



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA  
PAULO ADRIANO CUNHA**

**ANÁLISE DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO COMANDO OPERACIONAL DE  
BOMBEIROS MILITARES NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

**Florianópolis (SC)  
2009**

**PAULO ADRIANO CUNHA**

**ANÁLISE DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO COMANDO OPERACIONAL DE  
BOMBEIROS MILITARES NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina com especialização *Lato Sensu* em Administração Pública, com ênfase na Gestão Estratégica de Serviços de Bombeiro Militar, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública com ênfase na Gestão Estratégica de Serviços de Bombeiro Militar pela Universidade do Sul de Santa Catarina.

Orientadores: Prof. Dr<sup>a</sup> Solange Silva,  
Cel BM Hemes Antônio Pereira.

**Florianópolis (SC)**

**2009**

Àquela que não mediu esforços para incentivar-me à constante caminhada rumo ao final desta Jornada, minha esposa, Joelma Emirene Dias Cunha, e aos meus filhos amados Theo e Cissa eu dedico este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

- A Deus, (...)
- Aos meus orientadores, Cel BM Hermes Antonio Pereira e Professora Solange Silva pelo apoio e ensinamentos a mim dispensados.
- À tia Marlene, Lúcia e Cida e aos meus primos, César e Cícero, pela constante amizade e apoio a mim dedicados.
- Aos colegas do CAEE-SC pela amizade e apoio;
- Ao CBMSC e ao CBMMG pela oportunidade dada em conhecer novas doutrinas de Bombeiros e de administração pública.

## RESUMO

Visando contribuir para a melhoria organizacional do CBMMG, buscou-se nessa pesquisa, analisar o modelo de estruturação do Comando Operacional do CBMMG tendo, como propósito, verificar se tal modelo é adequado para servir de parâmetro à estruturação de novos comandos regionais de Bombeiros militares no Estado.

Por se tratar de crescimento e estruturação do Corpo de Bombeiros, o estudo em questão foi pautado, em doutrinas da administração que teorizam e embasam a gestão administrativa, com foco na racionalidade administrativa e a ênfase na atividade fim, e que orientam a formatação de estruturas organizacionais dinâmicas e enxutas.

Também, atentou-se para as atividades contemporâneas e modernas que envolvem a instituição, mais especialmente a gestão por resultados e as de justiça e disciplina. Busca-se também, verificar as atividades consideradas mais relevantes para comporem o organograma do Comando Regional.

Pelos estudos empreendidos concluiu-se que o modelo atual do COB carece de reestruturação funcional para que seja aproveitado como modelo à estruturação organizacional dos novos Comandos Regionais de Bombeiros do CBMMG.

Propõe-se ao final, um modelo de organograma conforme estudo criteriosamente realizado e informações abstraídas da pesquisa.

## **ABSTRACT**

To contribute to the improvement of organizational CBMMG, this research sought to examine the model structure of the Operational Command of CBMMG, with the purpose to verify if this model is suitable to serve as a parameter to the structuring of new Regional Commands of Military Fire Department.

Recital his growth and structure of the Fire Department, the study in question was based on management doctrines and theorize that the management gives priority to efficiency administration and emphasis on order activity, to guide the organizational structures efficient and dynamics

Also, it strove for the contemporary and modern activities that involve the institution, especially the management by results and justice and discipline. It also, check the activities are considered most relevant to the organization of the Regional Command.

By studies undertaken concluded that the current model of the Operational Command of CBMMG needs to restructure functional model to be used as organizational structure of the new Regional Fire Controls of CBMMG. Finally, this search makes a proposal of organization chart, according from the search conclusions.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 7.1: Funcionalidade do Comando Operacional de Bombeiro no cumprimento de suas atividades segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009.....	75
Tabela 7.2: Estrutura de recursos humanos e materiais do Comando Operacional de Bombeiro para o cumprimento de suas atividades, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009 .....	76
Tabela 7.3: Comando Operacional de Bombeiro estruturado em divisões e seções é órgão desburocratizado e eficiente, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009 .....	77
Tabela 7.4: Comando Operacional de Bombeiros como referência/modelo para a estruturação de novos Comandos Regionais, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009 .....	78
Tabela 7.5: Comparação entre as atividades administrativas realizadas pelo Comando Operacional de Bombeiros e o Estado Maior, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009.	79
Tabela 7.6: Retrabalho nas atividades administrativas realizadas pelo Comando Operacional de Bombeiros e o Estado Maior, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009 .....	80
Tabela 7.7: Comparação entre as atividades administrativas realizadas pelo Comando Operacional de Bombeiros e as Unidades Operacionais, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009.....	81
Tabela 7.8: Retrabalho nas atividades administrativas realizadas pelo Comando Operacional de Bombeiros e Unidades Operacionais, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009 .....	82
Tabela 7.9: Duplicidade de funções e atribuições entre o Comando Operacional de Bombeiros e o Estado Maior e Unidades Operacionais, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009.	83
Tabela 7.10: Integração funcional entre o Comando Operacional de Bombeiros, o Estado Maior e Unidades Operacionais, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009 .....	84
Tabela 7.11: Existência de oportunidade das informações recebidas pelo Comando Operacional de Bombeiros no desenvolvimento de suas atividades, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009.....	85

Tabela 7.12: Criação de novo modelo de Estado Maior no nível intermediário diferente do modelo atual que é dividido em cinco seções e estruturado em departamentos enxutos, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009 .....	86
Tabela 7.13: Média de valoração (0 a 10) das atividades pelo grau de importância para existirem no organograma de Comandos Regionais visando uma estrutura mínima de funcionamento com qualidade, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009 .....	88
Tabela 7.14: Responsabilidade de atividades administrativas considerando a possibilidade de estruturação de Unidades Intermediárias enxutas, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009.....	89

## LISTA DE FIGURA

Figura 1: Organograma do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.....	63
Figura 2: Mapa da articulação do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.....	65
Figura 3: Organograma do Comando Operacional de Bombeiros do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.....	70
Figura 4: Proposta de organograma para Comandos Regionais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.....	98
Quadro 1: Modelo Gerencial da Nova Administração Pública.....	44
Quadro 2: Perspectiva sobre a mudança .....	52
Quadro 3: Motivos, problemas, características e parâmetros de Indicador.....	57
Quadro 4 Análise estrutural do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais:.....	66
Quadro 5: Detalhamento e desdobramento do quadro de organização e distribuição do Comando Operacional de Bombeiros .....	99

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>OBJETO DE ESTUDO</b> .....	<b>14</b>
2.1	TEMA.....	14
2.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	15
2.3	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
2.4	JUSTIFICATIVA:.....	17
2.5	HIPÓTESES.....	18
2.6	OBJETIVO GERAL.....	19
2.7	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
<b>3</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>20</b>
3.1	NOTA INTRODUTÓRIA AO CAPÍTULO.....	20
3.2	COMPETÊNCIAS DOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS.....	22
3.3	PRINCÍPIOS E ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	24
<b>3.3.1</b>	<b>Especialização</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Departamentalização ou agrupamento</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Cadeia de comando</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Amplitude de controle</b> .....	<b>32</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Formalização/padronização</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3.6</b>	<b>Descentralização e centralização</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3.7</b>	<b>Descentralização ou Desconcentração</b> .....	<b>36</b>
3.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	38
<b>3.4.1</b>	<b>A estrutura organizacional como um ente dinâmico e adaptável</b> .....	<b>38</b>
3.5	TIPOS DE ESTRUTURA.....	40
<b>3.5.1</b>	<b>Quanto às relações e comunicações:</b> .....	<b>40</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Quanto ao modelo de gestão:</b> .....	<b>41</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Quanto ao tipo de arranjo estrutural:</b> .....	<b>45</b>
3.6	PATOLOGIA E NECESSIDADE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	48
<b>3.6.1</b>	<b>Patologias</b> .....	<b>48</b>
<b>3.6.2</b>	<b>Gestão de mudanças</b> .....	<b>50</b>
3.7	A GESTÃO PÚBLICA ORIENTADA POR RESULTADOS E A ATIVIDADE DE AVALIAÇÃO.....	53
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO CBMMG</b> .....	<b>60</b>
4.1	HISTÓRICO.....	60
4.2	COMPOSIÇÃO ESTRUTURAL LEGAL DO CBMMG.....	61
4.3	MISSÃO DO CORPO DE BOMBEIROS.....	63
4.4	ARTICULAÇÃO.....	64
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CBMMG</b> .....	<b>66</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DO COB.....	68

<b>6</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>72</b>
6.1	TIPO DA PESQUISA .....	72
6.2	MÉTODO DE ABORDAGEM .....	72
6.3	MÉTODOS DE PROCEDIMENTO.....	72
6.4	TÉCNICAS.....	73
6.5	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO.....	73
6.6	AMOSTRAGEM .....	73
<b>7</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>90</b>
<b>9</b>	<b>A PROPOSTA DE MODELO DE ESTRUTURA PARA COMANDOS REGIONAIS DE BOMBEIROS .....</b>	<b>92</b>
9.1	ATIVIDADE DE AVALIAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	93
9.2	ATIVIDADE DE JUSTIÇA E DISCIPLINA.....	94
9.3	ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL.....	95
9.4	AS NOVAS COMPETÊNCIAS OU FUNÇÕES .....	96
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução do Corpo de Bombeiros Militar deve-se processar de forma concomitante com o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais.

Diante da magnitude do Estado de Minas Gerais, do seu grande número de municípios e da constante elevação das demandas dos serviços de proteção pública, tem-se que as instituições, responsáveis pelo atendimento público nas diversas áreas de defesa social, devem primar pela busca constante da excelência na prestação dos serviços de proteção pública.

O CBMMG tem procurado empreender uma maior capilarização de suas unidades operacionais de execução e também, descentralizar as atividades de coordenação e controle dos serviços operacionais por meio de criação de Comandos Regionais de Bombeiros, em regiões estratégicas do Estado. Tais ações permitem à adequação às Regiões Integradas de Segurança Pública, conforme política de segurança empreendida pelo Governo Mineiro.

O ajustamento da articulação do nível intermediário em regiões no interior do Estado de Minas Gerais pode proporcionar melhor forma de atuação das frações do CBMMG para o que torna-se imperioso uma análise do modelo atual do COB e uma avaliação da prestação de serviço, a considerar que o nosso cliente, o cidadão, está a exigir a cada dia não só um serviço público, mas um serviço de qualidade.

Para a realização do trabalho viu-se pertinência em estruturá-lo em 12 seções quando nessa, a primeira, fez a introdução da pesquisa.

Na segunda seção tem-se o objeto de estudo quando se apresenta o tema, as justificativas, delimitações, objetivos problema e hipótese.

Pela terceira seção tem-se uma revisão da literatura quando são abordados aspectos das competências dos níveis organizacionais, princípios e elementos da estrutura organizacional com abrangência na especialização, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, formalização, descentralização e centralização bem como a desconcentração.

A quarta seção abordou questões relativas a estrutura organizacional apontando-a como ente dinâmico e adaptável e os tipos de estruturas.

A quinta seção revela as questões das patologias organizacionais e a necessidade de mudanças.

A sexta seção traz aspectos da gestão pública orientada por resultados e a atividade de avaliação como é atualmente preconizado pelo Estado de Minas Gerais.

Pela sétima seção contextualizou o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais apresentando seu histórico, composição estrutural, missão e sua atual articulação.

Na oitava seção fez-se uma análise da estrutura organizacional do CBMMG quando ocorreu a caracterização do Comando Operacional de Bombeiros (COB)

Na nona seção tem-se a metodologia da pesquisa, abordando métodos utilizados, natureza, técnicas e delimitação do universo.

Na décima seção, através da apresentação, análise e interpretação dos dados conheceu-se as opiniões dos oficiais do CBMMG que exercem funções e atividades correlacionadas diretamente com o tema pesquisado.

Na décima primeira seção têm-se as conclusões da pesquisa com suporte nos fundamentos teóricos e na pesquisa de levantamento.

Na décima segunda seção, como sugestão e conforme dados conclusivos fez-se uma proposta de modelo de estrutura para possíveis novos Comandos Regionais.

Ainda compõe esta pesquisa as referências bibliográficas e os apêndices.

## 2 OBJETO DE ESTUDO

### 2.1 TEMA

O modelo de organização do Comando Operacional de Bombeiros Militares, no Estado de Minas Gerais, órgão do nível intermediário da corporação e que possui a estrutura organizacional de Estado Maior composto em divisões.

Pretende-se avaliar se essa composição organizacional atende às necessidades do nível intermediário e quais as atividades são de maior relevância para o comando intermediário num momento em que a instituição se adapta ao modelo de gestão voltado para resultados.

Tal proposta possui grande relevância pelo fato de que as estruturas organizacionais existem para proporcionar eficácia às corporações e por permitir à instituição inovar em sua composição administrativa ao substituir as seções de Estado Maior, no nível intermediário, por divisões e seções de apoio.

Cabe destacar ainda, a relevância do estudo, pelo fato de que tal modelo tende a ser empregado nos comandos intermediários que serão criados nas regiões do Estado em consonância à política de integração dos órgãos que compõem o Sistema de Defesa Social do Estado e, nesse sentido, precisam estar ajustados às particularidades das atribuições modernas impelidas pela nova realidade da Instituição e do Estado.

Acredita-se que o estudo poderá refletir substancialmente de maneira positiva na resposta da corporação junto ao Estado e sociedade, quanto ao seu desempenho como órgão público que se encontra inserido num Estado que possui sua gestão focada em resultados e, portanto, na excelência da eficiência governamental.

## 2.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A modernidade organizacional contemporânea remete as instituições à necessidade de pautarem-se na doutrina organizacional com vistas à obediência de forma eficaz às orientações políticas dos governos que as dirigem e pela busca ao cumprimento do princípio administrativo constitucional da eficiência.

Assim, o presente trabalho pretende analisar o modelo de organização e de estrutura do nível intermediário, verificando sua adequação ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais, que recentemente se inseriu na moderna política de gestão organizacional de acordo de resultados dentro de uma ampla gestão administrativa do Estado de Minas Gerais conforme Lei nº 17.600 de 1º de julho de 2008.

Pretende-se observar as suas especificidades e particularidades do modelo organizacional apresentado e a necessidade, ou não, da revisão do modelo estrutural apresentado no organograma do Comando Intermediário do CBMMG.

Essa proposta será desenvolvida a partir das análises e explorações doutrinárias das orientações dadas por autores renomados da administração contemporânea.

## 2.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O Estado de Minas Gerais tem adotado a inovadora política de Gestão por Resultados a fim de atingir os objetivos estratégicos previstos no Plano Mineiro de Desenvolvimento (PMDI - 2023) e, dentre esses objetivos, destaca-se a estratégia de incorporar inovações e disseminar boas práticas de gestão nas instituições públicas. *(grifo nosso)*.

Em decorrência do crescimento do Corpo de Bombeiros no Estado de Minas Gerais, o qual vem, ao longo de anos, conseguindo instalar-se em novos municípios do Estado mineiro e, ainda, pela política de integração da Forças de Segurança Pública que compõem o Sistema Integrado de Defesa Social do Estado constatou-se que o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais

(CBMMG) deveria descentralizar a sua gerência intermediária, - o comando operacional - a fim de, além de obedecer às diretrizes do Estado, permitir sua maior aproximação aos problemas regionais, com vistas à sua verdadeira atuação integrada com as demais forças de segurança pública do Estado, principalmente no que concerne às discussões dos problemas regionais e locais, elaboração de planejamentos conjuntos com os demais integrantes do sistema de Defesa Social, para, ao final, permitir uma atuação operacional integrada e de melhor resposta aos anseios sociais.

Paralelo a essa política de integração, tem-se ainda o envolvimento do CBMMG na política de gestão por resultados do Estado de Minas Gerais, disseminando obrigações e responsabilidades que terão de ser respondidas por meio de cumprimento de indicadores previamente acordados com o Governo.

Como consequência, percebe-se que o CBMMG, na busca do cumprimento de suas obrigações e, conseqüentemente, da sua eficiência, encontra-se diante da necessidade de cumprir essa nova demanda institucional e a recomendação governamental de se inserir nas Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) do Estado de MG, não dando à instituição possibilidade de titubear no cumprimento das diretrizes e no aproveitamento desse momento tão significativo à solidificação do crescimento da Corporação no vasto território mineiro.

Neste sentido espera-se poder contribuir no cumprimento da recomendação da regionalização do CBMMG junto às RISP, avaliando se a estrutura atual do comando intermediário existente encontra-se coerente com as necessidades institucionais, e entre elas, a de ser aplicável e útil à estruturação dos novos comandos regionais que serão criados no CBMMG, em face de ser um modelo diferente, voltado para a racionalização administrativa.

Sabe-se que as organizações modernas necessitam possuir estruturas organizacionais enxutas, dinâmicas, que cumpram o desafio de gerenciar suas funções - e no caso do Comando Operacional de Bombeiros (COB) as atividades operacionais da região onde se encontram - contudo, sem provocar crescimento vegetativo na estrutura existente e sem dilacerar a pequena composição de efetivo operacional existente na corporação para satisfazer exigências de atividade meio ou de apoio e outras de *staff*.

O desafio consiste em avaliar o modelo atual do COB como alternativas a ser aproveitada nas novas regiões integradas que serão criadas pelo CBMMG.

Um modelo como esse, de estrutura divisional e diferente das demais instituições militares do Estado e do Brasil, tende a ser visto com resistência por seus integrantes, visto a cultura da instituição militar que se presa num ambiente de organogramas centenários rígidos, vindo de modelos cedidos pelo Exército Brasileiro. Também, pela dificuldade do público interno em admitir mudanças, apesar da visível e real necessidade do CBMMG em se adequar à realidade de manter o mínimo possível de recursos humanos nas atividades burocráticas.

Assim sendo, pode-se perceber que o grande desafio reside na busca de fundamentações doutrinárias que orientem o alto comando da corporação na tomada de decisão pautada nos princípios administrativos modernos de organizações eficazes para cumprirem a máxima de prover a boa administração em um ambiente de absoluta escassez de recursos.

Também, do CBMMG espera-se profundo envolvimento no Programa Mineiro de Desenvolvimento (PMDI – 2023) e que esse trabalho poderá ajudar no cumprimento dos objetivos estratégicos do Estado, ao oferecer um modelo organizacional inovador que possibilite ao Comando da Corporação a boa gestão da Instituição, conforme previsto em um dos objetivos estratégicos de MG: incorporar inovações e disseminar boas práticas de gestão nas instituições públicas.

Por todo o exposto, verifica-se que o problema é: - **A organização do Comando Operacional de Bombeiros Militares do Estado de Minas Gerais (COB) pode ser utilizada como modelo para a criação de novos comandos regionais?**

#### 2.4 JUSTIFICATIVA:

A experiência profissional adquirida ao longo de 23 anos de serviços prestados ao CBMMG, e ainda a oportunidade de pesquisar e discutir, no meio acadêmico, a estruturação organizacional que seja verdadeiramente eficaz, traz o desafio de buscar respostas doutrinárias para a expectativa da Corporação de crescer e solidificar-se, de forma coerente e alinhada à realidade contemporânea.

O projeto de pesquisa tem sua relevância, também, pela perfeita integração de sua temática com o momento vivido pelas instituições que compõem o

Sistema Estadual de Defesa Social, que tem requerido a integração de esforços com a conseqüente necessidade de se adaptar a um modelo regional já existente nas Polícias Militar e Civil, porém, com a ressalva da atenção a ser dada à realidade estrutural do CBMMG. É justamente devido a essa realidade estrutural, em especial a de escassez de recursos humanos, que os estudos doutrinários do novo modelo organizacional tornam-se imperiosos.

Numa vertente social, pensa-se que o estudo ora iniciado permitirá à organização CBMMG responder ao legítimo anseio do Governo e da sociedade mineira, que esperam da instituição resposta eficiente no cumprimento das missões constitucionais de vidas e bens alheios salvar.

## 2.5 HIPÓTESES

A situação de normalidade social em que vivem os governos e suas corporações permite às instituições governamentais ousarem na criação de nova estrutura administrativa regional diferente daquelas existentes nas corporações militares brasileiras, dando aos novos comandos intermediários ou regionais um caráter maior de gerência política institucional.

Portanto, a solução se prende ao investimento em corporações competitivas, modernas, com sua organização enxuta, flexível e dinâmica; conforme preconizado por Meister (1999, p. 2):

[...] a corporação de hoje é mais enxuta, mais plana e menos hierarquizadas do que há 10 ou 15 anos. [...] a hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos, com os “pensadores” no topo da pirâmide e os “fazedores” na base, é pouco apropriada ao novo ambiente competitivo e de movimentos rápidos. Em lugar delas as corporações estão optando por uma organização enxuta, plana e flexível, caracterizada por um processo decisório mais descentralizado.

Assim a efetividade do CBMMG no cenário de Defesa Social do Estado de Minas Gerais, em especial no de prestador de serviço de proteção pública, deve buscar sua integração no Sistema Estadual de Defesa Social, adequando mudanças organizacionais por meio de reestruturação da organização dos comandos intermediários, onde depreende-se a idéia de otimizar estruturas pela lógica do enxugamento da máquina administrativa, revisar procedimentos e inovar no emprego de estruturas organizacionais enxuta e dinâmica.

Nesse sentido tem-se como hipótese **que o atual modelo de organização do COB deveria passar por uma reestruturação funcional, buscando adequação à política de racionalização administrativa, para ser aplicável a novos comandos intermediários.**

## 2.6 OBJETIVO GERAL

Analisar, por meio de reflexões epistemológicas, observações teóricas da literatura especializada e pesquisa de campo, se a estrutura atual do Comando Operacional se adéqua à necessidade do CBMMG no sentido de ser aplicável e útil à regionalização dos Comandos Operacionais, sendo um modelo enxuto e dinâmico, voltado para a racionalização administrativa; ainda, capaz de responder às demandas surgidas em face do acordo de resultados, da nova dinâmica processual de aplicação da atividade de justiça e disciplina e da necessidade, ou não, de potencialização da atividade de Inteligência Institucional. **Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar o atual modelo de organização do COB, verificando a possibilidade de utilizá-lo como referência para a criação de novos Comandos Regionais.**

## 2.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Diagnosticar a capacidade funcional do COB;
- b) Identificar a estrutura organizacional mínima para o funcionamento eficiente de novos Comandos Regionais.
- c) Elaborar proposta de modelo de estrutura para Comandos Regionais de Bombeiros.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 NOTA INTRODUTÓRIA AO CAPÍTULO.

As corporações, as organizações e os organismos estatais criam suas próprias cartografias, mesclam ações estratégicas e identitárias com vistas a ampliar o seu rol de conquistas, buscando obter melhorias na sua prestação de serviços e na vida cotidiana re-elaborando condições que não lhes são favoráveis, colocando em pauta as mais diversas problemáticas, para que possam atuar diante das situações previstas e também diante de catástrofes que, de vez em quando, assolam as sociedades. (CUNHA, 2002, p.14).

Pensar o mundo atual é um verdadeiro desafio, pois implica na difícil tarefa de compreender as múltiplas transformações ocorridas em nosso tempo e as suas influências nas esferas individuais e coletivas.

Outras gerações testemunharam grandes transformações, mas no tempo atual, as mudanças velozes e efêmeras impõem incessante reformulação na prestação dos serviços. A rápida obsolescência das formas, dos objetos, dos conceitos, que advém do avanço tecnológico e da globalização, convive com remanescentes do atraso econômico e cultural. Isto remete a um processo permanente de enormes mudanças institucionais.

Nessa vertente, Dias (2008, p. 5) alerta que:

Em nenhuma outra época da humanidade, a necessidade de inovar aparece tão presente na agenda das organizações. Uma inédita série de avanços tecnológicos e a globalização da economia, dois fenômenos marcantes e interdependentes, transformaram o conhecimento, motor da inovação, no mais importante recurso de nossos dias.

A ascensão do conhecimento irá mudar drasticamente a organização e a distribuição da produção, bem como a forma de trabalhar dos diversos setores da economia, incluindo-se aí, com certeza, os governos. Esse panorama não é, no entanto, ainda, percebido com clareza. [...]

[...] governos são, grosso modo, mais resistentes às ondas de inovação do que o segmento privado da economia. Interferências de ordem política, limitações legais, excessos burocráticos, corrupção e a segmentação exagerada dos problemas a serem tratados são alguns dos fatores que explicam essa realidade.

[...] O mais preocupante, neste caso, é que, enquanto no setor privado, a má percepção dessa nova realidade é penalizada com a perda de clientes e, não raro, com o desaparecimento de empresas tradicionais, no setor público, essa miopia é punida com a **perda de legitimidade**. (grifo nosso).

A magnitude e a complexidade dos problemas propostos por uma cidadania cada vez mais consciente de seus direitos e que trazem, no seu bojo, cobranças por agilidade, transparência e principalmente melhores serviços públicos, parecem não reservar aos governos que queiram efetivamente reverter o atual cenário de perda de legitimidade, outro caminho, que não a adoção de modelos de administração que consagrem a gestão do

conhecimento – pensa-se também a reestruturação organizacional - como uma de suas prioridades.

Em busca de sua efetividade no cenário social do Estado de Minas Gerais, em especial no de prestador de serviço público, as organizações têm buscado sua adequada integração no Sistema Estadual de Defesa Social, o que lhes conduzem às mudanças organizacionais por meio de reestruturação e revisão de competências, carecendo daí, uma considerável dose de ousadia.

Dessa adequação depreende-se a idéia de otimizar estruturas pela lógica do enxugamento da máquina administrativa, revisar procedimentos e inovar na criação de uma estrutura organizacional dinâmica.

Encaminhado à certeza da necessidade e importância da reestruturação, Robbins (2005), orienta que a estrutura de uma organização é um meio para ajudar a administração a conquistar seus objetivos.

Nesse sentido, a teoria da administração conduz a verificação de que as organizações não devem somente repetir modelos existentes, mas também, buscar alternativas criativas para atingimento dos seus objetivos.

Porém, os novos modelos precisam ser estabelecidos num espírito sistêmico e de visão compartilhada o que significa dizer, conforme Senge (1998), romper com paradigmas e permitir mudanças, mesmo num ambiente composto por gerentes (comandantes) orientados ao controle, acostumados com fronteiras nítidas de autoridade e tradicionais processos decisórios hierárquicos.

Apesar das particularidades observadas nas realidades administrativas de uma organização pública, tem-se que teorias de sucesso aplicadas no mundo privado podem e devem ser aproveitadas pelo ente público, pois conforme cita Macedo et al (2008, p.89):

Processos de transformação, antes inerentes à área privada, atingem também a administração pública; neste segmento, as pressões comunitárias por mais e melhores serviços provocam revisões nas funções do Estado, e questionam-se tanto as formas de ação quanto à legitimidade das instituições. A própria expressão reforma administrativa, cunhada no início do século XIX, trazia a nova racionalidade inspirada na indústria privada. Assim, na busca da qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas.

Realidades antes vividas exclusivamente pelo mundo privado agora batem às portas das instituições públicas. A calma de outrora passou e agora ameaças vêm surgindo e 'concorrentes' apoitaram seus interesses na área e serviços eminentemente públicos. Um novo ambiente está sendo traçado e esse

vem surgindo num ambiente marcado pela dissimulação e absoluta desobediência ou superação da lei e com a conveniência das autoridades, instalando algo novo para o ambiente público: a competitividade.

Tudo isso faz com que as instituições públicas, notadamente os Corpos de Bombeiros, estabeleçam-se pela competência e busquem a modernização administrativa tornando-se mais competitivos.

Para tanto, Senge (1998, p.12), ensina que as organizações devem ser mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de continuamente reinventarem-se. A fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade relativa da organização de aprender mais rápido que seus concorrentes.

Nesse contexto, é de suma importância saber diagnosticar o cenário do momento e do futuro e mover-se com a velocidade que o mundo globalizado requer de todas as organizações, isto é, atentar-se pelo senso de urgência requerido nas mudanças que ameaçam ou emperram o crescimento da organização.

### 3.2 COMPETÊNCIAS DOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Os níveis organizacionais se subdividem em: nível institucional, intermediário e operacional. Em cada um dos níveis organizacionais o papel do líder é diferente, sendo ele o responsável pelo desempenho organizacional e as atividades de cada nível.

Os níveis se subdividem especificando-se suas funções, sendo o nível institucional o mais elevado da organização, recebendo o impacto das mudanças e pressões ambientais. Este recebe o nome de nível estratégico, pois é o responsável pela definição do futuro da organização como um todo.

Já no nível intermediário - objeto especial dessa pesquisa - acontece a articulação entre o nível institucional e o nível operacional da organização. É neste nível que é interpretada a missão e os objetivos fundamentais do negócio, sendo traduzidos em meios de ação cotidiana para que o nível operacional possa transformá-los em execução.

O nível operacional é o nível administrativo de execução, pois é ele que administra a realização das tarefas e atividades cotidianas. Tendo o contato direto

com a execução ou operação, que é realizada pelas equipes que se incumbem da realização das tarefas e atividades rotineiras do dia-a-dia da organização.

De acordo com Chiavenato (1999, apud OLIVEIRA e DUTRA, 2008, p.32) em qualquer um dos níveis ou posições, o trabalho do administrador está sempre voltado para o chamado processo administrativo e nesse conjunto, as quatro funções administrativas ou os quatro tipos principais de decisões são: o planejamento, a organização, a direção e o controle, formando o processo administrativo. O autor confirma essa idéia quando afirma que:

[...] refere-se à administração, como um processo para enfatizar que todos os administradores independentemente de seus níveis ou funções, se engajam continuamente em certas atividades Inter-relacionadas como planejar, organizar, dirigir e controlar para alcançar os objetivos desejados.

Pela colocação do autor, significa dizer que o comandante administrador, em qualquer nível de responsabilidade, e respeitando a amplitude e dimensão correspondente, deve saber planejar, dirigir, controlar as atividades das organizações e das pessoas, a fim de alcançar objetivos previamente estabelecidos.

Tem-se que no desempenho das atividades não se espera a repetição das ações de planejar, organizar, dirigir e controlar. O que se espera é o desdobramento das atividades dentro da realidade do nível em que o administrador se encontra, dando a ele a condição de executar suas funções num processo de complementaridade, e não de retrabalho. Isso quer dizer que a repetição das atividades em todos os três níveis da organização, não significa repetir estruturas organizacionais, podendo exercer as atividades elencadas e seus respectivos desdobramentos, por meio de estruturas diferentes em sua composição organizacional, porém respondedoras das funções esperadas pela instituição sob um novo enfoque estrutural e de funções. Verifica-se que as competências não de permanecer. O que se espera mudar é a estrutura funcional de resposta a tais atividades, fazendo com que o nível intermediário seja mais eficiente e eficaz.

Partindo para a análise das competências das assessorias tem-se que segundo Foureaux (1987, p. 14) em síntese, são competências da assessoria ou staff:

- a. Estudar os problemas relacionados com a organização, sua missão institucional e os objetivos a atingir;
- b. Reunir e preparar todos os elementos necessários à concepção e formulação das políticas, diretrizes, planos e ordens do comandante;
- c. Providenciar todos os elementos necessários para que o comandante possa julgar o problema e tomar uma decisão;
- d. Implementar as políticas, diretrizes, planos e ordens do comandante;

- e. Assegurar a transmissão e difusão das decisões do comandante;
- f. Orientar, coordenar e controlar todas as atividades fundamentais da organização.

Ainda Foureaux (1987, p. 32) apresenta duas estruturas de staff, (Estado Maior) e essas se subdividem em cinco tipos de estrutura, a saber: Estrutura Clássica, composta de Estado maior Geral, Estado Maior Especial e Estado Maior pessoal e da variação da estrutura clássica que compreende o Estado Maior de Subchefias e Estado Maior Diretorial/Divisional.

É sobre esse último que se espera desenvolver e aprofundar os estudos visto que a inovação a ser pesquisada leva à verificação de um organograma adequado à idéia moderna de implantar organizações flexíveis, enxutas e dinâmicas.

### 3.3 PRINCÍPIOS E ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Oliveira (2002, p. 84) a organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos e estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Para Stoner (1992, p.230) estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas e podem definitivamente influenciar atitudes e comportamentos das organizações. Apresentam seis elementos básicos: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, a centralização ou descentralização e a formalização. Robbins (2005, p. 350).

Oliveira (2002, p. 84) lembra que corporações que possuem estruturas organizacionais mais adequadas se beneficiam da identificação das tarefas necessárias; da organização das funções e responsabilidades; do correto e eficaz fluxo das informações, do correto emprego recursos, da efetividade do feedback aos empregados; de medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e de condições motivadoras.

Para Blau (1947 apud HALL, 2004 p.47) a estrutura organizacional é a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas, nela existe uma justaposição de soluções tecnológicas, interações políticas e interpretações sociais e em torno delas; e que se revela uma dialética nas relações entre os atores organizacionais. A estrutura é, portanto emergente.

A estrutura de uma organização não é fixa para sempre, ela molda e é moldada pelo que acontece em uma organização. Estas estruturas executam três funções básicas. Primeiro e mais importante, as estruturas tem por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais, em outras palavras, serem eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações; e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido, (elas também fixam ou determinam que posições possuem maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura), e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais).(HALL, 2004, p.47)

A estrutura organizacional pode ser compreendida a partir dos seguintes elementos estruturais: especialização, departamentalização, agrupamento, cadeia de comando, amplitude de controle, formalização ou padronização, descentralização, concentração.

Visando a uma radiografia da composição interna do CBMMG carece de analisar os elementos da estrutura organizacional verificando sua ocorrência na estrutura existente da corporação.

### **3.3.1 Especialização**

O termo especialização do trabalho, também denominado por alguns autores por divisão do trabalho, é usado para descrever o grau em que as tarefas dentro da organização são subdivididas em funções isoladas. Para Maximiano (2008, p. 134) a divisão do trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa ou grupo de pessoas.

Mintzberg (2003, p. 38) diz que os trabalhos podem ser especializados em duas dimensões. Por extensão ou escopo, onde diferentes tarefas estão contidas em cada trabalho e quão ampla ou estreita é cada uma dessas tarefas.

Na primeira, verifica-se que o trabalhador exerce a atividade de forma ampla, porém dentro da mesma atividade, isto é, sem ser generalista, mas com amplitude de ação na tarefa. Essa dimensão Mintzberg, ao se referir quanto à profundidade, ao controle sobre o trabalho, chama de especialização horizontal, onde numa primeira dimensão o trabalhador executa várias tarefas dentro de uma mesma função, (normalmente trabalhos mais limitados e comuns) sem se preocupar com o controle do que faz. Aqui sempre haverá um responsável para coordenar o trabalho por supervisão direta ou um analista que possa supervisionar por meio da padronização de comportamentos e ações.

Verifica-se que a atividade de salvamento do CBMMG seria um bom exemplo para a demonstração de uma possível especialização horizontal do trabalho, visto que dentro da atividade de salvamento o Bombeiro executa outras funções como salvamento aquático, em alturas, em mergulhos, em montanhas, etc. tendo, a todo o momento, a supervisão direta do chefe de guarnição ou do militar mais antigo na operação desencadeada.

Na segunda dimensão, chamada de especialização vertical, tem-se o trabalhador que exerce a função de forma estreita, repetitiva em tarefas altamente especializadas, portanto mais focada no escopo. Nessa, o trabalhador controla todo o aspecto do trabalho, além de executá-lo. Exemplo se dá pelas assessorias jurídicas do CBMMG, as quais possuem papéis altamente especializados a desempenhar, (normalmente as assessorias de apoio tendem a ser altamente especializadas na dimensão vertical), bem como aos Bombeiros especialistas em apagar incêndios em poços de petróleo ou os mergulhadores de alta profundidade, onde se exige considerável especialização para dominar as habilidades e o conhecimento dos trabalhos a serem executados.

Verifica-se, portanto, que no CBMMG, há profissionais generalistas, que sabem e fazem um pouco de tudo, quando, sob a ótica desse autor, seria recomendável existir a divisão de funções e tarefas em especializações horizontais para algumas atividades mais amplas, como as atividades administrativas e operacionais (salvamento, incêndio, prevenção), podendo, dentro dessas, extrair profissionais para desempenharem atividades mais complexas e, portanto, mais

especiais, o que determinaria a especialização vertical. Ainda caberia avaliar o grau de especialização vertical ou horizontal das assessorias em face de suas complexas e profissionais tarefas,

Destacam-se os aspectos positivos e negativos da especialização:

Positivos (economias):

- a) Aumenta a habilidade do funcionário
- b) Fadiga, estresse, monotonia;
- c) O treinamento é mais eficiente, mais barato e mais fácil;

Negativos (deseconomias):

- a) Baixa produtividade e perda da qualidade;
- b) Produtividade maior.
- c) Aumento do absenteísmo e da rotatividade.

Verifica-se que as desgastes (deseconomias) decorrentes da especialização e que geram os aspectos negativos, se dão por descuido na condução da especialização do trabalho. Toda ferramenta precisa de acompanhamento, cuidado e atenção para aferir sua limitação frente aos seres humanos. Essa questão tem sido resolvida por meio da ampliação do escopo das tarefas em vez de sua redução, dando ao funcionário condições de praticar outras atividades intercambiáveis, interagir com novas formas de trabalho e atividades. MINTZBERG (2003, p. 42)

Para uma melhor interação torna-se importante conhecer a especialização da atividade quando se sabe que os gerentes comandantes dos níveis intermediários desempenham papéis fundamentais na organização, sendo estes os responsáveis pela conexão da cúpula estratégica com o núcleo operacional.

Segundo Foureaux (1987, p. 45) o nível intermediário, é a direção executiva, que se situa na faixa média, entre a elaboração da política e a operação propriamente dita. É também conhecido como nível do “fazer-fazer”.

Nesse nível organizacional, os gerentes de linha intermediária desempenham várias tarefas no fluxo de coordenação e supervisão direta, acima e abaixo dele. Resta saber em que escopo ou extensão pode-se ou não especializar a atividade de gerência.

Mintzberg (2003, p. 44) diz que:

Os gerentes de todos os níveis parecem desempenhar um conjunto básico de papéis interpessoais, informacionais e decisórios; nesse sentido, seu trabalho é horizontalmente especializado. Mas em um sentido mais fundamental, nenhum trabalho verdadeiramente gerencial é especializado na dimensão horizontal. Os papéis que os gerentes desempenham são tão variados e tanta mudança é exigida deles no curso de qualquer dia de trabalho que as tarefas gerenciais são, tipicamente, as menos especializadas na organização.

Verifica-se que devido aos papéis dos gerentes intermediários, os quais possuem atividade mais ampliada, não se recomenda a especialização, visto que suas funções gerenciais os impedem de concentrarem em atividades específicas e exigem múltiplas ações e funções, tais como: interação política com o meio social, coordenação e fiscalização de cumprimentos de políticas e metas internas; intervenção em fluxos de decisões em sua área, gerenciar situações fronteiriças e outras que sempre surgem no ambiente de comando.

### **3.3.2 Departamentalização ou agrupamento**

A departamentalização é um meio fundamental para coordenar o trabalho por meio da distribuição de tarefas e de definição de especializações das organizações, facilitando o controle e gerenciamento. Podem ser agrupados por vários critérios, como: tempo, volume do trabalho, conveniência empírica, funcional, geográfico, por foco no tipo de cliente, por produto, por áreas do conhecimento, por projetos, por processos, por tipo de trabalho outros que a inventividade humana conseguir criar. (LACOMBE, 2003. p.70)

As organizações podem utilizar mais de um tipo de departamentalização visto que ela é um meio de coordenação e precisa ser adaptada ao modelo que melhor contribui com a qualidade no desempenho das atividades, gerando eficiência e eficácia. Nesse sentido Lacombe (2003. p.72) estabelece que:

Quase todas as empresas adotam mais de um critério de departamentalização na sua organização. O critério empregado para subdividir um órgão pode não ser o mesmo para subdividir outro, uma vez que o critério mais adequado num caso nem sempre é o mais adequado para outro na mesma empresa. O emprego de critérios diversos permite que não se forme uma estrutura rígida e que as atividades sejam agrupadas da forma que contribuam melhor para a realização dos objetivos.

Também Robbins (2005, p. 353) confirma a departamentalização por vários critérios dentro de uma mesma organização quando afirma que:

As Grandes organizações podem utilizar todos os tipos de departamentalização. Uma grande empresa japonesa de eletrônicos, por exemplo, organiza cada uma de suas divisões em termos de funções, e suas fábricas, em termos de processos; departamentaliza suas vendas em sete regiões geográficas e divide cada uma delas em quatro tipos de clientes. Esta é uma forte tendência que se desenvolveu na última década entre as empresas de todos os tamanhos. A departamentalização rígida e funcional vem sendo cada vez mais complementada pela adoção de equipes que ultrapassam as linhas divisórias tradicionais. À medida que as tarefas se tornam mais complexas e sua realização exige habilidades mais diversificadas, a administração se volta para a adoção de equipes multifuncionais.

Da mesma forma que a departamentalização não é mais rígida quanto ao seu critério de criação, tem-se que a escolha de novas funções para compor novos departamentos seria também de boa técnica, pois o que se busca são resultados positivos e permeados pela eficiência e eficácia<sup>1</sup> administrativa, pois conforme Robbins (2205. p. 353) à medida que as tarefas tornam-se mais complexas e sua realização exige habilidades mais diversificadas, a administração se volta para a adoção de equipes multifuncionais.

### 3.3.3 Cadeia de comando.

A cadeia de comando talvez seja um dos elementos de maior representatividade na estrutura organizacional militar. Sendo o CBMMG uma organização baseada na estrutura militar que tem como princípio o culto à hierarquia e a disciplina, esse elemento toma uma dimensão consideravelmente superior do que em qualquer outro ente privado ou público.

Segundo Foureaux (1987, p. 12) a cadeia de comando<sup>2</sup> pode ser entendida como:

---

<sup>1</sup> Eficácia: Fazer aquilo que precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos para a organização.

Eficiência: É fazer aquilo que está sendo feito de maneira certa, ou fazer corretamente as coisas, considerando todos os aspectos e sua tendência, mas sem considerar se o que está sendo feito é realmente o que deveria ser feito. É possível ser muito eficiente sem ser eficaz e existem casos de razoável eficácia com ineficiência. [...] De qualquer forma, se formos muito eficazes em cada micro-etapa do processo, teremos sido eficientes. O importante é que devemos procurar sempre: eficiência e eficácia, pois ambas são fundamentais. A medida numérica porem, é a produtividade, que, no curto prazo, dá uma indicação do desempenho.

Efetividade: É a relação entre os resultados e o objetivo. É a medida de impacto ou do grau de alcance dos objetivos. (COHEN e FRANCO, 2004, p.107).

<sup>2</sup> O princípio de cadeia de comando é antigo, mas sua aplicação à gerência das organizações foi sistematizado apenas no Século XX. Dois indivíduos --- o engenheiro francês Henri Fayol e o

[...] o conjunto de escalões e canais de comando, através dos quais as ações de comando são exercidas verticalmente, nos sentidos ascendentes e descendentes.

É características das instituições que tem por base institucional a hierarquia e a disciplina, uma organização escalar (vertical), desdobrando-se a partir do ápice, em escalões sucessivos de responsabilidade para o cumprimento da missão. A cada escalão corresponde um comandante que é o responsável, perante o comandante superior, pelo planeamento e emprego de suas forças sob todos os aspectos.

Verifica-se, pela conceituação apresentada pelo autor, que realmente é marcante a presença e valorização do elemento organizacional, cadeia de comando nas instituições militares, em face da característica institucional militar de basear-se na hierarquia e disciplina; o que fortalece e facilita sobremaneira o exercício da autoridade dos comandantes nos diversos níveis, os quais valorizam a unidade de comando como conceito positivo que merece ser preservado por estabelecer linha única de autoridade e ser alicerce fundamental das organizações militares.

Ocorre que a literatura administrativa organizacional tem amenizado substancialmente a importância da unidade de comando nas organizações modernas, dando a elas uma flexibilidade maior em face da nova realidade em que vive as empresas e organizações. Essas, ao absorverem funcionários abertos, esclarecidos, autônomos e mais autogerenciáveis e devido aos avanços tecnológicos que têm aproximado os funcionários uns dos outros, permitem maior fluidez das comunicações, em especial as informais, o que flexibiliza a necessidade prática da manutenção de cadeia de comando rígida.

Nesse sentido Robbins (2005, p.351), esclarece:

Os tempos mudam, assim como os dogmas do planeamento organizacional. Os conceitos de cadeia de comando, autoridade e unidade de comando têm hoje uma relevância substancialmente menor por causa dos avanços tecnológicos de computação e da tendência de autonomia dos funcionários. Hoje um funcionário dos escalões mais baixos pode, por exemplo, acessar, em segundo, informações que há 25 anos eram disponíveis apenas à cúpula da empresa. Da mesma forma, a tecnologia da

---

sociólogo alemão Max Weber — contribuíram muito para o entendimento deste princípio. Em seu livro *General and Industrial Management*, Fayol apresentou o que se tornariam conhecidos como os quatorze princípios da Administração. Estes princípios incluem ambos, a unidade de comando (seu quarto princípio), e escala hierárquica (linha de autoridade). O princípio de unidade de comando de Fayol, sustentava que um subordinado deve reportar-se a apenas um supervisor. Fayol acreditava que isto era necessário para fortalecer o supervisor em uma clara posição de autoridade, prevenindo desta forma, que um subordinado recebesse ordens conflitantes de diversos superiores. Por sua vez, o princípio da escala hierárquica de Fayol, declarava que a autoridade e a responsabilidade, fluem dentro da organização um nível por vez, em uma linha vertical, do mais alto nível para o nível mais baixo. Esta linha de autoridade estabelece a hierarquia organizacional. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Departamentaliza%C3%A7%C3%A3o\\_Matricial](http://pt.wikipedia.org/wiki/Departamentaliza%C3%A7%C3%A3o_Matricial) acesso em 21/08/2008 as 15:00h.

informática permite que os funcionários dentro da empresa, em qualquer posição, comuniquem-se entre si sem utilizar os canais formais. Além disso, os conceitos de autoridade e de manutenção da cadeia de comando tornam-se cada vez mais irrelevantes à medida que os funcionários ganham autonomia para tomar decisões que anteriormente eram reservadas aos executivos. Some-se a isso a popularidade das equipes autogerenciadas e multifuncionais e a criação de novos modelos estruturais que incluem chefia múltipla, o que torna o conceito de unidade de comando menos relevante. Evidentemente, muitas organizações ainda acreditam que ficam mais produtivas quando reforçam sua cadeia de comando, mas elas parecem estar se tornando minoria.

Noutro sentido e reforçando o conceito e a importância da cadeia de comando nas organizações militares, Foureaux (1987, p. 12) lembra que a violação da cadeia de comando usurpa as prerrogativas do comandante intermediário não-considerado e anula sua autoridade, sem uma correspondente eliminação de sua responsabilidade.

Tem-se que não é pela manutenção de prerrogativas que se deve caminhar qualquer organização. O mundo moderno requer nova forma de exercício da autoridade, sendo, portanto esta mais democrática, persuasiva, envolvente, cunhada na valorização das relações interpessoais e do exercício da empatia, visto que, via de regra, gerencia-se algo dos outros, e no caso das instituições públicas, gerencia-se a coisa pública. O que se espera não é a valorização das prerrogativas de autoridades e sim, o desenvolvimento de suas competências de líder para uma boa condução da organização rumo aos objetivos. Se, para melhorar a organização for necessário revisar prerrogativas, pensa-se que assim deve ser feito. Para ser eficiente, os gerentes que devem aprender a compartilhar o poder, fazendo uso do confronto direto para resolver questões divergentes, utilizando todas as direções da organização para disseminar informação e provocar sinergia para o sucesso da gerência e da organização.

Desta forma ter-se-ão estruturas mais flexíveis ao princípio da cadeia de comando, porém, mais focadas nos objetivos da instituição e menos em vaidades ou manutenção de prerrogativas não mais interessantes às organizações.

Verifica-se, pois, que não se espera a perda da autoridade e sim a revisão do exercício de tal autoridade, visto que a responsabilidade, não sendo delegável, carece de ser exercida sob a égide da autoridade.

O que se espera é ampliar a horizontalização das atividades e das gerências dessas, e jamais, violar a cadeia de comando ou incentivar uma quebra desnecessária da unidade de comando. Pensa-se em manter a autoridade de linha,

porém, permitindo aos níveis de execução, notadamente naqueles em que possuem seções especializadas e que assim requererem contatos diretos com outras chefias, conforme rotineiramente já praticado nas organizações militares. Foureaux (1987, p. 16) já em sua obra lembrava que um comandante de unidade operacional (batalhões) além de se reportar à autoridade hierárquica do seu superior imediato (comando intermediário) mantém relações e recebe orientações técnicas das autoridades funcionais (diretores).

### **3.3.4 Amplitude de controle**

Para Maximiano (2008, P. 138) amplitude de controle é o número de pessoas que integram a equipe de um gerente, sobre as quais ele tem autoridade, ou que ele supervisiona.

Robbins (2005. P. 353) diz que refere-se a quantos funcionários um executivo consegue dirigir com eficiência e que esse elemento da estrutura organizacional é importante porque, em boa parte, é ele que vai determinar o número de escalões de chefia que uma empresa terá.

Já Foureaux (1987, p. 32) se refere ao número de subordinados que um comandante ou chefe pode dirigir com eficiência, simplificando racionalmente a administração. Segundo Graicunas, o número de subordinados que um comandante ou chefe pode dirigir com eficiência está entre três (03) e Seis (06) combatentes.

Segundo a PRONASCI (2008, p. 20) no manual de Comando de Incidentes para que haja alcance de controle e não ocorra perdas, nas ações operacionais, cada profissional envolvido no incidente não pode se reportar a um número muito grande de pessoas. Sendo assim, o Sistema de Comando de Incidentes considera o número de indivíduos que uma pessoa pode ter sob sua supervisão com efetividade é de no máximo sete (7), sendo que o ótimo é cinco (5).

Verifica-se que vários autores, dentre eles, Mintzberg, Maximiano, Robbins, Lacombe, são unânimes em defender que a amplitude de controle depende de critérios como pessoal bem treinado, atividades complexas ou não complexas, fluidez de comunicações, necessidade de controle, proximidade geográfica, entre outras. Os critérios levam ao entendimento de que se a gerência tiver, sob suas

ordens, equipes bem treinadas, que conhecem bem o trabalho a ser desempenhado, e há boa fluidez de comunicação, é possível o aumento da amplitude do controle, desmistificando a rigidez de que um chefe deve se ater de gerenciar um número de até no máximo sete (7) subordinados. Reforçando tal entendimento Robbins (2005, p. 354) diz que:

A tendência nos últimos tempos vai em direção a amplitude de controle maior. Elas são consistentes com os esforços recentes de redução de custos, corte de “gorduras”, agilização do processo decisório, aumento da flexibilidade, aproximação do cliente e autonomia dos funcionários. Entretanto, para assegurar que o desempenho não será prejudicado por essa amplitude maior, as empresas têm investido pesadamente no treinamento de seus funcionários. Os executivos reconhecem que podem gerenciar um número maior de subordinados quando eles conhecem bem o seu trabalho ou, no caso de dúvida, são capazes de se aconselhar com os colegas.

Nesse sentido tem-se que a modernidade impele a não focar na rigidez da amplitude de controle, ao contrário, deve avaliar os critérios, realidades e necessidades próprias de cada corporação, e, a partir daí, definir seu alcance de controle mais ideal, porém sempre lembrando da conjugação dos conceitos de hierarquia e amplitude de controle, por serem esses extremamente importantes ao desempenho administrativo dos gerentes.

### **3.3.5 Formalização/padronização**

Uma das características mais marcantes das corporações militares é o alto grau de formalização de atividades, tarefas, comportamentos e símbolos.

A formalização se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas.

Quando uma tarefa é muito padronizada, seu responsável tem pouca autonomia para decidir o que, quando e como deve ser feito. Quando a formalização é baixa, os comportamentos são relativamente não-programados e os funcionários têm uma boa dose de liberdade para decidir sobre o trabalho. Robbins (2005, p. 354, 355).

Hall (2004, p. 61) ensina que:

Formalização não é apenas um conceito abstrato. De fato, o grau em que uma organização é formalizada constitui uma indicação das opiniões de seus decisores a respeito dos membros da organização. Caso se considere

que os membros sejam capazes de exercer excelente julgamento e autocontrole, a formalização será reduzida; caso sejam considerados incapazes de tomar suas próprias decisões e exijam um grande número de regras para orientar seu comportamento, a formalização será substancial. A formalização envolve o controle organizacional sobre o indivíduo e, portanto, possui um significado ético e político, além de ser um componente estrutural. [...] A formalização possui conseqüências importantes para a organização e suas subunidades no que tange a processos como comunicação e inovação.

No que tange ao nível intermediário das corporações vê-se que a formalização torna-se bem menos acentuada, conforme se repete nos níveis estratégicos. Nesses níveis, as atividades que desempenham possuem pouca especificação por parte das corporações. Essas poucas especificações reportam-se mais às seções e aos funcionários subordinados aos chefes desses níveis. Portanto, as padronizações se diferem em graus de intensidade nos níveis que compõe a organização.

Também, a formalização ocorre em graus diversos no interior das organizações, equipes mais especializadas e outras mais profissionais tendem a ter menor formalização. Verifica-se que a presença de equipe bem treinada redundam em menor necessidade de regras e políticas detalhadas, portanto, menos formalizadas.

Quanto à descentralização da autoridade, vê-se que, em organizações com procedimentos de recursos humanos altamente formalizados e uma rígida obediência a esses procedimentos, existia descentralização da autoridade. Nesse sentido Hall (2004, p. 62), ensina que a adoção de procedimentos de recursos humanos baseados no mérito assegura a presença de pessoal altamente qualificado no nível local (descentralizado). Essas pessoas conquistam, então, maior poder do que outras com menos qualificações e atuam em ambientes menos formalizados.

Conclui-se que a formalização está mais afeta às atividades não profissionais, para funcionários menos técnicos e atividades mais complexas e que carecem de maior grau de rotinas. Noutra vertente, verifica-se que empregados de áreas complexas, como, por exemplo, as de pesquisa e desenvolvimento, serão supervisionados com pouco rigor e terão controle sobre uma variedade ampla de tarefas e tendem a ter atividades menos formalizadas.

Outro fator que leva à necessidade de se acentuar o grau de formalização reside no tamanho da organização. Corporações que possuem número muito elevado de funcionários (em especial aqueles menos profissionais) e múltiplas

tarefas conduzem à necessidade de formalização de procedimentos para que facilite o controle e acompanhamento gerencial.

### **3.3.6 Descentralização e centralização**

A organização depende das decisões e, também, de colocá-las em prática por meio de ações. As decisões podem ser centralizadas ou descentralizadas, dependendo de cada organização.

Segundo Vasconcellos (1979, apud AULICINO et al, 2008), à medida que a organização cresce, torna-se difícil para a alta administração manter o mesmo nível de centralização da decisão. O crescimento, traz como consequência, a diversificação e o aumento da complexidade dos problemas técnicos e administrativos. Assim, certas decisões precisam ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores, a fim de aliviar a alta administração e tornar mais dinâmica a operação da organização.

Mintzberg (1995, p. 102) define estrutura centralizada: quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, nas mãos de uma só pessoa; e estrutura descentralizada: na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas.

Vasconcellos (1979, p. 101) define descentralização como: delegação de autoridade a administradores de níveis hierárquicos inferiores para tomada de decisões.

A descentralização pode ser de autoridade, de atividade ou funcional, conforme Vasconcellos (1979, p. 101). A descentralização de atividade é também chamada de dispersão geográfica, com o objetivo de interagir localmente. Quando a organização se dispersa de maneira geográfica e possui pessoas que se subordinam ao responsável desse local e não ao chefe central, diz-se que há descentralização funcional. A organização necessita que as pessoas tomem a decisão certa e, para que isso aconteça, é preciso que o responsável pela tomada de decisão disponha das informações necessárias. Uma das razões da descentralização numa organização é delegar as decisões aos níveis hierárquicos inferiores que detêm informações.

Vasconcelos (1979, p. 103 e 106) apresenta as seguintes vantagens e desvantagens da descentralização:

*Vantagens:* 1. atendimento mais rápido; 2. atendimento mais adaptado às necessidades da unidade; 3. desenvolvimento de capacitação gerencial; 4. efeitos positivos sobre a motivação.

*Desvantagens:* 1. capacidade ociosa dos recursos humanos e de equipamentos; 2. dificuldades de padronização; 3. maior dificuldade na coordenação de atividades interdisciplinares; 4. duplicação de atividades; e 5. efeitos negativos sobre a motivação.

Para Robbins (2005, p. 354) uma organização descentralizada possui ações de solução de problemas mais rápidos, mais pessoas participam das decisões e os funcionários se sentem menos distantes daqueles que tomam decisões que afetam até as suas vidas.

Como todo elemento estrutural, a centralização como a descentralização possui em suas características, vantagens e desvantagens. Porém o que se percebe é uma forte tendência das corporações modernas de serem mais flexíveis e, portanto mais descentralizadas. Nesse sentido Robbins (2005, p. 354) esclarece:

Consistente com os esforços recentes no sentido de tornar as organizações mais flexíveis e responsivas, está surgindo uma tendência marcante rumo à descentralização do processo decisório. Nas grandes empresas, as gerências de escalão mais baixo estão muito mais “próximas da ação” e têm mais informações sobre os problemas do que a cúpula dirigente.

Verifica-se que o momento de absoluta modernidade, de novas características dos funcionários, da globalização, da ampliação acelerada da tecnologia, dos novos conhecimentos e suas rápidas mutações, tem forçado essa tendência a qual parece ser mais positiva e marcante para todas as corporações que desejam vencer e atingir seus objetivos.

### **3.3.7 Descentralização ou Desconcentração**

Os termos descentralização e desconcentração têm sido tratados muitas vezes como sinônimos, causando um certo desconforto para muitos autores que consideram haver uma distinção formal entre essas acepções.

Ambos os modelos (desconcentração e descentralização), enquanto técnicas de descongestionamento administrativo, revelam processos distintos, havendo uma notória diferença nas conseqüências da implantação de um ou de outro.

O termo descentralização, sob o prisma jurídico, consiste em retirar poderes de um centro para conferi-los a órgãos externos ou a outras pessoas jurídicas. Isto é, pressupõe a criação de uma pessoa juridicamente distinta da Administração Central, sendo, portanto, órgãos exteriores a ela.

Marcelino (1988, p.14) conceitua descentralização nos seguintes termos:

- Descentralização, em sentido comum, é afastar do centro, descentralizar, em sentido jurídico-administrativo é atribuir a outros poderes de administração.
- Na acepção jurídica do termo, é o procedimento consistente em retirar poderes de um 'Centro' para conferi-los a outras pessoas jurídicas ou órgãos que lhes sejam exteriores.
- À ela se opõe a centralização, que consiste em reunir todos os poderes, em um único centro. Consideram-se como centro, as pessoas jurídicas.
- A idéia básica de descentralização, é de descongestionamento de funções que traz inerente a noção de autonomia.
- Por último, é importante assinalar que a descentralização é especificamente uma expressão que designa um fenômeno técnico-administrativo, portanto, próprio da ciência de administração.

Segundo Lobo (1989, p.49), a descentralização leva a uma maior distribuição do poder decisório anteriormente concentrado em poucas mãos. Por isso, para os governos assentados em bases centralistas, fica mais cômodo e tranqüilo promover a desconcentração, não alterando as estruturas do poder, e rotulá-la de descentralização.

A desconcentração não ameaça tanto as estruturas consolidadas, quanto a descentralização. Esta sim, em seu sentido real, significa uma alteração profunda na distribuição do poder. Quando se pretende transformar um aparato político-institucional consolidado em bases centralizadoras, em uma estrutura descentralizada, dever-se-á mexer em núcleos de poder bastante fortes. (LOBO, 1989).

Quanto ao significado de desconcentração Brooke (1989, p.28) diz que ela é:

Mais o remanejamento de determinadas atividades do que uma descentralização propriamente dita. Para que haja uma desconcentração de um nível governamental para outro, ou mais comumente, para um órgão local expressamente criado para esta finalidade, deve haver uma relação hierárquica entre eles, permitindo que o ônus dos encargos remanejados seja assumido sem a parcela de poder de decisão que as acompanha.

Mello (1968, p.27) acrescenta que “[...] a desconcentração pode ser entendida como o fenômeno da distribuição dentro de uma hierarquia administrativa.”

Ao desconcentrar suas atividades, a organização burocrática visa descongestionar sua administração, mantendo o vínculo hierárquico para que os subalternos fiquem adstritos a um dever legal de obediência.

No processo de desconcentração não se verifica de maneira preocupante a desestabilização das estruturas da organização uma vez que não implica em uma alteração mais importante da distribuição do poder.

O termo desconcentração pode ser compreendido então como a relação de competências sendo distribuídas no âmbito da organização, mantendo-se o vínculo da hierarquia administrativa.

A desconcentração é a simples distribuição de funções a órgãos que continuam ligados ao poder central do qual são somente delegados.

### 3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

#### **3.4.1 A estrutura organizacional como um ente dinâmico e adaptável**

Reorganizar é prática comum em todas as organizações e seja qual for a circunstância, será sempre possível melhorar o grau de racionalidade dos desenhos organizacionais (SÃO PAULO, 2008).

As organizações não assumem uma forma automaticamente. Elas são construídas a partir de um contexto, de perspectivas institucionais, por pressões ambientais e pela estratégia escolhida para tornar-se competitiva.

Para entender os motivos que levaram a construção de determinada estrutura organizacional, e invariavelmente tenta-se responder àquelas que casualmente saem de um padrão lógico e costumeiro das organizações nacionais, há que observar o seu contexto histórico. É assim que Hall (2004, p. 100) ensina:

Organizações são estruturas em movimentos complexos, que são melhor conceitualizadas como entidades constituídas historicamente. [...] Elas podem diversificar-se ou reorganizar-se para melhor se enquadrar em seus ambientes (Donaldson, 1987). Elas também podem diferenciar-se de outras organizações e, portanto, não cedem às pressões institucionais.

Verifica-se que o autor esclarece que as corporações podem se adaptar da forma que convier e pelas necessidades e contingências que vivem, sem se importar com modelos ou pressões externas. O que se espera é que a corporação

seja eficaz em seus objetivos e respondam aos anseios dos seus atores internos e externos.

É óbvio que a criação de uma nova estrutura deve sempre levar em conta que toda estrutura organizacional afeta o fluxo de informações e as relações de poder nas organizações, portanto, tais assertivas devem ser apreciadas.

Porém, mais importante ainda deve ser a lembrança pela alta cúpula de que as estruturas organizacionais existem para proporcionar eficácia. Isto deve ser mais relevante e merecedor de crédito para qualquer inovação em criações de estruturas diferentes daquelas que costumeiramente se usa nas organizações militares.

Deve-se levar em conta que novas realidades, novas contingências, novas causas, determina nova estrutura organizacional visto que esta é um meio que as corporações possuem para ajudar a conquistar seus objetivos.

Maximiano (2008, p. 166), apresenta a teoria situacional para explicar a necessidade das corporações de serem capazes de se adaptarem aos ambientes que lhes apresentam. Para o autor, a teoria situacional explica como os modelos de organização se adaptam a diferentes situações ou circunstâncias. De acordo com o enfoque situacional, tanto os modelos mecanicistas quanto o orgânico, bem como as diferentes estruturas organizacionais, ajustam-se a determinadas situações. Para definição de tais situações nas corporações devem-se avaliar os critérios de tecnologia, estratégias, recursos humanos e ambiente em que se insere a organização.

Por fim, vale a pena ressaltar que, as empresas não adotam um único tipo de estrutura organizacional. Na realidade, fazem uma mesclagem dos diversos modelos entre os diversos setores organizacionais (COLENGHI, 2007).

Pensa-se que nas administrações públicas os rearranjos organizacionais apesar de serem necessários e importantes tornam-se mais difíceis de acontecer por fatores intrínsecos às organizações públicas como:

Seja qual for a circunstância, será sempre possível melhorar o grau de racionalidade dos desenhos organizacionais. É muito comum encontrar na administração pública uma espécie de “sentimento renunciador” em relação a qualquer tentativa de conceber um desenho organizacional adequado. Isto acontece por diversas razões. Toda alteração estrutural: (a) depende de um trâmite legal; (b) desperta resistências internas e externas (as quais refletem os medos e a dinâmica de poder nas organizações); (c) é limitada por padrões preestabelecidos (conforme o tipo e a disponibilidade dos cargos que compõem as estruturas); (d) está sujeita a formalismos (nos casos em que as estruturas reais diferem das estruturas formais). Vale também

lembrar que muitas propostas buscam criar novas posições gerenciais apenas para complementar salários e suprir problemas de dimensionamento da força de trabalho. E, não menos relevante, há determinantes políticos decorrentes das mudanças e composições de governo. Todas essas razões podem constituir, em alguns casos, limitações aos projetos de reformulação organizacional. É possível, no entanto, superar tais limitações. (SÃO PAULO, 2008)

### 3.5 TIPOS DE ESTRUTURA

Visando facilitar a compreensão das estruturas optou-se por dividir sua análise doutrinária em:

#### 3.5.1 Quanto às relações e comunicações:

*- Estrutura Informal e Formal;*

Estrutura Informal: Esse tipo de estrutura se consiste numa rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida formalmente, ou seja, a estrutura surge da interação entre as pessoas, desenvolvendo-se espontaneamente entre as pessoas. É relevante ressaltar que esse tipo de estrutura não aparece no organograma.

A informalidade é geralmente, mais instável, pois está sujeita aos sentimentos pessoais, pois se trata de uma natureza mais subjetiva, ela não possui uma direção certa e obrigatória.

Estrutura Formal: Essa é a estrutura que a grande maioria das empresas adota. É a estrutura deliberadamente planejada, e formalmente representada, em alguns aspectos, em organogramas. A definição de suas atribuições se torna mais criteriosa, ou seja, aqui a estrutura formal pode alcançar proporções imensas. No desenvolvimento da estrutura formal se considerar os seus componentes, suas condicionantes e seus vários níveis de influência, pois será a partir de uma estrutura bem implementada que uma empresa irá alcançar seus objetivos estabelecidos.

Verifica-se que a estrutura informal focaliza as pessoas e suas relações enquanto que a estrutura formal focaliza autoridades e responsabilidades.

### 3.5.2 Quanto ao modelo de gestão:

- *Estrutura mecânica e orgânica;*

Quanto ao modelo de gestão, a estrutura organizacional se apresenta de forma burocrática mecanicista (ou simplesmente Mecânica) e orgânica. Segundo o Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais, apresentam as seguintes características:

Os modelos de gestão mecanicista apresentam as seguintes características: a estratégia é mais estável e reativa; o conjunto de produtos (bens ou serviços) é mais padronizado, menos ou pouco diferenciado; os processos de trabalho são rotinizados, programáveis, regulamentados e autônomos (circunscritos dentro da organização); as estruturas são rígidas, verticalizadas e favorecem uma “separação entre mãos e cérebros” (uns pensam, outros executam; quem pensa não executa; quem executa, não pensa), demarcando de forma muito contundente instâncias de decisão e planejamento/formulação (uma cúpula pensante) e instâncias de execução (uma base operacional); os quadros funcionais são mais fixos (mais empregados do quadro do que colaboradores eventuais), as competências são pré-definíveis e a capacitação é orientada por conhecimentos disponíveis “no mercado”; a cultura organizacional tende a destacar valores tais como disciplina, obediência e impessoalidade; a liderança emana mais da autoridade do cargo formal; a comunicação é mais formal e tende a seguir a hierarquia; e os sistemas de informação são centralizados e herméticos (caixa preta). Um modelo de gestão mecanicista promove maior eficiência em ambientes estáveis [...] (SÃO PAULO, 2008, p.17)

A organização mecanicista ou burocratizada enfatiza as regras e procura imitar o funcionamento padronizado de uma máquina. As pessoas têm pouca autonomia e não há espaço para improvisação. As organizações que seguem este modelo tendem a ser impessoais, rígidas e regulamentadas. Dão importância à hierarquia e à obediência as normas.

As organizações que seguem o modelo orgânico procuram reduzir o grau de formalidade e impessoalidade. Organizações deste tipo dão maior ênfase ao sistema social e à iniciativa das pessoas. Hierarquia e especialização são menos importantes que no modelo mecanicista. A comunicação informal é incentivada. Maximiano (2008, p. 166).

[...] os modelos de gestão orgânicos apresentam as seguintes características: a estratégia é mutante, emergente e proativa, voltada, inclusive, para a criação do futuro em bases autopoiéticas (a organização passa a modelar o ambiente mais que este modela a organização); o conjunto de produtos (bens ou serviços) é mais diversificado, mais ou muito diferenciado, podendo, no limite, ser totalmente customizado; os processos de trabalho são estruturados, mas menos rotinizados, menos programáveis e menos regulamentados – e sujeitos a constantes inovações e integrações laterais com organizações parceiras; as estruturas são mais flexíveis, horizontalizadas (com menos níveis hierárquicos e sem “intermediários” na média gerência) e buscam a integração de mãos e cérebros (a cúpula

predominantemente pensante se envolve em questões operacionais, e a base operacional pensa estrategicamente e ganha maior autonomia/*empowerment*); os quadros funcionais são mais variáveis (menos empregados do quadro e mais colaboradores eventuais e parceiros), algumas competências são predefiníveis, mas há competências emergentes e conhecimentos gerados exclusivamente dentro da organização; a cultura organizacional tende a destacar valores tais como iniciativa, ousadia e sensibilidade; a liderança emana da capacidade de resolver problemas e lidar com pessoas e situações difíceis, sob pressão; a comunicação é mais informal e multidirecional; e os sistemas informacionais são descentralizados e acessíveis a todos. Um modelo de gestão orgânico permite melhor capacidade de resposta em ambientes instáveis.

Tem-se que o melhor e o mais adequado modelo de gestão é aquele que promove a estratégia e, ao mesmo tempo, contém uma estratégia alinhada com o contexto, permitindo a organização atingir seus objetivos. Para tanto, a organização inovadora precisa de ser orgânica enquanto dá origem à inovação; e mecanicista enquanto explora a inovação.

Quanto a administração pública brasileira, especialmente após a independência, constata-se que essa copiou os modelos dos regulamentos administrativos franceses, resultando com isso uma administração pesada, cheia de papéis circulando hierarquicamente de mesa em mesa para o “controle das desconfianças recíprocas”. Essa situação reforçou o processo de centralização, dando lugar à ineficiência e à corrupção administrativa. (MARCELINO, 1988).

A administração pública burocrática, desenvolveu-se a partir de uma concepção de uma organização burocrática capitalista, baseada na centralização das decisões, na hierarquia e no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal de poder, no controle passo a passo dos processos administrativos.

Em decorrência desse apego às normas escritas, a administração pública burocrática privilegia o caráter impessoal, sendo as competências das pessoas e a distribuição das atividades definidas de acordo com a norma que cria o cargo.

Assim, verifica-se que a hierarquia administrativa, enquanto uma característica formal da burocracia, encontra fundamento na lei, a qual deve estabelecer as relações entre órgãos, e no interior dos órgãos, entre os cargos, fazendo com que haja um dever de obediência por parte dos subordinados aos atos de controle e supervisão emanados do superior hierárquico.

Segundo Valente (1939, p.27), o fenômeno da hierarquia pode ser compreendido como “o conjunto de órgãos administrativos de competências diferenciadas mas com atribuições comuns, ligados por um vínculo e subordinação

que se revela no agente superior pelo poder de direção e no subalterno pelo dever de obediência”.

Ao desconcentrar suas atividades, a organização burocrática visa descongestionar sua administração, mantendo o vínculo hierárquico para que os subalternos fiquem adstritos a um dever legal de obediência.

Por outro lado, no âmbito do processo decisório, tendo em vista a obediência que os subalternos devem ter frente às ordens e instruções do superior (devido ao fundamento da hierarquia administrativa), prevalece a vontade da administração central.

Para Chiavenato (1980, p.185) “[...] a burocracia tem um caráter formal, pois sua atividade decorre de normas racionais legais, escritas e exaustivas, que definem exatamente as relações de mando e subordinação e distribuem as atividades de forma sistemática, tendo em vista os fins visados.”

Para a administração pública burocrática o processo de desconcentração deve respeitar o formalismo e a delegação de competências e há de estar baseada na lei de modo a conferir aos subordinados estrita obediência ao superior.

A administração pública gerencial decorre de uma conjuntura de mudanças influenciadas pela globalização, sobretudo pela abertura econômica dos mercados, onde o Estado deve assumir relevante papel diante das complexidades de ordem social.

Diniz (1995, p.75) aponta que estes novos acontecimentos “pressupõem um Estado dotado de maior flexibilidade, capaz de descentralizar funções, transferir responsabilidades e alargar, em lugar de restringir, o universo dos atores participantes, sem abrir mão dos instrumentos de controle e de supervisão.”

Esse novo modelo de gestão, surge exatamente no momento em que o Estado assume as funções social e econômica, alargando sua área de atuação e, por consequência, verificando a necessidade de uma maior flexibilização administrativa.

A administração pública gerencial aparece como contraponto da administração burocrática, pressupondo que uma administração descentralizada poderia ser mais eficiente e responder aos anseios da sociedade com mais agilidade, flexibilidade e criatividade.

De acordo com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, de 1994, a administração gerencial seria a superação prática da administração

burocrática, guardando, contudo, elementos positivos desse modelo, como: critérios para admissão, planos de carreira, avaliação de desempenho e treinamento sistemático.

Segundo Pereira e Mota (1998, p.29) a eficiência desse modelo gerencial depende da realização de alguns objetivos, cujas características são apontadas:

- descentralização do ponto de vista político, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- descentralização administrativa, através da delegação de autoridade aos administradores públicos, transformados em gerentes cada vez mais autônomos;
- organização com poucos níveis hierárquicos, ao invés de pirâmides;
- pressuposto da confiança limitada e não de desconfiança total;
- Controle a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos;
- administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

Souza (2006) ao estudar o modelo de gestão gerencialista apresenta os elementos que caracterizam as dimensões de análise organizacional dessa nova administração e que fora batizada no Brasil pelo nome de “a nova administração pública”. Quadro. (1)

<b>Modelo Gerencial da Nova Administração Pública</b>		
<b>Dimensões de Análise</b>	<b>Característica Típica</b>	<b>Elementos Principais</b>
Estrutura	Pós-Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização apenas das metas e processos globais,</li> <li>• Processos horizontalizados,</li> <li>• Esfera de controle reduzida pelo <i>empowerment</i> e competências,</li> <li>• Autoridade centrada na hierarquia de competências.</li> </ul>
Estratégia	Participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definido e decidido mediante participação dos principais agentes organizacionais,</li> <li>• Existência de algum grau de incerteza e de alguns focos de pressão,</li> <li>• Plano com certa flexibilidade,</li> <li>• Ênfase nos resultados organizacionais.</li> </ul>
Relação Ambiente	Dinâmico e Complexo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem muitos fatores ambientais,</li> <li>• Ênfase atendimento demandas cidadãos clientes,</li> <li>• Fatores estão continuamente mudando,</li> <li>• Instabilidade ambiental.</li> </ul>
Política	Uso da função planejamento e orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de relações informais com agentes de influência da área de planejamento,</li> <li>• Uso de relações informais com agentes de influência da área de Orçamento,</li> <li>• Uso de informações privilegiadas da função planejamento e orçamento.</li> </ul>

Quadro 1: Modelo Gerencial da Nova Administração Pública

Fonte: SOUZA. Antonio Ricardo de . Configurando Dimensões Organizacionais e Modelos de Gestão Pública: em busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras (2006)

As características dessa administração pública gerencialista convergem para o pressuposto de um aparelho administrativo condizente com a tendência moderna, voltada para a melhoria da qualidade da prestação de serviços e para uma maior aproximação do cidadão com os serviços públicos.

### **3.5.3 Quanto ao tipo de arranjo estrutural:**

*- Linear, funcional, divisional, híbrida, matricial e por processo.*

Dependendo dos valores assumidos por um conjunto de características organizacionais, é possível identificar tipos específicos de estruturas, tais como: linear (ou militar), funcional, divisional, híbrida, matricial ou orientada para processos. (ARAUJO, 1994).

Esses tipos de estruturas são comumente encontrados e caracterizados de modo consensual pela maioria dos autores.

Estrutura linear ou militar, a qual é representada graficamente por uma pirâmide, demonstra claramente a unidade de comando e o princípio de escalonamento hierárquico. É o tipo de estrutura baseado na organização dos antigos exércitos, tendo as seguintes características: a chefia é fonte exclusiva de autoridade; as ordens seguem pela via hierárquica; cada empregado recebe ordens de um só chefe imediato.

Esse tipo de estrutura, dentro da teoria tradicional de administração, apresenta as seguintes vantagens: aplicação simples; fácil transmissão de ordens e recebimento de informações; definição clara dos deveres e responsabilidades; decisões rápidas; fácil manutenção da disciplina; baixo custo de administração.

Por outro lado, da mesma forma, são apresentadas, como desvantagens da estrutura linear a sua inadequação à especialização; a sua excessiva rigidez; a sobrecarga da direção; o desfavorecimento ao espírito de equipe, de cooperação; o privilegio que se dá à excessiva centralização e por fim, a dificuldade de substituição do chefe.

Verifica-se que a estrutura linear é de larga aplicação nas organizações burocráticas e com alto grau de formalismo, o que espelha sobremaneira as características das instituições militares brasileiras.

Estrutura Funcional. Própria para organizações que atuam em ambientes seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional. Os pontos fortes são a possibilidade de economia de recursos humanos nas unidades organizacionais e o desenvolvimento de habilidades especializadas permitindo adaptá-los mais facilmente às capacidades e aptidões de cada um. Lacombe (2003.p. 127), apresenta ainda como vantagem a tendência de haver maior coerência das diretrizes emitidas, pelo uso mais extensivo e eficaz da autoridade funcional.

Maximiano (2008, p. 149) apresenta as seguintes características da organização funcional: o administrador principal tem pleno controle dos destinos da organização e segurança de que as atividades se orientam para a missão; há pequena probabilidade de confusão em relação às responsabilidades, visto que as tarefas são muito bem definidas; o desenvolvimento e a constante atualização da competência técnica são facilitados pela concentração de especialistas nos grupos funcionais. Os pontos fracos são a resposta lenta às modificações ambientais e um menor número de inovações. Lacombe (2003. p.127), amplia a observação das desvantagens citando a possibilidade de ocorrer o enfraquecimento do controle disciplinar, em virtude de inevitáveis conflitos de autoridade, da maior complexidade e da maior dificuldade de compreensão da organização por parte de alguns empregados. Para Maximiano (2008, p. 150), se o tamanho da empresa aumenta muito, certos problemas podem surgir, entre eles, a excessiva especialização, e a estrutura tende a tornar-se complexa, piramidal e feudal, acarretando um distanciamento dos objetivos principais.

Estrutura Divisional: aplicável a empresas que operam em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade. Seu ponto forte é a adaptação das unidades a diferentes tipos de produtos, regiões e clientes. O ponto fraco é a duplicação de recursos humanos e materiais pelas divisões, aumentando os custos da empresa.

Híbrida: é utilizada por organizações de grande porte que possuem tanto unidades funcionais quanto divisionais. Pode operar em ambientes estáveis ou não, porém é mais utilizada em contextos instáveis e com tecnologia não-rotineira. Seu ponto forte é permitir que a organização obtenha adaptação e coordenação nas divisões de produto e eficiência nas unidades organizacionais. O ponto fraco é conduzir a conflitos entre divisões e departamentos.

Matricial: empregada em contextos bastante instáveis, onde cada demanda recebida do ambiente é tratada por um processo moldado para esse fim. Os pontos fortes são o compartilhamento flexível de recursos humanos e a adequação para decisões complexas. Os pontos fracos são a ocorrência de dupla autoridade, o que pode ser frustrante e confuso para os participantes, e a necessidade de os participantes possuírem grande habilidade e treinamento para lidar com pessoas. Segundo Robbins (2005, p. 358) a característica mais óbvia da estrutura matricial é que ela rompe com o conceito de cadeia de comando. Os funcionários passam a ter dois chefes, um funcional e outro por produto. Entende-se que se trata de subordinação funcional e outra subordinação hierárquica ao chefe do setor. Trata-se de uma estrutura que requer maturidade e cooperação, além de capacidade de negociação e gerenciamento de conflitos. A prática desses atributos passa a ser requisito para o sucesso de uma organização estruturada nesse modelo.

Orientada para processos: segundo Maximiano (2008, p. 159), a organização por processos consiste em administrar as funções permanentes da organização como elos de uma corrente – ou processos interligados – e não departamentos isolados uns dos outros. O resultado é uma estrutura horizontalizada. Esse tipo de estrutura é utilizada para evoluir de uma formação funcional para uma estrutura mais flexível, coordenada por equipes. Os pontos fortes são a redução do isolamento entre os departamentos e a diminuição do tempo de resposta, com decisões mais ágeis. Os pontos fracos são a dupla subordinação das equipes interfuncionais, gerando conflito de lealdade, e a descentralização não planejada.

De todas as estruturas estudadas verifica-se que a que se enquadra no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais é a linear, pois tem sua aplicação voltada para um alto grau de formalismo, tornando-se burocrática. Essa estrutura acaba, por vezes, sendo mais susceptíveis às patologias organizacionais.

## 3.6 PATOLOGIA E NECESSIDADE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### 3.6.1 Patologias

Patologias Administrativas ou Organizacionais é o termo usado no sentido de assemelhar uma organização ao corpo humano. Nesse contexto, a estrutura organizacional da empresa apresentaria diversos tipos de enfermidades que, se não medicadas em tempo hábil, irão se agravando e prejudicando os demais órgãos que com eles interagem.

Marietto (2004) ao estudar o tema discorreu que:

Defendendo a convergência das teorias da administração com organismos vivos Morgan (1996), relata que dentro desse processo, a teoria da organização tornou-se num tipo de biologia na qual as distinções e relações entre moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia são colocadas em paralelo com aquelas entre indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e a sua ecologia social. Perseguindo essa linha de investigação, os teóricos da organização emitiram muitas idéias para o entendimento de como as organizações funcionam e que fatores influenciam seu bem estar. Fica evidente a validade da metáfora das organizações vistas como organismos e, portanto, discorrer sobre as patologias que afetam seus modos operantes. [...] O conceito de Patologia das Organizações, toma e amplia o conceito de patologia definida por (Collin: 2000, 330): estudo das doenças e das mudanças que as doenças causam no corpo. Desta forma a Patologia Organizacional é o estudo das disfunções que se observam em relação a uma organização e propostas de correção. A Patologia das Organizações está, portanto, associada à investigação de falhas reais ou potenciais (diagnósticos) com o objetivo de assegurar a sobrevivência das empresas (soluções). Humble (1972:45), afirma que ninguém deve pretender que sejam obtidas soluções perfeitas ou definitivas, pois o que se busca diz respeito a uma soma de melhorias.

Colenghi (2007) apresenta um resumo das dez doenças que, normalmente, ocorrem no “corpo empresarial”.

EMPRESA EXCESSIVAMENTE ORGANIZADA – Excesso de Burocracia. Tudo bem definido em seus mínimos detalhes, tarefas superdivididas, chegando a confundir com passos.

INEXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS DE FORMALIZAÇÃO ESTRUTURAL - Ao contrário da situação anterior, todos ficam perdidos, os funcionários não conhecem perfeitamente as suas atividades, os clientes não sabem a quem se dirigir para a resolução dos problemas.

COORDENAÇÃO ACUMULATIVA - Ocorre quando existe um grande número de subordinados para uma só chefia

MULTICOMANDO - Ocorre quando várias pessoas dão ordem a um mesmo setor ou funcionário.

FALTA OU EXCESSO DE DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE - Os dois problemas dificultam a vida da empresa, ou pela ausência de poderes de decisão nos escalões inferiores, ou por excesso de descentralização.

CONJUGAÇÃO DE ATIVIDADES DIVERGENTES - Fato muito comum verificado em empresas que foram concebidas de forma empírica, onde atividades opostas e até conflitantes são alocadas a uma mesma chefia.

EXCESSO DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS - Ocorre em empresas verticalizadas, onde existe “muito cacique para pouco índio”

INSEGURANÇA EXECUTIVA OU “TRINCHEIRA DE ASSESSORES” - Este fato acontece quando há um número excessivo de assessorias para uma mesma chefia.

O CHEFE DO CHEFE - Ocorre quando determinada chefia possui somente um órgão subordinado.

Outros Problemas de Natureza Diversa: Estrutura organizacional obsoleta e antiquada, Indefinição dos objetivos e das metas e obscuridade das políticas e diretrizes, Tolerância a incompetência, normas e rotinas administrativas pesadas e inflexíveis, incoerência entre o que foi planejado e o que está sendo executado, ausência de agregação de valor na execução dos serviços, uso inadequado da tecnologia da informação, ênfase nas aparências, ignorando e/ou prejudicando as substâncias, recursos humanos mal dimensionados, alguns setores com excesso e outros com absoluta escassez; falta de integração e sinergia entre os diversos departamentos, boataria sem controle, duplicidade de execução de atividades ou funções (retrabalho), duplicidade de controle, entre outros

Todas as patologias apresentadas emergem naturalmente de um eficaz diagnóstico organizacional e esses assumem uma variedade de formas e causas.

Para alguns autores, entre eles destaca-se Tavares (2000) da à expressão patologia orgânica o termo problemas organizacionais. Porém, ao identificar e estudar mais detidamente o assunto, verifica-se que tais problemas nada mais são que patologias que corriqueiramente existem nas empresas e organizações.

Tavares apresenta quatro novas patologias ou problemas organizacionais, que são:

- a) falta de delimitação clara entre os níveis de decisão;
- b) deficiência, ruídos ou bloqueios no processo de comunicação;
- c) ausência ou deficiência no sistema de recompensa e punição;
- d) conflitos entre as áreas ou grupos na organização.

Para Tavares (2000, p. 271) tais deficiências decorrem primeiro “em face do modelo de estrutura deficiente em relação à correspondente descrição de atribuição e responsabilidade de cada membro da organização” (grifo nosso). Em segundo, “devido ao estilo de gestão inadequado e que prejudica o processo decisório”.

Nesse sentido, Tavares (2000, p. 271) observa que:

Muitas vezes, o modelo de estrutura desenvolvido não corresponde às necessidades práticas da organização, principalmente quando estabelece de forma rígida as atribuições e competências. Assim, uma organização

informal passa a sobrepor-se à formal. Essa situação é acentuada pelas modificações constantes nas atribuições e responsabilidades de seus membros, como consequência de estilos de gestão, do perfil de certos executivos (comandantes) e do crescimento organizacional.

Diante das observações acima, verifica-se a importância de se estabelecer uma análise criteriosa da estrutura organizacional do CBMMG, verificando a possível existência de patologias, identificando-as e estabelecendo mecanismos de correções conforme as orientações doutrinárias da ciência da administração.

Entre tais correções, acredita-se na possibilidade de revisar a estrutura organizacional do COB, objetivando seu enxugamento administrativo e dando capacidades efetivamente necessárias ao seu papel de ligação entre os níveis estratégico e operacional e por consequência expelindo de suas responsabilidades atividades que são ou podem ser desenvolvidas por outros níveis ou órgãos correlacionados, o que levaria a implantação de mudanças organizacionais.

### **3.6.2 Gestão de mudanças**

O futuro em cuja direção se navega é incerto. O desafio não consiste em profetizar como será o futuro, ou tentar manter a mudança sob controle, mas sim em responder criativamente ao imprevisto quando este surgir.

Organizações bem sucedidas são aquelas que estão abertas a mudanças por meio de um efetivo processo de transformação. São aquelas que se antecipam aos problemas, são proativas, enxergam o cenário com a profundidade devida e conseguem avaliá-lo e preparam suas bases para os desafios. Priorizam a prevenção institucional ao invés de combater seu próprio incêndio. Para tanto, Macedo (apud HENN, 1999), mostra que:

O processo de transformação é um conjunto de esforços estruturados, numa seqüência lógica, que objetiva levar uma organização de um estágio a outro desejado, através do desenvolvimento de alternativas de como pode evoluir em função de novas tecnologias ou de novos conhecimentos; da criação de uma visão compartilhada com a tecnologia/conhecimentos implantados e a transformação realizada; do estabelecimento de estratégias para definir como os objetivos desejados serão alcançados; da elaboração de métodos para realizar a reeducação das pessoas e lidar com as resistências naturais.

Sabe-se que a mudança rumo ao crescimento tem um preço, porém, bem mais compensador que o desastre do perecimento no mercado. A mudança

requer um combate direto ao *status quo* e isto mexe com as pessoas integrantes da organização, com suas emoções, suas crenças e aspirações antes determinadas. Esta situação tende a levar diversos colaboradores a um estado de tensão, em face de diversos fatores culturais tais como: autocracia e desconfiança, conformismo e individualismo; e por isto, precisam ser envolvidos e levados a interagir de forma participativa com os novos rumos da organização, integrando-os aos desafios, motivando-os a participar da nova conjuntura e dos trabalhos.

Chiavenato (2000, p.30), apresenta uma exemplificação da dificuldade de algumas organizações de responderem à mudança: num estudo que procurou identificar os problemas mais significativos de administração que se desenvolveria nos próximos Vinte (20) anos, tendo como um dos temas abordados a preocupação com a capacidade das organizações responderem a mudanças ambientais. A conclusão que se chegou foi:

Uma aceleração dos ritmos de mudança resultará em maior necessidade de reorganização das empresas. Esta é, geralmente temida, porque significa perturbação do status quo, uma ameaça aos direitos adquiridos por pessoas em seus empregos, e um transtorno às maneiras estabelecidas de se fazerem as coisas. Por estas razões, a reorganização necessária é freqüentemente adiada, com uma perda resultante de eficácia e um conseqüente aumento dos custos.

O momento exige uma profunda reflexão, e cada indivíduo precisa se desvencilhar do individualismo, do conformismo e ainda, precisa combater o continuísmo, quebrando paradigmas que bitolam as pessoas e prejudicam as organizações. Deve, ao contrário, estabelecer uma relação de crescimento conjunto com a organização, permitindo uma revisão comportamental que leve todos os participantes da máquina estatal a uma verdadeira e perfeita simbiose com a organização.

Nesse contexto, busca-se base nas teorias da administração a fim de fundamentar e orientar as lideranças para a efetivação dos processos de mudança. Segundo Macedo (apud MOTTA, 1997):

As organizações podem implementar processos de transformação baseados em táticas radicais ou incrementais. No radicalismo – ou reinvenção – parte-se da intenção estratégica, trabalhando-se a reação adaptativa, o que significa ver a mudança como uma resposta planejada a problemas organizacionais, para se chegar a um aprendizado contínuo. No incrementalismo busca a realização progressiva de pequenas modificações em partes da organização e em suas relações externas; nele, não se rompe bruscamente com as formas pelas quais a organização se adapta e transaciona com seu ambiente; vê-se a mudança como evolucionária e progressiva. A mudança é, em grande parte, cumulativa; ela ocorre, mesmo nos momentos de grandes rupturas.

Perspectiva sobre a mudança	Radical	Incremental
<b>Premissa básica</b>	Transformação total	Transformação progressiva
<b>Origem da novidade</b>	Contraposição ao usual: ordem e estabilidade como ameaça.	Variações progressivas: ordem e instabilidade como fontes da mudança
<b>Fonte de êxito</b>	Visão arrojada e conexão rápida entre o imaginário e a realidade	Visão arrojada e cautela na conexão entre o imaginário e a realidade
<b>Impacto</b>	Dramático, global de curto e longo prazos	Moderado e progressivo a longo prazo
<b>Programação</b>	Mobilização das pessoas para a mudança radical	Conquista das pessoas para a mudança espontânea e a programada
<b>Grau de resistência</b>	Maior - ameaça radical ao "status quo"	Menor - preserva a parte do "status quo"

Quadro 2: Perspectiva sobre a mudança

Fonte: Extraído de MOTTA, P. R.. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. (apud MACEDO, 2008).

O critério a ser estabelecido como orientador das mudanças depende de avaliações da conjuntura de cada empresa, cabendo àqueles que detêm o poder de decidir, tomar uma posição a partir de uma visão mais ampla e envolvente do contexto e da situação em que a empresa se encontra e colocar em execução ajustando-a continuamente a partir do monitoramento dos resultados. O principal problema na instalação de qualquer mudança é o de como minimizar a oposição dos interessados, qualquer que seja a forma que ela tome. Essas formas podem variar amplamente, indo desde resistência ativa e total e passando por formas mais passivas e sutis – inclusive a indiferença – até chegar à aceitação.

Portanto, cabe lembrar os ensinamentos de Chiavenato (2000, p.30) quando discorre sobre “os desafios da atualidade e do futuro”, para que todos envolvidos nas organizações sejam agentes proativos de mudança:

As empresas bem-sucedidas são aquelas que estão abertas à mudanças, são competitivas e totalmente voltadas para o cliente. Para tanto, elas devem contar com pessoas que se encarregam dessas tarefas. Mas não apenas seus dirigentes e executivos, mas todas as pessoas em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Isto é conjunto, é time, é sinergia, é estado de espírito, é garra. Com isto tudo, concorrência e focalização no cliente passam a ser oportunidades – e não ameaças ou restrições – que podem fazer a grande diferença para qualquer organização. As mudanças tornam-se proativas e não simplesmente reativas.

Vale a pena ressaltar que mudanças dificilmente ocorrem se não houver alinhamento das lideranças; este alinhamento decorre da construção de uma visão compartilhada do futuro que a organização quer criar e uma honesta percepção compartilhada da situação atual. O quanto uma liderança tira proveito dos benefícios

totais que poderiam advir de uma mudança é determinado por três variáveis independentes: sua habilidade em elaborar métodos eficientes para conseguir os objetivos e resolver os problemas; sua habilidade em identificar e analisar os objetivos dessa mudança e os problemas pertinentes que necessitam solução; e sua habilidade em ganhar a aceitação e o apoio, por parte das pessoas afetadas pela mudança e envolvidas nela, tanto para seus objetivos como para o método a ser empregado em sua efetivação (CHIAVENATO, 2000).

Por todo o exposto é que se busca identificar teorias que dão base às mudanças requeridas no CBMMG, em especial, por acreditar que o modelo atual pode ser revisto com vista à contemplar atividades contemporâneas e pensa-se, mais adequada aos objetivos da Corporação.

Assim, buscar-se-á discorrer sobre a atividade de análise de resultados em face de que o CBMMG encontra-se envolvido na política de gestão por resultados do Estado de Minas Gerais, o que lhe obriga responder às responsabilidades por meio de cumprimento de indicadores previamente acordados com o Governo.

### 3.7 A GESTÃO PÚBLICA ORIENTADA POR RESULTADOS E A ATIVIDADE DE AVALIAÇÃO

Trosa (2001 apud ZARANTONELI, 2002, p.35), ao discorrer sobre o serviço público e os seus desafios, evidencia que em decorrência da mundialização e da globalização, que são fenômenos de mudança do mundo moderno, transformações estão sendo geradas, originando-se cada vez menos de ideologias e mais da necessidade de se enfrentar mudanças substanciais nos campos sociais, econômicos e tecnológicos.

Para tanto, a definição de gestão pública de resultados é fundamental, conforme descreve Trosa (2001 apud ZARANTONELI, 2002, p.29).

Melhor do que partir de objetivos (método dedutivo que parte da vontade para chegar aos meios), a tendência atual é definir os resultados a alcançar (método indutivo que parte dos problemas e dos efeitos para chegar aos objetivos esperados) e deixar os gerentes e ao pessoal a escolha dos meios e das estratégias.

A definição dos resultados do serviço público é de vital importância para determinar prioridades ou fazer escolhas, bem como, saber se os resultados produzidos permanecem importantes para o serviço público e/ou para os clientes [...]

[...] Os indicadores não devem, jamais, ser utilizados como absolutos, dando como verdade tudo que dizem. Qualquer um indicador deve ser interpretado. Ele é um sinal e nada mais que isto.

Os instrumentos só valem pelo que produzem mais inteligência coletiva e melhores processos de trabalho. Colocá-los uns contra os outros não produzirá necessariamente essa inteligência coletiva. Está em tempo de se fazer a distinção entre o que pode levar as organizações a um impasse (por exemplo conhecer as expectativas de seus clientes ou usuários e melhorar o modo de tratá-los e recebê-los) e as ferramentas que devem ser utilizadas com discernimento quando sua execução é produtiva.

Todo esse contexto visa a potencialização do comprometimento do Estado com a governança corporativa e a eficaz gestão pública e para qual, em síntese, busca: Conhecer os custos e os níveis de serviços prestados ao cidadão, permitindo melhores escolhas de serviço e melhor adaptação às expectativas e às necessidades; e, definir as margens de produtividade para melhor projeção do futuro quanto à credibilidade pública.

Assim verifica-se que tal atividade deve-se empreender de maneira profissional e calcada em conceitos e dados cientificamente verificados e interpretados.

Buscando perseguir a prática eficaz da atividade de avaliação, buscou-se nos ensinamentos de Cunha (2002, p.7) as orientações seguintes:

A atividade de avaliação não é uma atividade isolada e auto-suficiente. Ela é uma das etapas do processo das políticas e programas governamentais: gera informações que possibilitam novas escolhas; analisa resultados que podem sugerir a necessidade de reorientação das ações para o alcance dos objetivos traçados.

Cunha (2002, p.9) orienta que quanto aos tipos de avaliação essas podem ser classificadas segundo vários critérios, assim sendo: As avaliações podem ser externas, internas, mista, participativa e quanto à natureza podem ser formativas e somativas. Quanto ao momento de sua realização podem se *ex-ante* (voltada para a busca da qualidade da intervenção e da definição da linha de base do programa visando avaliar e dar suporte a decisão de implementar ou não determinado projeto ou programa) , *ex-post*. (realizada durante ou após a execução do programa e visa verificar a viabilidade e pertinência de sua permanência ou continuidade em face de seus resultados, e ainda se o programa deve ser novamente implementado ou não de acordo com os resultados obtidos). Também se tem a avaliação de processos que

é realizada durante a implementação do programa, e diz respeito à dimensão de gestão. É uma avaliação periódica que procura detectar as dificuldades que ocorrem durante o processo para efetuar correções e adequações. Serve de suporte para melhorar a eficiência corporativa.

Cohen e Franco (2004 apud CUNHA, 2004, p. 11, 12) propõe outras formas e maneiras de avaliação:

Quando se leva em conta o momento de sua realização, podem ser identificadas como:

*Avaliação ex-ante* – realizada ao começo de um programa, com o fito de dar suporte à decisão de implementar ou não o programa, e ordenar os vários projetos segundo sua eficiência para alcançar os objetivos determinados. O elemento central da avaliação *ex-ante* é o diagnóstico, que auxilia na alocação dos recursos disponíveis de acordo com os objetivos propostos. Para esta avaliação podem ser utilizadas as técnicas de Análise Custo-Benefício e Análise Custo-Efetividade, mais afeita aos programas sociais.

*Avaliação ex-post* – realizada durante a execução de um programa ou ao seu final, quando as decisões são baseadas nos resultados alcançados. Neste tipo de avaliação julga-se, quando um programa está em execução, se ele deve continuar ou não, com base nos resultados obtidos até o momento e, se a resposta for positiva, se deve manter a formulação original ou sofrer modificações. Quando o programa já foi concluído, julga-se a pertinência do uso futuro da experiência, ou seja, se o mesmo tipo de programa deve ser implementado novamente ou não. A avaliação *ex-post* é a mais desenvolvida metodologicamente e a que tem tido maior aplicação.

Ainda é possível distinguir dois enfoques, segundo os tipos de problemas ou perguntas que as avaliações respondem (Cohen e Franco, 2004; Cotta, 1998):

*Avaliação de processos* – realizada durante a implementação do programa, diz respeito à dimensão de gestão. É uma avaliação periódica que procura detectar as dificuldades que ocorrem durante o processo para efetuar correções ou adequações. Serve de suporte para melhorar a eficiência operativa;

*Avaliação de impactos ou resultados* – tem objetivos mais ambiciosos, respondendo se o programa funcionou ou não. Procura verificar em que medida o programa alcança seus objetivos e quais são os seus efeitos, indagando se houve modificações na situação-problema que originou a formulação do programa, após sua implementação. Serve de suporte para decisão sobre política, como continuação do programa e formulação de outros. É a avaliação mais complexa, pois envolve o julgamento sobre hipóteses, tais como: (1) Uma solução se aplica a outras realidades, ou apenas a determinado contexto? (2) As mudanças observadas na situação-problema se devem à intervenção ou a outros fatores? (3) As mudanças são permanentes ou temporárias, cessando com a interrupção do programa? Cotta estabelece uma diferenciação entre avaliação de resultados e avaliação de impacto: "... depende eminentemente do escopo da análise: se o objetivo é inquirir sobre os efeitos de uma intervenção sobre a clientela atendida, então, trata-se de uma avaliação de resultados; se a intenção é captar os reflexos desta mesma intervenção em contexto mais amplo, então, trata-se de uma avaliação de impacto." (Cotta, 1998, p. 113).

Verifica-se que a atividade de avaliação de resultados, somada ao necessário acompanhamento e monitoramento dos programas, projetos e metas estabelecidas para cumprir, é um tanto quanto complexa e exige para sua efetivação e sucesso equipes de trabalhos, analistas treinados e com conhecimento profissionalizado.

Tal realidade leva a impelir que é necessário equipes e funções expressamente definidas para exercer as atividades típicas de analista de resultados para que as informações possuam credibilidade técnica quando da resposta aos escalões superiores da organização, bem como ao Governo e Sociedade.

Essa necessidade se prende ao fato de que a fase de respostas ao anseio social por meio de relatórios subjetivos passou. Agora serão os indicadores baseados em padrões normativos, que ditarão as tomadas de decisões dos governos, e, certamente, pela análise dos desempenhos das instituições, é que se estabelecerá, a decisão de aplicar novos recursos públicos de acordo com a legitimidade dos objetivos institucionais da corporação frente ao governo e sociedade, e essa legitimidade baseada ou adquirida pelo cumprimento de metas estabelecidas.

Outros tipos de avaliações são exercidas pelos governos modernos, tais como, avaliação dos programas de governo, avaliação do desempenho da organizações (como, por exemplo, essa em que o CBMMG está inserido), avaliação individual de servidores, avaliação macro-econômica de planos e planejamentos estratégicos, avaliação de projetos específicos e outros.

Especialmente na avaliação empreendida pelo Estado de Minas Gerais aos seus órgãos estabeleceu-se o Instrumento de contratualização de resultados e para isso o governo estabelece, por meio de indicadores e metas, quais compromissos devem ser entregues pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual às autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão.

Em contrapartida, em caso de desempenho satisfatório, é concedido, ao servidor, pagamento de prêmio de produtividade, como incentivo.

Sabe-se que o processo de avaliação são complementados por ações de monitoramento e acompanhamento, sendo estas atividades gerenciais internas e precisam obedecer a critérios técnicos e científicos para a validade de sua função.

Nesse sentido Serra (2008,) afirma que:

O serviço (também o público) passa por três etapas: pré-uso / uso-fruto / pós uso.

A qualidade do atendimento precisa ser aferida por meio de audições (ex: *call Center*, etc.) e análise do atendimento e posterior parametrização desse serviço buscando a excelência na qualidade da prestação do serviço público.

Para tal qualidade é imprescindível estabelecer monitoramentos, acompanhamentos e avaliações competentes e eficientes.

Kayano e Caldas (2008) apresentam os seguintes motivos, problemas, características e parâmetros que justificam ou devem possuir qualquer indicador:

Motivos	Problemas	Características	Parâmetros
<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigência de organismos internacionais que financiam programas e projetos em políticas públicas, e que precisam medir, de certo modo, o desempenho dos referidos programas e projetos;</li> <li>A necessidade de legitimar (com dados empíricos) tanto as políticas governamentais quanto as denúncias por parte da sociedade civil;</li> <li>A necessidade de democratizar informações sobre as realidades sociais para possibilitar a ampliação do diálogo da sociedade civil com o governo, favorecendo eventual aumento de participação popular nos processos de formulação (e definição) de agendas, bem como de monitoramento e avaliação de políticas públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clareza do que se pretende medir;</li> <li>Qualidade e precisão na produção das informações que comporão os indicadores e;</li> <li>Cautela e cuidado na interpretação das informações disponíveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Simplicidade</b>, ou seja, facilidade em serem compreendidos;</li> <li><b>Validade/Estabilidade</b> – relação entre conceito e medida;</li> <li><b>Seletividade/sensibilidade/especialidade</b> – expressar características essenciais e mudanças esperadas;</li> <li><b>Cobertura</b> – amplitude e diversidade;</li> <li><b>Independência</b> – não condicionado por fatores externos (exógenos);</li> <li><b>Confiabilidade</b> – qualidade dos dados (da coleta, sistematização e padronização dos dados);</li> <li><b>Baixo custo/fácil obtenção/periodicidade/desagregação</b> – produção, manutenção e factibilidade dos dados.</li> </ul>	<p><b>Comparabilidade</b> – Os indicadores devem permitir a comparação temporal e espacial. Surge um problema: generalização versus individualização dos indicadores. Quanto mais generalizado o indicador, maiores são as possibilidades de comparações com outras realidades. Por outro lado, quanto menos generalizados, maiores são as possibilidades de individualizar e medir determinadas especificidades locais. Neste caso, entretanto, haverá maior dificuldade de comparação.</p> <p><b>Disponibilidade da informação</b> – as bases de dados devem ser acessíveis e, de preferência, devem constituir séries históricas, para permitir, ao mesmo tempo, a comparação entre fatores (fotografias de pessoas diferentes), e evolução no tempo do desempenho (fotografia de uma mesma pessoa em diferentes épocas);</p> <p><b>Normalizados</b> – Os resultados dos indicadores devem ser traduzidos para uma escala adimensional. Esse procedimento permite uma mescla entre diferentes indicadores;</p> <p><b>Quantificáveis</b> – Os indicadores devem ser traduzidos em números, sem o demérito da análise qualitativa. Aliás, os indicadores quantitativos devem facilitar uma análise qualitativa do desempenho da gestão;</p> <p><b>Simplicidade</b> – O indicador deve ser de fácil compreensão. Deve-se observar, entretanto, que os indicadores são tentativas até pretensiosas de retratar ou expressar de maneira muito sintética determinados fenômenos e processos complexos.</p>

Quadro 3: Motivos, problemas, características e parâmetros de Indicador

Fonte: Kayano e Caldas (2008)

A Escola nacional de administração, ENAD (2008. p. 40,41) orienta que, para que os indicadores se tornem viáveis e práticos, devem possuir alguns atributos especiais.

**Adaptabilidade** – capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser imediatamente eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade.

**Representatividade** – captação das etapas mais importantes e críticas dos processos, no local certo, para que seja suficientemente representativo e abrangente. Dados desnecessários ou inexistentes não devem ser coletados. Em contrapartida, dados importantes devem ser precisos, atender aos objetivos e ser buscados na fonte correta. Este atributo merece certa atenção, pois indicadores muito representativos tendem a ser mais difíceis de ser obtidos. Deve-se, portanto, haver um certo equilíbrio entre a representatividade e a disponibilidade para coleta.

**Simplicidade** – facilidade de ser compreendido e aplicado tanto pelos executores quanto – e principalmente – pelos que receberão seus resultados. Os nomes e expressões devem ser conhecidos e entendidos por todos os envolvidos de forma homogênea, garantindo ampla validade por toda a organização.

**Rastreabilidade** – facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção. Sempre que possível, deve-se transformar os resultados em gráficos para um acompanhamento mais preciso, o que permite a comparação com desempenhos anteriores.

**Disponibilidade** – facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas e sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas. De nada adiantaria informações atrasadas e desatualizadas, embora corretas, ou informações atuais e corretas, mas para a pessoa errada.

**Economia** – não deve ser gasto tempo demais procurando dados, muito menos pesquisando ou aguardando novos métodos de coleta. Os benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na medição. Caso contrário, em pouco tempo a organização estará medindo sua própria falência.

**Praticidade** – garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais. Para isso, deve ser testado no campo e, se necessário, modificado ou excluído.

**Estabilidade** – garantia de que é gerado em rotinas de processo e permanece ao longo do tempo, permitindo a formação de série histórica.

Quanto à dinâmica de acompanhamento e avaliação dos indicadores de desempenho com vista aos resultados busca-se nos ensinamentos de Rossi (2008), as seguintes orientações:

Os responsáveis pelas diversas áreas apresentam mensalmente suas planilhas de "Monitoramento do Indicador de Desempenho" em reunião com o comitê de gestão para resultados. [...] utiliza-se os histogramas subsidiando dados que devem ser os mais relevantes para se diagnosticar o possível problema a ser resolvido. O problema diagnosticado é anotado no campo reservado para isso, bem como sua causa, a ação para a solução, o responsável, a data prevista para conclusão e a situação que aponta o quanto a ação avançou em relação ao prazo determinado para sua conclusão. Nessa reunião os participantes avaliam a ação planejada e decidem pela liberação de recursos eventualmente necessários para a solução de problemas diagnosticados. As diversas ações aprovadas são anotadas na planilha "Planos de Ação", elaborada uma para cada área,

facilitando o acompanhamento por parte da alta administração. Essas planilhas cumprem também a importante função de registro histórico para consulta futura de problemas e soluções.

Verifica-se, pois, que existe então uma dinâmica própria que conduz á eficiente atuação administrativa da instituição.

Portanto, tem-se que a escolha de participar em uma governança administrativa que se alinha por uma gestão por resultados traz como conseqüência a necessidade de se estabelecer mecanismo de acompanhamento e monitoramento dos desempenhos e para isso, pensa-se ser necessário realizar novos investimentos e reorganizações estruturais.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CBMMG

### 4.1 HISTÓRICO

Em Minas Gerais, no início do século XX, oficializa-se o Corpo de Bombeiros, através da Lei 557 de 31 de agosto de 1911, por ato do então presidente do Estado de Minas Gerais, Senhor Júlio Bueno Brandão, que autorizava ao Executivo dispensar a quantia de vinte contos de réis para organizar a Seção de Bombeiros Profissionais, aproveitando o pessoal da Guarda Civil.

Com o crescimento da demanda e a necessidade de melhor organizar a prestação de serviços, no dia 30 de agosto de 1912, foi reformulada a Seção de Bombeiros Profissionais, com a criação da Companhia de Sapadores Bombeiros, que foi acrescida do efetivo da Força Pública de Minas Gerais. Foi designado para ser o primeiro comandante da Companhia o Capitão Antônio Augusto de Oliveira Jardim.

Em 1938, os bombeiros ocuparam as instalações do antigo Colégio Anglo Mineiro, onde funciona atualmente o Alto Comando da Corporação, a Diretoria de Recursos Humanos, o Centro de Atividades Técnicas, o 1º BBM e o Centro de Ensino de Bombeiros.

Em 25 de agosto de 1966, o Corpo de Bombeiros Militar foi reintegrado à Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, sendo criados nesta data os 2º e 3º Batalhões de Bombeiros Militares para atuarem na RMBH. Até aquela data só existia o 1º Batalhão de Bombeiros Militar.

Foram criadas e instaladas também diversas frações nas principais cidades do interior do Estado: Governador Valadares, Uberaba, Montes Claros e Juiz de Fora.

Com o advento da Lei n.º 6 624, foi criado o Comando do Corpo de Bombeiros Militar da PMMG, mudando-se a denominação de Batalhão de Bombeiros para Grupamento de Incêndio.

A Lei 11 099, em 10 de maio de 1993, criou o quadro feminino no Corpo de Bombeiros Militar da PMMG, com efetivo inicial de 80 bombeiros femininos.

Através do decreto n.º 34.734 de 26 de maio de 1993, foram criados o 1º Subgrupamento de Incêndio (SGI) independente, com sede em Uberlândia e o 2º SGI independente, com sede em Juiz de Fora.

Em 16 de setembro de 1994, através do decreto 36 043, os SGI independentes de Juiz de Fora e Uberlândia foram transformados nos 4º e 5º Batalhões de Bombeiros Militar, respectivamente.

Em 2 de junho de 1999, através da Emenda Constitucional n.º 39, o Corpo de Bombeiros Militar se desvinculou da Polícia Militar de Minas Gerais, passando, a partir desta data, a ser uma nova Corporação, subordinada diretamente ao Governador do Estado.

Foi a partir daí, por meio da Lei de Organização Básica, Lei Complementar nº 54 de 13 de dezembro de 1999, que o CBMMG adquiriu a composição organizacional estruturada num modelo linear militarizado.

#### 4.2 COMPOSIÇÃO ESTRUTURAL LEGAL DO CBMMG

O organograma que hoje se apresenta, no CBMMG, em face da lei complementar nº 54, de 13 de dezembro de 1.999 (Lei esta que dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e dá outras providências), estrutura a organização conforme figura 1 em:

Art. 2º - O Corpo de Bombeiros Militar tem a seguinte estrutura geral:

- I - Unidades de Direção Geral;
- II - Unidades de Direção Intermediária;
- III - Unidades de Execução.

§ 1º - As Unidades de Direção Geral compõem o Comando-Geral, compreendendo:

- I – Gabinete do Comandante-Geral;
- Auditoria
- Ajudância-de-Ordens
- II - Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar;
- Subchefia;
- Seções;

§ 2º - As Unidades de Direção Intermediária compreendem:

- I - Diretoria de Recursos Humanos;
- II - Diretoria de Contabilidade e Finanças;
- III - Diretoria de Apoio Logístico;
- IV - Comandos Operacionais de Bombeiro;

§ 3º - As Unidades de Execução compreendem:

- I – de Apoio
- Centros de Ensino de Bombeiros;
- Centro de Atividades Técnicas;
- Centro de Suprimento e Manutenção;
- Ajudância - Geral.

- II - de Execução
- a) Unidades Operacionais.

A unidade corregedoria e a Assessoria de Assistência a saúde foram instituídas por meio Decreto Estadual nº 44.441 de 20 de novembro de 2006. A Assessoria Institucional foi instituída por meio de resolução nº 312 de 04 de julho de 2008 e posteriormente por meio do Decreto Estadual nº 44.924 de 17 de outubro de 2008 foi transformada em Diretoria de assuntos institucionais tendo essa novas áreas integradas ao organograma estrutural do CBMMG.

Verifica-se que, por essa estrutura a instituição mantém um modelo estrutural rígido, focado no controle e na hierarquia entre os níveis e órgãos internos. Porém, acredita-se, que esse modelo pode ser flexibilizado, visando à otimização dos recursos – em especial os talentos humanos – para que a instituição atenda ao interesse público de fazer o melhor possível com o menor recurso disponível, tendo, portanto, de ser revisto, ser redesenhado e adaptado à realidade moderna.

Acredita-se que, para isso, a instituição deve se abrir para um modelo de administração pública mais gerencialista, chamada por alguns autores de modelo pós-burocrática de organização, e que envolve a prática da inovação, a flexibilidade, menos controle central, *empowerment*<sup>3</sup>, competição, aprendizagem contínua, qualidade de serviços e orientação para resultados.

O CBMMG tem seu organograma distribuído por agrupamentos funcionais em seu nível estratégico (Seções de Estado Maior Geral) e no nível intermediário por meio das Diretorias. Ainda no nível intermediário, em relação ao Comando Operacional de Bombeiros e suas unidades operacionais subordinadas e descentralizadas no território mineiro o agrupamento se dá pela distribuição geográfica. Essas unidades possuem seus organogramas agrupados em divisões e seções para a execução das atividades de pessoal, inteligência, operações e planejamento, logística e comunicação organizacional, além dos serviços operacionais e de prevenção.

---

<sup>3</sup> **Empowerment**, ou delegação de autoridade, é uma abordagem a projetos de trabalho que se baseia na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Analisa-se o desenvolvimento, ou grau de maturidade, do **empowerment** na organização avaliando o estágio evolutivo em que se encontram as áreas de gestão, as configurações organizacionais, as estratégias competitivas, a gestão de recursos humanos e a qualidade.

## ORGANOGRAMA DO CBMMG

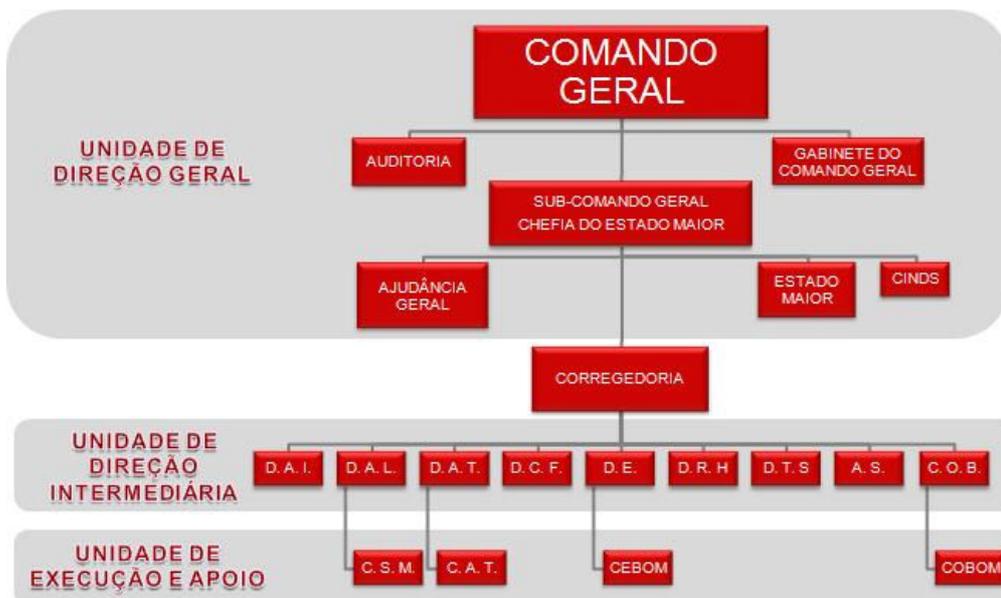


Figura 1: Organograma do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais  
 Fonte: Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Estado Maior. 3ª Seção.

### 4.3 MISSÃO DO CORPO DE BOMBEIROS

A Constituição Estadual de Minas Gerais, em seu artigo 142, alterado pela Emenda Constitucional n.º 39 de 02 de junho de 1999, estabelece ao Corpo de Bombeiros a competência para coordenar e executar ações de defesa civil, prevenir e combater incêndios, realizar perícias de incêndio, executar o serviço de busca e salvamento, e por fim, estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndios ou qualquer tipo de catástrofe.

Buscando a estruturação de suas ações, o Corpo de Bombeiros elaborou um conjunto de documentos para operacionalizar suas obrigações. Alguns documentos são anteriores à desvinculação do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar e continuam ainda sendo adotados na corporação.

A Lei Complementar de número 54 dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - CBMMG, da seguinte forma:

#### CAPÍTULO II

Do Corpo de Bombeiros Militar

Seção I da Competência

Art. 3º - Compete ao Corpo de Bombeiro Militar:

I - coordenar e executar as ações de defesa civil, proteção e socorrimento públicos, prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio e explosão em locais de sinistro, busca e salvamento;

II - atender a convocação, à mobilização do Governo Federal inclusive, em caso de guerra externa ou para prevenir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se à força terrestre para emprego em suas atribuições específicas de Corpo de Bombeiros Militar e como participante da defesa interna e territorial;

III - coordenar a elaboração de normas relativas à segurança das pessoas e dos seus bens contra incêndios e pânico e outras previstas em lei, no Estado;

IV - exercer a polícia judiciária militar, relativamente aos crimes militares praticados por seus integrantes ou contra a instituição Corpo de Bombeiros Militar, nos termos da legislação federal específica;

V - incentivar a criação de Bombeiros não militares e estipular as normas básicas de funcionamento e de padrão operacional;

VI - exercer a supervisão das atividades dos órgãos e das entidades civis que atuam em sua área de competência;

VII - aprimorar os recursos humanos, melhorar os recursos materiais e buscar novas técnicas e táticas que propiciem segurança à população. (MINAS GERAIS, 1999)

#### 4.4 ARTICULAÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais articula-se no Estado mineiro, cobrindo seus 853 municípios e uma população aproximada de 17 891 494 de habitantes (ANUÁRIO..., 2002, p.92).

Estrutura-se com um Comando Operacional de Bombeiros (COB), 11 batalhões, sendo (quatro) 04 nas RMBH e (sete) 07 no interior do Estado sendo esses possuidores de pelotões destacados e postos avançados subordinados.

Assim a distribuição de unidades operacionais apresentada fere de morte o critério da amplitude de controle.

Verifica-se que sob um comando é razoável existir até no máximo sete (07) comandos subordinados, onde o ideal seria somente cinco (5), porém sob o comando do COB existem hoje Sessenta (60) unidades operacionais, sendo onze (11) batalhões, nove (09) companhias destacadas e vinte e sete (27) pelotões destacados e quatorze (14) postos avançados (PA), sendo: nove (09) PA na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RHBM), 03 em Uberlândia e 02 em Juiz de Fora.

A maioria das frações está situada na Região Sul e no Triângulo Mineiro, locais de maior localização industrial e populacional do Estado.

A coordenação operacional em Belo Horizonte é realizada através do Centro de Operações de Bombeiros (COBOM), situado em Belo Horizonte, onde são canalizadas todas as informações operacionais, tanto da Capital quanto do interior.

Essa situação tem conduzido à dificuldades operacionais na efetiva coordenação e controle das informações operacionais, especialmente quando ocorrem fenômenos naturais que desencadeiam situações emergenciais, ou até mesmo nos períodos especiais para a Corporação, tais como, carnaval, feriados, festas de final de ano, etc.. e que mesmo planejadas acabam por apresentar dificuldades na prestação de informações operacionais oportunas e de qualidade ao escalão superior e demais órgãos do governo.

Apesar dessa articulação, verifica-se que o CBMMG não tem como atender toda a demanda solicitada, em face de carência de efetivo e recursos, e também, por estar distribuída desuniformemente nas regiões do Estado, como se pode verificar na demonstração distributiva das unidades instaladas no território mineiro, conforme figura 1.

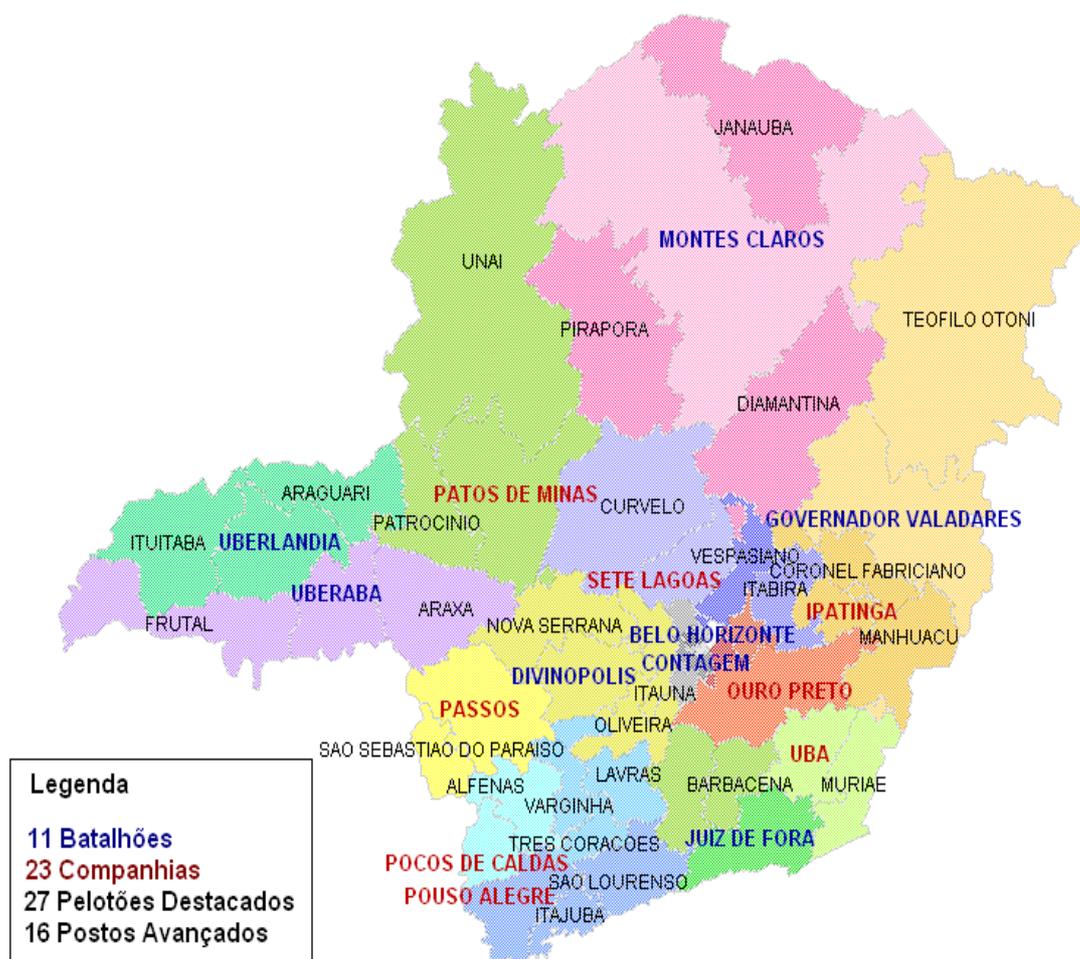


Figura 2: Mapa da articulação do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais  
 Fonte: Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Estado Maior. 3ª Seção.

## 5 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CBMMG

A estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas e podem definitivamente influenciar atitudes e comportamentos das organizações. Robbins (2005, p. 350).

Buscando orientação no trabalho de Souza (2006) buscou-se construir o quadro de análise estrutural do CBMMG, a fim de verificar seu modelo quanto à sua dimensão de análise e seus elementos estruturantes.

<b>CBMMG – análise estrutural</b>	
<b>Dimensões de Análise</b>	<b>Elementos Principais</b>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocrática,</li> <li>• Formalização acentuada;</li> <li>• Autoridade centralizada;</li> <li>• Hierarquizada e verticalizada;</li> <li>• Departamentalizada;</li> <li>• Tarefa especializada,</li> <li>• Ampla esfera de controle</li> <li>• Autoridade centrada em uma única pessoa.</li> </ul>
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigente principal define e decide as Estratégias;</li> <li>• Possibilidade de previsão;</li> <li>• Média pressão ambiental,</li> <li>• Plano mais estático e lentamente mutável.</li> <li>• Ênfase no cumprimento das regras e normas legais.</li> <li>• Planejamentos reativos em resposta a demandas surgidas</li> </ul>
Relação Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de poucos fatores ambientais,</li> <li>• Baixo grau de interdependência entre partes,</li> <li>• Fatores permanecem os mesmos, a mudança é lenta,</li> <li>• Possibilidade de previsão e pouca ameaça ambiental.</li> </ul>
Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco uso da capacidade de persuasão e convencimento,</li> <li>• Baixa aproximação com pessoas influentes ocupantes de cargos estratégicos;</li> <li>• Sofre influências externas. (de órgãos estatais e autoridades políticas)</li> <li>• Ênfase na discrição institucional e é apolítico partidariamente.</li> </ul>

Quadro 4 Análise estrutural do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais:

Fonte: Construção própria do autor adaptado a partir do modelo adotado por Souza (2006).

Verifica-se que o CBMMG, conforme classificação de Souza (2006) apresenta-se num modelo eminentemente burocrático mecanicista, visto que, conforme pesquisa pode-se constatar que o órgão possui um modelo organizacional linear, hierarquizado, mecânico, militarizado, burocrático; tendo esse modelo,

responsabilidades, qualificações, canais de comunicação e normas de trabalhos padronizados e ainda, autoridade central claramente definida.

Acredita-se que a nova política de gestão por resultados empreendida em Minas Gérias provocará a transposição do modelo atual para um modelo gerencialista mais orgânico em face de que tal política de gestão por resultados exige maior delegação de responsabilidades, flexibilização para atingimento de metas objetivas.

Esse modelo de gestão pública moderna pressupõe a aplicação de novos aspectos que podem trazer maior eficiência e eficácia à organização. Porém tais aspectos devem ser avaliados a fim de que sua aplicação ocorra em consonância ou adaptada à cultura organizacional da instituição, que, como se sabe, é moldada por um modelo hierarquizado e militar.

Deve ficar claro que na administração militar alguns aspectos específicos do modelo burocrático devem ser preservados e outros próprios do modelo gerencial incentivados à implementação. O que se deve buscar é o equilíbrio com vista a uma efetiva governança, onde o ganho seja a melhoria da vida de todos os cidadãos.

Cunha (2008 apud BRESSER PEREIRA 1996) diz que

No lugar da velha administração pública burocrática, emergiu uma nova forma de administração – a administração pública gerencial -, que tomou emprestado do setor privado os imensos avanços práticos e teóricos ocorridos no século XX na administração de empresas, sem, contudo perder sua característica específica: a de ser uma administração que não está orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público”(p.9). As características básicas da administração pública gerencial são a orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados, em contraponto à administração burocrática, que se concentra nos processos, sem considerar a ineficiência envolvida.

Estando o CBMMG inserido obrigatoriamente nesse novo modelo de gestão por resultados, portanto contribuinte do sucesso de tal política, onde seus serviços devem estar orientados para o cidadão e para a agregação de esforços ao modelo que busca efetividade, eficácia, eficiência, *accountability*,<sup>4</sup> e competente desempenho da gestão pública, é recomendável à instituição atenção à reforma cultural que vem sendo desenvolvida no Estado, e desenvolver sua reformas internas para caminhar com coerência ao princípios da administração pública e da governança corporativa.

---

<sup>4</sup> *Accountability*: prestação de contas agora. (Tradução livre).

Nesse sentido, visando incentivar as lideranças do CBMMG, busca-se orientação em Cunha (2008, p. 17) quando lembra que as mudanças na administração pública resultaram no deslocamento do seu modelo burocrático tradicional, clássico (hierarquia, controle, cautela e base em regras fixadas) a um modelo pós-burocrático de organização, envolvendo a inovação, a flexibilidade, menos controle central, *accountability*, competição, aprendizagem contínua, qualidade de serviços e orientação para resultados.

## 5.1 CARACTERIZAÇÃO DO COB

No momento em que se estuda a coordenação e o controle das atividades operacionais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, pelo COB, torna-se fundamental verificar-se de que maneira ele está estruturado para exercer tal atividade e de que modo fluem as ações do pessoal e dos setores que fazem parte dessa estrutura, para que cumpra com efetividade a sua missão dentro da Corporação. (PEREIRA, 2004, p.25)

O Comando Operacional de Bombeiros (COB) tem suas competências reguladas pela Resolução Nº 01, de 21 de janeiro de 2002, que são:

- I – desdobrar diretrizes, planos e ordens decorrentes da política de emprego operacional da Corporação, às suas unidades subordinadas, baixadas pelo Comandante Geral, através do Estado Maior;
- II – estudar, planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e fiscalizar atividades operacionais de bombeiros, no âmbito do Estado.

A Resolução nº 27, de 31 de agosto de 2000, aprova as competências do Comando Operacional de Bombeiros (COB) de forma mais detalhada por se prestar a definir a sua estrutura, localização e funcionamento. Nesse sentido destacam-se algumas observações para estudo:

Artigo 1º - A organização, missão, competência e as linhas gerais de funcionamento do Comando Operacional de Bombeiros (COB) são estabelecidas nesta resolução.

Artigo 2º - O Comando Operacional de Bombeiros é a Unidade de Direção Intermediária responsável, perante o Comando-Geral, pelo planejamento e execução das ações e operações de prevenção e combate a sinistros, busca e salvamento, socorrimento público, defesa civil e perícia de incêndio em todo o Estado, no que compete ao Corpo de Bombeiros Militar, de acordo com as diretrizes, políticas e ordens emanadas do Comando Geral.

Artigo 3º [...]

Artigo 4º - O COB é organizado nas seguintes seções subordinadas:

- I – Comando;
- II - Secretaria;
- III - Divisão Operacional;
- IV - Divisão Administrativa;
- V – Centro de Operações de Bombeiros (COBOM).

CAPÍTULO III  
DA COMPETÊNCIA  
Seção I

Do Comando

Artigo 5º - Compete ao Comando Operacional de Bombeiros:

- I – coordenar o emprego das UEOP subordinadas, inclusive os meios orgânicos e os colocados à disposição;
- II – desdobrar diretrizes, planos e ordens emanadas do Comando-Geral;
- III – planejar, coordenar e controlar; ações e operações de Bombeiro Militar;
- [...].

Já a Resolução 069 de 15 de abril de 2002, que aprovou a Diretriz de Coordenação e Controle do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, e essas são executadas por:

- Comandante Geral e Chefe do Estado Maior às Unidades de Direção Intermediária e de Execução;
  - pelos Comandantes de Unidades de Direção Intermediária (COB) às Unidades de Execução Operacional e de Apoio que lhes são subordinadas ou para fins de supervisão técnica no respectivo campo de atividade;
  - pelos Comandantes de Unidades de Execução Operacional (Batalhões e Companhias Independentes) às respectivas Frações subordinadas.
- A Diretriz de Coordenação e Controle do CBMMG tem os seguintes objetivos:
- avaliar desempenhos e resultados;
  - difundir orientações técnicas em matéria de sua competência;
  - colher subsídios para avaliação e/ou aperfeiçoamento de políticas, diretrizes e planos;
  - identificar e corrigir desvios.

A mesma Diretriz proporciona ainda aos integrantes das Unidades de Direção-Geral e Intermediária a verificação do desenvolvimento de atividades relacionadas a:

- pessoal, legislação, ensino, promoção social;
- inteligência e contra-Inteligência;
- instrução bombeiro-militar, articulação e emprego operacional;
- logística;
- comunicação social;
- administração financeiro-orçamentária e modernização tecnológica e administrativa.

Verifica-se, pelo que prescreve a Diretriz de Coordenação e Controle do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais que estas atribuições são abrangentes, ratificando a dimensão organizacional e, portanto, enquadram-se no que descreve Hall (apud PEREIRA, 2004, p.38):

Embora as organizações possam poupar gastos através da economia de grande porte, a complexidade relacionada com esse tamanho cria contrapressões no sentido de que se acrescente pessoal administrativo para o controle, a coordenação e a redução de conflitos. Faz-se necessário tomar decisões para dispersar fisicamente as divisões, acrescentar divisões ou níveis hierárquicos, no interesse da economia.

Por todo o exposto verifica-se que o COB encontra-se organizado em estrutura de divisões e seções e possuem funções por demais genéricas e amplas.

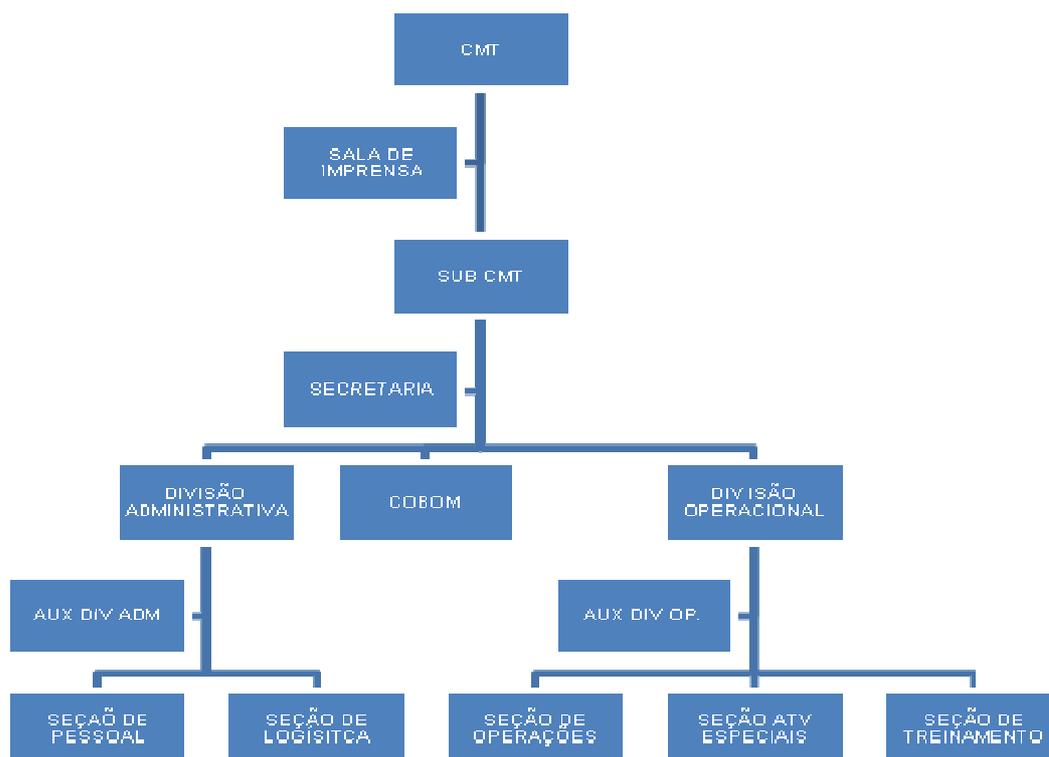


Figura 3: Organograma do Comando Operacional de Bombeiros do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

Fonte: Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Estado Maior. 3ª Seção.

Quanto a sua estruturação organizacional tem-se como positiva, por apresentar-se com a previsão de 40 funcionários no detalhamento e desdobramento do quadro de organização e distribuição de recursos humanos do COB/CBMMG.

Avaliada a estrutura, pensa-se que é possível a redução do quadro de pessoal por meio de uma revisão administrativa das competências do COB quanto às atividades que lhe serão efetivamente responsabilizadas, deixando essa unidade à função primordial de exercer a gerência política administrativa da região.

Da forma como se apresenta o COB cabe observação quanto ao seu real dinamismo visto que se encontra assoberbada de funções conforme observado por Pereira (2004, p. 40):

A Divisão Administrativa do COB é responsável por uma série de atividades, dentre as quais destaca-se o remanejamento e redistribuição de efetivo no âmbito do COB; controle e distribuição de efetivo em operações que envolvam as UEOP subordinadas; atualização de cartas de situação de efetivo; análise de levantamentos estatísticas e outros dados visando otimizar o rendimento operacional.

O que se verifica é que a Divisão Administrativa, atualmente composta pelo Ten Cel BM Subcomandante do COB e dois Sargentos, encontra dificuldades para desempenhar suas funções, primeiro pela insuficiência de pessoal e segundo que a demanda administrativa é cada vez maior, principalmente devido aos processos administrativos que são analisadas e

julgados em segunda instância, e que são oriundos de todas as unidades do interior e RMBH.

Nesse sentido, o Comandante Operacional está implementando uma adjuntoria jurídica ligada à Divisão Administrativa para cuidar exclusivamente dos processos administrativos, entretanto tal adjuntoria ainda não encontra-se regulamentada.

Há portanto, claros sinais de que o atual Comando Operacional de Bombeiros encontra-se sobrecarregado e impossibilitado de exercer com plena efetividade suas atividades junto às Unidades subordinadas, mormente as do interior do estado de Minas Gerais.

A Divisão Operacional do COB também é responsável por uma gama de atribuições impostas pela resolução 027/2000, das quais destacam-se a organização e atualização da carta e situação do dispositivo operacional, de operações ordinárias e especiais e de instrução; sugerir, por meio de análises estatísticas e outros dados, sobre rearticulação de frações, redistribuição de efetivo, mudança de procedimentos táticos; acompanhamento de ocorrências de destaque em todo o estado de Minas Gerais; elaboração de planos e estudos de situação; desenvolver estudos sobre acidentes de trabalho

Verifica-se que a Divisão Operacional, apesar de estar mais bem estruturada que a Divisão Administrativa, também encontra dificuldades para desempenhar eficazmente todas as suas atribuições. Possui um major, dois capitães, dois sargentos e um soldado, havendo um claro de quatro sargentos e três cabos ou soldados. Atualmente estão sendo feitos estudos visando implementar na Divisão Operacional quatro adjuntorias o que implicará na necessidade de pelo menos mais dois capitães naquela Divisão. [...]

O COB é responsável atualmente por 3630 bombeiros militares, dos quais aproximadamente 55% encontram-se no interior do estado de Minas Gerais sendo que as atividades de coordenação e controle do COB são concentradas na RMBH tendo em vista fatores como distância, dificuldade de comunicação e falta de recursos orçamentários para deslocamentos.

Diante do exposto, tanto para a divisão administrativa como para a operacional, torna-se difícil de traçar um fluxograma, pois a demanda de serviço sobrecarrega as atuais atribuições dos funcionários, o que dificulta estipular, quem especificamente faz determinada tarefa e ainda, quando esta é realizada, pois a urgência, muitas vezes, presente em várias situações, principalmente na divisão operacional, não permite o cumprimento de cronogramas previsíveis.

Verifica-se nos estudos levantados por Pereira (2004) que o COB encontra-se assoberbado em funções e demandas, as quais, poderiam ser revistas em face de que várias delas podem estar sendo desenvolvidas por outros níveis da Corporação.

Tem-se que a revisão funcional das divisões possibilitará avanço no desempenho das atividades do comando operacional visto que a racionalização administrativa impõe a supressão de serviços, funções ou medidas de controle que se evidenciam como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco administrativo da instituição. BRASIL/ME (1978, p.5).

## 6 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 6.1 TIPO DA PESQUISA

#### a) Quanto aos objetivos

Utilizou-se a pesquisa descritiva para analisar o atual modelo de organização do COB no Estado de Minas Gerais.

#### b) Quanto ao modelo conceitual operativo

Para a sustentação teórica apoiou-se em bibliografias afetas ao tema, documentos internos do CBMMG e legislações a respeito do tema. Na busca de opiniões de pessoas que vivenciam as atividades operacionais do CBMMG realizou-se pesquisa de levantamento

#### c) Quanto a natureza

Empregou-se a pesquisa quantitativa no momento em que foi aplicado questionários ao público alvo.

### 6.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

Para nortear a pesquisa foi utilizado o método hipotético dedutivo uma vez que por esse foi possível formular hipótese a qual atribui-se como verdadeira na solução do problema levantado.

### 6.3 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p.106) os métodos de procedimento são etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas.

Empregaram-se, então, os seguintes métodos de procedimento:

#### a) Monográfico, definido por Lakatos e Marconi (1991, p.108) como:

Partindo-se do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes, o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.

b) Estatístico, segundo Lakatos e Marconi (1991, p.108) como aquele que “[..] significa redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos etc., a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado”.

#### 6.4 TÉCNICAS

As técnicas empregadas para a realização da monografia foram:

a) documentação indireta - legislações pertinentes ao tema, regulamentos, normas e diretrizes internas do CBMMG e bibliografias diversas

b) documentação direta extensiva – aplicação de questionários ao universo delimitado.

#### 6.5 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO

Foram aplicados questionários ao universo de 189 oficiais que compõem os níveis intermediário (101 capitães) e superior (88 = coronéis, tenentes coronéis e majores).

#### 6.6 AMOSTRAGEM

A amostragem foi feita por meio da amostra probabilística, aleatória simples.

Da totalidade dos oficiais que compõem o universo da pesquisa, retirou-se a amostra aplicando-se a fórmula de proporção finita de Stevenson (apud REZENDE 2001, p. 15):

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z^2}{(N-1) \cdot e^2 + P \cdot Q \cdot Z^2}$$

Onde:

$N$  = tamanho da população ou universo: 189 oficiais.

$P$  = 0,5 - Por desconhecer preliminarmente esta proporção, resolveu-se arbitrá-la em 50%, que permite a obtenção do maior tamanho da amostra.

$Q$  =  $(1 - P)$  percentual complementar: 50% =  $(1 - 0,5 = 0,5)$ .

$Z$  = nível de confiança: 95% = 1,96 (valor arbitrado). seguindo os valores da tabela Spiegel (*apud* REZENDE (2001, p. 16).

$e$  = erro padrão de estimativa arbitrado em 10% = 0,1.

$n$  = tamanho da amostra.

Assim, calculando a amostra encontrou-se o valor de  $n = 63,90494$ , que por motivos de segurança para o retorno dos questionários aplicou-se esses com margem a mais de 20%, ou seja, 76 questionários. Desses, 70 foram plenamente aproveitáveis, quando então foram utilizados para a amostra, o que, tecnicamente, só diminui o erro considerado.

## 7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O resultado de todas as atividades exercidas pelo CBMMG é, sem sombra de dúvidas, a efetividade nas ações operacionais, ou seja, todos os esforços, desde o treinamento inicial do soldado aluno bem como a aquisição dos mais modernos e complexos equipamentos/viaturas visam proporcionar um atendimento de qualidade ao cidadão.

No gerenciamento desta operacionalidade está o Comando Operacional de Bombeiros responsável, na atual estrutura do CBMMG, pela coordenação e controle em todo o território mineiro.

Contudo, observa-se pela tabela 7.1 que, para a excelência funcional do COB, muito há que se fazer, uma vez que a maioria (51,42%) dos oficiais pesquisados considerou que esta é ruim (4,29%) ou regular (47,13%). Como sendo boa foi considerada por 34,29% dos pesquisados e muito boa por apenas 14,29%. Nenhum dos oficiais, nem mesmo os que ali trabalham consideraram a funcionalidade como excelente.

Diante do exposto verifica-se que o atual modelo de estrutura não está permitindo uma funcionalidade que satisfaça a amplitude e dimensão da responsabilidade que são as atribuições legais do COB, requerendo mudanças que o torne mais eficiente de modo a tornar-se modelo para novas unidades regionais no Estado.

Tabela 7.1: Funcionalidade do Comando Operacional de Bombeiro no cumprimento de suas atividades segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

Funcionalidade	Frequência	
	Abs.	%
Excelente	-	-
Muito boa	10	14,29
Boa	24	34,29
Regular	33	47,13
Ruim	3	4,29
Total	70	100,00

Fonte: dados da pesquisa de campo

Pela tabela 7.1 observou-se que a funcionalidade do COB encontra-se deficiente. Faz-se necessário então buscar os aspectos pontuais que fizeram com que os entrevistados atribuíssem ao COB ineficiência funcional.

Assim, indagou-se a público pesquisado sobre a estrutura de recursos humanos e materiais.

Pela tabela 7.2 observa-se que os recursos materiais e humanos disponibilizados para o COB são, em sua maioria (65,71%), ruins ou regulares. Apenas 24,29% consideraram esses bons e somente 10,00% muito boa.

A adequabilidade, tanto quantitativa como qualitativa, entre os recursos materiais e humanos e o que fazer guardam estreita relação proporcional de causa e efeito.

Constata-se que, parte da não excelência funcional do COB, registrada na tabela 7.1 pode ser atribuída à deficiência nos recursos humanos e materiais, requerendo atenção para o problema com vistas a buscar soluções que permitam o exercício eficiente das atribuições funcionais do COB em todo o território mineiro.

Tabela 7.2: Estrutura de recursos humanos e materiais do Comando Operacional de Bombeiro para o cumprimento de suas atividades, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

Estrutura de recursos humanos e materiais	Frequência	
	Abs.	%
Excelente	-	-
Muito boa	7	10,00
Boa	17	24,29
Regular	37	52,85
Ruim	9	12,86
Total	70	100,00

Fonte: dados da pesquisa de campo

Nota: Dado numérico igual a zero (-). Não resultante de arredondamento.

Teoricamente, quando se fez a análise da especialização do nível intermediário (subitem 3.1.1) utilizou-se Foureaux (1987, p. 45) que considera que o nível intermediário é a direção executiva, que se situa na faixa média, entre a elaboração da política e a operação propriamente dita. É também conhecido como nível do “fazer-fazer” e que seus gerentes desempenham papéis fundamentais na organização.

Nesse sentido, acredita-se que as ações devem se pautar num processo mais desburocratizado possível, uma vez que, sendo as atividades do COB de coordenação de controle da área operacional, atrasos decorrentes de excessos burocráticos podem comprometer a eficiência funcional do COB, como é ratificado por Lacombe (2009) ao afirmar que “quando ocorre a burocratização, a organização perde eficiência e eficácia, os resultados tornam-se medíocres ou negativos. A burocracia, além disso, é contagiosa.”

Observando a tabela 7.3 constata-se que a maioria (54,28%) dos oficiais pesquisados discordaram quanto ao Comando Operacional de Bombeiros ser uma unidade desburocratizada e eficiente.

Esta constatação vai de encontro à necessidade do nível intermediário, ou seja, aquele que faz a ligação entre a base da execução operacional e o nível estratégico da Corporação.

Tabela 7.3: Comando Operacional de Bombeiro estruturado em divisões e seções é órgão desburocratizado e eficiente, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

<b>Comando Operacional de Bombeiro desburocratizado</b>	<b>Freqüência</b>	
	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	2	2,86
Concordo parcialmente	27	38,57
Não concordo e nem discordo	3	4,29
Discordo parcialmente	26	37,14
Discordo plenamente	12	17,14
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados da pesquisa de campo

O crescimento organizacional do CBMMG demonstra a necessidade de uma descentralização das atividades operacionais em nível intermediário na busca de uma maior efetividade dos serviços prestados à comunidade mineira.

Dentre os vários conceitos que Marcelino (1988, p.14) atribui ao termo descentralização o que correlaciona este com o descongestionamento de funções aplica-se às atuais atividades do COB uma vez que este centraliza na capital do Estado a coordenação e controle de todas as atividades operacionais da organização, o que, com certeza, congestiona e burocratiza sua atividades, como foi apontado pelos entrevistados.

Diante do exposto e conforme os dados da tabela 7.4, verifica-se que o atual modelo funcional do COB não é o adequado para a estruturação de novos comandos regionais uma vez que a maioria dos oficiais pesquisados (60,00%) assim opinou.

Tabela 7.4: Comando Operacional de Bombeiros como referência/modelo para a estruturação de novos Comandos Regionais, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

<b>Comando Operacional de Bombeiros como referência/modelo</b>	<b>Freqüência</b>	
	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Excelente	3	4,29
Muito boa	7	10,00
Boa	18	25,71
Regular	36	51,43
Ruim	6	8,57
Total	70	100,00

Fonte: dados da pesquisa de campo

O grupo de tabelas 7.1 a 7.4 demonstrou que a atual estrutura do COB não deve ser utilizada como modelo para a criação de novos comandos regionais. Ao se acreditar na necessidade de mudanças estruturais no COB existe a preocupação de identificar atribuições, funções e/ou atividades que possam ser supridas ou acrescidas àquela estrutura organizacional tendo como parâmetro a gestão baseada na racionalização administrativa, sem contudo perder a eficiência.

Demonstrou-se nas atividades organizacionais Corpo de Bombeiros que a departamentalização da estrutura dos níveis Estratégico, Intermediário e de Execução são divididos, basicamente, em 5 (cinco) seções (pessoal, informações, operações, logística e comunicação social), independente da forma como são desenhados os seus organogramas.

Tal fato é comprovado pela tabela 7.5, quando a maioria (62,86%) dos oficiais pesquisados considerou as funções administrativas realizadas pelo COB e pelo Estado Maior Geral como similares ou idênticas.

Tabela 7.5: Comparação entre as atividades administrativas realizadas pelo Comando Operacional de Bombeiros e o Estado Maior, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

<b>Comparação entre as atividades administrativas</b>	<b>Frequência</b>	
	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Idênticas	4	5,71
Similares	40	57,15
Diferentes	20	28,57
Totalmente Distintas	6	8,57
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados da pesquisa de campo

Ocorrendo similaridade nas funções do EMBM com o COB podem estas proporcionarem o que a teoria da administração nomeia de patologia organizacional, como, por exemplo, o retrabalho.

Os dados da tabela 7.6 evidenciam que, para a maioria expressiva (90,00%) dos oficiais pesquisados, às vezes ou sempre, ocorre o retrabalho nas atividades administrativas realizadas pelo COB e o Estado Maior Geral.

Portanto, busca-se o revelado por Robbins (2005), quando orienta que a estrutura de uma organização é um meio para ajudar a administração a conquistar seus objetivos e que, dentro da teoria da administração, as organizações não devem somente repetir modelos existentes, e sim, buscar alternativas criativas para atingimento dos seus objetivos.

Considerando a assertiva do autor, constata-se que a organização dos níveis do CBMMG, estando similares funcionalmente, desfavorece a efetividade das ações, pois, de formas mais ou menos complexas, repetem os modelos existentes.

Tabela 7.6: Retrabalho nas atividades administrativas realizadas pelo Comando Operacional de Bombeiros e o Estado Maior, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

Retrabalho	Frequência	
	Abs.	%
Sempre	11	15,71
Às vezes	52	74,29
Raramente	6	8,57
Nunca	1	1,43
Total	70	100,00

Fonte: dados da pesquisa de campo

O Comando Operacional de Bombeiros é unidade de nível intermediário, sendo a ligação entre a execução e o nível estratégico da Instituição. A tabela 7.5 demonstrou que, na opinião dos oficiais pesquisados, ocorre uma similaridade funcional entre o EMBM e o COB.

A mesma pesquisa foi realizada para aferir se tal situação ocorre também em referência às atividades exercidas pelo COB e as Unidades Operacionais.

A tabela 7.7 demonstra que para 72,86% dos oficiais entrevistados as atividades administrativas realizadas pelo COB e as Unidades Operacionais são similares ou idênticas.

Ao se comparar os dados da tabela 7.7 com os da tabela 7.5 pode-se observar que, para o mesmo grupo de oficiais, a similaridade funcional entre as atividades é maior no que diz respeito às unidades Operacionais.

Tabela 7.7: Comparação entre as atividades administrativas realizadas pelo Comando Operacional de Bombeiros e as Unidades Operacionais, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

<b>Comparação entre as atividades administrativas</b>	<b>Frequência</b>	
	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Idênticas	9	12,86
Similares	42	60,00
Diferentes	17	24,29
Totalmente Distintas	2	2,86
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados da pesquisa de campo

Constatada a similaridade funcional das atividades administrativas entre o COB e as Unidades Operacionais (tab. 7.6) houve a necessidade, também, de buscar a opinião desses oficiais quanto à existência de retrabalho entre tais níveis.

Pela tabela 7.8 constata-se que na opinião de expressiva maioria (91,43%) dos pesquisados, às vezes ou sempre, ocorre o retrabalho.

Observando os resultados das tabelas 7.5 a 7.8 constata-se a similaridade da função e retrabalho funcional no Comando Operacional de Bombeiros tanto quanto ao nível estratégico (ou seja, refaz trabalhos administrativos que já foram realizados pelo EMBM) como no de execução (refaz o que a Unidade Operacional já realizou).

Tabela 7.8: Retrabalho nas atividades administrativas realizadas pelo Comando Operacional de Bombeiros e Unidades Operacionais, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

<b>Retrabalho nas atividades administrativas</b>	<b>Freqüência</b>	
	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Sempre	12	17,14
Às vezes	52	74,29
Raramente	6	8,57
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados da pesquisa de campo

Nota: Dado numérico igual a zero (-). Não resultante de arredondamento.

Ocorrendo o retrabalho administrativo, existe a necessidade de, dentre as várias funções e atribuições do COB, identificar onde ocorre a duplicidade funcional, podendo assim pontuar os setores mais prováveis de ocorrer o retrabalho.

Dentre as áreas mais prováveis de estarem ocorrendo o retrabalho está a de planejamento pois a duplicidade dessa função com o Estado Maior e as Unidades Operacionais foi apontado por 47 oficiais pesquisados, ou seja, mais da metade dos 70 oficiais pesquisados.

Outro setor que também foi considerado pelos oficiais trata-se do de Comunicação Social – imprensa, tendo a opinião de 35 deles.

Existindo esta duplicidade de funções em proporções elevadas como apontadas pelos pesquisados concorre, explicitamente, para o favorecimento de patologias organizacionais, principalmente o retrabalho, a burocracia e a falta da delimitação clara das funções de nível da Corporação.

Tabela 7.9: Duplicidade de funções e atribuições entre o Comando Operacional de Bombeiros e o Estado Maior e Unidades Operacionais, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

Duplicidade de funções e atribuições	Frequência	
	Abs.	%
Planejamento	47	43,12
Comunicação social – imprensa	35	32,11
Logística	13	11,93
Todas as áreas	11	10,09
Nenhuma das áreas	3	2,75
Total	109	100,00

Fonte: dados da pesquisa de campo

Nota: esta questão permitiu que se assinalasse mais de uma alternativa.

A eficiência funcional das atividades do COB decorre de uma eficaz integração entre esse e os níveis Estratégico e de Execução, pois se deve considerar a questão fundamental do nível intermediário que é a ligação entre ambos.

Na opinião da maioria dos oficiais esta integração não está adequada no momento em que 52,85% afirmaram que esta é ruim ou regular no que concerne ao Estado Maior e outros 58,57% no que diz respeito às Unidades Operacionais.

Não ocorrendo esta integração funcional favorece o aparecimento de patologias organizacionais.

Outro fato que se deve observar é que o COB é o responsável pelo controle e coordenação de todas as atividades operacionais no Estado, e que essas são executadas por unidades operacionais subordinadas. Não existindo dentre deste contexto a adequada integração funcional não só a questão administrativa pode estar sendo prejudicada mas também a atividade fim da Corporação.

Tabela 7.10: Integração funcional entre o Comando Operacional de Bombeiros, o Estado Maior e Unidades Operacionais, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

Integração Funcional do Comando Operacional de Bombeiros	Estado Maior		Unidade Operacional	
	Abs.	%	Abs.	%
Excelente	1	1,43	2	2,86
Muito boa	7	10,00	5	7,14
Boa	25	35,71	22	31,43
Regular	26	37,14	26	37,14
Ruim	11	15,71	15	21,43
Total	70	100,00	70	100,00

Fonte: dados da pesquisa de campo

Reportando a Oliveira (2002, p.84) busca-se sua consideração quanto às estruturas organizacionais adequadas ao afirmar que estas se beneficiam de vários fatores, dentre os quais está o correto e eficaz fluxo das informações.

O correto e eficaz fluxo de informações favorecem o nível intermediário na tomada de decisões oportunas no nível de execução e, ainda, o devido assessoramento ao nível estratégico.

Neste sentido, 50,00% dos oficiais pesquisados afirmam que as informações recebidas pelo COB são oportunas no desenvolvimento de suas atividades.

Observa-se, conforme tabela 7.11 que expressivo percentual de 38,57% dos oficiais entrevistados consideram inoportunas estas informações, o que leva, nesses casos, à ineficiência operacional.

Pela importância e relevância da informação no contexto da administração, e em particular, no COB que é o responsável pela coordenação e controle das atividades operacionais do CBMMG, o percentual dos que afirmaram a não oportunidade da informação adquire peso relevante, pois o prejuízo de uma informação pode concorrer para perdas de vidas humanas, para desastres ecológicos, dentre outros.

Tabela 7.11: Existência de oportunidade das informações recebidas pelo Comando Operacional de Bombeiros no desenvolvimento de suas atividades, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

Existência de oportunidade das informações	Frequência	
	Abs.	%
Concordo plenamente	5	7,14
Concordo parcialmente	30	42,86
Não concordo e nem discordo	8	11,43
Discordo parcialmente	18	25,71
Discordo plenamente	9	12,86
Total	70	100,00

Fonte: dados da pesquisa de campo

Existe uma semelhança estrutural nas funções exercidas pelo Nível Estratégico, Intermediário e de execução, onde essas são departamentalizadas em cinco seções.

Já a pesquisa demonstrou que essas seções são similares quanto à executabilidade e que isso, muitas vezes, concorre para o retrabalho.

Assim sendo, pesquisou-se junto aos oficiais quanto a possibilidade de se criar um novo modelo de organização funcional do Estado Maior nos Comandos Regionais.

Foi observada, pela expressiva maioria (72,86%) dos oficiais, a concordância quanto à criação de um modelo diferente do atual, não obedecendo a divisões corriqueiras das instituições militares, ou seja, dividido em cinco seções (recursos humanos, informações, operações, logísticas e comunicação social).

Em ratificação a essa assertiva concordaram também, esses oficiais, em quantidade ainda maior (87,14%), que o novo modelo deve ser estruturado em departamentos enxutos e voltados para assuntos modernos da Instituição, como é referendado por Meister (1999, p. 2) ao afirmar que a corporação atual é mais enxuta, mais plana e menos hierarquizadas, ou seja, mais flexível e caracterizada por um processo decisório descentralizado.

Tabela 7.12: Criação de novo modelo de Estado Maior no nível intermediário diferente do modelo atual que é dividido em cinco seções e estruturado em departamentos enxutos, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

Criação de novo modelo	Novo modelo de Estado Maior		Estruturação em departamentos enxutos	
	Abs.	%	Abs.	%
Concordo plenamente	29	41,43	41	58,57
Concordo parcialmente	22	31,43	20	28,57
Não concordo e nem discordo	7	10,00	3	4,29
Discordo parcialmente	5	7,14	4	5,71
Discordo plenamente	7	10,00	2	2,86
Total	70	100,00	70	100,00

Fonte: dados da pesquisa de campo

Reportando a Hall (2004, p. 47) vê-se que a estrutura de uma organização não é fixa para sempre, ela molda e é moldada pelo que acontece em uma organização.

Contatou-se na pesquisa que ocorre similaridades de funções, retrabalho e duplicidade funcional, demonstrando a necessidade de mudanças organizacionais com vistas a reduzir as patologias.

Diante das considerações apresentadas e o dito por Hall (2004) há de se extrapolar a questão das organizações terem suas estruturas fixadas em cinco seções.

Assim sendo, existe a necessidade de remodelar sua estrutura dentro do contexto da administração moderna, ou seja, descentralizada, flexível, menos burocratizada e atenta a questões da racionalidade administrativa.

Dentro das várias funções exercidas pelo COB, buscou-se junto aos oficiais entrevistados a valoração dessas de zero (0,0) a dez (10,0), de forma a graduá-las pelo grau de importância com objetivos de que, caso seja criados novos Comandos Regionais a sua estrutura mínima contemple as atividades apontadas como mais relevantes.

Segundo os oficiais pesquisados, conforme tabela 7.13 nenhuma das atividades foi valorada com média inferior a 5 pontos, ou seja, pode-se entender que todas elas tem importância dentro da conjuntura administrativa do COB.

No entanto, buscando-se a estruturação do COB para referência para os possíveis novos Comandos Regionais, que determinará a descentralização da coordenação e controle das atividades operacionais, conforme tabela 7.13 a mais importante e necessária atividade na composição da estrutura desses comandos seria a de planejamento, seguidos da de análise de resultados operacionais, justiça e disciplina e o de recursos humanos, todos com valoração superior a 7 pontos.

Tabela 7.13: Média de valoração (0 a 10) das atividades pelo grau de importância para existirem no organograma de Comandos Regionais visando uma estrutura mínima de funcionamento com qualidade, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

<b>Atividades</b>	<b>Média</b>
Planejamento	9,29
Análise de resultados operacionais	8,99
Justiça e disciplina	7,84
Recurso humano – pessoal	7,41
Logística	6,71
Atividades especiais	6,56
Assessoria de imprensa - com. Social	6,49
Serviços de inteligência institucional	6,43

Fonte: dados da pesquisa de campo

Ocorrendo a estruturação enxuta de novos Comandos Regionais, rebuscam-se as informações da tabela 7.13 quando se constatou que todas as atividades receberam valoração superior a 6,43 pontos, ou seja, importantes e necessárias para a administração do novo comando.

Assim sendo, a gestão eficiente dessas novas unidades passaria por concentrar determinadas atividades e ter a oportunidade informacional das questões relevantes àquelas não contempladas no seu organograma.

Diante dessas considerações, conforme tabela 7.14 o fluxo das atividades de análise de resultados com 60,64% das opiniões dos entrevistados deve se concentrar no Comando Regional, similarmente a essa, a de Justiça e Disciplina com 54,74%.

Compartilhando com o Estado Maior Geral as atividades de logística e recursos humanos que receberam opiniões dos pesquisados proporcionais, conforme tabela 7.14.

Considerando que a atividade de planejamento, conforme tabela 7.13 foi a mais valorada pelos oficiais pesquisados e que na tabela 7.14 foi apontada por 31,13% dos entrevistados como de responsabilidade do Comando Regional, viu-se

pertinência em compartilhar esta atividade com o Estado Maior, mesmo sendo essa considerada atividade principal do Estado Maior Geral ao ser assim considerada por 50,00% dos oficiais pesquisados.

Centradas no Estado Maior Geral as atividades de inteligência institucional e de comunicação social pois foram assim consideradas por, aproximadamente, 47% dos pesquisados

Tabela 7.14: Responsabilidade de atividades administrativas considerando a possibilidade de estruturação de Unidades Intermediárias enxutas, segundo oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – Fev - 2009

Atividade	Unidade		
	EMBM	Comandos Regionais	Unidades Operacionais
Planejamento	50,00	31,13	18,87
Logística	38,04	34,78	27,17
Recurso humano – pessoal	39,56	35,16	25,17
Justiça e disciplina	24,21	54,74	21,05
Serviços de inteligência institucional	47,52	26,73	25,74
Análise de resultados operacionais	24,47	60,64	17,89
Assessoria de imprensa - com. Social	47,00	29,00	24,00

Fonte: dados da pesquisa de campo

## 8 CONCLUSÃO

Este trabalho de pesquisa foi alicerçado no objetivo geral de analisar o atual modelo de organização do Comando Operacional de Bombeiros, para verificar a possibilidade de utilizá-lo como referência para a criação de novos Comandos Regionais.

O desenvolvimento da pesquisa demonstrou a complexidade do tema, o que leva à conclusão de que em nenhum momento tem-se o seu esgotamento.

O que se buscou foi a realização de propostas de mudanças que excluísse métodos empíricos, para, baseando-se nas observações e constatações científicas, tornar possível a descentralização do nível intermediário do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.

Desse modo, as conclusões a que se chegou, são frutos de análise e interpretação meticolosas dos resultados, reunidos durante a pesquisa.

a) Primeiro objetivo específico: diagnosticar a capacidade funcional do COB com vistas a servir como referência para criação dos novos Comandos Regionais;

- o atual modelo de estrutura do COB não permite uma funcionalidade adequada às atribuições legais do COB (tab. 7.1);

- existe deficiência de recursos humanos e materiais no COB (tab. 7.2);

- o COB tem se apresentado uma unidade burocratizada e ineficiente (tab. 7.3);

- o atual modelo funcional do COB não é adequado para servir de referência a Novos Comandos Regionais (tab. 7.4)

As inferências conclusivas demonstram que o primeiro objetivo específico foi alcançado permitindo afirmar que existe necessidade de reestruturação no Comando Operacional de Bombeiros para a descentralização do nível intermediário da Corporação.

b) Segundo objetivo específico: Identificar a estrutura organizacional mínima para o funcionamento eficiente de novos Comandos Regionais.

- as atividades administrativas executadas pelo EMBM geral são idênticas ou similares às realizadas pelo COB (tab. 7.5) e, assim sendo, provocam a patologia organizacional do retrabalho (tab. 7.6)

- também, tem-se o mesmo em relação às Unidades Operacionais, ou seja similaridade de funções (tab. 7.7) e retrabalho (tab. 7.8);
- ocorre duplicidade de funções entre o COB, EMBM geral e Unidades operacionais (tab. 7.9);
- existe deficiência na integração funcional entre o EMBM, Unidades Operacionais com o Comando Operacional de Bombeiros (tab. 7.10)
- a oportunidade nas informações recebidas para o desenvolvimento das atividades do COB está boa, contudo, pela sua importância, devem ser melhoradas (tab. 7.11);
- é possível criar unidades de Comandos Regionais que não contemple a estrutura básica de cinco seções de estado maior (tab. 7.12) e ainda que essas sejam enxutas, obedecendo a critérios de racionalização administrativa (tab. 7.12);
- as quatro atividades mais relevantes e necessárias estarem no organograma de Comandos Regionais foram: planejamento, análise de resultados operacionais, justiça e disciplina e recurso humano – pessoal (tab. 7.13)
- foram consideradas atividades primárias a constarem como de integral responsabilidade do nível intermediário as atividades de análise de resultados operacionais, justiça e disciplina (tab. 7.14)

Pelos pontos conclusivos apresentados constata-se, também, que o segundo objetivo específico foi alcançado.

Diante das considerações pode-se afirmar que a hipótese elencada para o trabalho: “que o atual modelo de organização do COB requer reestruturação funcional, buscando adequação à política de racionalização administrativa, para ser aplicável a novos comandos intermediários” encontra-se totalmente comprovada.

Decorrente aos objetivos elencados e da comprovação da hipótese responde-se negativamente ao problema, ou seja, não se deve utilizar a organização do COB como modelo para a criação de novos comandos regionais.

Como sugestão, propõe-se um novo modelo de estruturação organizacional para caso ocorra a descentralização do nível intermediário.

## 9 A PROPOSTA DE MODELO DE ESTRUTURA PARA COMANDOS REGIONAIS DE BOMBEIROS

**“Tornar o simples complicado é fácil!  
Tornar o complicado simples é criatividade”!  
Charles Mingus - Músico americano.**

Uma das principais mudanças no mundo empresarial ou corporativo encontra-se no conceito de trabalho - força muscular *versus* capital intelectual (hábito mecânico do operário de linha está sendo substituído por funcionários de visão, mais qualificados e ágeis, que pensam enquanto trabalham) - que determina a existência de corporações diferentes daquelas baseadas na hierarquia corporativa do passado, sendo as modernas organizações planas, enxuta e flexível. Meister (1999, p. 2) aponta que:

[...] a corporação de hoje é mais enxuta, mais plana e menos hierarquizadas do que há 10 ou 15 anos. [...] a hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos, com os “pensadores” no topo da pirâmide e os “fazedores” na base, é pouco apropriada ao novo ambiente competitivo e de movimentos rápidos. Em lugar delas as corporações estão optando por uma organização enxuta, plana e flexível, caracterizada por um processo decisório mais descentralizado.

Verifica-se, portanto, que as organizações estão de tornando mais planas em termos de camadas organizacionais, com menos níveis intermediários de controle gerencial. As organizações estão descentralizando sua operação em torno de centros de responsabilidade cada vez mais autônomos e, por isso, necessitam de grande esforço cooperativo entre suas unidades autônomas para que as mudanças sejam efetivas e agregadoras.

A mudança é necessária e oportuna em face do momento globalizado em que se vive, onde o conhecimento, oriundo dos avanços tecnológicos e da globalização, tornou-se o grande propulsor das corporações modernas, permitindo às sociedades agirem com maior racionalidade crítica provocando cobranças da sociedade quanto à qualidade da gestão pública, sua capacidade de governança. Portanto, transformando as relações entre Estado e sociedade.

Para a prática dessa adequação tem-se como ação inovadora a descentralização das atividades do Nível Intermediário do CBMMG, atualmente centradas no Comando Operacional de Bombeiros (COB) e a readequação da estrutura do organograma atual com a conseqüente revisão das funções das

divisões existentes, buscando um melhor cumprimento de metas e a concretização da eficiência, hoje voltada para resultados.

Visando à estruturação discorre-se sobre quatro temas em face de seu caráter inovador a ser criado nos novos modelos de organogramas dos Comandos Regionais de Bombeiros do Interior de Minas Gerais.

## 9.1 ATIVIDADE DE AVALIAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O CBMMG foi inserido por meio do Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008 que regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, na política de ação de governo voltada pela gestão por resultados.

Esta norma disciplina o acordo de resultados e o prêmio por produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências.

O Acordo de Resultados é um instrumento de contratualização de resultados celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão, tendo como objetivo estabelecer metas, alinhadas ao planejamento estratégico do Governo, e medir o desempenho de cada órgão e entidade da Administração Pública Estadual.(MINAS GERAIS, 2008)

Esse instrumento de contrato estabeleceu condição de se praticar a avaliação do CBMMG dentro da real e objetiva capacidade produtiva dos serviços públicos de qualidade.

O CBMMG há muito utiliza da ferramenta da vistoria pós-sinistro<sup>5</sup> sem contudo parametrizar os dados obtidos, fazer a devida análise científica, e propor correções de comportamentos operacionais, possibilitando que os resultados fossem transformados em capacidades e competências.

As ações decorrentes desta pesquisa pós-sinistro, da forma como se encontram, estão na contramão do que ensina Kayano e Caldas (2008) ao afirmarem que para a efetiva análise de resultados é preciso haver, clareza do que se pretende medir e a qualidade e precisão na produção das informações. Somente assim é que as informações servirão como parâmetro de medição da qualidade dos serviços operacionais de bombeiros.

---

<sup>5</sup> Vistoria pós-sinistro: visitas realizadas às pessoas atendidas pelo CBMMG visando o aferimento da qualidade do atendimento – ITO 0818 de junho de 2007, CBMMG.

Para se alcançar metas, e resultados, faz-se necessário ter um eficaz acompanhamento e controle, requerendo das corporações investimentos em setores e pessoas capazes de exercê-los de forma a proporcionar correções e estimular desempenhos como afirma Geórgia (2008):

Elaborar o Planejamento Estratégico, definir objetivos e metas, e elaborar planos, por si só, não garantem a obtenção dos resultados;  
Ter um acompanhamento sistematizado é fundamental para garantir uma gestão eficiente e resultados efetivos.  
Aí está o desafio para conseguir os resultados.

Diante do exposto constata-se que o CBMMG carece de implementar nova estrutura organizacional que contemple uma eficiente gestão de resultados.

## 9.2 ATIVIDADE DE JUSTIÇA E DISCIPLINA

A Lei 14.310 de 16 de junho de 2002, que disciplina o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais - CEDM, veio substituir o antigo Decreto 23.085/83 – Regulamento Disciplinar Policial Militar - RDPM, que mantinha uma estrutura arcaica, autoritária e, para muitos, recheado de temas inconstitucionais e, portanto, desprovido de legalidade e razoabilidade.

A nova lei do CEDM alterou drasticamente a relação administrativa disciplinar entre os funcionários militares de Minas Gerais e inovou em várias particularidades em relação ao RDPM como por exemplo:

a) Extinção das penas disciplinares privativas de liberdade (detenção e prisão); (...) c) decisões do Comandante para punir, recompensar e solucionar recurso devem ser precedidas de análise pelo CEDMU; (...) g) o militar terá suas transgressões canceladas se permanecer 05 anos sem cometer qualquer falta disciplinar; (...) o) inclusão do efeito suspensivo da sanção, nos dois níveis, até solução do recurso; (BENTO apud RODRIGUES, 2003, p,37-38)

Esta inovação contemplou a obrigatoriedade de que haja o duplo grau de jurisdição para os recursos advindos das questões disciplinares processadas e que permeiam falhas ou dúvidas.

Dentre os graus de jurisdição para os recursos, o Código de Ética atribuiu às Unidades de Comando Intermediário a responsabilidade pela análise e julgamento dos recursos referentes aos subordinados de sua área de comando.

No CBMMG a previsão normativa do recurso está prevista na Manual Técnico e Processos Disciplinares – MATTEPAD, a qual responsabilizou, entre

outras autoridades, ao Comandante Operacional de Bombeiros, o dever de analisar e julgar os recursos de processos administrativos de seus militares subordinados.

Sendo o COB a unidade responsável pelo controle e coordenação de todas as unidades operacionais e, sendo unidade de nível intermediário, concentra a maioria do efetivo da Corporação e, assim sendo, por consequência, também detém a maioria dos recursos, o que acaba por sobrecarregar essa atividade como ratifica Pereira (2004, p.40):

O que se verifica é que a Divisão Administrativa, atualmente composta pelo Ten Cel BM Subcomandante do COB e dois Sargentos, encontra dificuldades para desempenhar suas funções, primeiro pela insuficiência de pessoal e segundo que a demanda administrativa é cada vez maior, principalmente devido aos processos administrativos que são analisadas e julgados em segunda instância, e que são oriundos de todas as unidades do interior e RMBH.

Nesse sentido, o Comandante Operacional esta implementando uma adjuntoria jurídica ligada à Divisão Administrativa para cuidar exclusivamente dos processos administrativos, entretanto tal adjuntoria ainda não se encontra regulamentada.

Centrado nessa realidade tem-se que, na descentralização do nível intermediário com a criação de novos Comandos Regionais, é fundamental que uma adjuntoria ou seção de justiça e disciplina seja contemplada nessa estrutura.

### 9.3 ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

No Comando Operacional de Bombeiros, por constituir unidade do nível intermediário, é próprio de sua responsabilidade institucional desenvolver planejamentos táticos e operacionais.

Conforme os ensinamentos de Serra (2009, p. 31) têm-se que:

As decisões nas organizações acontecem em diferentes níveis e podem ser classificadas, como seus respectivos planejamentos, em três níveis principais: estratégico, tático, operacional. A este se pode, eventualmente, adicionar outros dois: adaptativo e contingencial.

Considerando os três níveis principais, o nível mais elevado deve influenciar os inferiores. Os dois níveis adicionais adaptam-se ou consideram situações não esperadas.

O planejamento estratégico é o que estabelece os objetivos gerais da empresa, de modo agregado e em um prazo mais longo. O tático implementa atividades de alocação de recursos. O operacional estabelece padrões e programas ao nível funcional e imediato.

Atualmente verifica-se que ocorre no CBMMG a ação de desdobramento dos planejamentos desenvolvidos pelos, Estado Maior Geral, os quais estabelecem

a elaboração e difusão das diretrizes macros da Instituição, cabendo ao COB o seu desdobramento e adaptação regional para o seu eficaz cumprimento.

Nesse sentido, e em face de que as atividades operacionais do CBMMG determinam constantes planejamentos de missões para responder às demandas de prevenção ou de socorrimento público, pensa-se em manter, na estrutura organizacional do nível intermediário, uma seção de planejamento.

#### 9.4 AS NOVAS COMPETÊNCIAS OU FUNÇÕES

Partindo da análise de que o CBMMG, como órgão público, possui um modelo organizacional burocrático e de forte rigidez, tendo esse modelo, responsabilidades, qualificações, canais de comunicação e normas de trabalhos padronizados e ainda, autoridade central claramente definida, tem-se que a estrutura adequada para o organograma dos comandos intermediários deveria comportar e manter o modelo hierárquico, vertical, porém mais gerencialista e organizado em agrupamentos por função, no tocante a sua interligação com o organograma superior e à sua própria composição.

É nessa revisão funcional que se tenta avançar. Pensa-se que não justifica manter no nível intermediário seções de staff sabendo que tais assessorias existem nos batalhões subordinados, ou seja, manter uma patologia organizacional prejudicial ao crescimento e capilarização da Instituição e também ao cumprimento das suas metas institucionais.

Nesse sentido buscou esse trabalho identificar as atividades e funções mais relevantes que pudessem existir num organograma enxuto, composto de uma estrutura mínima, portanto, calçada na idéias de racionalização administrativa.

Para sua exeqüibilidade sugere-se duas divisões (administrativa e operacional) e estas subdividas em seções, assim sendo:

Primeira: Divisão administrativa, composta de:

a) Seção de administração de pessoal – responsável pela administração de pessoal no âmbito regional, compreendendo a gestão direta da transferência de pessoal, e coordenação e controle de treinamento e capacidades

especializadas para rearticulação operacional em reforço a áreas vulneráveis ou vulnerabilizadas por qualquer fenômeno.

b) Seção de justiça e disciplina para atuação da função de segunda instância e recebedor dos recursos legalmente instituídos;

Segunda: Divisão operacional, composta de:

a) Seção de acompanhamento de Operações e análise de campo – responsável pelo desdobramento das ordens e missões determinadas pelo escalão superior, gestão do planejamento tático, acompanhamento das operações e realização de análise de campo quanto à qualidade dos serviços BM, coordenação do emprego operacional e controle dos planejamentos operacionais das unidades subordinadas. Também, responsabilizar-se pela determinação dos planejamentos contingenciais e adaptativos quando verificar necessidade e omissão e/ou ausência destes por parte das unidades subordinadas.

Esta seção se comporia também de uma adjuntoria que trataria da coordenação logística, atentando que não se trata de ação direta da atividade de logística, sendo essa atividade de responsabilidade dos níveis, estratégico (pensar a política logística institucional) e de execução (gerir a logística local e de frações subordinadas; o que compreende o controle, manutenção e aquisições básicas).

Outra adjuntoria seria a de inteligência preventiva que suportaria as informações necessárias aos planejamentos, tático e operacional.

b) Seção de Análise de Resultados Operacionais – responsável pela coordenação e controle do cumprimento das metas de governo no âmbito da resposta operacional;

Ainda, conforme existente no organograma atual do COB propõe-se a manutenção do Centro de Operações de Bombeiros (COBOM).

Prevê-se ainda uma Adjuntoria de apoio envolvendo as atividades de: secretaria, telefonista, arquivista, atendente, garçom, motorista, faxineiro, lembrando da oportunidade de se estabelecer a terceirização desses serviços de apoio.

Visando a uma maior racionalização administrativa sugere-se a eliminação do cargo de Subcmt deixando tal atividade sob o encargo do chefe da divisão administrativa em face do detalhamento e simplificação das funções de cada divisão e seções subordinadas.

Para melhor visualização da proposta apresenta-se o organograma abaixo:

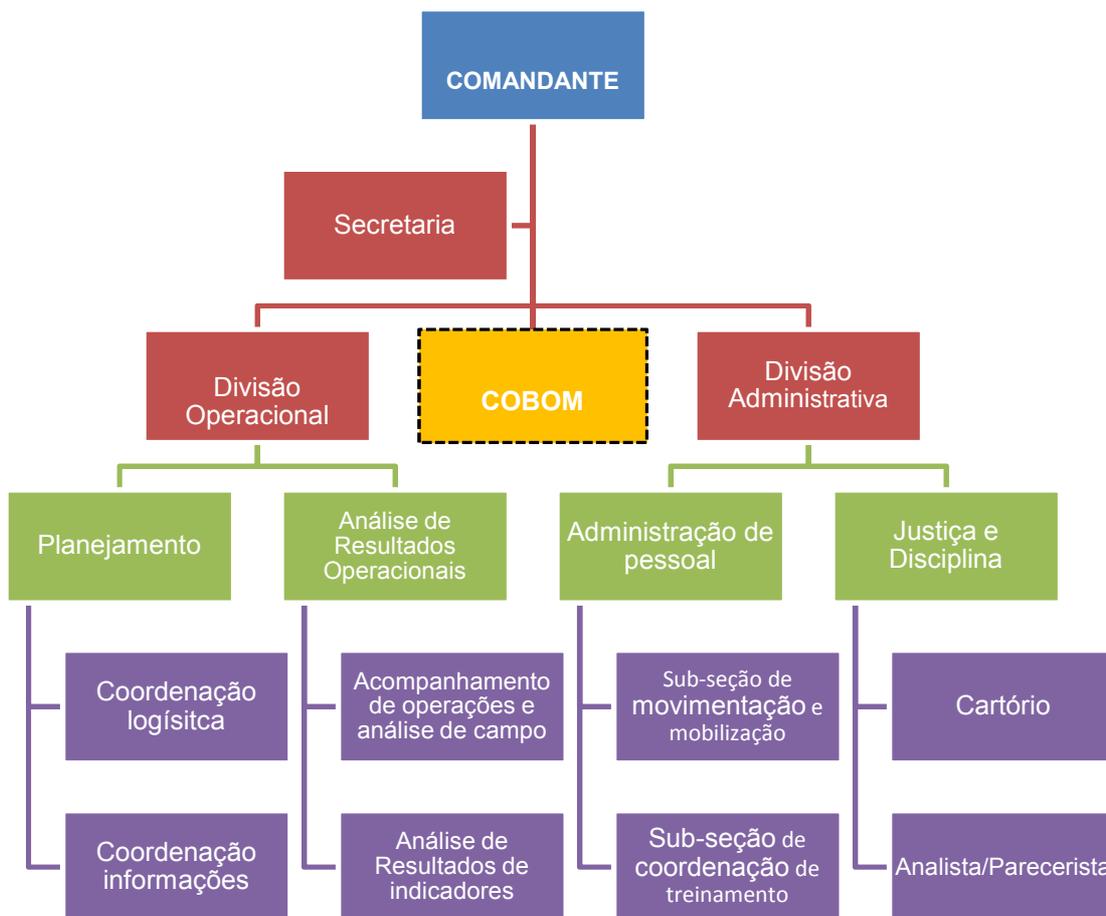


Figura 4: Proposta de organograma para Comandos Regionais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

Fonte: Elaboração do autor (2009)

Portanto tem-se que a junção das ações de:

- a) Descentralização dos COB por meio de criação de novos Comandos Regionais de Bombeiros Militares, em consonância com as RISP criadas pela Secretaria de Defesa Social/Governo do Estado de Minas Gerais;
- b) Implementação de um modelo pós-burocrático ou mais flexível, e;
- c) Revisão das funções e atividades exercidas pelas divisões do COB, mantendo na execução primária dos Comandos Regionais somente aquelas atividades julgadas relevantes e necessárias nessa pesquisa, trará a esperada desburocratização do sistema, o combate eficaz à patologia do retrabalho e por via de consequência, possibilitará maior eficiência ao CBMMG.

Embasado na teoria de unidade de comando e amplitude de controle sugere-se a previsão de pessoal (quadro 5):

DETALHAMENTO E DESDOBRAMENTO DO QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO COB															
COMANDO REGIONAL DE BOMBEIROS - CRB - SEDE: BELO HORIZONTE															
REPARTIÇÃO	FUNÇÃO	ARTICULAÇÃO	QOBM			QOBM / QOABM		QOS	SOMA	QPBM		QPE	SOMA	TOTAL	OBS
			CEL	TCEL	MAJ	CAP	TEN	OF	SOMA	ST/SGT	CB/SD	PR	SOMA		
<b>GABINETE</b>	<b>CMT</b>		<b>001</b>						<b>001</b>		<b>001</b>		<b>001</b>	<b>002</b>	
Secretaria	AUX									<b>02</b>			<b>002</b>	<b>002</b>	
<b>DIVISÃO ADMINISTRATIVA</b>	<b>SUBCMT/CHEFE</b>			<b>001</b>					<b>001</b>					<b>001</b>	
<b>Seção de administração de pessoal</b>	<b>ADJ</b>				<b>01</b>				<b>01</b>					<b>001</b>	
Adjuntoria de movimentação e mobilização	ADJ					<b>01</b>			<b>01</b>	<b>01</b>			<b>01</b>	<b>002</b>	
Adjuntoria de coordenação de treinamento	ADJ					<b>01</b>			<b>01</b>	<b>01</b>			<b>01</b>	<b>002</b>	
<b>Seção de justiça e disciplina</b>	<b>ADJ</b>				<b>01</b>				<b>01</b>	<b>01</b>			<b>01</b>	<b>002</b>	
Adjuntoria de cartório	ADJ					<b>01</b>			<b>01</b>					<b>001</b>	
Adjuntoria de análise/pareceres	ADJ					<b>01</b>			<b>01</b>	<b>01</b>			<b>01</b>	<b>002</b>	
<b>DIVISÃO OPERACIONAL</b>	<b>CHEFE</b>			<b>001</b>					<b>01</b>					<b>001</b>	
<b>Seção de planejamento</b>	<b>ADJ</b>				<b>01</b>				<b>01</b>					<b>001</b>	
Adjuntoria de coordenação logística	ADJ					<b>01</b>			<b>01</b>	<b>01</b>			<b>01</b>	<b>002</b>	
Adjuntoria de coordenação de informações	ADJ					<b>01</b>			<b>01</b>	<b>01</b>			<b>01</b>	<b>002</b>	
<b>Seção de análise de resultados op.</b>	<b>ADJ</b>				<b>01</b>				<b>01</b>					<b>001</b>	
Adjuntoria de acompanhamento de operações e análise de campo	ADJ					<b>01</b>			<b>01</b>	<b>01</b>			<b>01</b>	<b>002</b>	
Adjuntoria de análise de resultados dos indicadores	ADJ					<b>01</b>			<b>01</b>	<b>01</b>			<b>01</b>	<b>002</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>001</b>	<b>002</b>	<b>004</b>	<b>008</b>	<b>000</b>	<b>000</b>	<b>015</b>	<b>010</b>	<b>001</b>	<b>000</b>	<b>013</b>	<b>026</b>	

Quadro 5: Detalhamento e desdobramento do quadro de organização e distribuição do Comando Operacional de Bombeiros

Fonte: Elaboração do autor (2009).

Verifica-se que propõe-se a estruturação de uma unidade enxuta, composta de **26** funcionários, o que obedece ao critério de racionalidade administrativa perseguido nesse trabalho.

**\*\*Não foi considerado o número de recursos humanos do COBOM.**

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

AULICINO A. Luís, GONDIN E. P. de Vasconcellos. **Estudo de caso. Centralização e Descentralização**: um estudo de caso na indústria de mineração. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/ADM%20GERAL/001Adm%20-%20Centraliza%E7ao%20x%20Descentraliza%E7ao.doc>>. Acesso em 25 ago. 2008.

BROOKE, Nigel. **Os condicionamentos da descentralização da educação**: um roteiro de estudo. Brasília: [s.n.], ago 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total**: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Patologias\\_administrativas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Patologias_administrativas)>. Acesso em: 03 mar. 2009.

COSTA, Alexandre Henriques da, et al, **Regulamento disciplinar da Polícia Militar do Estado de São Paulo – Anotado – Comentado – Direito administrativo disciplinar militar**. 2 ed. São Paulo: Suprema Cultural, 2007.

CUNHA, Carla Giane Soares da. **Avaliação de Políticas Públicas e Programas Governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil**<sup>1</sup>. Trabalho elaborado durante o curso “The Theory and Operation of a Modern National Economy”, ministrado na George Washington University, no âmbito do Programa Minerva, em 2006. Disponível em: <[http://www.seplag.rs.gov.br/uploads/avaliacao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_e\\_programas\\_governamentais.pdf](http://www.seplag.rs.gov.br/uploads/avaliacao_de_politicas_publicas_e_programas_governamentais.pdf)>. Acesso em 23 out 2008.

CUNHA, Paulo Adriano. **O Crescimento estratégico do CBMMG na atual Conjuntura do Estado de Minas Gerais**. Monografia, (especialização). IESP. PMMG, Fundação João Pinheiro, escola de governo. Belo Horizonte, 2002

DE OLIVEIRA, Edson Rodrigues, **A eficácia da aplicação do Código de Ética no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais**: diagnóstico. Monografia (especialização) Instituto de Educação Continuada – IEC/PUCMinas, Pós graduação lato sensu, em Normalização de Medidas Contra Incêndio, Belo Horizonte, 2006.

DIAS, Isabel M. FUNDAP. Núcleo de Capacitação em TIC, **Compras e serviços terceirizados**. Oficina de capacitação em tic. módulo: tecnologia e inovação em governo. Apostila. Disponível em: <[www.igovsp.net-a.googlepages.com/Oficina2006.pdf](http://www.igovsp.net-a.googlepages.com/Oficina2006.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2008

DINIZ, Eli. Governabilidade, democracia e reforma do estado: os desafios de construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. **Revista do Serviço Público**, Brasília (DF), ano 38, n.3, 1995.

FOUREAUX, Péricles de Souza. **Manual de trabalho de comando**: MTP - 11 - 2 – PM, Polícia Militar de Minas Gerais. Academia de Polícia Militar. Belo Horizonte, 1987.

GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro** Trad. James E. Sunderland Cook; Revisão Técnica Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo: Makron, 1995.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENN, H. F. Peopleware. **Como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados (ERP)**. São Paulo: Gente, 1999.

KAYANO Jorge, CALDAS, Eduardo de Lima. **Indicadores para o Diálogo**. Texto de apoio a Oficina 2. Série indicadores. São Paulo. 2002. Disponível em: <[http://www.mds.gov.br/concursos/pss-2008/indicadores\\_para\\_o\\_dialogo.pdf](http://www.mds.gov.br/concursos/pss-2008/indicadores_para_o_dialogo.pdf)> Acesso em: 02 nov. 2008.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco. **A ineficiência do setor público. Reduzir drasticamente a burocracia**. Disponível em: <[http://professorlacombe.blogspot.com/2007\\_08\\_01\\_archive.html](http://professorlacombe.blogspot.com/2007_08_01_archive.html)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI; Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

LOBO, Maria Thereza. Descentralização: uma alternativa de mudança. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n.1, jan./mar. 1989.

MACEDO, Cláudio Cyrne de et. al. **Estratégia de Integração das Práticas de Gestão do Conhecimento ao Modelo de Gestão do SERPRO**. Disponível em: <[http://Www1.Serpro.Gov.Br/Publicacoes/Gco\\_Site/M\\_Capitulo02.Htm](http://Www1.Serpro.Gov.Br/Publicacoes/Gco_Site/M_Capitulo02.Htm)> Acesso em 12 ago 2008.

MARCELINO, G. F. **Descentralização**: um modelo conceitual. Brasília (DF): FUNCEP, 1988.

MAXIMIANO. Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Natureza e regime jurídico das autarquias**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1968.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: ALMG, 2004.

MINAS GERAIS. Decreto 42.843, de 16 de agosto de 2002. Regulamenta o CEDMU e a concessão de recompensas nas Instituições Militares Estaduais. **Diário oficial**, Belo Horizonte, 17 ago, 2002.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Trad. Ailton Bomfim Brandão. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2003.

MIRABETE, Julio Fabbrini. **Processo penal**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NETTO, Sérgio de Oliveira. **Questões controvertidas referentes à aplicação da Súmula STJ nº 343 nos Processos Administrativos Disciplinares**. Disponível em <<http://www.iuspedia.com.br>>. Acesso 25 mar. 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem gerencial. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA Hermes Antônio. **A Coordenação e o Controle das Atividades Operacionais do Corpo de Bombeiros no Interior do Estado de Minas Gerais: Um Exame Sobre O Prisma da Efetividade**. Monografia (Especialização). Academia de Polícia Militar. Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública – CEGESP/2004. Belo Horizonte 2004

PEREIRA, Luiz C. Bresser; MOTTA, Fernando C. Prestes. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1998.

REZENDE, João Batista. **Estatística instrumental**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, fev. 2001. Apostila distribuída ao CEGESP.

ROBINS. Stephen P. **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSI JR, Luiz Rodovil. **Integração: A Gestão para Resultados como Ferramenta Administrativa nas Organizações do Terceiro Setor**. Revista eletrônica do terceiro setor. Disponível em: <[http://integracao.fgvsp.br/ano4/2/download/administrando\\_luiz\\_rossi.doc](http://integracao.fgvsp.br/ano4/2/download/administrando_luiz_rossi.doc)>. Acesso em: 23 set. 2008

SÃO PAULO. Governo do Estado. **Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais**. disponível em: <[http://www.gestaopublica.sp.gov.br/conteudo/guia/Guia\\_Modelagem.pdf](http://www.gestaopublica.sp.gov.br/conteudo/guia/Guia_Modelagem.pdf)>. Acesso 27 ago 2008,

SERRA, Fernando A. Ribeiro et al. **Gestão estratégica das organizações públicas**. Santa Catarina, 2008. 1 CD-ROM [enviado via e-mail].

SILVA. José Almir Pereira da. **A Ampla Defesa nos Recursos Administrativos Disciplinares da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Monografia (Pós-graduação). Direito Militar. Universidade Cruzeiro do Sul - UNICSUL - São Paulo - SP, 2007.

SOUZA. Antonio Ricardo de. **Configurando Dimensões Organizacionais e Modelos de Gestão Pública: em busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras**, (2006). Disponível e: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=167](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=167)> Acesso em 23 de ago de 2008.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

TAVARES, Muro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VALENTE, Luis Costa de Cunha. **A hierarquia administrativa**. Coimbra: Coimbra, 1939.

VASCONCELLOS, Eduardo. Centralização x Descentralização: uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. **Revista de Administração IA-USP**. São Paulo, 1979, vol.14(2), pp 101-121.

ZARANTONELI, José Ricardo Grunewald. **A atividade de inteligência como suporte às ações e operações de polícia ostensiva de preservação da ordem pública em Belo Horizonte**. Monografia (especialização) Gestão Estratégica de Segurança Pública. Academia de Polícia Militar. Belo Horizonte, 2002.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO



**Universidade do Sul de Santa Catarina**

Estimado Oficial

Este questionário faz parte de uma pesquisa para o Curso de Especialização em Administração Pública de Gestão Estratégica em Serviços de Bombeiros e irá subsidiar uma monografia sobre:

“ANÁLISE DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO COMANDO REGIONAL DE BOMBEIROS MILITARES NO ESTADO DE MINAS GERAIS”.

A sua participação será de grande importância na obtenção de informações que possibilitarão estabelecer proposta de um modelo de organização para os comandos regionais de Bombeiros Militares no Estado de Minas Gerais.

O questionário ficará restrito ao ambiente acadêmico.

Obrigado pelo apoio e disponibilidade.

**PAULO ADRIANO CUNHA, TEN CEL BM**

1. Qual a sua avaliação sobre a funcionalidade do COB para cumprir suas atividades?

a – ( ) – Excelente

b – ( ) – Muito boa

c – ( ) – Boa

d – ( ) – Regular

e – ( ) – Ruim

2. Qual a sua avaliação sobre a atual estrutura (recursos humanos e materiais) do COB para o cumprimento de suas atividades?

a – ( ) – Excelente

b – ( ) – Muito boa

c – ( ) – Boa

d – ( ) – Regular

e – ( ) – Ruim

3. O COB, pela estrutura composta em divisões e seções, é um órgão desburocratizado e eficiente.

a – ( ) – Concordo plenamente

b – ( ) – Concordo parcialmente

c – ( ) – Não concordo e nem discordo

d – ( ) – Discordo parcialmente

e – ( ) – Discordo plenamente

4. Qual a sua opinião quanto a referência (modelo) do COB para a estruturação de novos Comandos Regionais no interior do Estado de Minas Gerais?

a – ( ) – Excelente

b – ( ) – Muito boa

c – ( ) – Boa

d – ( ) – Regular

e – ( ) – Ruim

5. Qual a sua opinião quanto as atividades administrativas realizadas pelo COB e o EMBM?

a – ( ) – Idênticas

b – ( ) – Similares

c – ( ) – Diferentes

d – ( ) – Totalmente Distintas

6. Ocorre retrabalho funcional nas atividades administrativas realizadas pelo COB e o EMBM?
- a – ( ) – Sempre
  - b – ( ) – Às vezes
  - c – ( ) – Raramente
  - d – ( ) – Nunca
7. Qual a sua opinião quanto as atividades administrativas realizadas pelo COB e as Unidades Operacionais?
- a – ( ) – Idênticas
  - b – ( ) – Similares
  - c – ( ) – Diferentes
  - d – ( ) – Totalmente Distintas
8. Ocorre retrabalho funcional nas atividades administrativas realizadas pelo COB e as Unidades Operacionais?
- a – ( ) – Sempre
  - b – ( ) – Às vezes
  - c – ( ) – Raramente
  - d – ( ) – Nunca
9. Considera que o COB possui duplicidade de funções e atribuições entre o EMBM geral e os Batalhões em: (pode assinalar mais de uma alternativa)
- a – ( ) – Planejamento
  - b – ( ) – Logística
  - c – ( ) – Comunicação social – imprensa
  - d – ( ) – Todas as áreas
  - e – ( ) – Nenhuma das áreas
10. Como avalia a integração funcional do EMBM e o COB?
- a – ( ) – Excelente
  - b – ( ) – Muito boa
  - c – ( ) – Boa
  - d – ( ) – Regular
  - e – ( ) – Ruim

11. Como avalia a integração funcional do EMBM e as Unidades Operacionais?

- a – ( ) – Excelente
- b – ( ) – Muito boa
- c – ( ) – Boa
- d – ( ) – Regular
- e – ( ) – Ruim

12. Pode-se afirmar que a informação externa (Unidades e EMBM) recebida pelo COB é sempre oportuna para o desenvolvimento de suas atividades?

- a – ( ) – Concordo plenamente
- b – ( ) – Concordo parcialmente
- c – ( ) – Não concordo e nem discordo
- d – ( ) – Discordo parcialmente
- e – ( ) – Discordo plenamente

13. É possível criar um novo modelo de EMBM no nível intermediário sendo esse, diferente do modelo atual (divido em cinco seções)?

- a – ( ) – Concordo plenamente
- b – ( ) – Concordo parcialmente
- c – ( ) – Não concordo e nem discordo
- d – ( ) – Discordo parcialmente
- e – ( ) – Discordo plenamente

14. É possível estruturar comandos intermediários em departamentos enxutos e dinâmicos voltados para assuntos modernos da corporação?

- a – ( ) – Concordo plenamente
- b – ( ) – Concordo parcialmente
- c – ( ) – Não concordo e nem discordo
- d – ( ) – Discordo parcialmente
- e – ( ) – Discordo plenamente

15. Considerando que o COB situa-se no nível intermediário da Corporação avalie as atividades abaixo e atribua valor de 00 (zero) a 10 (dez) de acordo com o grau de relevância que você considera necessário e importante existir no organograma de Comandos Regionais, **visando uma estruturação mínima**:

<b>Atividade</b>	<b>Pontuação por grau de relevância</b>
Planejamento	
Logística	
Recurso humano – pessoal	
Justiça e disciplina	
Serviços de inteligência institucional	
Análise de resultados operacionais	
Assessoria de imprensa - com. Social	
Atividades especiais	

16. Considerando a possibilidade de **estruturação de Unidades Intermediárias enxutas** e, ainda, que possa ocorrer superposição de esforços e retrabalho em funções do EMMB e de Unidades Operacionais, buscando um **novo fluxo** para as atividades administrativas, em sua opinião, qual(is) unidade(s) deveria(ão) ser responsável(is) (integralmente) pelas atividades relacionadas abaixo:

<b>Atividade</b>	<b>Unidade</b>		
	<b>EMBM</b>	<b>Comandos Regionais</b>	<b>Unidades Operacionais</b>
Planejamento			
Logística			
Recurso humano – pessoal			
Justiça e disciplina			
Serviços de inteligência institucional			
Análise de resultados operacionais			
Assessoria de imprensa - com. Social			

17. Comentário julgados relevantes para o tema em questão.

---



---