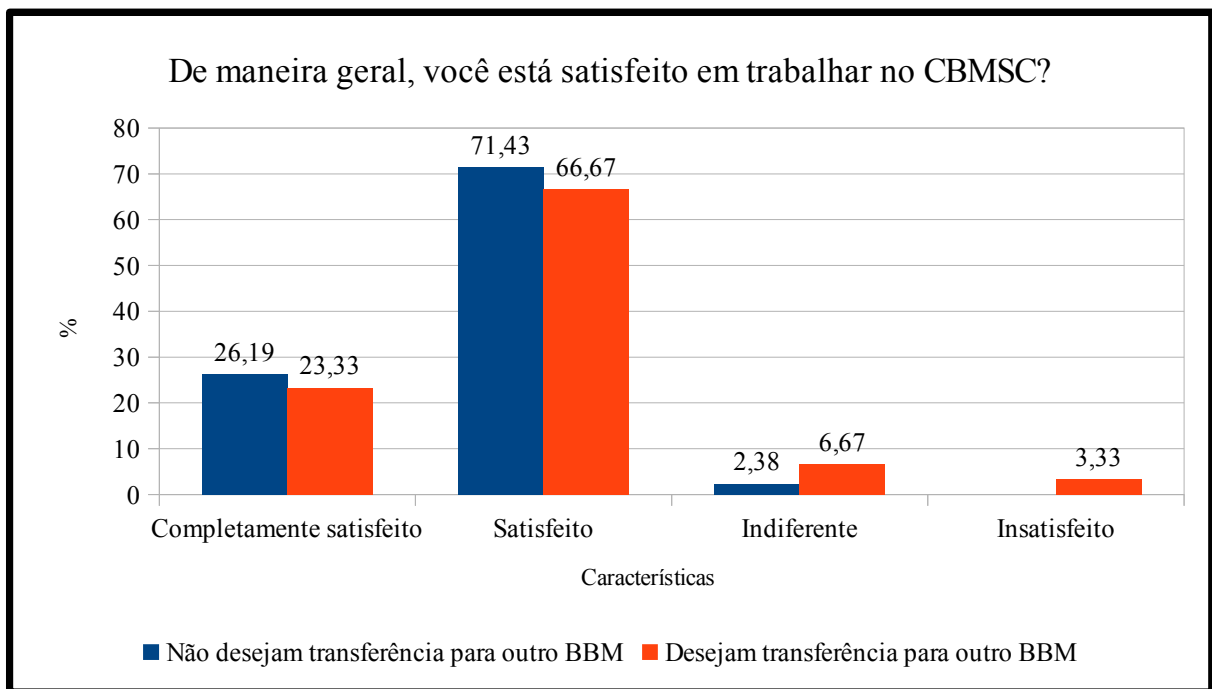
As próximas perguntas são especificamente em relação à satisfação profissional, e compreendem questões clássicas da gestão de pessoas, conforme abordado na revisão bibliográfica. Os quadros e gráficos abaixo apresentam as respostas:

Quadro 30 - Pergunta 4 Satisfação Profissional

De maneira geral, você está satisfeito em trabalhar no CBMSC?	Quantidade Não querem Transferência	Não desejam transferência para outro BBM (%)	Quantidade querem Transferência	Desejam transferência para outro BBM (%)
Completamente satisfeito	11	26,19	28	23,33
Satisfeito	30	71,43	80	66,67
Indiferente	1	2,38	8	6,67
Insatisfeito	0	0,00	4	3,33
Total	42	100	120	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 13 - Pergunta 4 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

As respostas demonstram que, de maneira geral, os Soldados estão satisfeitos em trabalhar no CBMSC em ambos os grupos. Mais de 97% dos que não querem ser movimentados afirmaram estar satisfeitos (71,43%) ou completamente satisfeito (26,19%). Apenas 2,38 % diz estar indiferente e ninguém optou por insatisfeito.

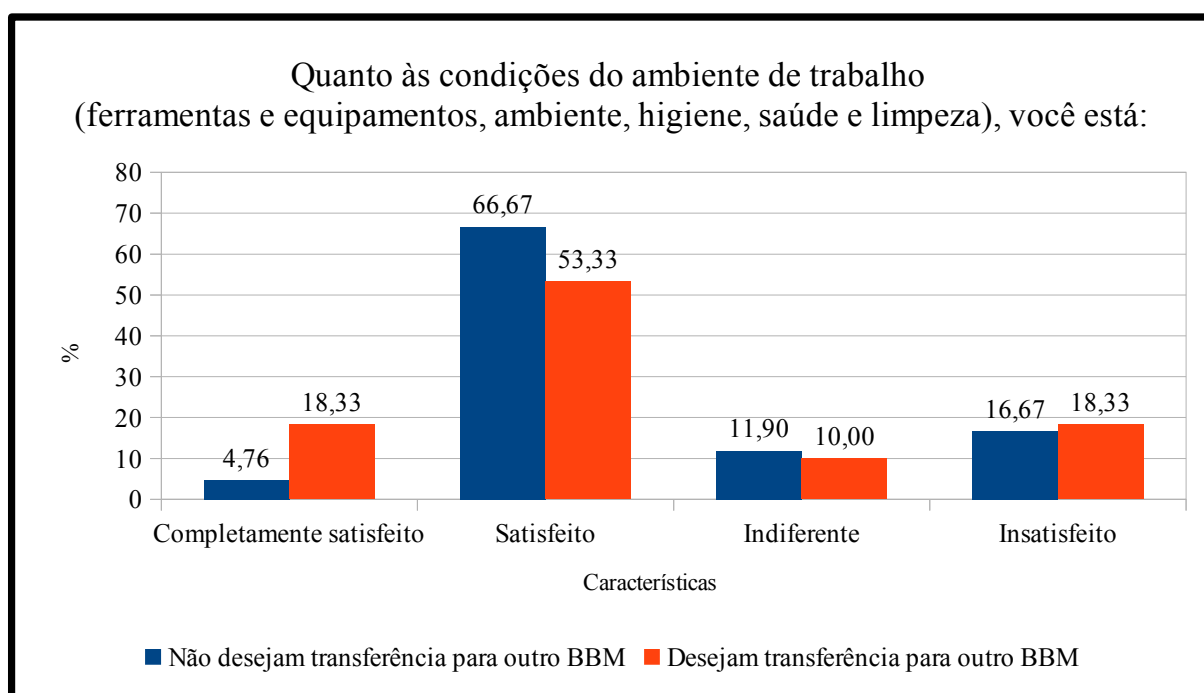
Entre aqueles que querem ser movimentados, 90% optaram por “Satisfeito” (66,67%) ou “Completamente satisfeito” (23,33%). Apenas 6,67 % disse estar “Indiferente” e 3,33% afirmaram estar insatisfeitos. Em comparação ao grupo anterior, os índices de satisfação foram um pouco mais baixos e somente nesse houve relatos de insatisfação.

Quadro 31 - Pergunta 5 Satisfação Profissional

Quanto às condições do ambiente de trabalho (ferramentas e equipamentos, ambiente, higiene, saúde e limpeza), você está:	Quantidade Não querem Transferência	Não desejam transferência para outro BBM (%)	Quantidade querem Transferência	Desejam transferência para outro BBM (%)
Completamente satisfeito	2	4,76	22	18,33
Satisfeito	28	66,67	64	53,33
Indiferente	5	11,90	12	10,00
Insatisfeito	7	16,67	22	18,33
Total	42	100	120	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 14 - Pergunta 5 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

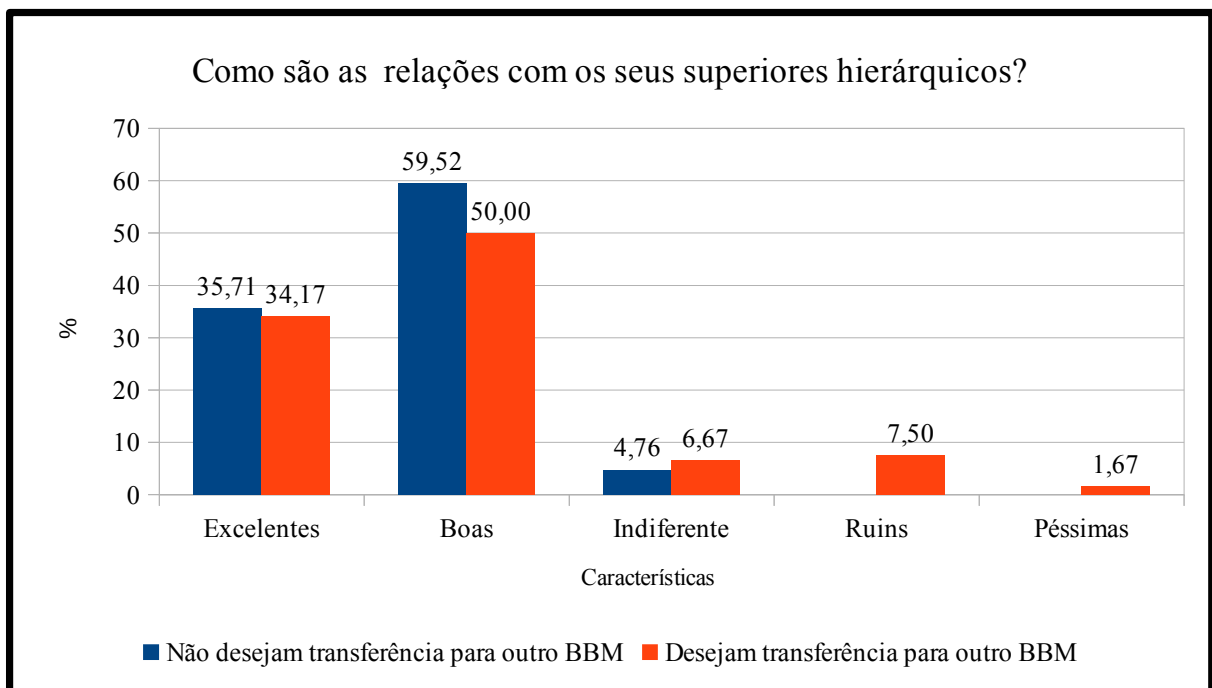
A maioria dos que não querem ser movimentados optaram por “Satisfeito” (66,67%) ou “Completamente Satisfeito” (4,76%) em relação ao ambiente de trabalho, com mais de 70% das respostas. “Indiferente” teve percentual de 11,90% e “Insatisfeito” de 16,67%. No outro grupo, mais de 71% optaram por “Satisfeito” (53,33%) ou “Completamente satisfeito” (18,33%). A insatisfação atingiu 18,33% e a indiferença 10%. Nesse quesito, os índices são praticamente idênticos ao do grupo anterior.

Quadro 32 - Pergunta 6 Satisfação Profissional

Como são as relações com os seus superiores hierárquicos?	Quantidade Não querem Transferência	Não desejam transferência para outro BBM (%)	Quantidade querem Transferência	Desejam transferência para outro BBM (%)
Excelentes	15	35,71	41	34,17
Boas	25	59,52	60	50,00
Indiferente	2	4,76	8	6,67
Ruins	0	0,00	9	7,50
Péssimas	0	0,00	2	1,67
Total	42	100	120	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 15 - Pergunta 6 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

No grupo que não quer ser transferido, quanto as relações com superiores hierárquicos, menos que 5% demonstrou indiferença. Os demais questionados, 95,23%, relataram serem “Excelentes” (35,71%) ou “Boas” (59,52%) tais relações.

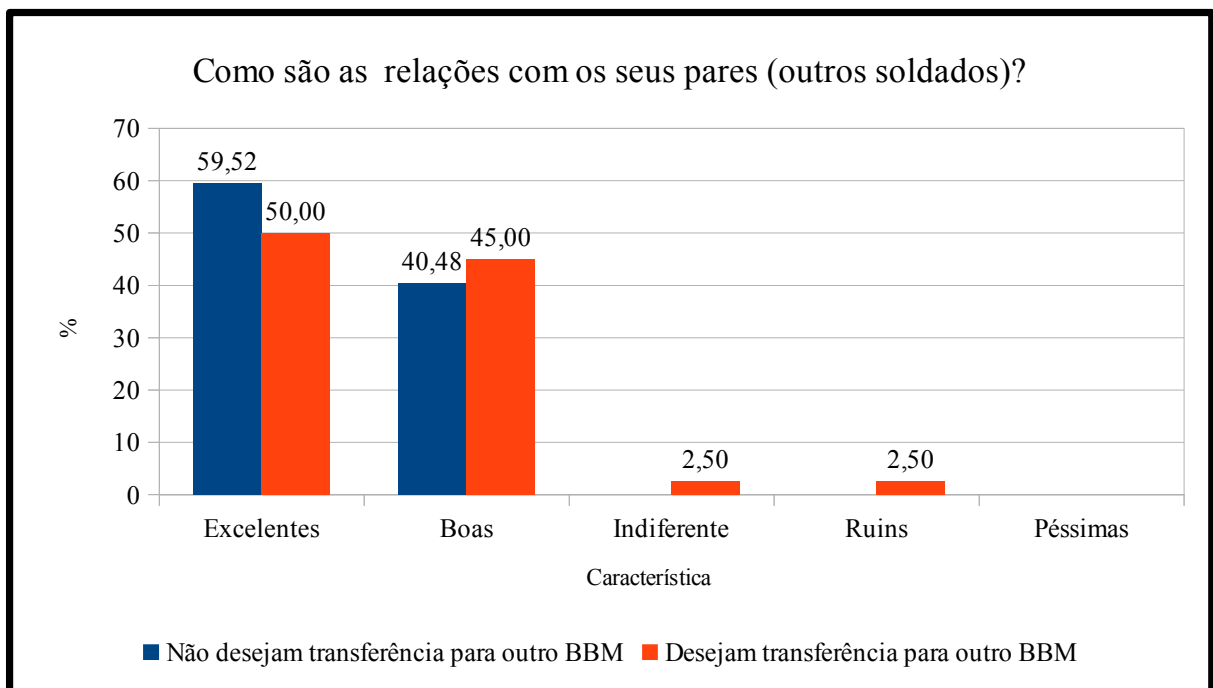
Os índices daqueles que querem transferência foram piores, em torno de 84% relataram serem “Boas” (50%) ou “Excelentes” (34,17%). Optaram por “Indiferente” 6,67% e mais de 9% relatou serem “Ruins” (7,50%) ou “Péssimas” (1,67%) tais relações. Em comparação aos que não querem movimentação, os percentuais de relacionamentos bons e excelentes foram maior em aproximadamente 10% e nenhum dos entrevistados optou por “Ruins” ou “Péssimas”.

Quadro 33 - Pergunta 7 Satisfação Profissional

Como são as relações com os seus pares (outros soldados)?	Quantidade Não querem Transferência	Não desejam transferência para outro BBM (%)	Quantidade querem Transferência	Desejam transferência para outro BBM (%)
Excelentes	25	59,52	60	50,00
Boas	17	40,48	54	45,00
Indiferente	0	0,00	3	2,50
Ruins	0	0,00	3	2,50
Péssimas	0	0,00	0	0,00
Total	42	100	120	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 16 - Pergunta 7 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

A totalidade dos pesquisados que não quer movimentação para outro BBM informou serem “Excelentes” (59,52%) ou no mínimo “Boas” (40,48%) as relações com militares de mesmo grau hierárquico. Ninguém optou por indiferente, ruins ou péssimas.

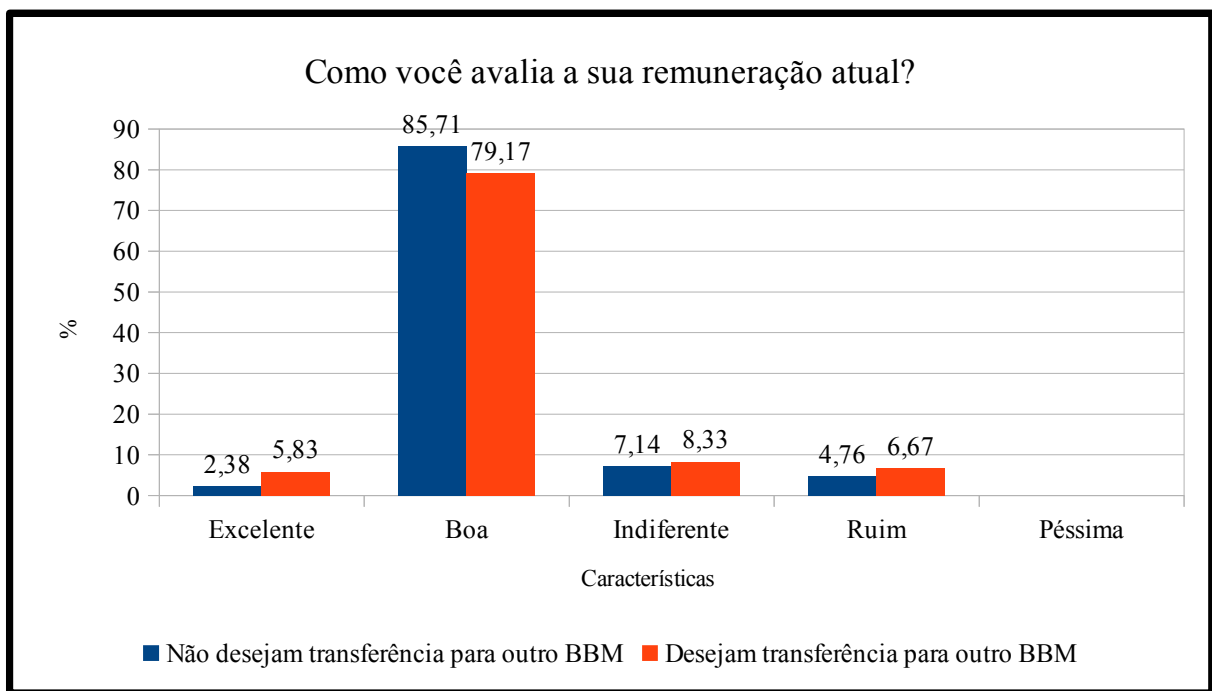
Quanto aos que desejam a movimentação, a maioria (95%) relatou que são “Excelentes” (50%) ou “Boas” (45%). Optaram por “Indiferente” 2,5% e a mesma quantidade por “Ruins”. Nenhum dos entrevistados optou por “Péssimas”. Os resultados nessa questão foram parecidos com os do grupo anterior, contudo apenas nesse grupo houve, mesmo que com baixo percentual, opção por “Ruins” e “Indiferente”.

Quadro 34 - Pergunta 8 Satisfação Profissional

Como você avalia a sua remuneração atual?	Quantidade Não querem Transferência	Não desejam transferência para outro BBM (%)	Quantidade querem Transferência	Desejam transferência para outro BBM (%)
Excelente	1	2,38	7	5,83
Boa	36	85,71	95	79,17
Indiferente	3	7,14	10	8,33
Ruim	2	4,76	8	6,67
Péssima	0	0,00	0	0,00
Total	42	100	120	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 17 - Pergunta 8 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

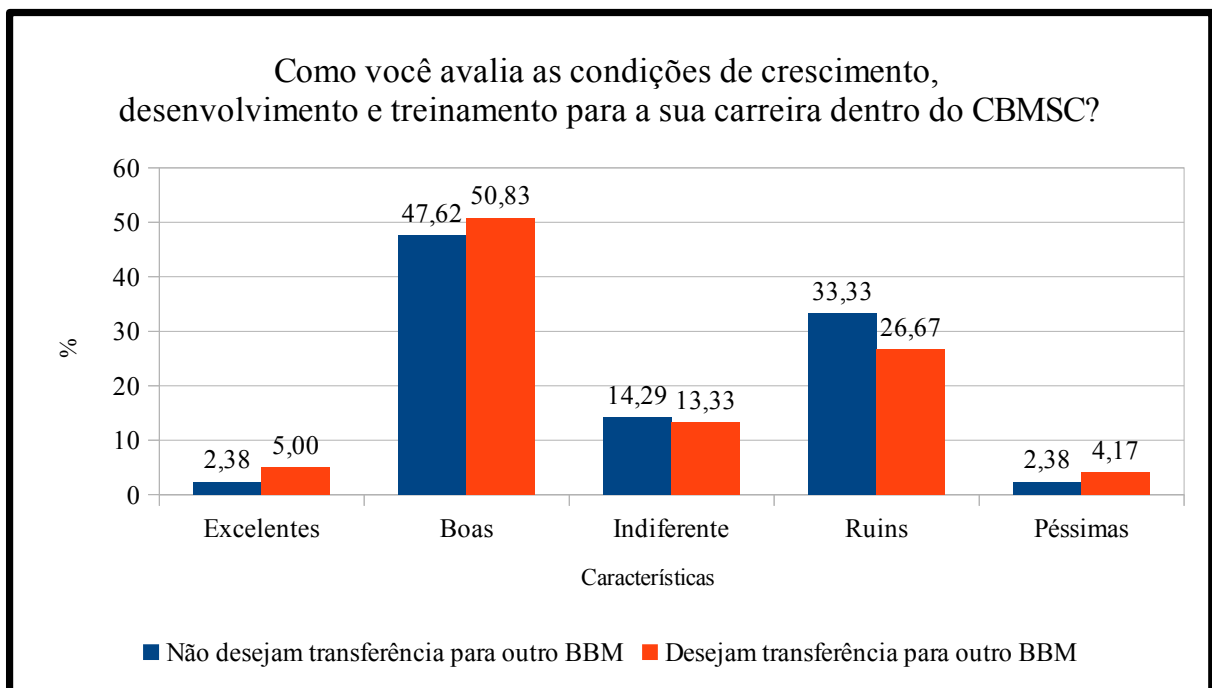
Em relação à remuneração, apenas 2,38% dos pesquisados que não querem ser movimentados consideram a remuneração atual “Excelente”. A maioria (85,71%) a considera “Boa”. Mostraram-se indiferentes a essa questão 7,14% e 4,76% classificou como “Ruim”. No outro grupo, 85% afirmaram que a remuneração é “Boa” (79,17%) ou “Excelente” (5,83%). Optaram por “Indiferente” 8,33% e 6,67% afirmaram ser “Ruim”. Nesse quesito, a diferença entre os dois grupos foi sutil.

Quadro 35 - Pergunta 9 Satisfação Profissional

Como você avalia as condições de crescimento, desenvolvimento e treinamento para a sua carreira dentro do CBMSC?	Quantidade Não querem Transferência	Não desejam transferência para outro BBM (%)	Quantidade querem Transferência	Desejam transferência para outro BBM (%)
Excelentes	1	2,38	6	5,00
Boas	20	47,62	61	50,83
Indiferente	6	14,29	16	13,33
Ruins	14	33,33	32	26,67
Péssimas	1	2,38	5	4,17
Total	42	100	120	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 18 - Pergunta 9 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

Quanto as possibilidades de crescimento na carreira, metade dos pesquisados que não querem ser transferidos consideram como “Excelentes” (2,38%) ou “Boas” (47,62%). Optaram por “Indiferente” 14,29% e mais de 35% consideram “Ruins” (33,33%) ou “Péssimas” (2,38%) tais possibilidades.

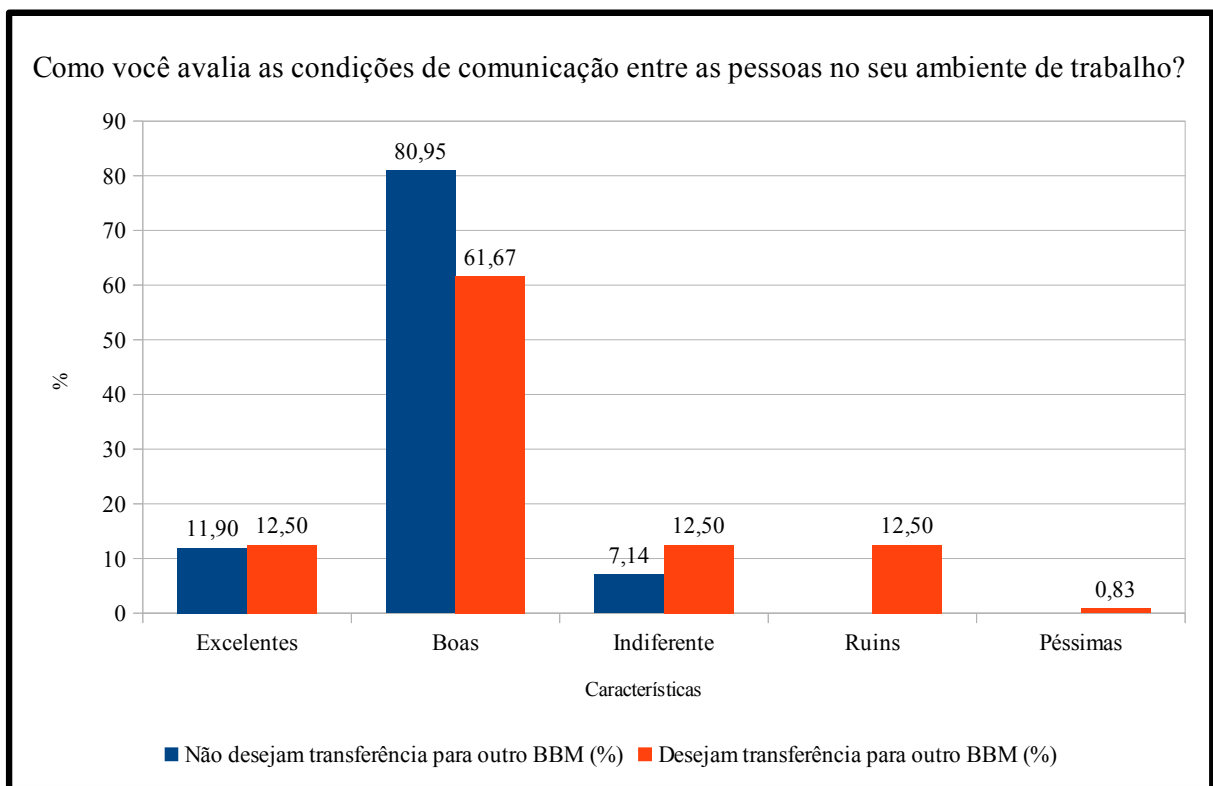
Contrariando a tendência, o grupo que quer ser movimentado apresentou percentuais mais otimistas. Mais de 55% considerou serem “Boas” (50,83%) ou “Excelentes” (5%). Pouco mais de 30% disse serem “Ruins” (26,67%) ou “Péssimas” (4,17%) e 13,33% se mostraram indiferentes.

Quadro 36 - Pergunta 10 Satisfação Profissional

Como você avalia as condições de comunicação entre as pessoas no seu ambiente de trabalho?	Quantidade Não querem Transferência	Não desejam transferência para outro BBM (%)	Quantidade querem Transferência	Desejam transferência para outro BBM (%)
Excelentes	5	11,90	15	12,50
Boas	34	80,95	74	61,67
Indiferente	3	7,14	15	12,50
Ruins	0	0,00	15	12,50
Péssimas	0	0,00	1	0,83
Total	42	100	120	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 19 - Pergunta 10 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

Mais de 92% do grupo que não quer ser movimentado afirmaram que as condições de comunicação entre as pessoas no ambiente de trabalho são “Boas” (80,95%) ou “Excelentes” (11,90%). Mostraram-se indiferentes 7,14% e ninguém optou por “Ruins” ou “Péssimas”.

Quanto aos que querem ser transferidos, mais de 74% disseram serem “Boas” (61,67%) ou “Excelentes” (12,50%). Apenas um dos entrevistados disse ser “Péssima” (0,83%) e o valor de 12,50% foi obtido para “Indiferente” e “Ruins”. Comparando-se ao outro



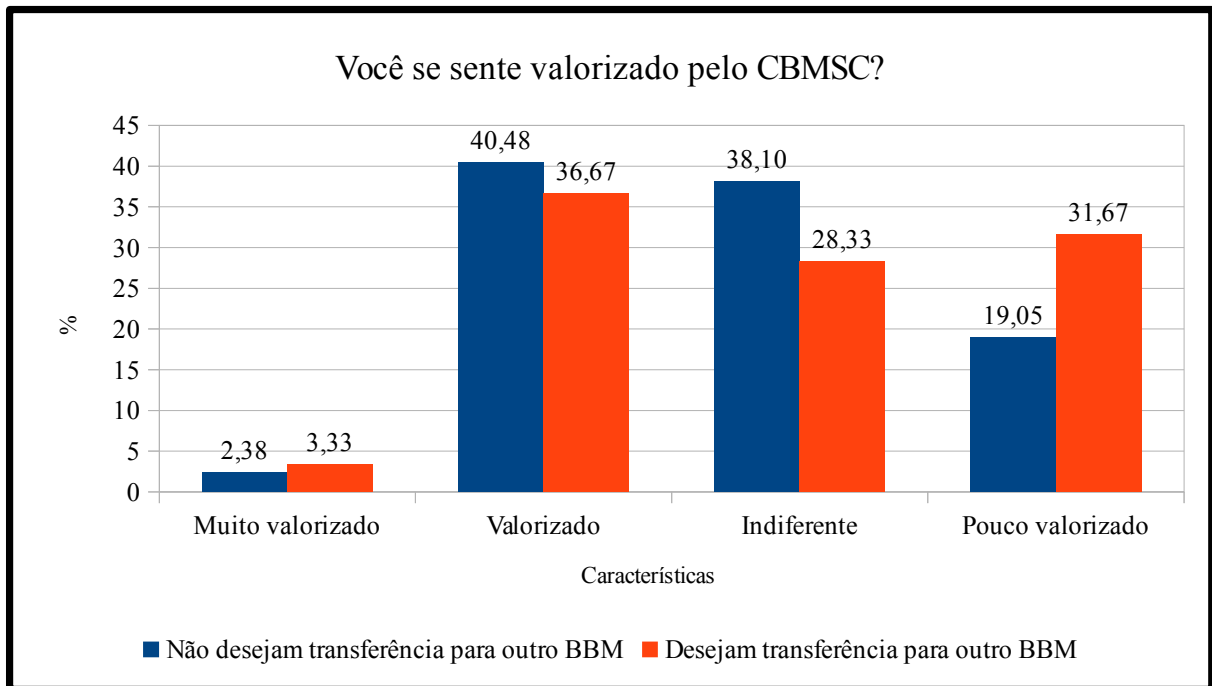
grupo, naquele mais militares optaram por “Boas” ou “Excelentes” e nenhum dos entrevistados optou por “Ruins” ou “Péssimas”.

Quadro 37 - Pergunta 11 Satisfação Profissional

Você se sente valorizado pelo CBMSC?	Quantidade Não querem Transferência	Não desejam transferência para outro BBM (%)	Quantidade querem Transferência	Desejam transferência para outro BBM (%)
Muito valorizado	1	2,38	4	3,33
Valorizado	17	40,48	44	36,67
Indiferente	16	38,10	34	28,33
Pouco valorizado	8	19,05	38	31,67
Total	42	100	120	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 20 - Pergunta 11 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

Mais de 42% dos que não querem ser movimentados afirmam que se sentem valorizados (40,48%) ou muito valorizados (2,38%) pela corporação. Optaram por “Indiferente” 38,10 % e 19,05% se sente pouco valorizado.

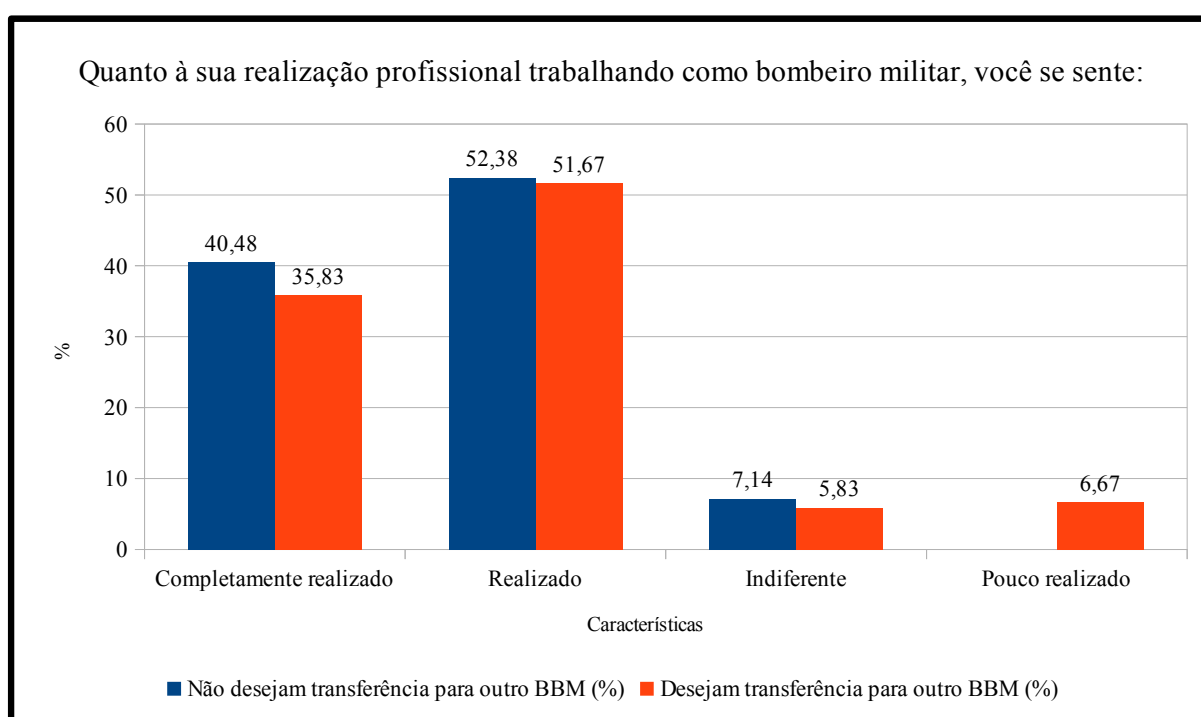
Dos que querem ir para outro BBM, 40% se sentem valorizados (36,67%) ou muito valorizados (3,33%). “Indiferente” apresentou um índice de 28,33% e “Pouco Valorizado” 31,67%. Em relação ao grupo anterior, o percentual de “Pouco valorizado” aqui foi 12,62% maior. Já “Indiferente” nesse grupo foi praticamente 10% menor que o do anterior.

Quadro 38 - Pergunta 12 Satisfação Profissional

Quanto à sua realização profissional trabalhando como bombeiro militar, você se sente:	Quantidade Não querem Transferência	Não desejam transferência para outro BBM (%)	Quantidade querem Transferência	Desejam transferência para outro BBM (%)
Completamente realizado	17	40,48	43	35,83
Realizado	22	52,38	62	51,67
Indiferente	3	7,14	7	5,83
Pouco realizado	0	0,00	8	6,67
Total	42	100	120	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 21 - Pergunta 12 Satisfação Profissional



Fonte: próprio autor

Quanto a realização profissional, mais de 93% do grupo que não quer ser movimentado afirmaram que estão realizados (52,38%) ou completamente realizados (40,38%). Apenas 7,14% mostrou indiferença e ninguém optou por “Pouco realizado”.

Dos que querem movimentação, 87,5% disse estar “Realizado” (51,67%) ou “Completamente realizado” (35,83%). Demonstraram indiferença 5,83% e 6,67% disseram estar pouco realizados. No grupo anterior os resultados foram mais positivos, sendo que nenhum dos entrevistados optou por “Pouco realizado”.

Apesar de ser pequena a diferença em algumas questões, verifica-se que, de maneira geral, os militares que estão trabalhando em batalhões distintos daqueles que gostariam apresentam índices de satisfação profissional menores em comparação com aqueles

que estão trabalhando no local onde gostariam. Isso demonstra a importância de distribuir da melhor maneira possível o efetivo da corporação.

É importante destacar que a pesquisa apresentou alguns índices de satisfação elevados, fenômeno que pode ser explicado pelo pouco tempo de serviço dos militares da escola selecionada. Todavia, já é possível observar questões preocupantes como o sentimento de pouca valorização por parte da corporação, que apresentou níveis baixos em ambos os grupos.

### 2.3.5 Pesquisa de Opinião com os Comandantes de Unidade e Subunidade

Para verificar qual modalidade de concurso público é o melhor para a gestão da tropa por parte dos Oficiais, este estudo se propôs a realizar uma pesquisa de opinião com os Comandantes de Unidade (BBM) e Subunidade (Companhia) de todo o Estado. Foram obtidas cinquenta respostas e o questionário com as perguntas pode ser observado no Apêndice B.

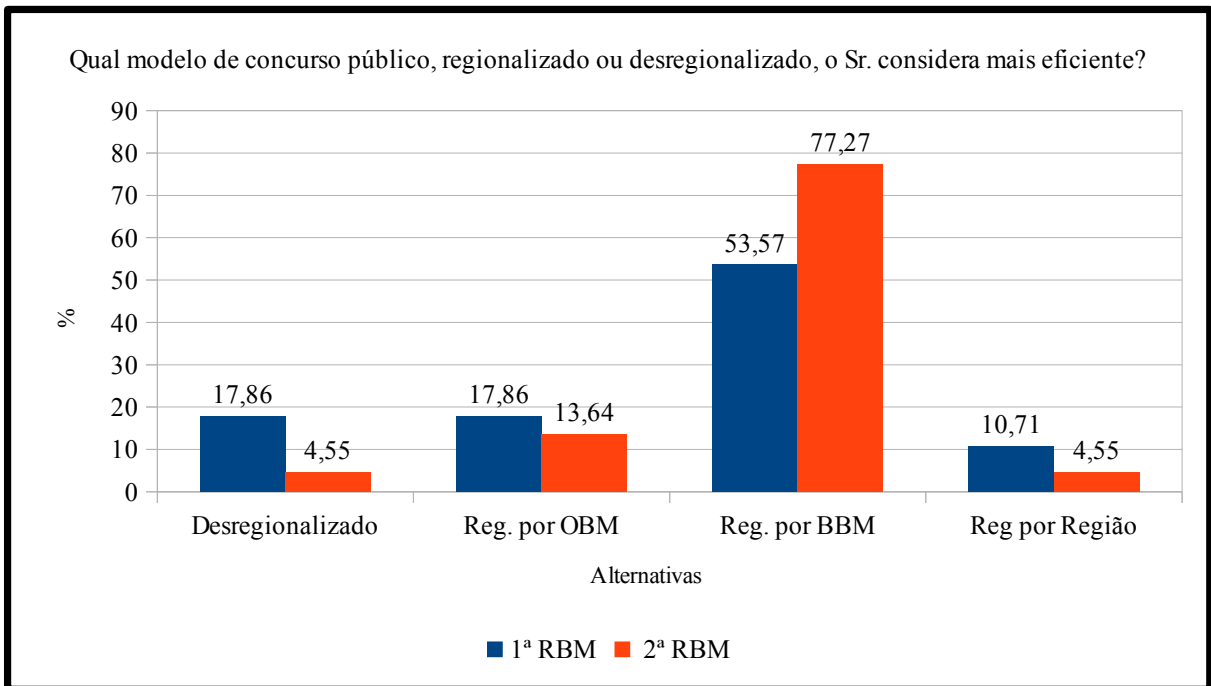
A primeira e a segunda pergunta foram referentes a identificação do Oficial e o batalhão no qual está lotado. Como na sistemática atual a maior parte dos Soldados recém formados vão para BBM's do interior e os mais antigos com intenção de movimentação vem para o litoral – conforme o item 2.3.2 *Distribuição após a Formação e Destinos de Transferências* – optou-se por separar as respostas também entre comandantes da 1ª RBM e 2ª RBM. Os resultados são apresentados nos quadros e gráficos a seguir:

Quadro 39 - Pergunta 3 Pesquisa de Opinião

<b>Qual modelo de concurso público, regionalizado ou desregionalizado, o Sr. considera mais eficiente?</b>	<b>Quantidade 1ª RBM</b>	<b>% 1ª RBM</b>	<b>Quantidade 2ª RBM</b>	<b>% 2ª RBM</b>
Desregionalizado – Modelo Atual	5	17,86	1	4,55
Regionalizado por OBM	5	17,86	3	13,64
Regionalizado por BBM	15	53,57	17	77,27
Regionalizado por Região - Interior/Litoral	3	10,71	1	4,55
Total	28	100	22	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 22 - Pergunta 3 Pesquisa de Opinião



Fonte: próprio autor

As informações acima demonstram que a maioria dos Comandantes de Unidade e Subunidade da 1ª RBM preferem modalidades regionalizadas, sendo que mais de 71% optou pela modalidade de concurso regionalizado por BBM (53,57%) ou por OBM (17,86%). O modelo regionalizado por região foi selecionado por 10,71% e 17,86% acham que o modelo atual é o mais eficiente.

Na 2ª RBM quase que a totalidade dos gestores, mais de 90%, respondeu que prefere o modelo regionalizado por BBM (77,27%) ou por OBM (13,64%). Apenas um desses comandantes optou pelo modelo regionalizado por Região – Interior/Litoral (4,55%) e também um respondeu que prefere o desregionalizado (4,55%). Esses índices demonstram que, a pesar de receberem a maioria dos Soldados recém formados, os comandantes do interior preferem o modelo regionalizado.

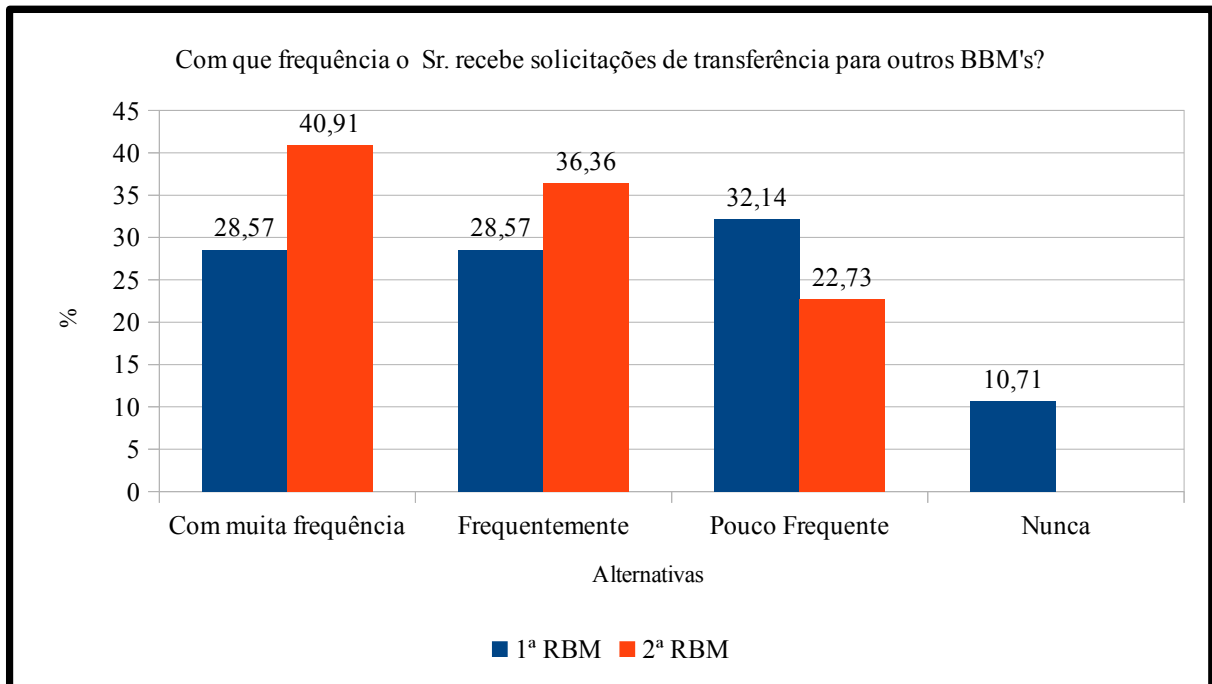
Desse primeiro questionamento, conclui-se que em ambas as regiões a maioria dos gestores preferem abandonar a sistemática atual e migrar para modelos de seleção regionalizados.

Quadro 40 - Pergunta 4 Pesquisa de Opinião

Com que frequência o Sr. recebe solicitações de transferência para outros BBM's?	Quantidade 1ª RBM	% 1ª RBM	Quantidade 2ª RBM	% 2ª RBM
Com muita frequência	8	28,57	9	40,91
Frequentemente	8	28,57	8	36,36
Pouco Frequente	9	32,14	5	22,73
Nunca	3	10,71	0	0,00
Total	28	100	22	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 23 - Pergunta 4 Pesquisa de Opinião



Fonte: próprio autor

Relativo a frequência com que recebem solicitações de transferências, 28,57% dos gestores da 1ª RBM responderam que são muito frequentes e o mesmo percentual respondeu que são frequentes, logo, mais de 57% convivem com tais pedidos. Do restante, 32,14% disseram ser pouco frequente e 10,71% afirmaram que nunca recebem tais solicitações.

Já na 2ª RBM a problemática é ainda mais latente. Mais de 77% responderam que recebem solicitações de transferência com muita frequência (40,91%) ou frequentemente (36,36%), percentual superior pelo menos em 20% ao do grupo anterior. A alternativa “Pouco Frequente” obteve 19,05% e “Nunca” não foi selecionada por nenhum dos entrevistados.

Esses dados demonstram que as solicitações de transferência são um problema institucional do CBMSC nas duas regiões e os processos seletivos por si só não conseguem

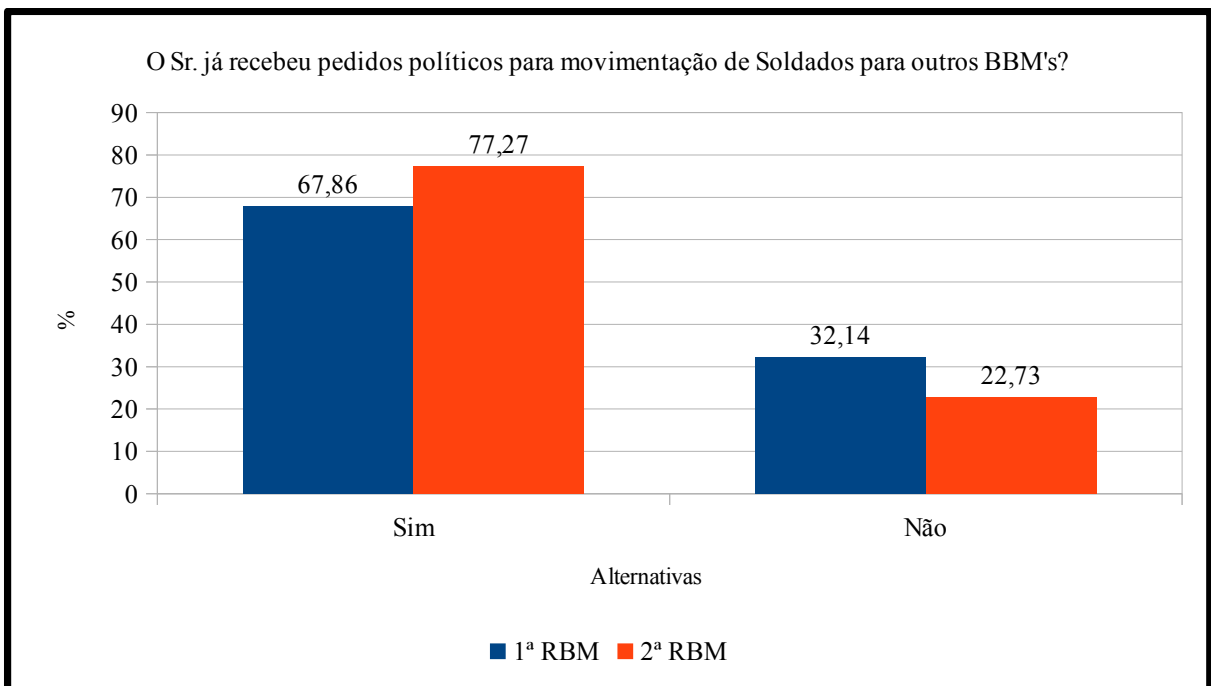
obter pessoas de todas as partes do Estado para minimizar a situação. A pergunta abaixo reforça ainda mais tal problemática:

Quadro 41 - Pergunta 5 Pesquisa de Opinião

O Sr. já recebeu pedidos políticos para movimentação de Soldados para outros BBM's?	Quantidade 1ª RBM	% 1ª RBM	Quantidade 2ª RBM	% 2ª RBM
Sim	19	67,86	17	77,27
Não	9	32,14	5	22,73
Total	28	100	22	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 24 - Pergunta 5 Pesquisa de Opinião



Fonte: próprio autor

Os pedidos políticos para transferência muitas vezes colocam o gestor em uma situação complicada já que não levam em consideração os aspectos internos da corporação. O gráfico acima demonstra que tais pedidos são frequentes nas duas regiões, com destaque para a 2ª RBM, e que muitos militares recorrem a este artifício imoral para trabalhar no local que desejam.

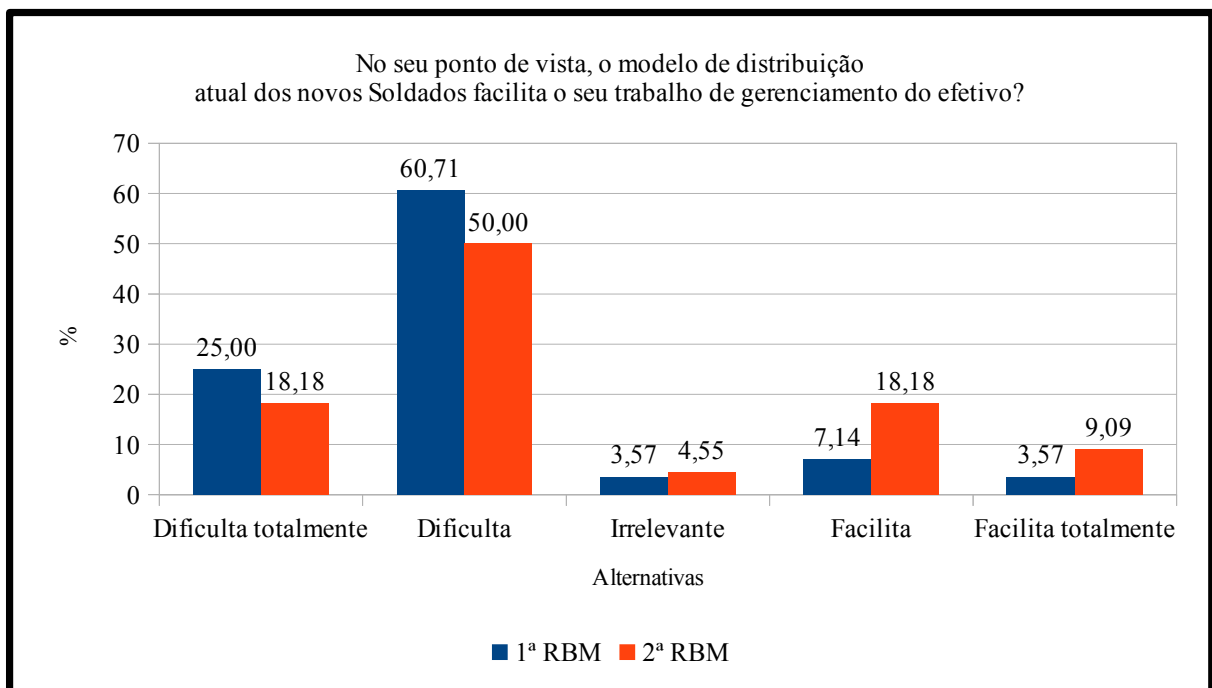
Nota-se que, dos gestores da 1ª RBM, 67,86% já receberam pedidos políticos para movimentação contra 32,14% que disseram não ter recebido. No interior o problema é ainda maior, 77,27% responderam “Sim” e 22,73% “Não”.

Quadro 42 - Pergunta 6 Pesquisa de Opinião

No seu ponto de vista, o modelo de distribuição atual dos novos Soldados facilita o seu trabalho de gerenciamento do efetivo?	Quantidade 1ª RBM	% 1ª RBM	Quantidade 2ª RBM	% 2ª RBM
Dificulta totalmente	7	25,00	4	18,18
Dificulta	17	60,71	11	50,00
Irrelevante	1	3,57	1	4,55
Facilita	2	7,14	4	18,18
Facilita totalmente	1	3,57	2	9,09
Total	28	100	22	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 25 - Pergunta 6 Pesquisa de Opinião



Fonte: próprio autor

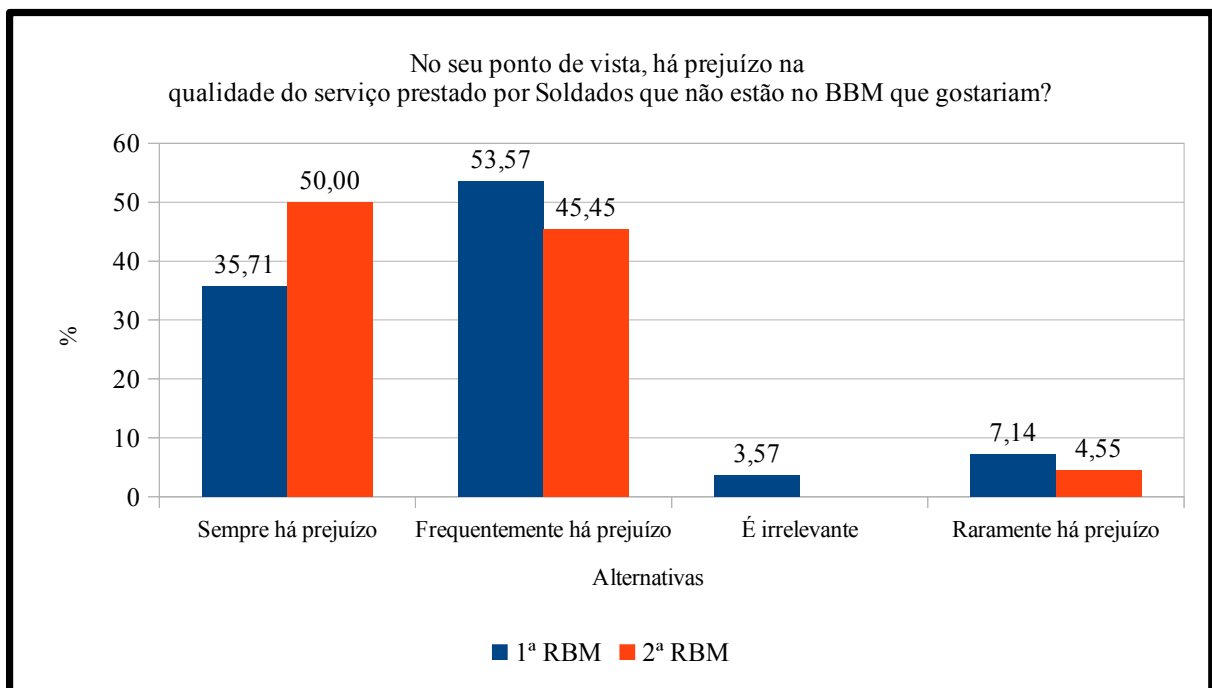
Além de 85% dos gestores da 1ª RBM consideram que o modelo de distribuição atual dificulta totalmente (25%) ou dificulta (60,71%) o gerenciamento do efetivo, mesmo recebendo os Soldados mais antigos e, em tese, com mais experiência. Na 2ª RBM, mais de 68% considera que a atual sistemática de distribuição dificulta totalmente (18,18%) ou dificulta (50%) seu trabalho de gerenciamento do efetivo. Os outros 27,27% apontam que facilita (18,18%) ou facilita totalmente (9,09%) e 4,55% disse ser irrelevante. Mesmo recebendo menores quantidades de solicitações de transferência e de pedidos políticos, o resultado da 1ª RBM são ainda piores que o da 2ª, o que, pela lógica, é um pouco incoerente.

Quadro 43 - Pergunta 7 Pesquisa de Opinião

No seu ponto de vista, há prejuízo na qualidade do serviço prestado por Soldados que não estão no BBM que gostariam?	Quantidade 1ª RBM	% 1ª RBM	Quantidade 2ª RBM	% 2ª RBM
Sempre há prejuízo	10	35,71	11	50,00
Frequentemente há prejuízo	15	53,57	10	45,45
É irrelevante	1	3,57	0	0,00
Raramente há prejuízo	2	7,14	1	4,55
Nunca há prejuízo	0	0,00	0	0,00
Total	28	100	22	100

Fonte: próprio autor

Gráfico 26 - Pergunta 7 Pesquisa de Opinião



Fonte: próprio autor

Quanto a qualidade do serviço prestado por Soldados que não estão trabalhando no BBM que gostariam, na 1ª RBM aproximadamente 90% afirmam que sempre há prejuízo (35,71%) ou que a situação é ao menos frequente (53,57%). Pouco mais de 10% respondeu que o prejuízo é irrelevante (3,57%) ou raro (7,14%). Na 2ª RBM mais de 95% dos gestores responderam que sempre há prejuízo (50%) ou frequentemente ocorre (45,45%). Somente 4,55% informou que raramente há prejuízo e nenhum respondeu que é irrelevante.

Essa questão é um problema muito sério a partir do momento que se sabe que em muitas escolas o percentual de militares que vão para BBM's diferentes da sua vontade ultrapassa facilmente os 70%. Segundo a maioria dos comandantes das duas regiões, esses



Soldados prestam um serviço com qualidade aquém das demandadas pela corporação e pela sociedade.

A última pergunta do questionário era aberta, referente a sugestões sobre o tema. Muitos apontaram descontentamento quanto a sistemática utilizada atualmente e os inúmeros problemas causados pela rotatividade. Foram poucos que defenderam o modelo desregionalizado. Esses últimos alegaram que no meio militar deve-se atender as necessidades da instituição independente da vontade pessoal dos elementos que compõe a tropa.

Por fim, de forma geral, os comandantes do interior relataram maiores problemas com o atual modelo desregionalizado e preferem que os concursos sejam realizados da forma regionalizada. Os comandante do litoral também apresentaram a mesma tendência, ainda que com índices mais equilibrados em algumas questões.

### 3 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo é comparar os diferentes modelos de inclusão de novos Soldados, o regionalizado e o desregionalizado, a fim de avaliar parâmetros de eficácia frente às necessidades do CBMSC, sob o aspecto do número de movimentações, da otimização do processo de gerenciamento estratégico do efetivo e da satisfação profissional. Ao findar do trabalho, é possível concluir que nenhum dos modelos consegue atingir o máximo de eficácia dentro de um cenário ideal.

Buscou-se também atingir aqui alguns objetivos específicos. O primeiro deles era justamente estudar os diferentes modelos de inclusão, a partir da forma regionalizada e desregionalizada, já utilizados no CBMSC. Através do referencial teórico abordado, das legislações apresentadas e das pesquisas realizadas é possível ter um panorama geral do histórico de cada concurso realizado a partir da separação do CBMSC da PMSC, no ano de 2003.

O segundo objetivo era verificar qual modalidade gera maior percentual de transferências entre batalhões ou batalhões/diretorias. Através da pesquisa realizada no banco de dados do CIASC, é possível afirmar que os concursos desregionalizados geram maiores índices desse tipo movimentação. Alguns desses chegaram a percentuais de transferências próximos a 80% enquanto que na modalidade regionalizada nenhum concurso chegou a 50%. O estudo revelou também que o tempo médio de permanência do militar antes da primeira movimentação, de modo geral, é maior nos concursos regionalizados. Sabe-se que quanto menor o tempo de permanência maiores são os prejuízos relacionados à rotatividade.

Foram analisadas ainda as distribuições do efetivo após o CFSd e os destinos das transferências. Como era previsto, na modalidade atual a maioria dos Soldados são distribuídos para 2ª RBM e posteriormente transferidos para a 1ªRBM. Nos concursos regionalizados essa questão não era tão acentuada pois haviam vagas também para o litoral.

Para verificar se há algum prejuízo para o serviço, comparou-se a satisfação profissional dos Soldados que trabalham nos batalhões desejados com aqueles que querem ser movimentados. Optou-se por aplicar a pesquisa com os 162 formados na escola de 2014 e que incluíram através de um concurso desregionalizado. Após a pesquisa, foram comparadas as respostas e os números mostraram que, de forma geral, esses militares apresentam bons índices de satisfação, mas aqueles que querem ser movimentados estão menos satisfeitos. Como sugestão, seria importante aplicar a mesma pesquisa com Soldados com mais tempo de formação.

Por último, foi realizada uma pesquisa para identificar junto aos Comandantes de Unidade e Subunidade do CBMSC qual o modelo que consideram mais adequado para gestão. As respostas foram divididas entre a 1ª RBM (Litoral) e 2ª RBM (Interior) para avaliar se havia divergências de opiniões pois a distribuição é diferente para cada Região. De modo geral, a maioria relata que o modelo regionalizado é mais vantajoso em todos os aspectos abordados, sendo que os comandantes do interior tiveram maior tendência para esse modelo.

Uma questão a ser levantada é que mesmo os Soldados, em sua maioria, afirmando que estão satisfeitos com a sua profissão, os seus comandantes afirmam que há prejuízo no serviço prestado pelo militar que não trabalha onde deseja.

Após breve análise dos objetivos é possível confirmar a primeira hipótese dessa pesquisa, pois o modelo de inclusão regionalizado é o que gerou proporcionalmente o menor número de transferências em comparação ao modelo desregionalizado. Ele facilita a gestão estratégica do efetivo de acordo com os comandantes de Unidade e Subunidade e os níveis de satisfação profissional dos Soldados são maiores já que menor é o número de interessados em movimentações entre batalhões.

Aliado a isso, e com base nas variáveis analisadas, é possível apresentar solução ao problema de pesquisa afirmando que o modelo de inclusão desregionalizado, utilizado atualmente no CBMSC, não apresenta eficácia de gestão quando comparado a um modelo ou política de inclusão regionalizada, pois apresentou resultados piores nos aspectos avaliados.

É fato que o concurso regionalizado também apresenta desvantagens. Uma delas é que, nessa modalidade, os candidatos com notas superiores podem não ser aprovados, dependendo da média da região que optaram. Sob o prisma legal, o Supremo Tribunal Federal considera ponto pacífico o cumprimento dos princípios da boa administração pública, em especial o da igualdade, pelos editais de concursos públicos regionalizados. Uma vez que o regramento editalício seja destinado ao preenchimento de vagas para cargos distribuídos em cidades específicas – escolhida no momento da inscrição – a classificação deve ser feita entre aqueles que concorreram às mesmas vagas, na região selecionada. Somente na hipótese de não haver o preenchimento das vagas em determinado local é que pode ocorrer a convocação para localidade diversa, desde que persista a necessidade de preenchimento do cargo.

Por fim, infere-se que os objetivos propostos para este estudo foram atingidos. As conclusões que foram apresentadas não são estanques e outras podem surgir da análise dos dados apresentados. É fato que nossos processos de recrutamento e seleção ainda podem melhorar muito em questões de eficácia. Apesar desse estudo concluir que o modelo regionalizado ser o melhor sobre os aspectos expostos, ele está longe de ser o ideal. Além de

melhorar os processos de seleção, o CBMSC necessita de uma séria política de movimentações para minimizar os efeitos da rotatividade.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, André A.. **A prática tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, Luis César G. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. Ed. Atlas, SP, 2004.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 2. ed. Brasília: UNB, 1986.
- BRASIL. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Decreto Nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006**. Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 3 mar. 2015.
- \_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**, 7a ed. Revista, ampliada e atualizada. Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3º Ed., totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro. Editora Campus/Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DRUCKER, Peter. **As Fronteiras da Administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. São Paulo : Pioneira, 1989.
- \_\_\_\_\_. **O Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- \_\_\_\_\_. **O Melhor de Peter Drucker: A Administração**. Barueri: Nobel, 2001.
- DU GAY, Paul. **Making up managers: bureaucracy, enterprise and the liberal art of separation**. British Journal of Sociology, v. 45, n. 4, 1994. Disponível em: [http://www.jstor.org/stable/591888?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/591888?seq=1#page_scan_tab_contents). Acesso em: 6 jun. 2015.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 1994

FRANCO, Simon. **Recrutamento e seleção: a hora da verdade**. Manual de gestão de pessoas e equipes: operações. 3. ed. São Paulo, Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. Disponível em: [http://www.cefetbambui.edu.br/portal/files/j7\\_ifmg\\_bambui\\_ad9.pdf](http://www.cefetbambui.edu.br/portal/files/j7_ifmg_bambui_ad9.pdf). Acesso em: 6 jun. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Ação gerencial na Administração Pública: a reprodução de “raízes” brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2000.

KAUSS, Lais Fraga. A estabilidade funcional e a eficiência no serviço público. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 3053, 10 nov. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/20389>>. Acesso em: 3 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Teorias da administração pública**. Departamento de Ciências da Administração. UFSC; CAPES: UAB. Florianópolis, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria y MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. 2005. **Biblioteca Virtual TOP sobre Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2015.

MARTINS, Victor; AMORIM, Diego; MANSUR, Carolina. **Brasil do desperdício**: a cada ano, país joga R\$ 1 trilhão no lixo, 2013. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/08/25/internas\\_economia,384323/brasil-do-desperdicio-a-cada-ano-pais-joga-r-1-trilhao-no-lixo.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/08/25/internas_economia,384323/brasil-do-desperdicio-a-cada-ano-pais-joga-r-1-trilhao-no-lixo.shtml). Acesso em: 21 fev. 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital - 4a ed. São Paulo, Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Edição executiva. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2007. 380p. apud OLIVEIRA, Marcos de. **Teoria da Decisão Aplicada às Organizações Públicas**: Um Estudo sobre o Processo Decisório Militar no CBMSC. 2009. 120 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Comando e Estado Maior, CEBM, Florianópolis, 2009.

MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabela. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

OLIVIER, Marilene. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad, 25., Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011. 184p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo. Atlas, 2010.

OSBORNE, David; GAEBLER, Tom. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1995.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC: Métodos e Técnicas**. 2. ed. Florianópolis - Sc: Editora Visual Books, 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=1608](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1608). Acesso em: 3 de mar. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SAKASHITA, Fabio; NARCIZO, Paulo Egidio. **A importância dos instrumentos de gestão para o gerenciamento: A aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte**. Faculdades Integradas de Bauru. São Paulo, 2010.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. **As Precariedades do Planejamento do Setor Público e suas Perniciosas Consequências na Receita, na Despesa e na Realidade Brasileira (Saudades de Empreendedores como Roosevelt, Juscelino ...)**, Câmara Federal, 2004. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/orcamentobrasil/orcamentouniao/estudos/artigos/antes-de-2005/Artigo260.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2015.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 1479, de 9 de abril de 2013**: Regulamenta a Lei Complementar nº 587, de 2013, que dispõe sobre o ingresso nas carreiras das instituições militares de Santa Catarina e estabelece outras providências de 9 de Abril de 2013. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2013/001479-005-0-2013-003.htm>. Acesso em: 11 mar. 2015.

\_\_\_\_\_ **Lei Complementar Nº 587, de 14 de Janeiro de 2013**. Dispõe sobre o ingresso nas carreiras das instituições militares de Santa Catarina e estabelece outras providências. Florianópolis, SC, Disponível em:

<<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2013/000587-010-0-2013-002.htm>>.  
Acesso em: 11 mar. 2015.

SCHERMERHON, John; HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de Sara Rivka Gedante. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning 2005.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Teorias da Administração I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC. CAPES: UAB, 2009.



## **APÊNDICE A - Pesquisa de Satisfação no Trabalho - CFSd 2014**

Esta pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de Formação de Oficiais (CFO) e tem objetivo de avaliar o grau de satisfação no trabalho dos últimos Soldados formados em nossa corporação.

Responda com atenção pois estas informações serão importantes para o processo de tomada de decisão envolvendo melhorias em nossa sistemática de trabalho.

### **Termo de Livre Consentimento do Entrevistado**

Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. Quando for necessário exemplificar determinada situação, sua privacidade será assegurada uma vez que seu nome será substituído de forma aleatória. Os dados coletados serão utilizados apenas NESTA pesquisa e os resultados divulgados em eventos e/ou revistas científicas.

Sua participação é voluntária, isto é, a qualquer momento você poderá recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o(s) pesquisador (a) ou com a instituição que forneceu os seus dados, como também na que trabalha.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas a serem realizadas sob a forma de questionário virtual. O Sr. (a) não terá nenhum custo ou quaisquer compensações financeiras.

Ao responder e enviar o questionário considera-se que você aceitou esses termos.

Obrigado por sua atenção.

**1 - Qual o seu nome completo? (Você pode optar pelo anonimato)**

**2 - Você está trabalhando em qual Batalhão?**

1º Florianópolis

2° Curitiba  
3° Blumenau  
4° Criciúma  
5° Lajes  
6° Chapecó  
7° Itajaí  
8° Tubarão  
9° Canoinhas  
10° São José  
11° Joaçaba  
12° São Miguel do Oeste  
13° Balneário Camboriú  
Outros - Diretorias

**3 - Você tem interesse em trabalhar em outro Batalhão?**

Não

1° Florianópolis  
2° Curitiba  
3° Blumenau  
4° Criciúma  
5° Lajes  
6° Chapecó  
7° Itajaí  
8° Tubarão  
9° Canoinhas  
10° São José  
11° Joaçaba  
12° São Miguel do Oeste  
13° Balneário Camboriú  
Outros – Diretorias

**4 - De maneira geral, você está satisfeito em trabalhar no CBMSC?**

Completamente satisfeito

Satisfeito

Indiferente

Insatisfeito

**5 - Quanto às condições do ambiente de trabalho (ferramentas e equipamentos, ambiente, higiene, saúde e limpeza), você está:**

Completamente satisfeito

Satisfeito

Indiferente

Insatisfeito

**6 - Qual às condições de relacionamento com os seus superiores hierárquicos?**

Excelentes

Boas

Indiferente

Ruins

Péssimas

**7 - Qual às condições de relacionamento com os seus pares (outros Soldados)?**

Excelentes

Boas

Indiferente

Ruins

Péssimas

**8 - Como você avalia a sua remuneração atual?**

Excelentes

Boas

Indiferente

Ruins

Péssimas

**9 - Como você avalia às condições de crescimento, desenvolvimento e treinamento para a sua carreira dentro do CBMSC?**

Excelentes

Boas  
Indiferente  
Ruins  
Péssimas

**10 - Como você avalia às condições de comunicação entre as pessoas no seu ambiente de trabalho?**

Excelentes  
Boas  
Indiferente  
Ruins  
Péssimas

**11 - Você se sente valorizado pelo CBMSC?**

Muito valorizado  
Valorizado  
Indiferente  
Pouco valorizado

**12 - Quanto a sua realização profissional trabalhando como bombeiro militar, você se sente:**

Completamente realizado  
Realizado  
Indiferente  
Pouco realizado

**APÊNDICE B - Pesquisa de Opinião - Cmt Unidade e Subunidade do CBMSC.**

Sr. Comandante de Unidade e Subunidade, este questionário visa conhecer a sua opinião a cerca da forma como os novos Soldados são distribuídos em nossa Corporação. Existem basicamente duas formas de inclusão:

Regionalizada: na qual o candidato escolhe o local (normalmente o Batalhão) de trabalho já no ato de inscrição do concurso público.

Desregionalizada/Estadualizada: na qual o Soldado, já formado, escolhe o local de trabalho com base na disponibilidade das vagas e sua classificação, após o CFSd.

Essa pesquisa faz parte de um estudo que visa identificar vantagens e desvantagens de ambas as modalidades com o objetivo de apoiar o processo decisório para futuras seleções.

**Termo de Livre Consentimento do Entrevistado**

Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. Quando for necessário exemplificar determinada situação, sua privacidade será assegurada uma vez que seu nome será substituído de forma aleatória. Os dados coletados serão utilizados apenas NESTA pesquisa e os resultados divulgados em eventos e/ou revistas científicas.

Sua participação é voluntária, isto é, a qualquer momento você poderá recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o(s) pesquisador (a) ou com a instituição que forneceu os seus dados, como também na que trabalha.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas a serem realizadas sob a forma de questionário virtual. O Sr. (a) não terá nenhum custo ou quaisquer compensações financeiras.

Ao responder e enviar o questionário considera-se que você aceitou esses termos.

Obrigado por sua atenção.

**1 – Nome**

**2 – Em qual BBM o Sr. trabalha?**

1ºBBM

2ºBBM

3ºBBM

4ºBBM

5ºBBM

6ºBBM

7ºBBM

8ºBBM

9ºBBM

10ºBBM

11ºBBM

12ºBBM

13ºBBM

**3 - Qual modelo de concurso público, regionalizado ou desregionalizado, o Sr. considera mais eficiente?**

Desregionalizado (modelo atual);

Regionalizado por OBM;

Regionalizado por BBM;

Regionalizado por Região (Interior/Litoral);

**4 - Com que frequência o Sr. recebe solicitações de transferência para outros BBM's?**

Com muita frequência;

Frequentemente;

Pouco frequente;

Nunca.

**5 - O Sr. já recebeu pedidos políticos para movimentação de Soldados para outros BBM's?**

Sim;

Não.

**6 - No seu ponto de vista, o modelo de distribuição atual dos novos Soldados facilita o seu trabalho de gerenciamento do efetivo?**

No modelo atual a maioria os Soldados são encaminhados para o interior após o curso de formação e o litoral recebe Soldados mais antigos com interesse de movimentação.

Facilita totalmente;

Facilita;

Irrelevante;

Dificulta;

Dificulta totalmente;

**7 - No seu ponto de vista, há prejuízo na qualidade do serviço prestado por Soldados que não estão no BBM que gostariam?**

Sempre há prejuízo;

Frequentemente há prejuízo;

É irrelevante;

Raramente há prejuízo;

Nunca há prejuízo

**8 - O Sr. tem alguma sugestão de um outro modelo de distribuição para novos Soldados ou alguma outra consideração a fazer sobre o assunto?**