



# ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE BOMBEIRO



# Organização e administração de bombeiro



# Sumário

1 Complexidade da disciplina	4
1.1 Objetivos da disciplina	4
1.1.1 Objetivo geral	4
1.1.2 Objetivos específicos	5
2 Conceitos básicos	5
2.1 Organização	5
2.2 Classificação das organizações	6
2.2.1 Classificação quanto ao tamanho	7
2.2.2 Classificação quanto ao tipo de atividade	7
2.2.3 Classificação quanto à forma de propriedade	8
2.2.4 Classificação quanto à concentração/dispersão de atividades	8
2.2.5 Classificação quanto à forma de controle	9
2.2.6 Classificação quanto ao benefício esperado	10
2.3 Administração	10
2.4 Bombeiro	11
2.5 Organização e administração de bombeiro	11
2.6 A Importância da administração para o CBMSC	11
2.7 A organização burocrática	12
3 Planejamento estratégico no CBMSC	16
3.1 Histórico do CBMSC	20
3.2 Negócio	22
3.3 Visão	22
3.4 Missão	23
3.5 Valores	23
3.6 Fatores Críticos de Sucesso Corporativos	24
3.7 Políticas corporativas	26
3.8 Objetivos estratégicos	27
4 Estrutura organizacional do CBMSC	29
4.1 Organogramas	29
4.2 Organização Básica do CBMSC	32
4.3 Órgãos de Direção	33
4.3.1 O Comandante-Geral (CmtG) e o Sub Comandante-Geral (SCmtG)	33
4.3.2 O Estado-Maior Geral (EMG)	34
4.3.3 As Diretorias	34
4.3.4 Diretoria de Logística e Finanças	36

4.3.5 A Corregedoria	40
4.3.6 A Ajudância-Geral	40
4.3.7 As Assessorias	40
4.3.8 As coordenadorias	40
4.3.9 As comissões	41
4.4 Órgãos de apoio	41
4.5 Órgãos de execução	41
4.6 Funções privativas	42
4.7 Sistemas de Informações Gerenciais	44
5 Orçamento público	46
5.1 Orçamento público x orçamento familiar	47
5.2 Conceito de orçamento	47
5.3 O ciclo orçamentário	49
5.4 Plano plurianual (PPA)	50
5.5 A lei de diretrizes orçamentárias (LDO)	50
5.6 A lei orçamentária anual (LOA)	51
5.7 Despesa pública	51
5.7.1 Classificação da despesa pública	51
5.7.2 Classificação institucional da despesa pública	52
5.7.3 Classificação funcional da despesa pública	52
5.7.4 Estrutura programática da despesa pública	53
5.7.5 Classificação da despesa pública por natureza	54
5.7.6 Natureza da despesa pública	55
5.7.6.1 Categorias econômicas (conhecido como letra c)	55
5.7.6.2 Grupo de natureza de despesa (conhecido como letra g)	56
5.7.6.3 Modalidade de aplicação (conhecido como letras mm)	56
5.7.6.4 Elemento de despesa (conhecido como letras ee)	57
5.7.7 Estágios da despesa	60
5.7.7.1 Previsão orçamentária	61
5.7.7.2 Procedimento licitatório	61
5.7.7.3 Empenho	61
5.7.7.4 Liquidação	62
5.7.7.5 Pagamento	62

# 1 COMPLEXIDADE DA DISCIPLINA

Compreender a estrutura de um órgão estatal do porte do CBMSC exige conhecimentos específicos, tanto teóricos quanto práticos, em diferentes áreas do conhecimento, citando-se as seguintes: Ciência Política, Administração Pública, Gestão Pública, Economia, Sociologia, Direito, entre outras.

Não somente a teoria precisa ser aplicada, mas, sobretudo a experiência, cuja escola nenhuma no mundo pode ensinar. Percebe-se que a disciplina só se complementa se os alunos, através dos preceitos apreendidos em sala de aula, aplicarem testes em sua vida profissional que lhes possibilitará, caso a caso, verificar sua efetividade ou não.

Através de preceitos atrelados à uma abordagem contingencial da administração de empresas, onde os administradores agem de acordo com a situação apresentada no momento, torna-se importantíssima a sensibilidade de cada um no momento em que decisões organizacionais e administrativas, que via de regra influenciam a vida de diversas pessoas, são tomadas.

Evidencia-se a complexidade das ciências da administração, constatando-se ser uma área de conhecimento inexato, íntimo do comportamento humano instável e muitas vezes inesperado, tendo que o administrador utilizar os modelos teóricos conjuntamente com suas intuições, a fim de minimizar as incertezas provocadas num ambiente cada dia mais tenso, turbulento, modificado.

Nesse contexto, onde ciência formal e experiência pessoal se conectam na busca de decisões mais acertadas quando problemas organizacionais surgem, natural supor que cada aluno, como unidade de pensamento único no mundo, tenha suas próprias conclusões em relação à disciplina e ao próprio CBMSC.

## 1.1 OBJETIVOS DA DISCIPLINA

### 1.1.1 Objetivo geral

Proporcionar aos alunos conhecimentos básicos, à luz da teoria administrativa e conjunto estrutural da Corporação, a fim de que os mesmos sintam-se mais íntimos da estrutura organizacional do CBMSC e entendam a relação das atividades administrativas e operacionais.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- refletir sobre a importância da organização e administração no CBMSC e nas organizações;
- entender o vínculo entre a atividade administrativa e a atividade fim da corporação;
- conhecer aplicativos corporativos de gestão;
- aprender orientações destinadas a comandantes e seus auxiliares;
- refletir sobre as necessidades de mudanças constantes no modus operandi da corporação.

## 2 CONCEITOS BÁSICOS

### 2.1 ORGANIZAÇÃO

Conforme CHIAVENATO (1995, p. 329), a palavra organização pode ser usada com dois significados diferentes:

1. organização como uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos, denotando qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social, podendo ser visualizada sob dois aspectos:

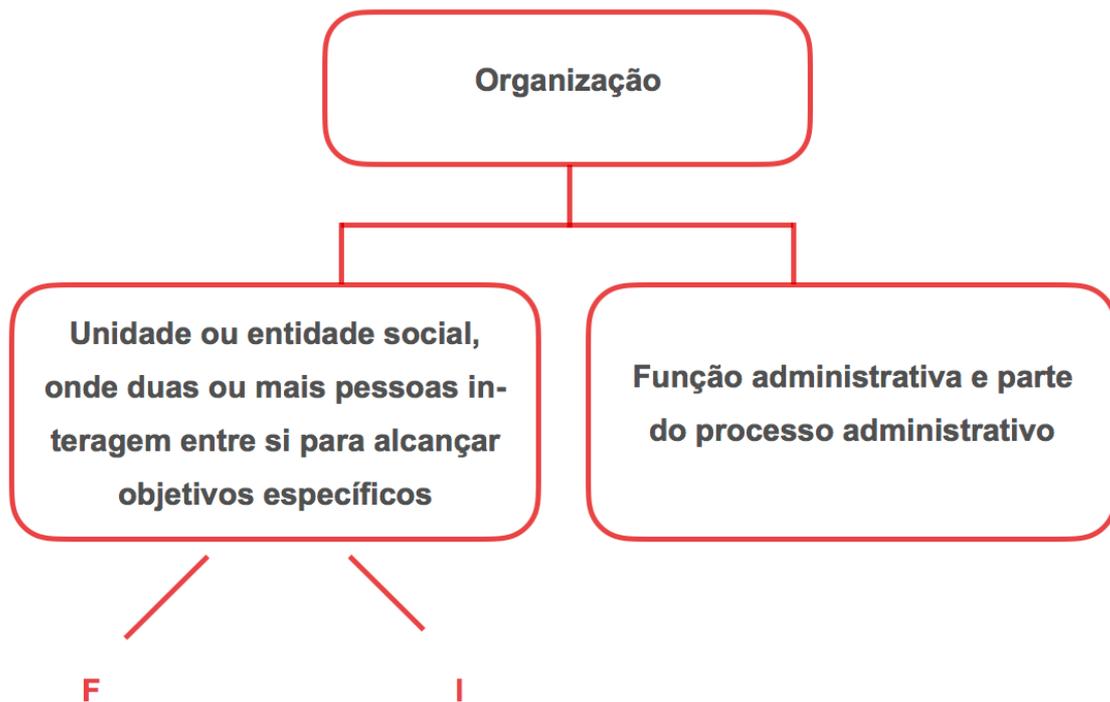
- a. organização formal: baseada em divisão do trabalho racional;
- b. organização informal: que emerge espontaneamente e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e a partir dos relacionamentos como ocupantes de cargos.

2. organização como função administrativa e parte do processo administrativo, significando o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

Resumidamente, organização pode ser entendida como:

1. Ato ou efeito de organizar(-se);
2. Modo pelo qual se organiza um sistema; ou
3. Instituição com objetivos definidos.

Na disciplina de OAB, utilizaremos principalmente os dois últimos conceitos. Portanto, entenderemos “organização” como: a) a maneira pela qual o sistema chamado CBMSC se organiza e; b) a própria instituição CBMSC com seus objetivos definidos.



## 2.2 CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Vamos ver o que Chiavenato (1995, p. 42) tem a nos dizer em relação à diversidade de organizações existentes no mundo:

Na moderna sociedade em que vivemos, quase todo o processo produtivo é realizado dentro do que chamaremos de organizações. Assim, a nossa sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. O homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos de que necessita, etc. Uma das razões que explicam a enorme variedade e densidade de organizações no mundo atual é o fato de que a organização é o mais eficiente meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Pelas suas limitações físicas, biológicas e psicológicas, o ser humano busca, através da cooperação com seus semelhantes, a conjugação de esforços para atingir objetivos que sozinho não teria condições de atingir, ou, se estivesse em condições de atingi-los individualmente com suas próprias forças e recursos, talvez levasse muito mais tempo e consumisse muito mais esforços. As organizações surgem dessa necessidade primária de cooperação.

Tendo em vista as inúmeras necessidades humanas a serem satisfeitas, as organizações se especializam em segmentos produtivos característicos de seu público alvo. Estudaremos a seguir os principais tipos de organizações existentes, entretanto, antes é interessante refletir sobre o que Chiavenato (1995, p. 48) nos diz a respeito de tais classificações:

Todas estas formas de classificação, todavia, resvalam pelo seu reducionismo: tentam comparar organizações através de apenas uma variável – ou tamanho, ou o tipo de atividade, ou o fato de serem públicas ou privadas ou ainda concentradas ou dispersas – que nem sempre identifica completamente as características organizacionais eminentemente complexas e multivariadas e nem sempre reflete com precisão as diferenças entre as várias organizações para efeito de comparação.

### **2.2.1 Classificação quanto ao tamanho**

É muito comum a classificação das organizações de acordo com o seu tamanho, levando-se em conta certos critérios, como número de pessoas, o volume de atividades (operações ou faturamento), o patrimônio envolvido, etc. Dentro desses critérios, as organizações podem variar dentro de um *continuum* de tamanhos, entre pequenas, médias e grandes.

**PEQUENA** ← **MÉDIAS** → **GRANDES**

### **2.2.2 Classificação quanto ao tipo de atividade**

Outra classificação muito comum está relacionada com o tipo de atividade desenvolvido pelas organizações. Neste sentido, podem ser classificadas como produtoras de bens (de consumo ou de produção) ou prestadoras de serviços. As organizações produtoras de bens são geralmente denominadas organizações industriais.

Os serviços (ou atividades especializadas) são produzidos ou prestados por uma gama extraordinariamente variada de organizações, como: bancos, financeiras, lojas, supermercados, hospitais, empresas de transporte, distribuidoras (de gasolina, de bebidas, de livros e jornais, gás, etc.), segurança pública, saneamento básico, iluminação, educação e ensino, etc.



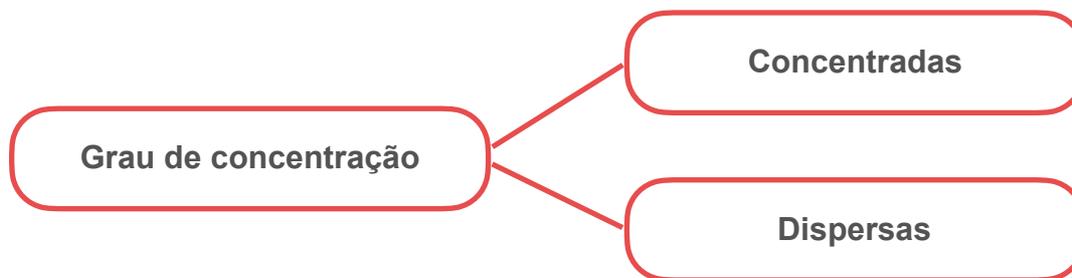
### 2.2.3 Classificação quanto à forma de propriedade

Uma terceira forma de classificar as organizações separa-as em públicas (ou governamentais) e privadas (ou de iniciativa particular), pois a maneira de administrar é diferente porque são diferentes os objetivos, a obtenção e alocação dos recursos e os resultados esperados.



### 2.2.4 Classificação quanto à concentração/dispersão de atividades

Uma quarta forma de classificação se refere ao grau de concentração e dispersão das atividades empresariais ou dos seus recursos. As organizações concentradas se caracterizam pela existência de recursos processados dentro de uma única área ou unidade física: as pessoas, as máquinas e os equipamentos, os edifícios, etc. se encontram em um só local geográfico. Já as organizações dispersas se caracterizam pela existência de recursos esparsos e distribuídos em locais estratégicos diferentes, geralmente distanciados entre si, provocando problemas de coordenação e integração. O problema básico da concentração x dispersão das organizações reside na alocação e administração dos recursos necessários para as operações e atividades e conseqüente alcance dos objetivos organizacionais.



## 2.2.5 Classificação quanto à forma de controle

Uma interessante tipologia de organizações foi proposta por Amitai Etzioni (Organizações Modernas, 1967), que procura classificar as organizações de acordo com o tipo de controle exercido sobre seus participantes para obter sua obediência:

- **físicos:** são os controles baseados na força, coação e ameaça física – latente ou manifesta – para que os participantes obedeçam coercitivamente. Constituem o poder coercitivo;
- **materiais:** são os controles baseados em recompensas e sanções materiais ou em bens materiais, principalmente o dinheiro. Constituem o poder remunerativo;
- **simbólicos:** são os controles baseados em símbolos normativos (como prestígio e status) e sociais (como amor e aceitação) e se fundamentam na ética, na ideologia, na fé e na crença das pessoas. Constituem o poder normativo ou normativo-social.

Em função do tipo de controle predominante sobre o comportamento dos participantes, Etzioni aponta três tipos de organizações:

Tipos de organização	Controle de pagamento	Ingresso e permanência dos participantes	Envolvimento dos participantes	Exemplos
Coercitivas	Coercitivo	Coação, força, ameaça, medo, imposição	Alienatório, face ao temor	Prisões, Instituições penais
Utilitárias	Remuneração	Interesse, vantagem percebida	Calculativo, face ao interesse quanto às vantagens	Empresas em geral
Normativas	Ideologia, consenso ético	Convicção, fé, ideologia, crença fervor	Moral e motivacional	Igrejas, universidades, hospitais

## 2.2.6 Classificação quanto ao benefício esperado

Blau e Scott (Organizações Formais, 1970) ilustram a tipologia organizacional baseada no princípio beneficiário da organização, ou seja, naqueles indivíduos que obtêm maior vantagem do funcionamento da organização. Geralmente, as organizações são criadas para trazer vantagens para certas pessoas, que podem ser:

- os próprios participantes da organização;
- os proprietários ou acionistas da organização;
- os clientes da organização;
- o público em geral ou a própria sociedade.

Beneficiário principal	Tipo de organização	Exemplos
Os próprios participantes	Associações de beneficiários mútuos	Cooperativas, associações de classe, sindicatos, fundos mútuos, consórcios etc.
Os proprietários ou acionistas da organização	Organizações de interesses comerciais	Empresas privadas ou sociedades anônimas
Os clientes ou usuários	Organizações de serviços	Hospitais, universidades, organizações filantrópicas
O público em geral	Organizações de Estado	Organização militar, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico, correios e telégrafos

## 2.3 ADMINISTRAÇÃO

O significado e amplitude da palavra administração sofreu um formidável aprofundamento. O administrador passou a ser uma figura indispensável em todos os tipos possíveis de organizações humanas.

A origem da palavra administração está no latim:

- *ad*: direção para, tendência;
- *minister*: comparativo de inferioridade.

O administrador era, então, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro e seu significado original implica subordinação ao serviço. Atualmente, existem administradores nos mais variados níveis das empre-

sas, inclusive no estratégico, onde as funções e modelos da ciência administrativa se tornam mais evidentes e necessários para a consecução de decisões acertadas.

### Administração

O significado original implica subordinação e serviço.

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pelas empresas e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, de organização, de direção e de controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, afim de atingir tais objetivos.

## 2.4 BOMBEIRO

O bombeiro é o profissional que pertence a uma organização responsável por combater incêndios e outros sinistros. Pode-se dizer que é o indivíduo do corpo especializado em extinção de incêndios ou em apoio a acidentes.

## 2.5 ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE BOMBEIRO

Juntando os conceitos tratados anteriormente (sobre organização, administração e bombeiro), podemos definir a disciplina de OAB da seguinte forma: “disciplina que estuda os profissionais, funções administrativas e processos utilizados no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, bem como seu contexto como instituição do Estado, objetivando a melhoria dos processos administrativos internos e conseqüente potencialização da atividade fim (operacional)”.

Resumidamente, podemos dizer que a OAB aponta o modo pelo qual se organiza o sistema chamado CBMSC, que administrando recursos, espera atingir objetivos previamente definidos.

## 2.6 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARA O CBMSC

Vamos abordar a respeito da importância da administração. Não nos referimos ao curso superior de Administração, mas à administração no sentido amplo da palavra. Ação importantíssima para todas as organizações.

O exercício da administração implica tomada de decisões e realização de ações. Vê-se, portanto, como administrar “bem” é importante, pois a tomada de decisões e a realização de ações devem ser as mais corretas possíveis para que a organização (no nosso caso o CBMSC) possa atingir plenamente seus objetivos legais.

É importante que os administradores dos diversos níveis de Comando, Chefia e Direção do CBMSC tenham conhecimento das habilidades gerenciais necessárias ao longo da carreira para poderem bem administrar a Corporação.

Diante do que temos visto, podemos concluir que a atividade administrativa constitui-se em algo importantíssimo para o CBMSC. Sabemos que o que mostra a “cara” da

Corporação é a atividade fim (atividade operacional), porém para que esta seja realizada, é necessário que haja uma retaguarda para lhe dar o suporte adequado. Esta retaguarda nada mais é que a atividade administrativa. Esta não é mais importante que aquela, porém lhe é complementar e podemos afirmar ainda que, sem a atividade administrativa, a atividade operacional não poderia ser realizada.

## 2.7 A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

O estudo das organizações burocráticas é circunstancial em qualquer curso de formação de bombeiros, em virtude de ser o CBMSC uma organização naturalmente burocrática, uma vez que é militar e se baseia nos critérios da hierarquia e da disciplina, fundamentos da burocracia.

A abordagem burocrática das organizações nasceu com Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão considerado o fundador da teoria da burocracia. Para Weber, o termo burocracia não tem o significado pejorativo de uso popular, mas um significado técnico que identifica certas características da organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência. O tipo ideal de burocracia, segundo Weber, deve ter as seguintes dimensões principais:

- **formalização:** todas as atividades da organização são definidas por escrito (rotinas e procedimentos) e a organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras (regras ou regulamentos, regimento interno, estatutos), que são aplicáveis a todos os casos individuais, sem exceção;
- **divisão do trabalho:** cada participante tem um cargo ou posição definidos com esfera específica e competência, com deveres oficiais, atribuições estritamente especificadas e delimitadas;

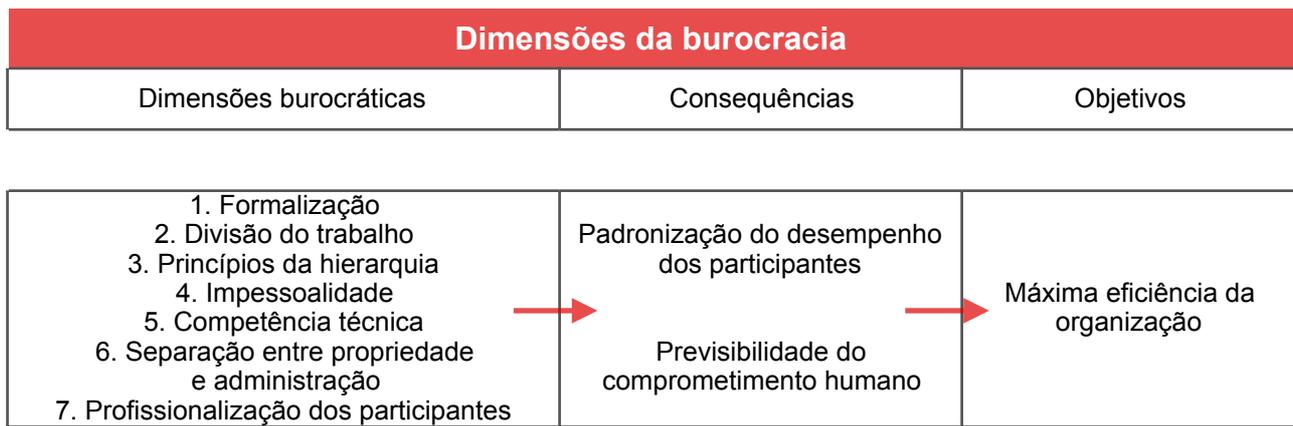
- **princípio da hierarquia:** a burocracia se assenta numa hierarquia bem definida de autoridade. Cada funcionário é submetido a ordens impessoais que guiam suas ações de modo assegurar sua obediência. Cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta, assegurando unidade de controle: cada funcionário tem apenas um único chefe. Daí o formato de estrutura piramidal da burocracia;

- **impessoalidade:** o funcionário ideal desempenha com impessoalidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir sua continuidade e perpetuação.

- **competência técnica:** a seleção e escolha dos participantes é baseada na competência técnica e qualificação profissional dos candidatos e não em preferência de ordem pessoal. Daí a utilização de testes e concursos para preenchimento de cargos ou para promoções. A burocracia é eminentemente meritocrática. O sistema também prevê carreiras, e as promoções são feitas de acordo com a antiguidade ou mérito funcional, dependendo sempre do julgamento do superior;

- **separação entre propriedade e administração:** os recursos utilizados pela organização burocrática para a execução de suas tarefas não são propriedade dos burocratas. A administração está separada da propriedade dos meios de produção, pois o dirigente ou o burocrata não é necessariamente o dono da organização ou dos seus meios de produção, mas um profissional especializado na sua administração. Daí o gradativo afastamento do capitalista da gestão de seu próprio negócio e a pulverização do capital através das sociedades anônimas;

- **profissionalização do funcionário:** os funcionários da burocracia são profissionais, pois são especialistas face à divisão do trabalho, são assalariados de acordo com suas funções ou posição hierárquica. Seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização, são nomeados pelo superior imediato, seus mandatos são por tempo indeterminado, seguem carreira dentro da organização e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização.



Dentro e um ponto de vista estritamente técnico, a burocracia atinge o mais alto grau de eficiência no alcance dos objetivos organizacionais. Em outros termos, a burocracia significa o tipo de organização humana em que a racionalidade atinge o seu mais elevado grau. A racionalidade significa a adequação dos meios para o alcance de determinados fins. A burocracia representa um exemplo típico do modelo de organização formal dotado de estrutura racional capaz de ser aplicável a todos os tipos de organizações e empresas, independentemente de sua natureza, operações, tamanho, etc. O tipo ideal de burocracia, segundo Weber, visa atingir certas consequências desejadas e antecipadamente previstas: a previsibilidade do comportamento humano dentro da organização. Até certo ponto, isso significa a tentativa de padronizar o desempenho humano para alcançar um objetivo organizacional: a máxima eficiência da organização.

Richard Hall (Organizações: estrutura e processo, 1973), ao estudar os postulados de Weber, seleciona seis dimensões essenciais da burocracia:

- uma **divisão de trabalho** baseada na especialização funcional;
- uma bem definida **hierarquia** de autoridade;
- um sistema de **regras e regulamentos** que cobre todos os direitos e deveres dos ocupantes de funções e posições;
- um sistema de **procedimentos e rotinas** para lidar com todas as situações possíveis de trabalho;
- **impessoalidade** nas relações interpessoais entre os ocupantes de funções;
- promoção e seleção para emprego baseadas na **competência técnica**.

Cada dimensão varia dentro de um continuum, que vai de um mínimo a um máximo de gradação, existindo, portanto, graus variáveis de burocratização em cada organização. As organizações são portadoras de características do modelo burocrático em diversos graus ao longo das várias dimensões da burocracia. Estes atributos variam inde-

pendentemente um do outro, e cada organização pode ser altamente burocratizada em certas dimensões e precariamente burocratizada em outras. Estes atributos estão todos presentes em elevado grau no modelo ideal de Weber.



Todavia, ao estudar as consequências previstas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, Robert K. Merton (Organizações Complexas), notou também as consequências imprevistas (indesejadas) e que levam à ineficiência e às imperfeições. A estas consequências imprevistas, Merton deu o nome de disfunções da burocracia, para designar anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto. As principais disfunções da burocracia são as seguintes:

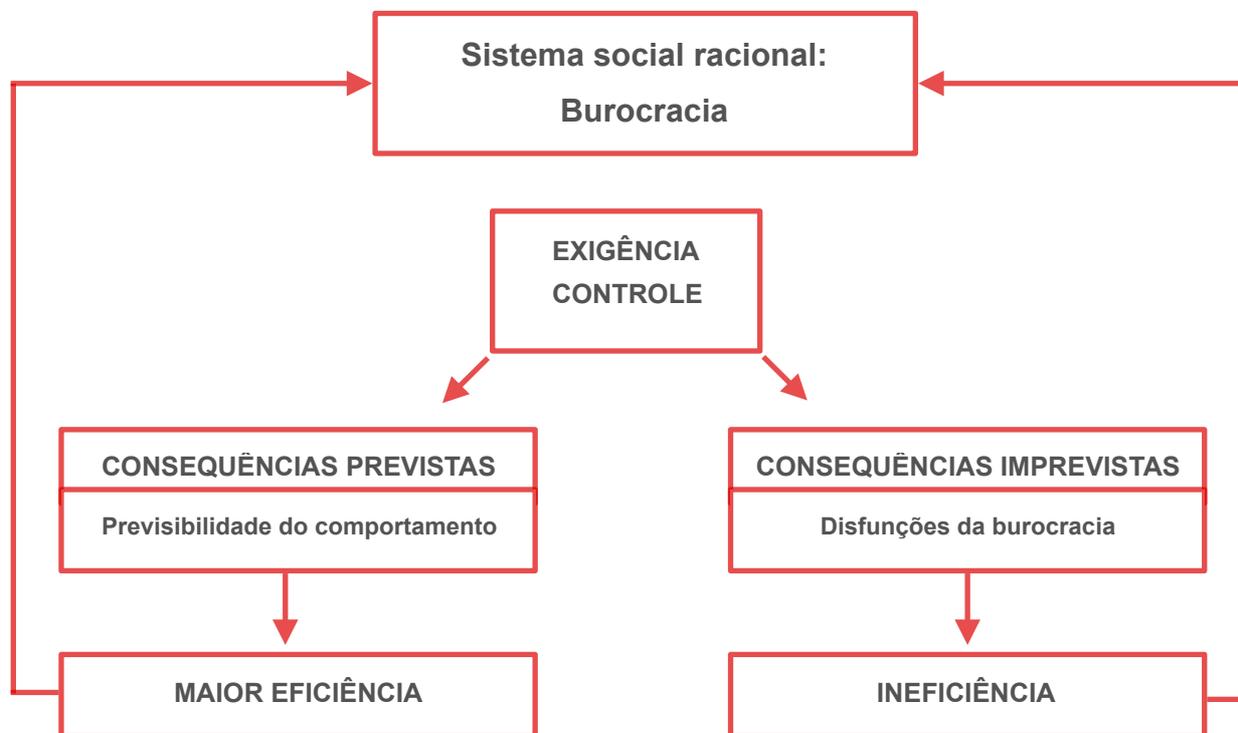
- **despersonalização do relacionamento** entre os participantes pelo fato de os ocupantes de cargos se tratarem como tal e não como pessoas;
- **maior internalização das diretrizes**, isto é, as normas e os regulamentos – inicialmente elaboradas para melhor se atingirem os objetivos organizacionais – adquirem valor próprio, de meios se transformam em fins e passam a ser absolutos. O funcionário passa a se preocupar mais com as regras e regulamentos da organização do que com seu próprio trabalho dentro dela;
- **maior uso da categorização como técnica do processo decisório**, ou seja, a tomada de decisão passa a ser prerrogativa do funcionário que tem a categoria hierárquica mais elevada, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto que está sendo decidido. O tomador de decisão é sempre aquele que tem o nível hierárquico mais elevado, mesmo que nada saiba a respeito do problema a ser resolvido;

- **excesso de formalismo e de papelório**, pois a tendência de documentar e formalizar todas as comunicações chega a um ponto que pode prejudicar o funcionamento da organização;
- **exibição de sinais de autoridade**, pois, como a burocracia enfatiza enormemente a hierarquia como meio de controle do desempenho dos participantes, surge a necessidade de utilização de indicadores, de símbolos ou sinais que destaquem a autoridade e o poder, como é o caso de uniformes, tipo de sala ou de mesa utilizada, locais reservados no refeitório ou no estacionamento de carros, etc.;
- **superconformidade em relação às regras e aos regulamentos da organização**, os quais passam a adquirir uma importância fundamental para o funcionário. A partir daí, este passa a ter verdadeira devoção e obsessão por eles, bitolando seu desempenho em função dos regulamentos e deixando de lado os deveres inerentes ao cargo;
- **propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas**. Como a organização burocrática recebe pressões externas no sentido de mudanças, o funcionário passa a percebê-las como ameaças à posição que desfruta dentro da organização e um perigo para sua segurança pessoal. Daí a tendência de se defender contra qualquer tipo de influência externa, o que leva fatalmente a dificuldades no atendimento de clientes e usuários, tomados como figuras estranhas e portadoras daquelas ameaças e pressões;
- **resistência a mudanças**, pois elas representam ameaças igualmente para sua posição e estabilidade dentro da organização. O funcionário se sente mais seguro e protegido com a rotina que domina e conhece bem e que não lhe traz ameaças. Para preservar e garantir seu esquema atual, passa a resistir a qualquer forma de mudança ou modificação da situação.

### 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CBMSC

Em 2005, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), atrelada ao Ministério da Justiça (MJ) do Governo Federal, realizou um trabalho conjunto com os 27 Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, com o propósito de alocar os recursos provenientes do Fundo Nacional de Segurança Pública e, ao mesmo tempo, direcionar as corporações para a busca de postulados que a identifiquem como instituição de segurança pública, orientando trabalhos de planejamento estratégico.

**O modelo burocrático de Weber: as consequências previstas (previsibilidade do comportamento) e as consequências imprevistas (disfunções) face à exigência de controle**



A Metodologia que norteou a elaboração do Plano Estratégico é a mesma ministrada nos Cursos de Planejamento Estratégico e Análise Prospectiva conduzidos para diferentes instituições ligadas às atividades de Segurança Pública, desde 2001, por iniciativa da Secretaria Nacional de Segurança Pública. Essa Metodologia se baseou em modernos princípios de *Gestão Estratégica e Gestão do Conhecimento* (“*Knowledge Management*”-KM). Sua aplicação no processo de elaboração deste Plano teve início em outubro de 2004, com uma *Aquisição de Conhecimentos Básicos*, traduzida pela realização de um Curso, para representantes dos 27 CBM - que compuseram um *Grupo de Controle* - nas instalações da Academia de Bombeiro Militar do DF, em Brasília, ao longo do qual lhes foram ministrados os fundamentos teóricos e uma aplicação prática da Metodologia em apreço.

O trabalho prosseguiu até julho de 2005, em uma série de reuniões do *Grupo de Controle*, principalmente em Brasília / DF, mas também em Maceió / AL, Manaus / AM, Cuiabá / MT, Salvador / BA e Rio de Janeiro / RJ, devendo-se ressaltar que, em todas essas ocasiões, contou-se com o apoio integral e inestimável, tanto para o labor quanto para o lazer e a administração, dos Corpos de Bombeiros e/ou Polícias Militares dessas diferentes Unidades da Federação, nas pessoas de seus Comandantes Gerais, Oficiais e Praças.

O cronograma de reuniões foi traçado em função das *Fases e Etapas* em que se divide a Metodologia, a seguir descritas de maneira sumária:

- **A primeira Fase**, denominada *Identificação do Sistema*, consistiu no levantamento, pelos *CBM*, dos *Dados Fundamentais de cada um deles*, a saber, *Histórico, Negócio, Missão, Visão, Valores, Fatores Críticos de Sucesso, Políticas, Objetivos Estratégicos, Estratégias, Metas e Planos em vigor*, de forma a prover uma imagem de suas situações reais, àquele momento;
- **Na segunda Fase**, realizou-se um amplo *Diagnóstico Estratégico*, que contemplou duas grandes análises: a dos *Sistemas* (cada um dos 27 *CBM*) e a do *Ambiente* em que se inserem.

Na etapa de análise dos *Sistemas*, estudaram-se as *Estruturas Organizacionais*, os *Processos* e os *Recursos* (*Humanos, Materiais, Financeiros, Tecnológicos, Administrativos e outros*) de que dispõem, de forma a identificar seus *Pontos Fortes e Fracos*. Já no estudo do *Ambiente*, focaram-se as *Variáveis Externas* (*Políticas, Econômicas, Sociais, de Meio-ambiente, de Segurança Institucional, Científico-tecnológicas e outras*) que de alguma forma pudessem impactar suas atuações, e, bem assim, os *Atores* (*Clientes, Fornecedores, Parceiros, Concorrentes, Governo, Novos Entrantes, Substitutos, Organizações e outros*) cujos objetivos, óbices e estratégias tivessem alguma correlação com os dos *CBM*. Com isso, puderam-se identificar as *Oportunidades e Ameaças* oferecidas pelo *Ambiente*. Ao conjunto de *Pontos Fortes e Fracos do Sistema e de Oportunidades e Ameaças do Ambiente*, atribuiu-se a denominação de *Fatos Portadores de Futuro*.

- **Na terceira fase**, de *Visão Estratégica*, foram abordadas as *Visões do Presente e do Futuro*, e se levantaram *Medidas* de diferentes naturezas. Na *Visão de Presente*, procurou-se levantar as *Causas e Consequências* dos *Fatos Portadores de Futuro*, e se identificaram *Medidas* supostamente capazes de reforçar *Pontos Fortes*, aproveitar *Oportunidades*, corrigir *Pontos Fracos* e proteger o *Sistema de eventuais Ameaças*. Na *Visão de Futuro*, conduziu-se, inicialmente, uma dinâmica de grupo tradicional, conhecida como “*brainstorming*”, por meio da qual, à vista dos *Fatos Portadores de Futuro*, elaborou-se uma listagem de *Eventos Futuros* – fenômenos favoráveis ou não aos *CBM*, que poderão vir a ocorrer ao longo do *Horizonte Temporal* definido para o trabalho: o período 2006 – 2010.

Em seguida, recorreu-se a um conjunto de cerca de 250 (duzentos e cinquenta) *Peritos* (pessoas de notório saber, nas mais variadas áreas de conhecimento humano, se-

lecionados pelos próprios integrantes dos CBM, em suas Unidades da Federação). A eles foram feitas três consultas, na observância de Métodos consagrados universalmente (“*Delphi*” e “*Impactos Cruzados*”), para que opinassem sobre as *probabilidades de ocorrência dos Eventos*, no período 2006 – 2010, a *pertinência* (grau de importância) de cada um deles para o trabalho conduzido pelos CBM, uma *auto-avaliação* (o quanto cada qual julgava conhecer sobre os temas em apreço) e a *interferência mútua dos Eventos*, vale dizer, o quanto a hipotética ocorrência isolada de cada um deles impactaria as probabilidades de ocorrência dos demais.

Todos esses dados, desde a 1ª Fase, foram introduzidos num software especialmente desenvolvido para esse fim – o Puma 4.0 – Sistema de Planejamento Estratégico e Cenários Prospectivos, do qual foram fornecidas cópias licenciadas a todos os CBM e à SENASP / MJ. O software gerou um conjunto de Cenários Prospectivos, que passaram a ser interpretados, com apoio, posteriormente, de outra ferramenta informatizada – o Lince 1.0 – Sistema de Apoio à Decisão, do qual também foram fornecidas cópias aos CBM.

Chegou-se, assim, a um *Cenário Mais Provável*, que, comparado aos *Cenários Ideais* de cada um dos 27 CBM (em última análise, idênticos) – e a um *Cenário de Tendência* (o prosseguimento do passado, se nenhuma ruptura sobrevier), permitiu a identificação de Acontecimentos Favoráveis e Desfavoráveis que poderão ter lugar no período 2006 – 2010.

Desses *Acontecimentos*, visualizaram-se as possíveis *Consequências* e levantaram-se novas Medidas para fazer face a elas - ora, quando dentro da capacidade dos CBM, visando a alterar, em seu favor, as probabilidades de ocorrência daqueles fenômenos, e, na hipótese contrária, buscando aproveitar *Oportunidades* e proteger-se de *Ameaças*.

O último passo consistiu em avaliar cuidadosamente todas as *Medidas* elencadas nas *Visões de Presente e de Futuro*, sintetizá-las e agrupá-las quando possível, verificar quais delas seriam potenciais geradoras de *Resistências Internas e Externas* à sua aplicação e, naturalmente, listar ações destinadas a neutralizar, ou pelo menos minorar tais resistências.

Assim filtradas, as Medidas foram definidas como novas propostas de *Políticas, Objetivos Estratégicos, Estratégias e Metas*, e, uma vez aprovadas pelos Comandantes – Gerais dos CBM, resultaram em 27 novos conjuntos de *Dados Fundamentais*, que, em última análise, constituem seus *Planos Estratégicos* para o período 2006 – 2010. Como não houve revisão por parte do CBMSC, o planejamento estratégico realizado neste período se mantém até os dias atuais.

Para ver na íntegra o Plano Estratégico CBMSC 2018-2030 atualizado acesse o site: [https://issuu.com/cbmssc/official/docs/plano\\_estrat\\_gico\\_final2](https://issuu.com/cbmssc/official/docs/plano_estrat_gico_final2).

Trabalharemos somente com a primeira fase do projeto de planejamento estratégico no CBMSC, que buscou a identificação de questões básicas como *Histórico, Negócio, Missão, Visão, Valores, Fatores Críticos de Sucesso, Políticas e Objetivos Estratégicos*.

### 3.1 HISTÓRICO DO CBMSC

Em 16 de setembro de 1919, foi sancionada pelo então Governador do Estado de Santa Catarina, Doutor Hercílio Luz, a Lei Estadual nº 1.288, que criava a Seção de Bombeiros, constituída de integrantes da então Força Pública.

Somente em 26 de setembro de 1926, foi inaugurada a Seção de Bombeiros da Força Pública, hoje Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - CBMSC, com a presença do Governador do Estado, Secretário do Interior e Justiça, Presidente do Congresso Representativo e do Superior Tribunal de Justiça, Chefe de Polícia e outras autoridades, além de muitas pessoas do povo.

A nova Seção, instalada provisoriamente nos fundos do prédio onde funcionava a Inspetoria de Saneamento, à Rua Tenente Silveira, tinha como Comandante o 2º Tenente Waldomiro Ferraz de Jesus; e era constituída pelas seguintes Praças: 1º Sargento Júlio João de Melo; 2º Sargento João Luciano Nunes; 3º Sargento Audério Silvério dos Santos; Cabos-de-esquadra Francisco Pereira de Alcântara, Elyseu Brasil, Bento Quirino Cavaleiro; Soldados Antônio Maestri, Geraldo Paumert, João Joaquim dos Santos, Ricardo Pereira de Castilhos, José Ismael Vieira, Manoel Gonçalves de Mello, José Almeida do Oliveira, Antônio dos Santos Carvalho, Domingos Pereira de Castilhos, Martinho Diogo Mafra, Hygino Godinho de Oliveira, Secundino da Costa Lemos, Antenor Quadros, José Pereira de Arcanjo, Adolfo Xavier de Freitas, Francisco Adriano Rodrigues, Constantino Idalino de Arcanjo, José Amaro Luiz, Nelson Gomes dos Santos; e os Soldados corneteiros João Luiz da Rosa e Silva e João Onofre da Cunha.

Era instrutor o 2º Tenente Domingos Maisonette, do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, auxiliado pelo 2º Sargento da mesma Corporação Antônio Rodrigues de Farias.

Depois das palavras do Governador do Estado, dando por instalada a Seção de Bombeiros, foi lida a seguinte ata:

Aos vinte e seis dias do mês de setembro do ano de mil novecentos e vinte e seis, às dez horas, à Rua Tenente Silveira, com a presença do Exmo. Sr. Coronel Antônio Vicente Bulcão Viana, no exercício do cargo de Governador do Estado, das altas autoridades civis, do Sr. Coronel Pedro Lopes Vieira, oficialidade da Força Pública, representantes da imprensa e outras pessoas gradas, foi declarado, pelo Exmo. Sr. Governador, estar inaugurada a primeira Seção de Bombeiros da Cidade de Florianópolis.

A Seção terá presentemente um efetivo de vinte e sete Praças e um Oficial tirados dos Quadros da Força Pública e que desde quinze do corrente começaram a receber instrução técnica ministrada pelo Oficial para tal fim contratado no Corpo de Bombeiros do Rio de Janeiro.

Dispõe de duas bombas a vapor, uma dita manual e uma manual cisterna, seis seções de escadas de assalto, uma de gancho para assalto em sacadas, dois aparelhos hidrantes de incêndio e ferramentas de sapa, não tendo ainda o número de mangueiras precisa e outros acessórios, que, logo que venham, permitirão o seu funcionamento regular e eficiente.

O Exmo. Sr. Coronel Governador mandou consignar na presente ata os seus agradecimentos ao preclaro estadista Dr. Adolfo Konder, que, a seu pedido, obteve no Rio de Janeiro a parte mais importante do material necessário e por quantia relativamente insignificante, graças a seu prestígio pessoal, energia e esforço de trabalho.

E para constar das efemérides da instituição que se funda, lavrou-se esta ata, que vai assinada pelos presentes.

A Seção de Bombeiros atendeu o seu primeiro chamado no dia 5 de outubro, quando extinguiu, com emprego da bomba manual, um princípio de incêndio que se originara no excesso de fuligem da chaminé da casa do Sr. Achilles Santos, à Rua Tenente Silveira, nº 6.

A primeira descentralização da Corporação, ocorreu em 13 de agosto de 1958, com a instalação de uma Organização Bombeiro Militar no município de Blumenau.

A Lei Estadual nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983, criou a atual Organização Básica da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar, por ser orgânico daquela Corporação. Está em tramitação o projeto de lei que cria nova organização básica da Corporação.

Em 13 de junho de 2003, a Emenda Constitucional nº 033, concedeu ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - CBMSC o status de organização independente, formando junto com a Polícia Militar, o grupo de Militares Estaduais.

A Lei Estadual Complementar nº 259, de 19 de janeiro de 2004, fixa o novo efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina em 4.123 militares e 144 civis. Atualmente, a Lei 582 de 30 de novembro de 2012, fixou o efetivo total em 3.816 militares e 185 civis.

Em 29 de setembro de 2004, o Decreto Estadual nº 2.497, aprovou o Regulamento de Uniformes do CBMSC; e, o Decreto Estadual nº 2.499, instituiu a Carteira de Identidade - CI funcional dos bombeiros militares.

Em 27 de dezembro de 2004, a Lei Estadual nº 13.240, criou o Fundo de Melhoria do Corpo de Bombeiros Militar - FUMCBM.

A Lei Estadual nº 13.385, de 22 de junho de 2005, criou as condecorações e títulos Honoríficos do CBMSC.

## **3.2 NEGÓCIO**

O que uma organização entende por seu negócio estabelece o limite de sua atuação. O negócio sempre deve levar em conta os benefícios oferecidos. Uma organização deve conceber seu negócio de forma que ele não seja tão amplo a ponto de não orientar para lugar algum, nem tão específico a ponto de deixar passar oportunidades. A definição de negócio sinaliza, ainda, as principais atividades que uma organização desenvolve.

A palavra “negócio” não deve ser entendida no sentido comercial, mas em relação ao foco estratégico da organização.

O negócio do CBMSC é: Proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente.

## **3.3 VISÃO**

A visão representa um estado futuro desejável da organização: a forma como se pretende que a organização seja vista e reconhecida. É uma projeção das oportunidades do negócio da organização e uma concentração de esforços na sua busca. Revela onde queremos colocar nossa organização e como incorporar as inovações necessárias ao seu alcance.

A visão é como uma ação concreta e deve ser resultante do consenso e bom-senso de um grupo de líderes, não da vontade pessoal.

São características de uma visão de futuro bem construída: foco no futuro; motiva e inspira; fácil de se comunicar; alcançável; positiva e otimista; detalhada; compartilhada e apoiada.

A visão do CBMSC é: ser uma Corporação de excelência na prestação, gestão e conhecimento de serviços de bombeiro, resguardando a vida, o patrimônio e o meio ambiente catarinense.

### **3.4 MISSÃO**

Além das definições de negócio e de visão, a missão da organização completa a tríade. A missão define o propósito, a razão de sua existência e a forma como deve ser seu posicionamento perante o negócio definido. É aplicada para caracterizar quem é a organização e para que serve (finalidade), ou seja: por que existimos? Quem somos? Qual é a nossa função na sociedade?

São características de uma boa declaração de missão: menciona o produto ou serviço, os principais mercados ou clientes, lista as principais atividades desempenhadas e os fatores que diferenciam a organização de seus concorrentes.

Apesar de não existir um padrão para a formulação da missão, pois a descrição da razão de ser da organização de forma explícita já traduz a missão, a “fórmula” a seguir ajuda na sua descrição:

VERBO NO INFINITIVO + PRINCIPAIS PRODUTOS/SERVIÇOS OU ATIVIDADES  
+DESAFIO

Uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam a compreender o que se faz e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a organização. Internamente, a missão visa a orientar gestores para questões estratégicas, a incentivar servidores a atingirem metas e a orientar a tomada de decisões. Externamente, visa a criar ligações mais estreitas e a melhorar a comunicação com clientes, parceiros, e serve como ferramenta de relações públicas.

A missão do CBMSC é: proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente.

### **3.5 VALORES**

Valores são atitudes compromissadas da organização com seu modo de “estar”; uma escala de referência para as políticas de ações que podem ser aferidas numa escala de limites entre bom e mau, sendo um guia “externo” de sua atuação.

Cada organização tem seu clima, seus valores, suas normas e crenças que refletem nas suas estratégias e nas posições competitivas. Os valores se expressam no modo de pensar e sentir, pelas reações às oportunidades e às ameaças com as quais a organização se depara. Os valores permitem à sociedade identificar as atitudes da organização ante seus clientes.

Identifica-se um valor se fazendo a seguinte indagação: se uma pessoa não tiver “X” característica, está sendo imoral? Se a resposta for SIM, trata-se de um valor. Por exemplo: a honestidade (quem é desonesto é imoral).

São valores do CBMSC: **ética e probidade, comprometimento, profissionalismo, espírito de corpo e abnegação.**

Profissionalismo: agir dentro de protocolos estabelecidos para cada uma das atividades desenvolvidas pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina;

- **Ética e probidade:** desenvolver práticas de gestão e padrões de trabalho calcados em preceitos éticos e morais, pautados pelo constante aprimoramento técnico, pela honradez, honestidade e constante busca da verdade.

- **Comprometimento:** compromisso de honra, no qual os integrantes são conscientes das obrigações e dos deveres como bombeiros militares, manifestando firmemente disposição para cumprir os objetivos e princípios da instituição, traduzidos pelo fiel cumprimento da hierarquia e disciplina e o anseio de bem servir à sociedade.

- **Profissionalismo:** é um compromisso de vida com a competência, excelência, valores honráveis, padrões de conduta, ética, bom caráter e determinação com a tarefa Bombeiro Militar de bem servir à sociedade.

- **Espírito de corpo:** é o grau de coesão do efetivo e de camaradagem entre seus integrantes, traduzido como o resultado de um esforço conjunto em prol da sociedade.

- **Abnegação:** iniciativa de agir no cumprimento do dever, com coragem, sacrifício e mesmo com risco da própria vida.

### **3.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO CORPORATIVOS**

A definição mais clássica para fatores críticos de sucesso (FCS) é aquela que diz que “são pressupostos essenciais para o alcance dos objetivos que contribuem para o sucesso do empreendimento”.

FCS são os fundamentos sem os quais é impossível alcançar os resultados desejados, sendo, inclusive, efetivamente percebidos pelo cliente/mercado de atuação.

Assim, as atividades chave do negócio precisam ser muito bem planejadas e operadas para que a organização atinja seus objetivos. Além disso, os FCS devem ser traduzidos em indicadores para que sejam monitorados de perto.

São fontes de dados para reconhecimento dos FCS:

- pesquisa de mercado/cenário externo;
- análise dos pontos fracos e fortes dos competidores;
- projeção das mudanças no comportamento e nos hábitos do consumidor;
- novas tecnologias;
- mudanças na legislação;
- pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços.

As organizações possuem, em geral, não mais do que oito FCS. Confira suas características na figura seguinte:

São FCS do CBMSC: **Efetivo adequado, equipamentos operacionais, viaturas operacionais, capacitação pessoal, valorização do corpo de integrantes, recursos orçamentários e financeiros, atividade técnica e poder de polícia administrativa, projetos e programas de responsabilidade sociais, legislação específica, própria e pertinente.**

Segue explicação de cada um deles:

- **Efetivo adequado:** É necessário um efetivo suficiente para atender todo o território estadual.
- **Equipamentos operacionais:** Em virtude das diversas áreas de atuações de serviços que o CBMSC realiza, necessita ser suprido de equipamentos específicos e atualizados para um atendimento de qualidade à população.
- **Viaturas operacionais:** Para a eficiência do atendimento de uma ocorrência há necessidade de viaturas ágeis, compatíveis com o terreno e com a natureza do evento.
- **Capacitação de pessoal:** Os bombeiros militares, comunitários, voluntários, guarda-vidas civis e colaboradores devem ter conhecimento e constante aprimoramento, de acordo com as atividades que irá desempenhar, visando à excelência no atendimento da sociedade.
- **Valorização do corpo de integrantes:** Os bombeiros militares, comunitários, voluntários, guarda-vidas civis e colaboradores, devem ter atenção especial quanto a qualidade de vida, fortalecendo o vínculo e o relacionamento interpessoal saudável, bem como à manutenção do equilíbrio físico e emocional.

- Recursos orçamentários e financeiros: Os recursos orçamentários e financeiros devem ser suficientes para atendimento das necessidades operacionais e administrativas, tanto em investimento, como na manutenção da corporação.
- Atividade técnica e poder de polícia administrativa: Ter como principal instrumento de atuação a prevenção dos incêndios e pânico, fortalecendo o empreendedorismo catarinense.
- Projetos e programas de responsabilidade sociais: O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), alinhado com a responsabilidade social que decorre de sua atuação, deve aprimorar e desenvolver uma série de programas sociais que incentivem a cultura de prevenção a sinistros, bem como contribua para uma sociedade mais resiliente às adversidades decorrentes de catástrofes e emergências que impactam na segurança pública.
- Legislação específica, própria e pertinente: As legislações constitucional e infraconstitucional devem dar suporte e serem aprimoradas para atender ao interesse público alinhado aos objetivos da corporação, garantindo direitos e deveres ao efetivo integrante, de modo a possibilitar segurança jurídica adequada ao exercício das atividades.

### 3.7 POLÍTICAS CORPORATIVAS

Política corporativa é um conjunto de conceitos que a empresa estabelece para que seja colocada em prática em suas mais diversas áreas.

Por exemplo: na área de Recursos Humanos (RH), a empresa pode estabelecer que, para ser recrutado, todo candidato tem que ter curso superior; em vendas, o cliente que estiver em débito, por menor que seja o seu valor, não pode fazer novas compras; o controle de qualidade de seus produtos tem que ser o mais rigoroso possível; e assim por diante.

O conjunto de todos esses conceitos é o que chamamos de políticas corporativas ou de empresas. É lógico que os exemplos citados não alcançam todo o universo das políticas corporativas/empresariais. Em RH, por exemplo, há inúmeras maneiras de se disciplinar a sua conduta, quer quanto a recrutamento e seleção, quer todas as demais fases subsequentes: treinamentos, cargos e salários, etc.

São políticas corporativas do CBMSC: **ênfase no ensino à distância; terceirização de serviços e integração com os órgãos da Secretaria de Estado da Segurança Pública.**

- **Ênfase no Ensino à Distância:** priorizando, quando possível, a possibilidade de realização de cursos semi-presenciais dos bombeiros militares em suas Organizações Bombeiro Militar de origem;
- **Terceirização de Serviços:** contratação de mão-de-obra temporária para a execução de alguns serviços a serem realizados em atividades de salvatagem e salva-vidas civis;
- **Integração com os órgãos da Secretaria de Segurança Pública:** integração com os demais órgãos da Secretaria de Segurança Pública;

**POLÍTICAS CORPORATIVAS**

1. Ênfase no Ensino a Distância

3. Integração com os órgãos da Secretaria de Segurança Pública

2. Terceirização de serviços

### 3.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

É próprio da condição humana o desejo de superação. Porém, deve haver uma proporcionalidade entre o tamanho do desafio e a capacidade de atingi-lo. Estabelecer objetivos requer um equilíbrio entre o “muito fácil” o “difícil demais”. São dicas para se estabelecer bons objetivos estratégicos:

- objetivos extremamente difíceis desmotivam e os extremamente fáceis são desprezados – além de, provavelmente, trazerem pouco valor para a organização;
- objetivos não podem ser uma camisa de força. Ao defini-los, os gestores devem ter em mente as variáveis que podem ocorrer ao longo do exercício para o qual os objetivos estão sendo pensados. A partir dessas variáveis, possíveis alterações podem ser incrementadas, evidentemente com a validação dos responsáveis pelo plano estratégico;
- bons objetivos ajudam a organização a concentrar esforços nos resultados e no que de fato interessa, evitando, portanto, desperdícios;
- objetivos claros pressupõem, muitas vezes, a existência de um bom sistema de indicadores de gestão. O contrário também é verdadeiro: a organização pode ser levada a reformular seus indicadores a partir da definição de novos objetivos;

- os objetivos fornecem um parâmetro para as ações da organização. Ao final de determinado período, deve ser possível confrontar o que foi planejado com o que foi atingido e analisar os motivos que levaram a atingir, superar ou ficar abaixo do planejado;

- os objetivos servem de base para a formulação das estratégias que norteiam as ações da organização;

- os objetivos determinam “o que fazer”, enquanto as estratégias definem “como fazer”.

São objetivos estratégicos do CBMSC: expansão da presença dos serviços do CBMSC no Estado; obtenção de recursos humanos adequados ao cumprimento da missão; obtenção de recursos materiais adequados ao cumprimento da missão; obtenção de recursos financeiros adequados ao cumprimento da missão; excelência na prestação de serviços de bombeiro e fortalecimento institucional.

- **Expansão da Presença dos Serviços do Corpo de Bombeiros Militar no Estado:** desde sua emancipação frente à PMSC, a corporação expandiu sua atuação em 370%, passando de 30 para 112 cidades atendidas diretamente pelos serviços;

- **Obtenção de Recursos Humanos Adequados ao Cumprimento da Missão:** buscando minimizar as deficiências de efetivo existentes até atingir o total previsto em lei. A corporação ampliou seus militares ativos. Além disso, conseguiu aprovação de uma nova lei, atualizando a necessidade de efetivo militar e civil;

- **Qualificar permanentemente o efetivo da Corporação:** realizar estudos para rever a sistemática de formação de pessoal da Corporação, contemplar a necessidade de novos Cursos de Formação de Oficiais e de Praças em função do novo Quadro Organizacional.

- **Obtenção de Recursos Materiais Adequados ao Cumprimento da Missão:** adquirir viaturas, embarcações, materiais e equipamentos para suprir a demanda de ocorrências;

- **Obtenção de Recursos Financeiros Adequados ao Cumprimento da Missão:** elaborar e encaminhar proposta de Plano de Aplicação de Recursos Financeiros, contemplando fontes de recursos, orçamento e execução, considerando também fontes de recursos não tradicionais;

- **Excelência na Prestação de Serviços de Bombeiro:** disponibilizar para a sociedade serviços de qualidade. Excelência em Gestão Pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas;

- **Fortalecimento Institucional:** por meio da manutenção da boa imagem da Corporação junto à população e pela consolidação da legislação aplicável.

## 4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CBMSC

### 4.1 ORGANOGRAMAS

Segundo o site [queconceito.com/organograma](http://queconceito.com/organograma), acessado em 24/03/2013, organograma é uma representação feita em gráficos para definir de forma hierárquica a organização de uma instituição qualquer, um negócio, uma empresa, etc. A finalidade de um organograma é definir com perfeita ordem a função que desempenha cada um na organização, definida por postos em forma de pirâmide de acordo com o grau de competência.

É precisamente uma rede que define a função de cada um partindo do chefe até o empregado ou colaborador do escalão mais inferior do sistema. Uma plataforma organizativa que ademais define a função a ser desenvolvida por cada um dentro desse sistema organizativo.

Pode-se perfeitamente pensar que a realização de um organograma é fácil, porém o organograma está envolvido em uma metodologia e consiste em construir uma base sólida de planejamento estratégico. Também pode e deve ser modificado de acordo com as variações que venham a existir na organização de uma instituição. Se existe mudanças em alguns setores de uma organização, essas mudanças devem refletir-se integralmente no organograma.

Envolvem todos os tipos de serviços e diversas situações numa nuvem de informação. Todos os pontos de um organograma podem ser perfeitamente organizados para aportar o maior número de informações possíveis.

Tanto faz se a instituição é grande ou pequena. Um organograma transmite organização e gera confiança dentro de uma empresa, já que, com essa representação gráfica, cada uma das pessoas, departamentos e cargos que aparecem nele, devem saber e executar suas funções de acordo com o que reza esse gráfico de alto valor organizativo.

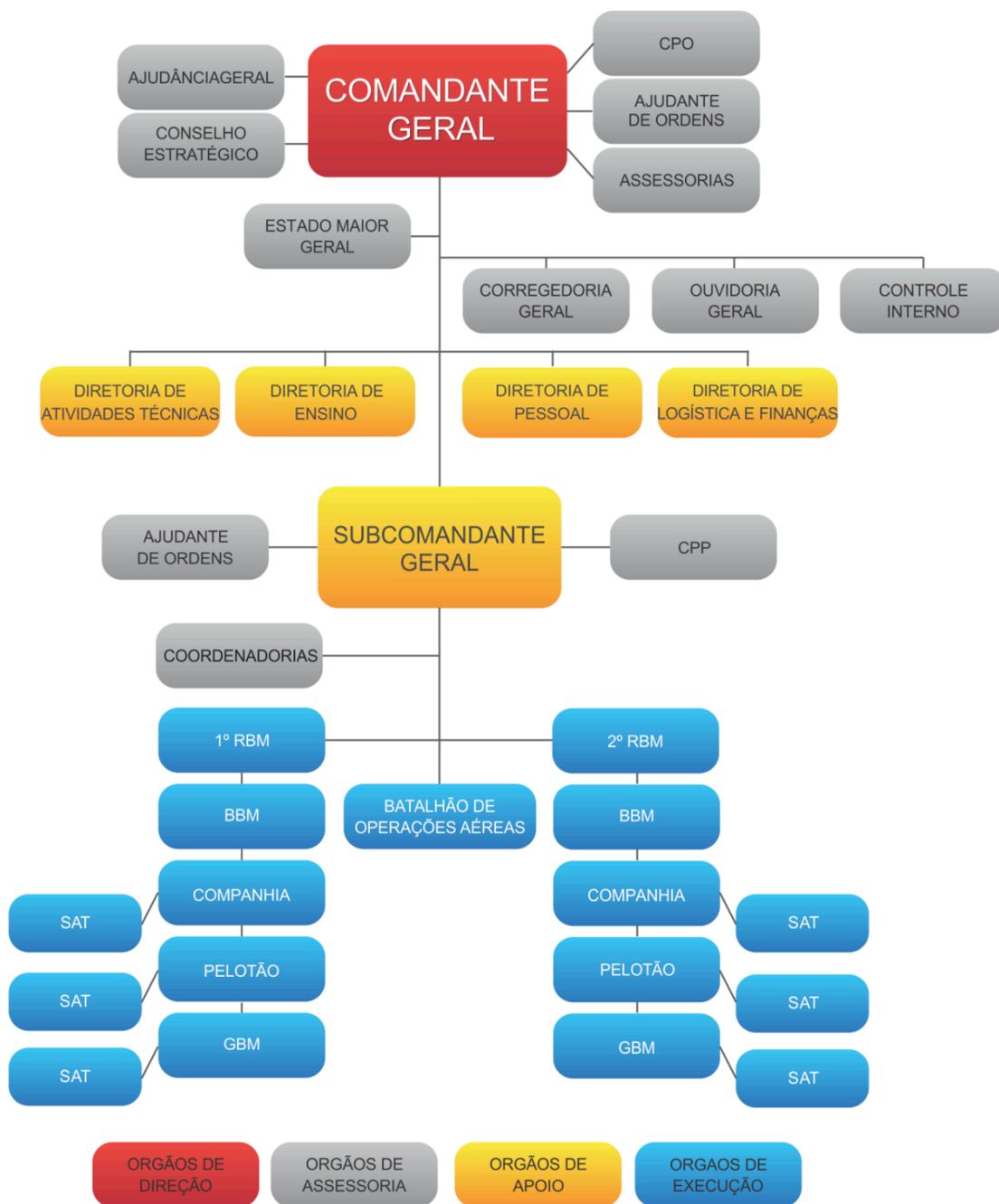
O CBMSC está inserido no Estado como um de seus órgãos de execução direta. Sendo assim, torna-se relevante conhecermos o organograma geral do Estado, bem como a posição da corporação nesse contexto:

Pelo organograma, podemos observar que o CBMSC é um órgão que está subordinado ao Chefe do Poder Executivo de Santa Catarina (Governador), através da Secre-



taria de Estado da Segurança Pública (SESP ou SSP). As abreviaturas e números acima significam o seguinte:

- Gabinete da Chefia do Executivo;
- Gabinete do Vice-Governador;
- Secretaria Executiva da Casa Militar;
- Procuradoria Geral do Estado;
- Secretaria de Estado da Administração;
- Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca;
- Secretaria de Estado da Assistência Social, Trabalho e Habitação;
- Secretaria de Estado da Casa Civil;
- Secretaria de Estado de Comunicação;
- Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável;
- Secretaria Estadual de Educação;
- Secretaria de Estado da Fazenda;
- Secretaria de Estado da Infraestrutura;
- Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania;
- Secretaria de Estado do Planejamento;
- Secretaria de Estado da Saúde;



- Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte;
- Secretaria Executiva de Articulação Estadual;
- Secretaria Executiva de Articulação Nacional;
- Secretaria Executiva de Assuntos Estratégicos;
- Secretaria Executiva de Assuntos Internacionais;
- Secretaria Executiva de Políticas Sociais de Combate à Fome;
- Secretaria Executiva do Programa SC Rural;
- Secretaria Executiva de Supervisão de Recursos Desvinculados;

- Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional – sediadas em Araranguá, Blumenau, Braço do Norte, Brusque, Caçador, Campos Novos, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Concórdia, Curitibanos, Dionísio Cerqueira, Grande Florianópolis, Ibirama, Itajaí, Itapiranga, Ituporanga, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Joinville, Lages, Laguna, Mafra, Maravilha, Palmitos, Quilombo, Rio do Sul, São Joaquim, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Seara, Taió, Timbó, Tubarão, Videira, Xanxerê;
- SESP - Secretaria de Estado da Segurança Pública;
- CBM - Corpo de Bombeiros Militar;
- PM - Polícia Militar;
- PC - Polícia Civil;
- IGP - Instituto Geral de Perícia;
- DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito.

Vejamos agora o organograma do CBMSC:

Como é possível observar, o CBMSC possui três tipos de órgãos: de direção (comando da Corporação), os de apoio (como o próprio nome expressa, dão o apoio para que o Comando possa desempenhar sua função) e os de execução (são os órgãos que executam as missões constitucionais para as quais o CBMSC foi criado).

## **4.2 ORGANIZAÇÃO BÁSICA DO CBMSC**

Os órgãos de direção são encarregados do comando e da administração geral, incumbindo-se do planejamento, visando à organização da Corporação em todos os níveis, às necessidades de pessoal e de material e ao emprego do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina para o cumprimento de suas missões, com atribuições, ainda, de acionar, coordenar, controlar e fiscalizar a atuação dos órgãos de apoio e de execução.

Os órgãos de apoio atendem às necessidades de pessoal, de logística, de finanças, de tecnologia da informação e de ensino de toda a corporação, realizando suas atividades-meio.

Os órgãos de execução realizam as atividades-fim, cumprindo as missões e as destinações do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, mediante a execução de diretrizes e ordens emanadas dos órgãos de direção e a utilização dos recursos de pessoal, de material e de serviços providos pelos órgãos de apoio.

## 4.3 ÓRGÃOS DE DIREÇÃO

O Comando-Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina estrutura-se da seguinte forma:

- Comandante-Geral;
- Subcomandante-Geral;
- Estado-Maior Geral, como órgão de direção geral;
- Diretorias, como órgãos de direção setorial;
- Corregedoria;
- Ajudância-Geral;
- Assessorias;
- Coordenadorias; e
- Comissões de Promoção de Bombeiros Militares.

### 4.3.1 O Comandante-Geral (CmtG) e o Sub Comandante-Geral (SCmtG)

O Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina é o responsável pela administração, comando e emprego da Corporação. O Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina é um oficial da ativa, do último posto da própria Corporação.

Sempre que a escolha não recair no Coronel Bombeiro Militar mais antigo da Corporação, o escolhido terá precedência hierárquica e funcional sobre os demais Oficiais Bombeiros Militares.

O Subcomandante-Geral, principal assessor do Comandante-Geral, é um Oficial Bombeiro Militar do mais alto posto existente na Corporação, indicado pelo Comandante-Geral e nomeado por ato do Chefe do Poder Executivo. Se a indicação ou escolha não recair no Oficial mais antigo dentre os demais Coronéis, o indicado ou escolhido, sobre estes, terá precedência funcional e hierárquica. O Subcomandante-Geral assume o exercício da função de Comandante-Geral por designação deste ou no caso de seu impedimento.

O substituto eventual do Subcomandante-Geral é o Chefe do Estado-Maior Geral da corporação ou, no impedimento deste, o Oficial Superior Bombeiro Militar mais antigo.

### **4.3.2 O Estado-Maior Geral (EMG)**

O Estado-Maior Geral é o órgão de direção geral, responsável perante o Comandante-Geral pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da Corporação, constituindo o órgão central do sistema de planejamento administrativo, programação e orçamento, encarregado da elaboração de normas e ordens do comando, que acionam os órgãos de direção setorial, os de apoio e os de execução, no cumprimento de suas atividades. O Estado-Maior Geral compreende:

- Chefe do Estado-Maior Geral;
- Subchefe do Estado-Maior Geral; e
- Seções:
  - a) 1ª Seção (BM1) assuntos relativos a pessoal e legislação;
  - b) 2ª Seção (BM2) assuntos relativos às atividades de informação e inteligência;
  - c) 3ª Seção (BM3) assuntos relativos a ensino, instrução, operações, comunicações e doutrina de emprego;
  - d) 4ª Seção (BM4) assuntos relativos a modernização administrativa, material operacional, estatística e suprimento;
  - e) 5ª Seção (BM5) assuntos relativos a relações públicas, ação comunitária e comunicação social;
  - f) 6ª Seção (BM6) assuntos relativos a planejamento administrativo, a programação e a orçamentação de recursos;
  - g) 7ª Seção (BM7) projetos institucionais, convênios e relações institucionais.

O Chefe do Estado-Maior Geral é um Oficial Bombeiro Militar do mais alto posto existente na Corporação, têm como atribuições a orientação, a coordenação e a fiscalização dos trabalhos do Estado-Maior Geral e das políticas do Comandante-Geral, indicado pelo Comandante-Geral e nomeado por ato do Chefe do Poder Executivo.

Para o cumprimento de suas atribuições, o Chefe do Estado-Maior Geral disporá de um Subchefe do Estado-Maior Geral, função cumulativa, devendo recair no oficial mais antigo dentre os Chefes de Seções, responsável pelo exame, controle, preparação e demais atos administrativos do Estado-Maior Geral.

### **4.3.3 As Diretorias**



Às Diretorias, órgãos de direção setorial, compete realizar, a orientação, o controle, a coordenação, a fiscalização e a execução das atividades, dos programas e dos planos relativos às estratégias setoriais específicas, compreendendo:

- Diretoria de Pessoal (DP);
- Diretoria de Logística e Finanças (DLF);
- Diretoria de Ensino (DE);
- Diretoria de Atividades Técnicas (DAT).

A Diretoria de Pessoal, órgão de direção setorial do sistema de pessoal ativo, inativo e pensionista, incumbe-se da coordenação, da execução, do controle e da fiscalização das atividades relacionadas com o pessoal, compreendidas as atividades de assistência médica, odontológica, psicológica, social, religiosa, sanitária, à família bombeiro militar. O contato com o Diretor pode ser realizado através do endereço eletrônico [dmdir@cbm.sc.gov.br](mailto:dmdir@cbm.sc.gov.br).

A Diretoria de Ensino, órgão de direção setorial do sistema de ensino e instrução, incumbe-se da coordenação, do controle e da fiscalização de todas as atividades de for-

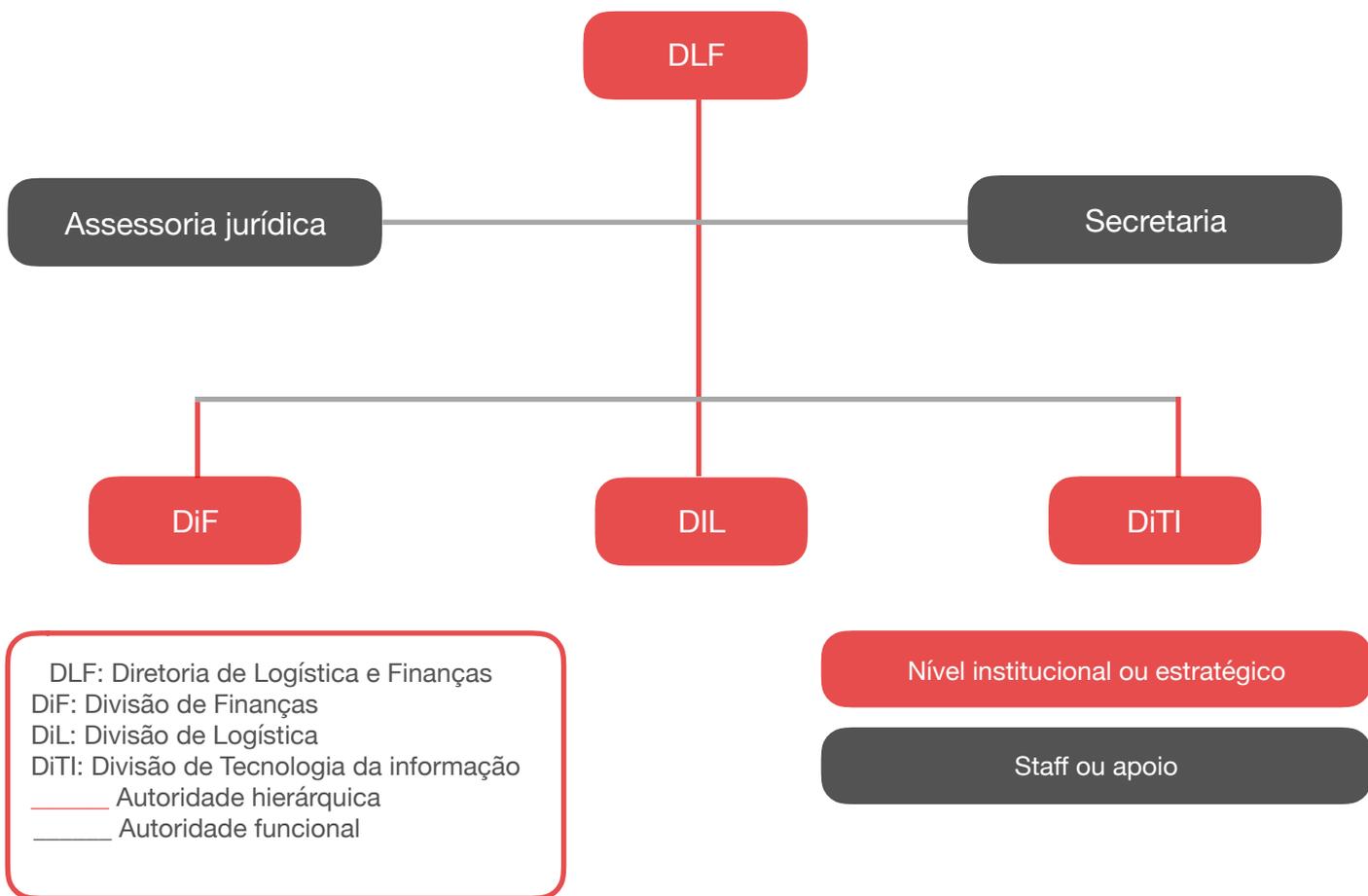
mação, aperfeiçoamento e especialização, nos diferentes níveis do ensino, do adiestramento, do treinamento e da instrução. O contato com o Diretor pode ser realizado através do endereço eletrônico [dedir@cbm.sc.gov.br](mailto:dedir@cbm.sc.gov.br).

A Diretoria de Atividades Técnicas, órgão de direção setorial do sistema de segurança contra incêndio e controle de pânico, incumbe-se de estudar, analisar, planejar, normatizar, controlar e fiscalizar as atividades atinentes a segurança contra incêndio e pânico, no território do Estado de Santa Catarina. O contato com o Diretor pode ser realizado através do endereço eletrônico [datdir@cbm.sc.gov.br](mailto:datdir@cbm.sc.gov.br).

#### **4.3.4 Diretoria de Logística e Finanças**

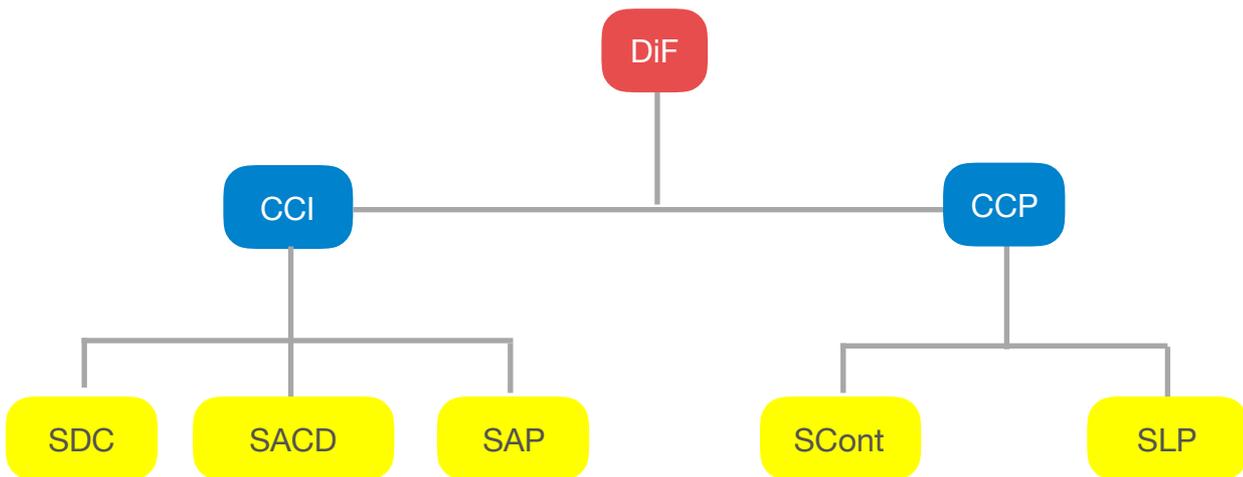
A Diretoria de Logística e Finanças (DLF) é o órgão de direção setorial do sistema logístico e financeiro, incumbe-se da coordenação, da aquisição, da distribuição, da fiscalização e do controle das necessidades de suprimento, material e serviços, das atividades de manutenção de material e das instalações. O contato com o Diretor pode ser realizado através do endereço eletrônico [dlfdir@cbm.sc.gov.br](mailto:dlfdir@cbm.sc.gov.br).

Por se tratar de uma Diretoria extremamente dinâmica e importante na atividade meio da Corporação, dedica-se um tópico exclusivo à ela, com maiores instruções acerca de suas funcionalidades e características. Isto permite ao aluno algumas informações que com certeza o auxiliarão quando estiver realizando qualquer procedimento logístico e/ou financeiro em suas atividades administrativas cotidianas. Segue o organograma da DLF:



Três divisões direcionam as atividades da DLF:

- **Divisão de Finanças (DiF):** realiza serviços atrelados à administração financeira, entre elas, as auditorias internas e prestações de contas (diárias, por exemplo); também realiza todos os pagamentos realizados a fornecedores com o Fundo de Melhoria do Corpo de Bombeiros Militar (FUMCBM), que possui CNPJ 14.186.135/0001-06. O tesoureiro do CBMSC costuma ser o Chefe da DiF, por isso há estreita relação dessa atividade com o BM-6, que realiza o planejamento e orçamento da Corporação. Na DiF, existem dois Centros: Centro de Contabilidade e Pagamentos (CCP) e Centro de Controle Interno (CCI). Para falar com o Chefe da DiF, basta enviar mensagem ao endereço eletrônico [dlfdifch@cbm.sc.gov.br](mailto:dlfdifch@cbm.sc.gov.br). Segue o organograma da DiF:



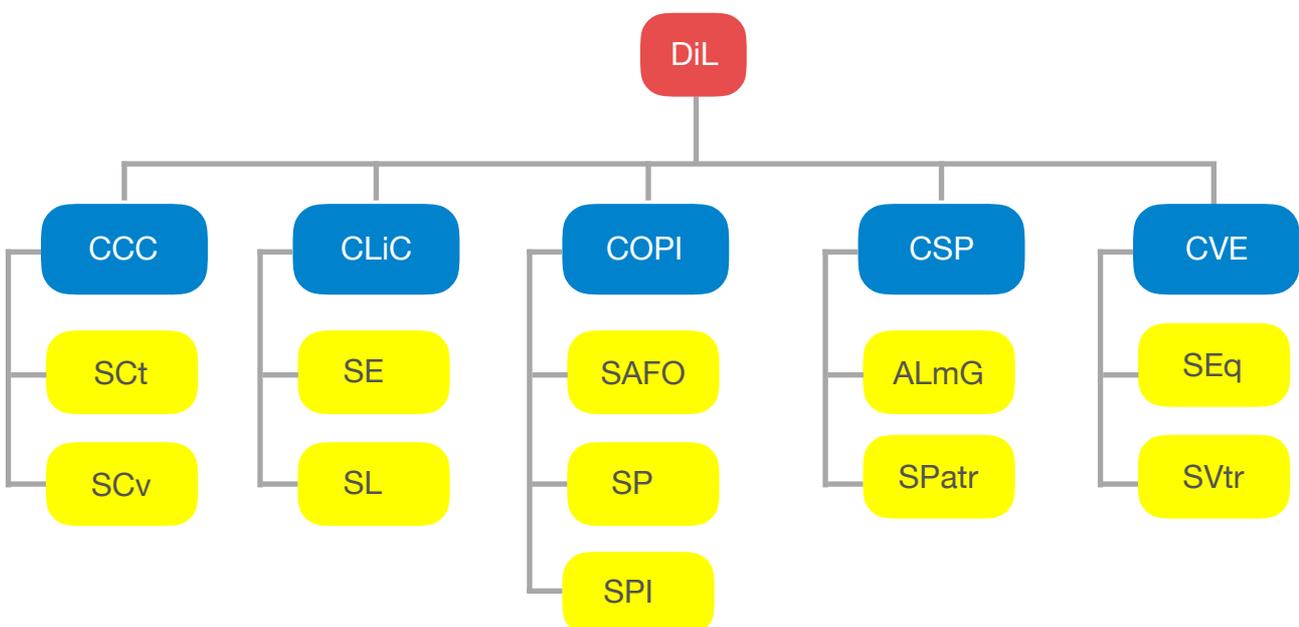
DiF: Divisão de Finanças  
 CCI: Centro de Controle Interno  
 CCP: Centro de Contabilidade e Pagamento  
 SDC: Seção de Despesas Centralizadas  
 SACD: Seção de Auditoria e Comprovantes de Despesas  
 SAP: Seção de Auditoria e Processos  
 SCont: Seção de Contabilidade  
 SLP: Seção de Liquidação e pagamentos

Nível institucional ou estratégico

Nível intermediário ou gerencial

Nível operacional ou de tarefa

- **Divisão de Logística (DiL):** gerencia todo o serviço administrativo-logístico da Corporação. Para entrar em contato com o Chefe da DiL, enviar e-mail ao endereço [dlfdilch@cbm.sc.gov.br](mailto:dlfdilch@cbm.sc.gov.br). Há cinco centros na DiL, a saber:



Dil: Divisão de Logística  
CCC: Centro de Contratos e Convênios  
CLiC: Centro de Licitações e Compras  
COPI: Centro de Obras e patrimônio Imóvel  
CSP: Centro de Suprimento e Patrimônio  
CVE: Centro de Viaturas e Equipamentos  
SCt: Seção de Contratos  
SE: Seção de Empregos  
SL: Seção de Licitações  
SAFO: Seção de Acomp. Fiscaliz. De Obras  
SPI: Seção de Patrimônio Imóvel  
Alma: Almoxarifado Geral  
Spatr: Seção de Patrimônio  
Seq: Seção de equipamentos  
SVTr: Seção de Viaturas

Nível institucional ou estratégico

Nível intermediário ou gerencial

Nível operacional ou de tarefa

1. **Centro de Licitações e Compras (CLiC):** gerencia todos os procedimentos alusivos as aquisições através de procedimentos licitatórios ou dispensas de licitação. O chefe do CLiC pode ser contactado no endereço eletrônico [dlfclicch@cbm.sc.gov.br](mailto:dlfclicch@cbm.sc.gov.br);
2. **Centro de Contratos e Convênios (CCC):** gerencia todos os procedimentos alusivos a contratos e convênios, inclusive reajustes, aditamentos, etc. O chefe do CCC pode ser contactado no endereço eletrônico [dlfccch@cbm.sc.gov.br](mailto:dlfccch@cbm.sc.gov.br);
3. **Centro de Suprimento e Patrimônio (CSP):** gerencia o patrimônio mobilizável da Corporação, bem como se responsabiliza pela estocagem de materiais de consumo no Almoxarifado Geral. Faz controle através de dois sistemas gerenciais, o SME (Sistema de Materiais e Estoques, administrando os materiais de consumo) e o GIM (Gerenciamento Integrado de Materiais, administrando os materiais permanentes). O chefe do CSP pode ser contactado no endereço eletrônico [dlfcspch@cbm.sc.gov.br](mailto:dlfcspch@cbm.sc.gov.br);
4. **Centro de Viaturas e Equipamentos:** gerencia todas as viaturas da Corporação, através do sistema GVE (Gerenciamento de Viaturas e Equipamentos), preocupando-se com atividades administrativas alusivas à carga e descarga de viaturas, manutenção e aquisição de combustíveis, etc. Também realiza o pagamento de todas as taxas obrigatórias, como DPVAT (para todos os veículos), licenciamento anual (somente para veículos que estejam cedidos para uso) e IPVA (somente para veículos privados e emprestados ao CBMSC), realizando também o controle de Inquéritos Técnicos, surgidos através de sinistros. O chefe do CVE pode ser contactado no endereço eletrônico [dlfcvech@cbm.sc.gov.br](mailto:dlfcvech@cbm.sc.gov.br).
5. **Centro de Obras e Patrimônio Imóvel (COPI):** gerência as obras e reformas realizadas em OBM no Estado, bem como administra as questões alusivas ao patrimônio imobilizado, como terrenos, edificações, etc.

### **4.3.5 A Corregedoria**

A Corregedoria do Corpo de Bombeiros Militar, subordinada diretamente ao Comandante-Geral, tem a seu cargo planejar, programar, organizar, dirigir, coordenar e controlar a execução das atividades de correição no âmbito da Corporação, além de outras atribuições estabelecidas na regulamentação desta Lei Complementar.

### **4.3.6 A Ajudância-Geral**

São atribuições da Ajudância-Geral:

- executar os trabalhos de Secretaria, incluindo recebimento e expedição da correspondência ostensiva, serviço de correio, protocolo geral, arquivo geral e Boletim do Corpo de Bombeiros Militar - BCBM;

- fomentar a implementação do sistema oficial de classificação de documentos do Estado nas unidades da Corporação e adoção do sistema de protocolo padrão definido pela Secretaria de Estado da Administração, ou órgão correlato;

- apoiar, o Comandante-Geral, no secretariado de reuniões, encontros, palestras, dentro ou fora da Corporação, de acordo com determinação daquela autoridade; e

- ter sob seu comando a Companhia de Comando e Serviços do Comando-Geral e coordenar suas atividades no que concerne a segurança das instalações, manutenção do aquartelamento, controle da frota de viaturas e manutenção e outras atividades correlatas, na sede do Comando- Geral da Corporação.

### **4.3.7 As Assessorias**

As Assessorias têm a seu cargo as funções de assistência e assessoramento direto ao Comandante-Geral, nos assuntos que escapem às atribuições normais e específicas dos demais órgãos de direção e destina-se a dar flexibilidade à estrutura do Comando-Geral da Corporação, particularmente em assuntos técnicos especializados.

### **4.3.8 As coordenadorias**

As Coordenadorias têm a seu cargo as funções de coordenar, supervisionar e desenvolver o aprimoramento técnico das atividades operacionais exercidas pelo Corpo de

Bombeiros Militar de Santa Catarina, visando a padronização e a qualidade na prestação do serviço.

#### **4.3.9 As comissões**

A Comissão de Promoções de Oficiais, presidida pelo Comandante-Geral da Corporação e a Comissão de Promoções de Praças, presidida pelo Subcomandante-Geral são de caráter permanente. Além das comissões citadas, poderão ser constituídas outras comissões de caráter temporário destinadas a estudos específicos a critério do Comandante-Geral.

### **4.4 ÓRGÃOS DE APOIO**

Os Órgãos de Apoio compreendem os Centros e as Divisões, subordinadas às Diretorias Setoriais, incumbidas de prover a Corporação de suas necessidades para a consecução de suas atividades operacionais e administrativas, para as seguintes áreas:

- ensino;
- operacional;
- pessoal;
- tecnologia da informação;
- logística;
- finanças;
- saúde.

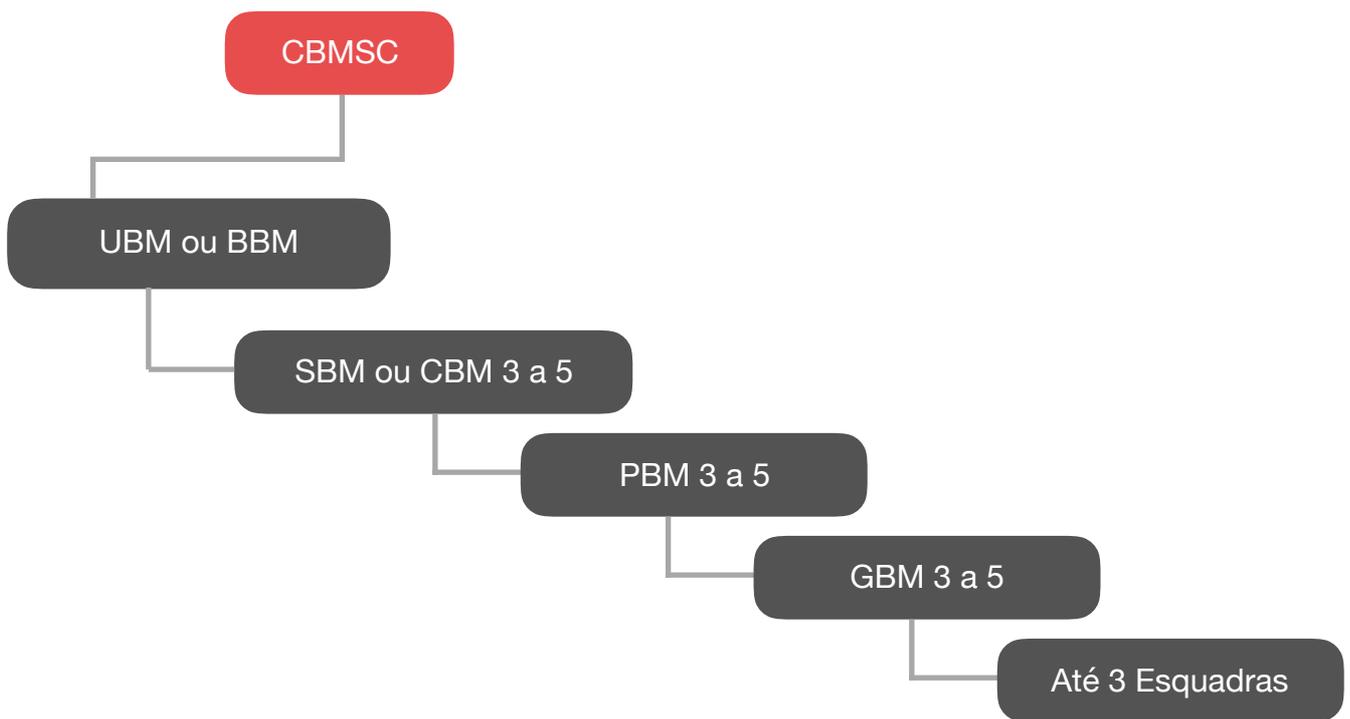
Não esquecer que as Diretorias também são órgãos de apoio, embora muito íntimas ao Comando-Geral, tendam a ser confundidas como órgãos de direção. Além disso, a Diretoria de Atividades Técnicas ainda é considerada órgão de execução.

### **4.5 ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO**

Os órgãos de execução do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina são organizados nos seguintes níveis:

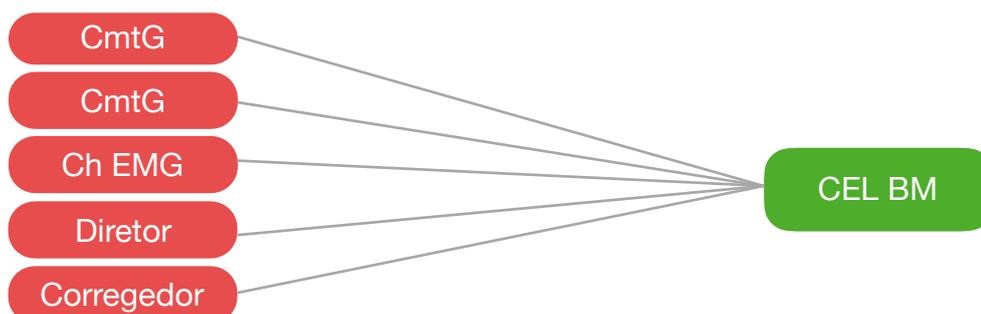
- Unidade Bombeiro Militar - UBM ou Batalhão de Bombeiros Militar - BBM, Organização Bombeiro Militar - OBM fracionada e terá de três a cinco Companhias de Bombeiros Militares – CBM:

- Subunidade Bombeiro Militar - SBM ou Companhia de Bombeiros Militar - CBM, Organização Bombeiro Militar - OBM fracionada e terá de três a cinco Pelotões de Bombeiros Militares - PBM;
- Pelotão de Bombeiros Militar - PBM, Organização Bombeiro Militar - OBM fracionada e terá de três a cinco Grupos de Bombeiros Militares - GBM ou elementos subordinados; e
- Grupo de Bombeiros Militar - GBM, elemento subordinado e menor fração, terá até três esquadras para composição das Guarnições de Serviço.

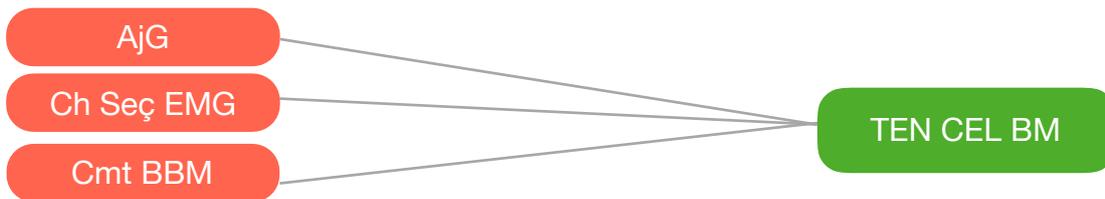


## 4.6 FUNÇÕES PRIVATIVAS

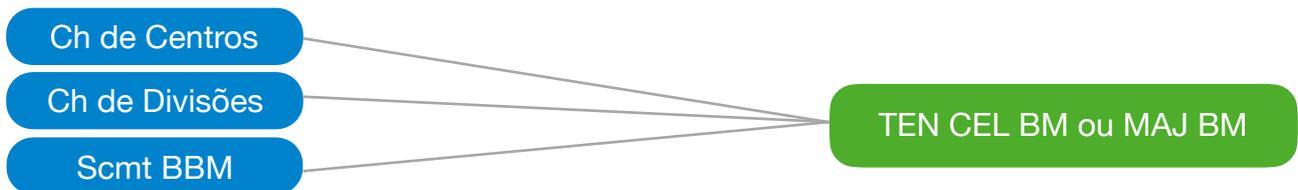
Cada Posto e Graduação recebe funções de comando/direção/controle específicas na Corporação. A figura a seguir resume as funções privativas de Cel BM:



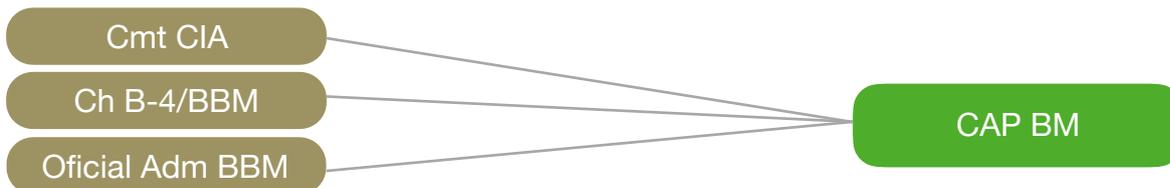
A figura a seguir representa funções privativas de Ten Cel BM:



A figura a seguir representa funções privativas de Ten Cel ou Maj BM:



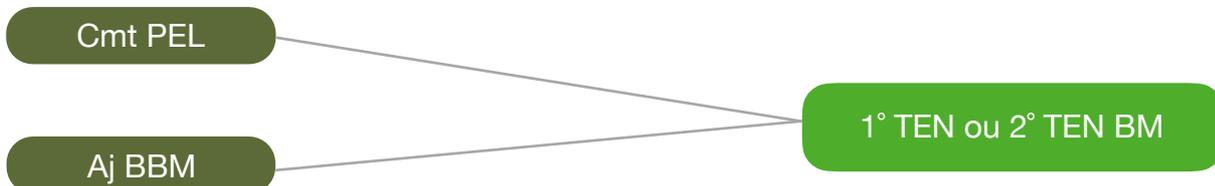
A figura a seguir representa funções privativas de Cap BM:\



A figura a seguir representa funções privativas de Cap, Maj ou Ten Cel BM:



A figura a seguir representa funções privativas de 1° ou 2° Ten BM:



A figura a seguir representa funções privativas de SubTen BM:



A figura a seguir representa funções privativas de SubTen BM:

Cmt de GBM

Preferencialmente SUBTEN BM

## 4.7 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Os sistemas de informações gerenciais vêm se desenvolvendo muito no Estado de Santa Catarina, embora muito ainda tenha que ser realizado. Na prática, percebe-se que os sistemas ainda não são integrados e geram retrabalho, ou seja, muitas vezes, deve-se inserir o mesmo dado em mais de um sistema.

No entanto, não resta dúvida de que os sistemas informatizados facilitaram em muito a gestão dos administradores públicos. Aceleraram as decisões organizacionais e possibilitam atualmente um número considerável de vantagens em sua utilização, quando comparados aos métodos rudimentares de gerenciamento de informações, como papéis, planilhas, relatórios, etc.

Essa revolução na tecnologia ampliou muito a comunicação entre as organizações públicas e a sociedade civil, possibilitando o aumento considerável do princípio da publicidade.

Com isso, diversos temas começam a surgir e serem debatidos em salas de aula e na prática: egov; sistemas integrados de informação; aplicativos online; gestão do conhecimento; sites contendo prestações de contas à sociedade (transparência eletrônica); accountability; etc.

No CBMSC, os sistemas de informações mais utilizados são os seguintes: GIM; SME; GVE; SSE e SIGEF. Ainda há sistemas de uso restrito à Diretoria de Logística e Finanças (DLF), como o S-FINGE e LIC, o primeiro uma forma de comunicação entre a corporação e o Tribunal de Contas do Estado e o segundo uma comunicação com a Secretaria de Estado da Administração. Vamos estudar os aplicativos mais usuais na Corporação.



a) SIGEF – Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal Contempla o monitoramento global e detalhado da gestão orçamentária e financeira de todos os órgãos e entidades do Governo do Estado de Santa Catarina. Fornece informações gerenciais para o planejamento da melhor aplicação das receitas, bem como para o controle da despesa. Através deste ambiente é possível gerar os empenhos, além de inúmeras consultas e geração de relatórios gerenciais que permitem acompanhar a evolução do desembolso do orçamento.

b) GIM – Gerenciamento Integrado de Materiais Aplicativo que visa auxiliar na administração de materiais e patrimônio como um todo, através da racionalização de informações e procedimentos, o que possibilita ao órgão gerenciador (Secretaria de Estado da Administração), bem como ao órgão usuário, obter informações atualizadas e precisas de todos os assuntos relacionados com materiais e patrimônio.

c) SME – Sistema de Materiais e Estoque Este sistema visa oferecer informações administrativas, gerenciais e financeiras, quanto a estocagem, movimentação e consumo de materiais por centros de custos consumidores.

d) GVE – Gerenciamento de Veículos e Equipamentos Trata-se de um aplicativo que realiza o gerenciamento dos veículos e equipamentos que compõem a frota do Estado de Santa Catarina. O GVE permite a emissão de diversos relatórios para o controle de todos os dados do veículo e sua lotação, como despesas com abastecimento, serviços, peças, acessórios e outros. Trata-se de uma ferramenta gerencial muito importante que deve ser do conhecimento dos gestores da Corporação.

e) SSE – Sistema de Solicitação de Empenhos É um sistema que “roda” na página do CBMSC e permite fazer solicitações de empenhos para a aquisição de produtos ou serviços, desde que sejam com valores que permitam a aquisição direta.

O CBMSC tem a intenção de desenvolver outros aplicativos (softwares) para agilizar e facilitar ainda mais as funções dos administradores do CBMSC, porém como isso demanda tempo e recursos financeiros, eles serão desenvolvidos pouco a pouco.

## 5 ORÇAMENTO PÚBLICO



Analisando a imagem acima, podemos ver uma formatura com a Força Tarefa do CBMSP com viaturas, helicópteros, botes e pessoas, além do próprio CEBM onde foi realizada a cerimônia. De onde vem esses recursos utilizados pela Corporação? A resposta é simples e é também o tema do nosso estudo sobre orçamento público: os recursos vêm do orçamento público que, guardadas as devidas proporções, na sua essência, assemelha-se ao orçamento familiar.

A vida em cidades – pequenas, médias, grandes - nos dá a oportunidade de utilizar os serviços públicos voltados à educação, saúde, transporte, segurança, entre outros. Encontramos obras construídas, ou em construção, pelo governo, como drenagem de águas pluviais, canalização de um córrego situado no CEBM, ampliação da rodoviária da cidade ou a modernização do aeroporto. A construção de obras, a prestação de serviços, a concessão de benefícios, entre outras ações executadas pelo governo, dependem do orçamento público. É nele que os governantes estimam o que vão arrecadar e como devem gastar os recursos obtidos com os impostos pagos pela sociedade. É nele que são decididas as obras prioritárias, as promessas de campanha a serem cumpridas, que reivindicações sociais serão atendidas, por exemplo.

Por outro lado, você já deve estar habituado a ouvir comentários de políticos e especialistas no assunto no sentido de que não há recursos para aumentar o salário mínimo, pagar melhor os professores e médicos, aumentar o valor das pensões e aposentadorias, sem falar da falta de policiamento nas escolas e da violência nas cidades em geral.

## **5.1 ORÇAMENTO PÚBLICO X ORÇAMENTO FAMILIAR**

Algumas famílias, conhecedoras da sua renda anual e das despesas que têm de efetuar para custear a sua sobrevivência, programam-se para que, mês a mês, consigam fechar as contas no azul, ou melhor, não encerrem o mês no vermelho. Se houver sobra, ótimo: pode ir direto para a poupança ou financiar algum projeto futuro. Quem sabe a reforma da casa? Isso é orçamento familiar. No caso do setor público, o estudo do orçamento faz parte de uma disciplina mais ampla denominada Finanças Públicas, cujo objeto de estudo é a atividade financeira do

Estado, visando obter e utilizar bens e serviços para atender às necessidades da sociedade, por meio da administração pública.

Em outras palavras: é a intervenção do Estado para prover o atendimento das necessidades da população. Para executar essa atividade, o Estado necessita de recursos financeiros, obtidos de várias fontes, dentre as quais a tributação, que representa uma transferência de recursos da sociedade, pessoas e empresas, para o Estado.

O objeto das Finanças Públicas é, portanto, o estudo da atividade fiscal, orientada em duas direções: política tributária, para captação de recursos, e política orçamentária, para a aplicação dos recursos. Vamos nos ater à aplicação dos recursos, através das despesas fixadas pelo governo.

## **5.2 CONCEITO DE ORÇAMENTO**

O conceito de orçamento tem evoluído ao longo do tempo. Cada autor costuma apresentar mais de um conceito e escolhe o de sua preferência, de acordo com o objetivo que pretende alcançar com a disciplina. Vejamos alguns:

- Sanches (2004, p. 234): “Orçamento: termo que expressa, em sentido amplo, a idéia de computar, de avaliar, de calcular, em relação à previsão (realização de estimativas) do comportamento provável das receitas e dos gastos, de qualquer atividade econômica de um ente público ou privado, num certo período de tempo”;

- Barão de Itararé: “Orçamento público é uma conta que o governo faz para saber onde vai aplicar o dinheiro que já gastou”;
- Conceito utilizado pelo Governo Federal: “Orçamento é o documento que trata, em termos financeiros, do programa de trabalho do governo para cada ano, estima os recursos que devem ser arrecadados para financiar as despesas fixadas para a execução do programa de trabalho”. Este conceito será adotado em nosso curso.

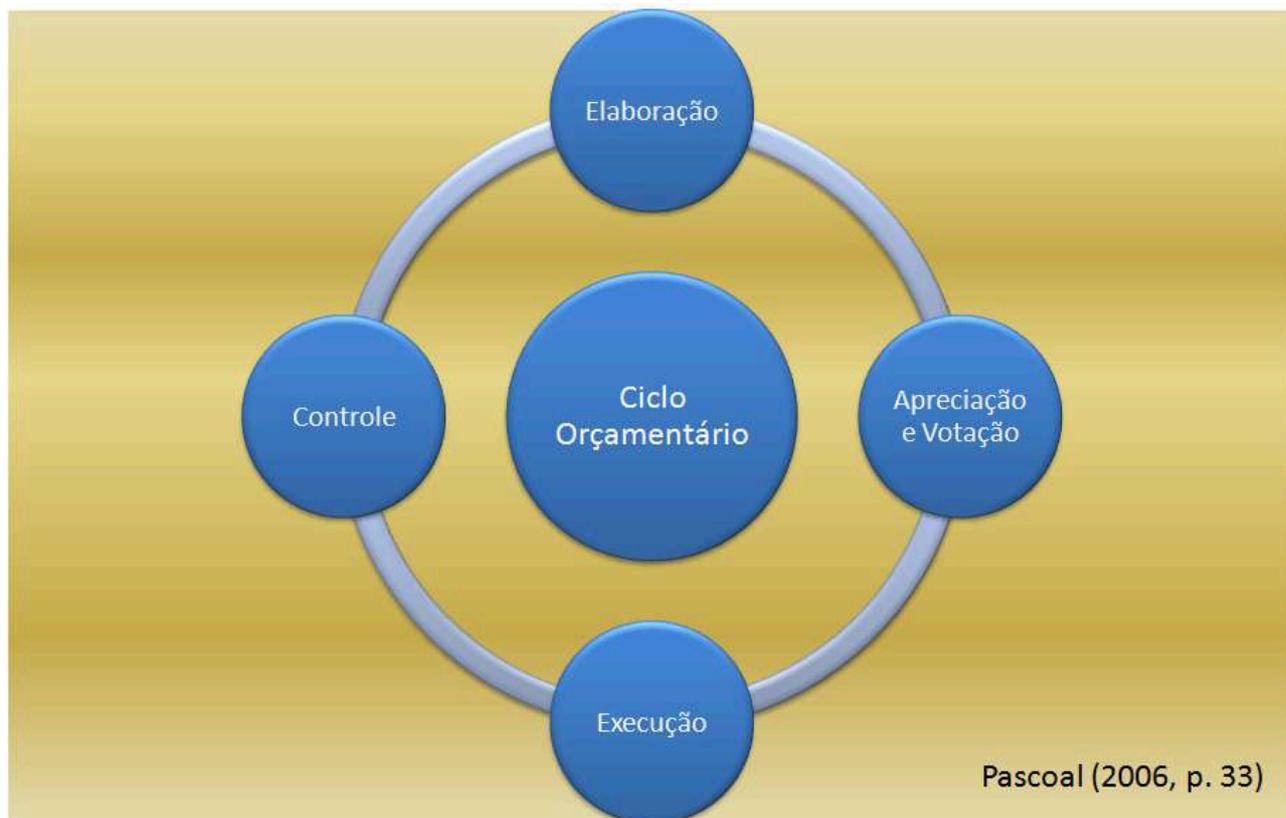
Um aspecto bem relevante do orçamento público é a relação existente entre receita e **despesa pública**. A primeira é **estimada**, uma vez que provém da arrecadação fiscal futura (impostos, taxas, contribuições, etc.), enquanto a segunda é **fixada**, ou seja, é estabelecido um teto para a despesa.

O conceito de orçamento traz algumas características:

- **É anual:** o orçamento, no Brasil, inicia-se em 1º de janeiro e encerra-se em 31 de dezembro, coincidindo com o ano civil. Há países que adotam datas diferentes. Todos os anos, o chefe do Poder Executivo (prefeito, governador e presidente da República) deve elaborar a proposta de orçamento e enviá-la para discussão e votação na Câmara Municipal, no caso do município; na Assembléia Legislativa, no caso do Estado; e no Congresso Nacional, quando se tratar do País;
- **É um plano de trabalho:** mais do que um documento de receitas e despesas, o orçamento é um programa de trabalho, com metas e objetivos a serem alcançados;
- **Estima os recursos:** observe que os recursos são programados para serem arrecadados ao longo do ano; portanto, é uma expectativa e não uma certeza de obtenção. É claro que a estimativa, ou previsão, da receita exige um mínimo de técnica e de conhecimento do comportamento da arrecadação nos anos anteriores. O acerto na estimativa é importante para garantir a continuidade dos serviços e obras já iniciados e para que não haja cortes inesperados em programas sociais ou atrasos no pagamento do funcionalismo e dos aposentados e pensionistas, por exemplo;
- **Fixa a despesa:** ao contrário da receita, a despesa é fixada, no sentido de que é estabelecido um teto que não pode ser ultrapassado;
- **É obrigatório:** todo município tem o orçamento municipal; todo estado tem o orçamento estadual; e na esfera federal, há o orçamento da União.

A programação e as respectivas despesas que não estiverem autorizadas na lei orçamentária não poderão ser realizadas. Além disso, a elaboração do orçamento deve seguir determinados princípios: anualidade; unidade; exclusividade; universalidade; publicidade; clareza e equilíbrio.

O orçamento público possui previsão constitucional entre os artigos 165 a 169 da carta magna de 1988.



### 5.3 O CICLO ORÇAMENTÁRIO

O modelo orçamentário brasileiro, definido nos arts. 165 a 169 da Constituição Federal, tem por base o elo entre o planejamento e a fixação de despesas para determinado exercício e materializa-se em três documentos formais, devidamente hierarquizados: Lei do Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

O papel dessas leis é integrar as atividades de planejamento e orçamento, visando assegurar o sucesso da atuação governamental nos municípios, Estados e União. Em outras palavras, é um sistema integrado de planejamento e orçamento adotado pelos municípios, Estados, Distrito Federal e União.

O ciclo orçamentário corresponde a um período de quatro anos, iniciando pela elaboração do PPA e encerrando com o julgamento da última prestação de contas do Poder Executivo pelo Poder Legislativo. É um processo dinâmico e contínuo, com várias etapas articuladas entre si, por meio das quais os orçamentos são discutidos, elaborados, aprovados, executados, avaliados e julgados.

As três leis do ciclo orçamentário devem estar estreitamente ligadas entre si, compatíveis e harmônicas e utilizando a mesma linguagem, ou seja, a denominação de um determinado programa e das ações correspondentes constantes do orçamento deve ser a mesma utilizada no PPA.

A elaboração dos projetos de lei do PPA, da LDO e da LOA é competência exclusiva do Poder Executivo - prefeito, governador e Presidente da República. Portanto, os membros do Poder Legislativo não podem dar início ao ciclo orçamentário.

## **5.4 PLANO PLURIANUAL (PPA)**

O ciclo orçamentário se inicia com a elaboração do projeto de lei do PPA no primeiro ano de governo do presidente, governador ou prefeito, e vigora a partir do ano seguinte até o primeiro ano de mandato do próximo governante, de forma a garantir a continuidade administrativa. PPA é o planejamento de médio prazo, definindo as despesas de capital relacionadas aos programas e ações estabelecidos, além das estratégias, diretrizes e metas para um período de quatro anos.

No âmbito estadual, a elaboração do projeto de lei do PPA (e também LDO e LOA) é coordenada pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SPG), e, se necessário, o governo pode enviar a cada ano um projeto de lei de revisão do PPA. Isso demonstra que o planejamento é flexível e que o PPA pode, durante o período de vigência, sofrer alterações, mas tanto o PPA original quanto suas modificações têm que ser apreciados pelo poder legislativo.

## **5.5 A LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO)**

É uma lei anual que estabelece, entre outros assuntos, as metas e prioridades do governo, ou seja, as obras e os serviços mais importantes a serem realizados no ano seguinte. A LDO dita as regras que deverão ser observadas na formulação do projeto da LOA pelo Poder

Executivo e na discussão, votação e aprovação pelo Poder Legislativo. Importante: a LDO subordina-se ao PPA, no que concerne à programação prioritária.

## **5.6 A LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (LOA)**

É na LOA que o governo demonstra todas as receitas e despesas para o ano seguinte. A LOA é composta de três documentos, também chamados de esferas: fiscal, seguridade social e investimento das empresas estatais.

O orçamento fiscal contempla os gastos em infraestrutura, educação, agricultura, manutenção dos órgãos, transferências de receitas tributárias federais para Estados e municípios, entre outros, e discrimina as receitas de acordo com a origem.

O orçamento da seguridade social lista os desembolsos com benefícios previdenciários (aposentadorias, pensões, etc.), assistência social e saúde e discrimina as receitas de contribuições sociais e de transferências recebidas do orçamento fiscal.

O orçamento de investimento das empresas estatais contempla apenas este tipo de gasto, com as respectivas fontes de financiamento.

## **5.7 DESPESA PÚBLICA**

Despesa pública é o gasto do Estado com vistas ao atendimento das necessidades coletivas e ao cumprimento das responsabilidades institucionais. Entendê-la é fundamental, uma vez que o CBMSC é uma das unidades estatais que despendem uma considerável quantidade de recursos públicos na consecução de suas missões constitucionais.

### **5.7.1 Classificação da despesa pública**

A classificação da despesa pública é de grande importância, pois auxilia na compreensão do orçamento e das contas públicas. São utilizadas para facilitar e padronizar as informações que se deseja obter. Pela classificação é possível visualizar o orçamento por poder, função, subfunção, programa, categoria econômica, e olhar a despesa sob diferentes enfoques, ou abordagens, conforme o ângulo que se pretende analisar.

Imagine que um organismo nacional, como o BNDES, por exemplo, necessite de informações sobre o valor gasto com o Poder Executivo do País em determinado ano, ou sobre o valor aplicado em prevenção a incêndios em locais de grande público. Pela despesa classificada, temos condições de dar a resposta quase que imediatamente com a utilização dos instrumentos fornecidos pela informática.

O órgão coordenador da metodologia de classificação é o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, que dita as normas a respeito do assunto. Originalmente, a

classificação foi estabelecida pela Lei nº 4.320/64. No Estado de Santa Catarina, atualmente quem dita as regras de classificação de despesas é o Decreto estadual nº 1.323 de 21 de dezembro de 2012, aprovando a classificação da despesa pública e estabelecendo outras providências (ver o anexo único deste decreto).

### **5.7.2 Classificação institucional da despesa pública**

Esta classificação responde à indagação: “quem” é o responsável pela programação? Sua finalidade primordial é colocar em evidência a unidade responsável pela execução da despesa, ou seja, os órgãos que gastam os recursos de acordo com a programação aprovada. Ajuda no controle e na avaliação da execução.

A classificação institucional compreende os Órgãos Orçamentários e suas respectivas Unidades Orçamentárias. A Unidade Orçamentária destina verbas específicas para a realização de programas de trabalho. Em outras palavras: é a unidade responsável pela execução do orçamento.

A Lei 4.320/64 (art. 14) dispõe que “*Constitui unidade orçamentária o agrupamento de serviços [...] a que serão consignadas dotações próprias.*” Trata-se, portanto, de agrupamento de serviços, que pode corresponder a um segmento organizacional da administração direta, da indireta ou mesmo a nenhum componente da estrutura organizacional. Exemplos: alguns fundos especiais e registros equivalentes a Transferências a Estados, Distrito Federal e Municípios, Encargos Financeiros do Estado, Operações Oficiais de Crédito, Refinanciamento da Dívida Pública Mobiliária Estadual e Reserva de Contingência.

O CBMSC possui duas unidades orçamentárias: 1602 (responsável pelo pagamento com a folha de pessoal) e 1685 (responsável por operacionalizar todo o custeio e investimentos da Corporação). A unidade orçamentária 1685 se destina a receber os recursos do FUMCBM.

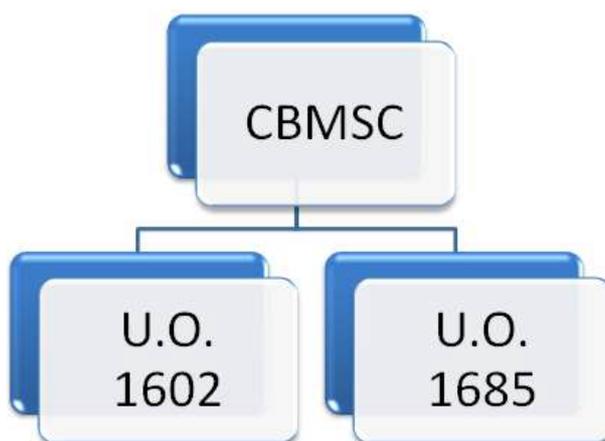
### **5.7.3 Classificação funcional da despesa pública**

A classificação funcional da despesa responde à indagação: “em que área” de ação governamental a despesa será realizada?

A atual classificação funcional, utilizada a partir do exercício de 2000, substituiu a antiga classificação funcional-programática, instituída pela Lei nº 4.320, de 1964, que, à época, representou grande avanço na técnica de apresentação orçamentária. A classificação funcional, composta de um rol de funções e subfunções prefixadas, serve como

agregador dos gastos públicos por área de ação governamental. Por ser de aplicação comum e obrigatória no âmbito dos municípios, dos Estados e da União, essa classificação permite a consolidação nacional dos gastos do setor público. No total, são 28 funções, que se subdividem em subfunções, cada uma com seu código.

A **função** representa o maior nível de agregação das diversas áreas de despesa que competem ao setor público. A **subfunção** representa uma partição da função, visando agregar determinado subconjunto de despesas do setor público. Identifica a natureza básica das ações que se aglutinam em torno das funções. Observe que a função Segurança Pública, por exemplo, possui três subfunções: Policiamento, Defesa Civil, Informação e Inteligência. Há outro aspecto a apresentar: as subfunções poderão ser combinadas com funções diferentes daquelas a que estejam vinculadas, dependendo da programação que se pretende executar. Por exemplo: podemos usar a subfunção 181 – Policiamento, atrelada à Função Legislativa, no caso da polícia que garante a segurança dos membros do Poder Legislativo.



#### 5.7.4 Estrutura programática da despesa pública

A estrutura programática da despesa pública responde às indagações: “para que” os recursos são alocados? Qual a finalidade de despesa?

O **Programa** é o instrumento de organização das ações do governo. Ele articula o conjunto de ações que têm o mesmo objetivo. Portanto, a estrutura programática é o conjunto de programas definidos pelo governante, tendo em vista as soluções propostas para os problemas de determinada comunidade ou do País como um todo. Dessa forma, governador, prefeito e o Presidente da República têm a liberdade de definir a estrutura programática que pretende executar.

São alguns exemplos de programas na área estadual: PACTO pela Segurança; PACTO pela Saúde; etc.

O Programa é executado por meio da Ação, que se divide em:

a. **Projeto:** é o instrumento de programação que visa um ou mais objetivos de um programa, envolvendo operações que se realizam num período limitado de tempo e das quais resulta um produto em benefício da sociedade. Em outras palavras: o projeto tem data para começar e data para terminar. Exemplos: construção de OBM; ampliação do prédio do QCG; compra de viaturas pesadas;

b. **Atividade:** é o instrumento de programação que visa um ou mais objetivos de um programa, envolvendo operações que se realizam de modo contínuo e permanente e das quais resulta um produto necessário à manutenção da ação de governo. Exemplo: pagamento de bombeiros; manutenção do prédio do CEBM; manutenção de viaturas;

c. **Operação Especial:** são ações que não contribuem para a manutenção das ações de governo e das quais não resulta um produto sob a forma de bens ou serviços. Exemplo: pagamento do pessoal da reserva.



### 5.7.5 Classificação da despesa pública por natureza

A classificação da despesa pública por natureza responde à indagação: “o que” será adquirido e “qual” o efeito econômico da realização da despesa.

A classificação da despesa é instrumento indispensável para o conhecimento e o controle dos gastos públicos por permitir a leitura detalhada do orçamento. Propicia, inclusive, que sejam detectados exageros, erros e desvios na aplicação dos recursos públicos. Instituída pela Lei nº 4.320, de 1964, a classificação por natureza divide-se em Corrente e de Capital.

As Despesas Correntes são as que não contribuem diretamente para a formação ou aquisição de um bem de capital. São despesas correntes, por exemplo, os gastos com pessoal e a manutenção da máquina administrativa.

As Despesas de Capital, ao contrário, contribuem para a formação ou aquisição de um bem de capital, implicando aumento patrimonial. A mais importante é a despesa classificada como investimento, que engloba despesas com o planejamento e a execução de obras e com a aquisição de equipamentos e material permanente.

### **5.7.6 Natureza da despesa pública**

É a classificação de despesa presente na Portaria Interministerial nº 163, de 04 de maio de 2001, construída pela associação de 4 (quatro) situações de despesa. Esta padronização foi necessária para consolidar as contas nacionais em obediência ao disposto no art. 51 da Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal). A classificação das despesas segundo a sua natureza leva em consideração as seguintes situações de despesa:

- 1ª → Categorias Econômicas;
- 2ª → Grupos de Natureza de Despesa;
- 3ª → Modalidades de Aplicação;
- 4ª → Elementos de Despesa.

Segue a conceituação de cada variável:

- Categorias Econômicas: divide-se em despesas correntes e de capital.
- Grupos de Natureza de despesa: corresponde à concentração de elementos de despesa com iguais características de objeto de gasto.
  - Modalidades de Aplicação: trata-se de uma informação gerencial. Serve para impossibilitar a contagem repetitiva dos recursos transferidos ou descentralizados entre entes públicos ou entre entes públicos e privados.
  - Elementos de Despesa: serve para identificar o objeto imediato de cada despesa.

No Estado de Santa Catarina, o anexo único do decreto estadual 1.323/2012 orienta o gestor público em relação à esta classificação muito utilizada no dia a dia da Corporação. Vamos detalhar cada variável, em função da importância do entendimento deste tópico.

#### **5.7.6.1 Categorias econômicas (conhecido como letra c)**

Classificada em duas categorias econômicas, com os seguintes códigos:

**3. despesas correntes:** classificam-se nessa categoria todas as despesas que não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital.

**4. despesas de capital:** classificam-se nessa categoria aquelas despesas que contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital.



#### 5.7.6.2 Grupo de natureza de despesa (conhecido como letra g)

Agregador de elementos de despesa com as mesmas características quanto ao objeto de gasto, conforme discriminado a seguir:

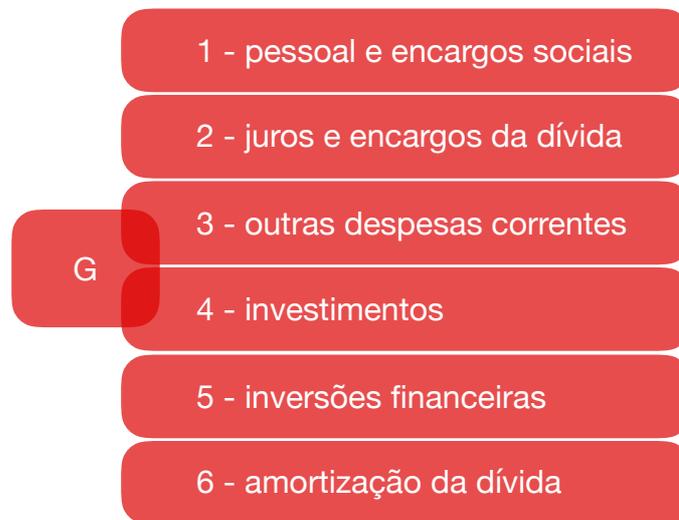
1. Pessoal e Encargos Sociais
2. Juros e Encargos da Dívida
3. Outras Despesas Correntes
4. Investimentos
5. Inversões Financeiras
6. Amortização da Dívida

No CBMSC, utilizamos mais comumente o código 3 (outras despesas correntes) que são despesas orçamentárias com aquisição de material de consumo, pagamento de diárias, contribuições, subvenções, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, etc. Também muito utilizado é o código 4 (investimentos) que são despesas orçamentárias com softwares e com o planejamento e a execução de obras, inclusive com a aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, e com a aquisição de instalações, equipamentos e material permanente.

#### 5.7.6.3 Modalidade de aplicação (conhecido como letras mm)

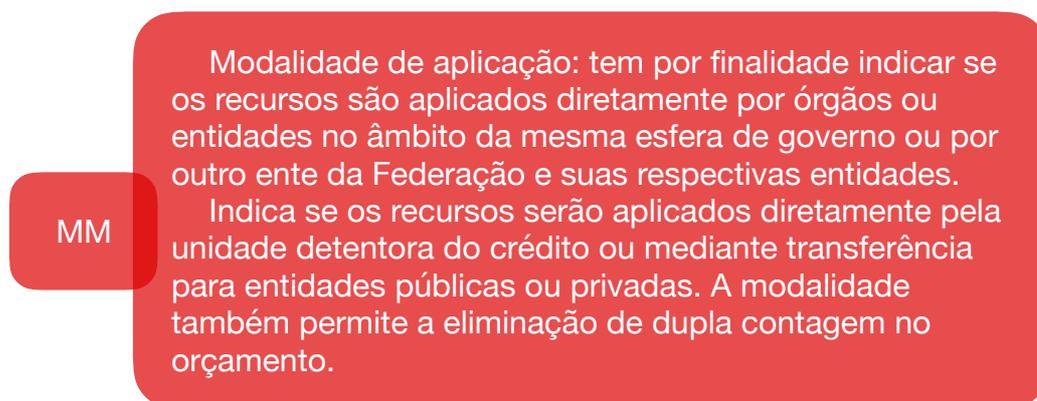
A modalidade de aplicação tem por finalidade indicar se os recursos são aplicados diretamente por órgãos ou entidades no âmbito da mesma esfera de governo ou por outro ente da Federação e suas respectivas entidades. Indica se os recursos serão aplicados

diretamente pela unidade detentora do crédito ou mediante transferência para entidades públicas ou privadas. A modalidade também permite a eliminação de dupla contagem no orçamento.



O anexo único do decreto estadual 1.323/2012 possui uma ampla lista de código de modalidade de despesa, que se alonga do nº 20 (transferências à união) ao 99 (a definir). No CBMSC, utiliza-se comumente o código 90 (aplicações diretas), uma vez que a maioria das despesas é diretamente aplicada na Corporação mediante custeio ou investimento.

Vejam os que o decreto 1.323/12 nos diz a respeito da modalidade de aplicação com código 90: Aplicações Diretas - aplicação direta, pela unidade orçamentária, dos créditos a ela alocados ou oriundos de descentralização de outras entidades integrantes ou não dos Orçamentos Fiscal ou da Seguridade Social, no âmbito da mesma esfera de governo.



#### 5.7.6.4 Elemento de despesa (conhecido como letras ee)

O elemento da despesa tem por finalidade identificar os objetos de gasto, tais como vencimentos e vantagens fixas, juros, diárias, material de consumo, serviços de ter-

ceiros prestados sob qualquer forma, subvenções sociais, obras e instalações, equipamentos e material permanente, auxílios, amortização e outros que a administração pública utiliza para a consecução de seus fins.

O anexo único do decreto estadual 1.323/2012 possui uma ampla lista de código de elemento de despesa, que se alonga do nº 01 (Aposentadorias do RPPS, Reserva Remunerada e Reformas dos Militares) ao 99 (a classificar). No CBMSC, utiliza-se comumente o código 30 (Material de Consumo); 52 (Equipamentos e Material Permanente); entre outros. Segue conceituação para os códigos de elemento de despesa citados:

- **30 Material de Consumo:** despesas orçamentárias com álcool automotivo; gasolina automotiva; diesel automotivo; lubrificantes automotivos; combustível e lubrificantes de aviação; gás engarrafado; outros combustíveis e lubrificantes; material biológico, farmacológico e laboratorial; animais para estudo, corte ou abate; alimentos para animais; material de coudelaria ou de uso zootécnico; sementes e mudas de plantas; gêneros de alimentação; material de construção para reparos em imóveis; material de manobra e patrulhamento; material de proteção, segurança, socorro e sobrevivência; material de expediente; material de cama e mesa, copa e cozinha, e produtos de higienização; material gráfico e de processamento de dados; aquisição de disquete; material para esportes e diversões; material para fotografia e filmagem; material para instalação elétrica e eletrônica; material para manutenção, reposição e aplicação; material odontológico, hospitalar e ambulatorial; material químico; material para telecomunicações; vestuário, uniformes, fardamento, tecidos e aviamentos; material de acondicionamento e embalagem; suprimento de proteção ao vôo; suprimento de aviação; sobressalentes de máquinas e motores de navios e esquadra; explosivos e munições; bandeiras, flâmulas e insígnias e outros materiais de uso não duradouro;

- **52 Equipamentos e Material Permanente:** despesas orçamentárias com aquisição de aeronaves; aparelhos de medição; aparelhos e equipamentos de comunicação; aparelhos, equipamentos e utensílios médico, odontológico, laboratorial e hospitalar; aparelhos e equipamentos para esporte e diversões; aparelhos e utensílios domésticos; armamentos; coleções e materiais bibliográficos; embarcações, equipamentos de manobra e patrulhamento; equipamentos de proteção, segurança, socorro e sobrevivência; instrumentos musicais e artísticos; máquinas, aparelhos e equipamentos de uso industrial; máquinas, aparelhos e equipamentos gráficos e equipamentos diversos; máquinas, aparelhos e utensílios de escritório; máquinas, ferramentas e utensílios de oficina; máquinas, tratores e equipamentos agrícolas, rodoviários e de movimentação de carga; mobiliário em geral; obras de arte e peças para museu; se-

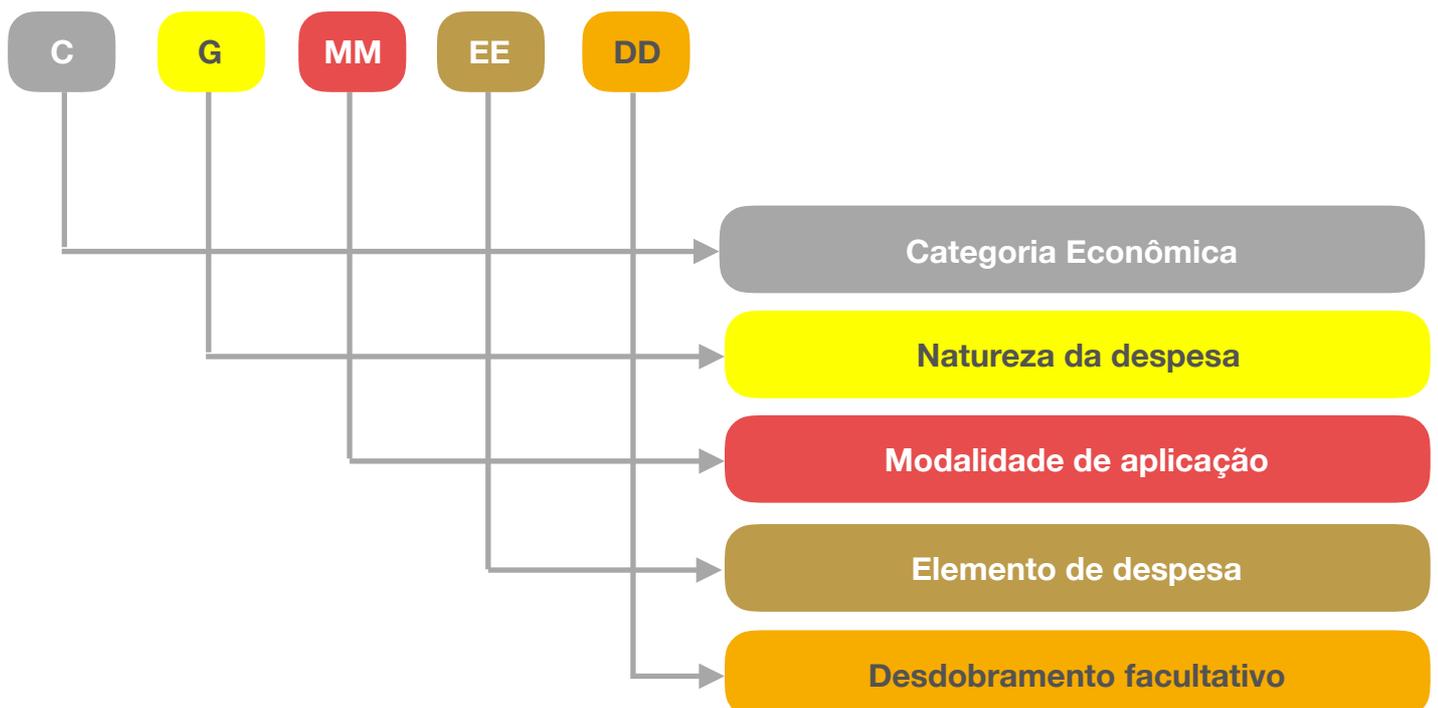
moventes; veículos diversos; veículos ferroviários; veículos rodoviários; outros materiais permanentes.

EE

Elemento de despesa: tem por finalidade identificar os objetos de gastos, tais como vencimentos e vantagens fixas, juros, diárias, material de consumo, serviço de terceiros prestados sob qualquer forma, subvenções sociais, obras e instalações, equipamentos e material permanente, auxílios, amortização e outros que a administração pública utiliza para a consecução de seus fins. A descrição dos elementos pode não contemplar todas as despesas a eles inerentes, sendo, em alguns casos, exemplificativa.

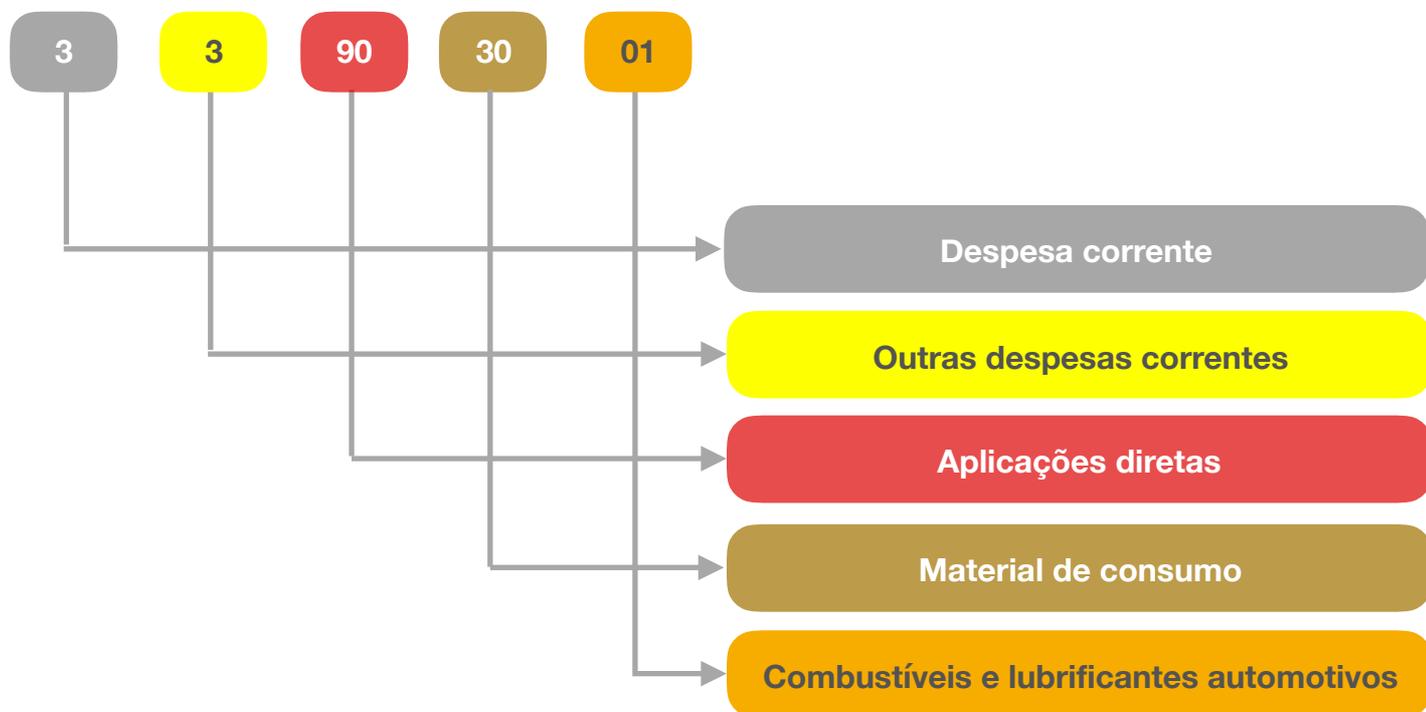
Para apurar ainda mais o elemento de despesa considerado, há o detalhamento de elementos de despesa (que é um desdobramento facultativo e conhecido pelas letras dd), que possui codificação bastante detalhada e atrelada ao elemento de despesa. Por exemplo, o código 30.01 (o nº 30 já sabemos que se refere a material de consumo e o 01 atrelado indica que tal material refere-se a combustíveis, que é um dos materiais de consumo mais utilizados pela Corporação todos os anos).

A figura seguinte ilustra como é codificada a natureza da despesa pública:



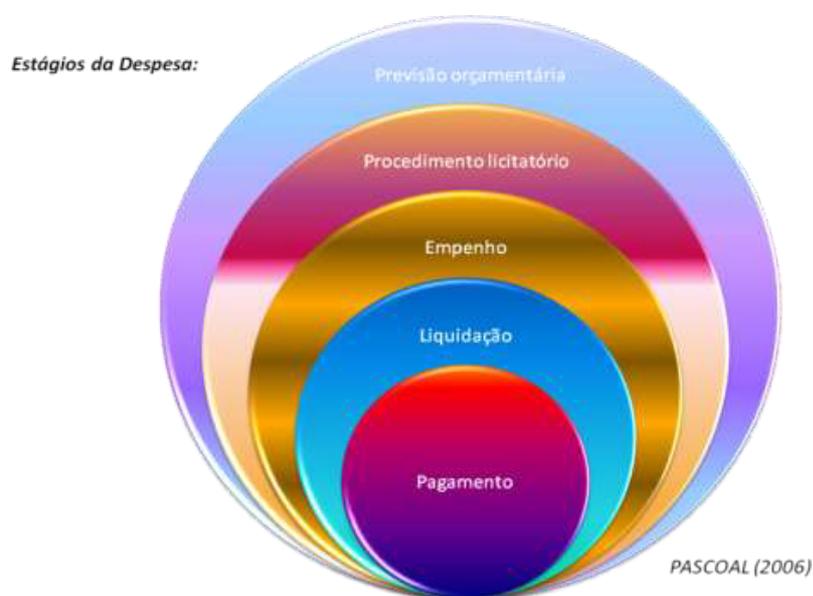
Exemplo: estamos querendo comprar 1.000 litros de gasolina à OBM em Lages. Qual será o código que devo inserir em minha solicitação de empenho?

Segundo o anexo único do decreto 1.323/12, descobriremos que o código que responde à indagação realizada é 3.3.90.30.01, significando cada número o seguinte:



### 5.7.7 Estágios da despesa

O fluxo de uma despesa segue como ilustrado na figura seguinte:



#### 5.7.7.1 Previsão orçamentária

Imediatamente após a promulgação da Lei de Orçamento e com base nos limites nela fixados, o Poder Executivo aprova um quadro de cotas mensais da despesa que cada unidade orçamentária fica autorizada a utilizar.

A fixação das cotas visa assegurar às unidades orçamentárias, em tempo útil, a soma de recursos necessários e suficientes à melhor execução do seu programa anual de trabalho e manter, durante o exercício, na medida do possível, o equilíbrio entre a receita arrecadada e a despesa realizada, de modo a reduzir ao mínimo eventuais insuficiências de tesouraria.

A programação da despesa orçamentária levará em conta os créditos adicionais e as operações extra-orçamentárias. Essa programação faz-se necessária para que os órgãos possam melhor administrar e planejar os seus gastos além de evitar que todo o orçamento aprovado seja consumido rapidamente, e não ao longo dos doze meses do exercício financeiro.

#### 5.7.7.2 Procedimento licitatório

Após estabelecida a programação de despesa, inicia-se a execução orçamentária propriamente dita e a utilização dos recursos orçamentários aprovados e dos recursos financeiros disponíveis. Para uso desses recursos faz-se necessário a adoção de processo licitatório.

Licitação, conforme Angélico (1995 p. 66) “é o procedimento administrativo que tem por objetivo, verificar entre vários fornecedores habilitados, quem oferece condições mais vantajosas”.

A licitação é regida pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, conhecida como Lei de Licitações Públicas e Contratos Administrativos.

Após a escolha da proposta mais vantajosa à administração, procede-se ao empenhamento ou empenho da referida despesa.

#### 5.7.7.3 Empenho

Para Pascoal (2006, p. 69) “o empenho de despesa é ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento, pendente ou não de implementação de condição”. O empenho de despesa é ato da autoridade, legalmente autorizada para tal fim, sendo um valor deduzido da dotação orçamentária, por isto não poderá ser maior que o valor da dotação orçamentária.

O ato de empenhar uma despesa consiste em emitir a favor do fornecedor um documento chamado “nota de empenho” ou “documento de empenho”.

Para Giacomoni (2003, p. 267): A norma veda a realização de despesa sem prévio empenho, ou seja, o empenho deve anteceder a data da aquisição do bem ou da prestação do serviço. Tal disposição faz com que só possam ser realizadas despesas que tenham amparo e enquadramento orçamentário.

Por lei, é vedada a realização de despesas sem o prévio empenho (art 60, caput, da Lei no 4.320/64), sendo que para cada empenho é emitido um documento denominado “Nota de empenho”, indicando o nome do credor, a especificação, a importância da despesa, bem como a dedução desta do saldo da dotação própria. São 3 (três) as modalidades de empenho: ordinário, global e por estimativa:

a) ordinário: é aquele empenho cujo valor da despesa é sabido e o pagamento é efetuado de uma única vez. Exemplo: a aquisição de uma cafeteira para o CEBM;

b) Global: é aquele cuja despesa global já foi empenhada e cujo pagamento é realizado de forma parcelada, conforme o § 3º do art. 60 da Lei nº 4.320/64. Exemplo: aquisição de 120 kg de café ao CEBM, com entrega mensal de 10 kg durante o exercício de 2013;

c) Por estimativa: é aquela utilizada quando não se pode prever o valor preciso da despesa, conforme o § 2º art. 60 da Lei nº 4.320/64. Exemplos: aquisição de combustíveis para o ano; pagamento das contas de água, telefone, luz, gás, etc.

#### 5.7.7.4 Liquidação

Conforme o art 63 da Lei nº 4.320/64, liquidação de despesa “consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito”. Segundo Pascoal (2006, p. 77), o escopo da liquidação “é de apurar o implemento de condição, ou seja, se o credor cumpriu ou não a sua parte”.

#### 5.7.7.5 Pagamento

Segundo Giacomini (2003, p. 268), essa fase “é dividida em dois momentos distintos: a emissão da Ordem de pagamento e o pagamento propriamente dito. O pagamento é previsto na despesa, sendo descritos nos artigos 64 e 65 da Lei nº 4.320/64. A emissão da ordem de pagamento é emitida somente após a liquidação, sendo de responsabilidade do ordenador primário, ou autoridade delegada e do ordenador secundário. O pagamento é o depósito do valor devido na conta corrente do fornecedor. Conforme indica a figura abaixo, todo o processo de despesa e pagamento é realizado por meio de sistemas de informação, evitando-se ao máximo o manuseio de dinheiro pelo gestor.