



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL
Campus Norte da Ilha – Unisul Business School
CLÁUDIO EDUARDO HOCHLEITNER

**CRITÉRIOS PARA IMPLANTAÇÃO DO QUADRO DE OFICIAIS SUBALTERNOS
COMPLEMENTARES NO CBMSC**

Florianópolis

2007

CLÁUDIO EDUARDO HOCHLEITNER

**CRITÉRIOS PARA IMPLANTAÇÃO DO QUADRO DE OFICIAIS SUBALTERNOS
COMPLEMENTARES NO CBMSC**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista “Lato Sensu” em Segurança Pública com Ênfase na Gestão de Serviços de Bombeiros.

Orientador: Prof. Dr. Ademar Dutra

Florianópolis

2007

CLÁUDIO EDUARDO HOCHLEITNER

**CRITÉRIOS PARA IMPLANTAÇÃO DO QUADRO DE OFICIAIS SUBALTERNOS
COMPLEMENTARES NO CBMSC**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista “Lato Sensu” em Segurança Pública com Ênfase na Gestão de Serviços de Bombeiros e aprovada em sua forma final no Curso de Comando e Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de outubro de 2007.

Ademar Dutra, Dr.
Professor e orientador da Universidade do Sul de Santa Catarina

Marcos de Oliveira, Msc.
Tenente Coronel do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Fabiano de Souza, Esp.
1º Tenente do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Dedico este trabalho a todos os integrantes do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, em especial ao Estado-Maior, responsável pelo planejamento da Organização, como contribuição nos estudos relacionados à gestão estratégica dos recursos humanos para o aumento da qualidade e produtividade da corporação.

AGRADECIMENTOS

Ao **Comando do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina** por efetivar o Curso de Comando e Estado-Maior, com especialização em Segurança Pública com Ênfase na Gestão de Serviços de Bombeiros.

A **UNISUL** por ter proporcionado um ambiente favorável ao estudo.

Ao meu orientador, **Professor Ademar Dutra**, pelo incentivo e auxílio em orientar os caminhos a seguir.

Aos **professores do curso** pela dedicação durante os momentos de aprendizado.

Aos **colegas de curso**, pela amizade e companheirismo e, em especial, à “Turma do Fusca”, capitães **Carlos, Daniel Fernandes, Neto e Luís Henrique**, pela irmandade e parceria que surgiram e que desenvolveu o grupo.

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade, de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. (CHIAVENATO)

RESUMO

Este trabalho analisa os critérios necessários para a estruturação de um Quadro de Oficiais Subalternos Complementares no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. A metodologia foi desenvolvida através de pesquisa exploratória, utilizando o método hipotético-dedutivo, com base nas técnicas de documentação indireta, que incluem a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, além de observação direta extensiva através de questionário. Os conceitos para a estruturação do novo quadro de oficiais são os preconizados por Pettigrew, (1986, apud DUTRA, 1996) que divide o processo de mudança na análise das necessidades apresentadas no contexto, na visão de futuro da organização, no plano de ação para estruturar a mudança e na manutenção dos resultados. A elaboração do plano de ação para estruturar a nova carreira se ampara na teoria do planejamento estratégico de Porter (1986) que analisa as 5 forças competitivas do sistema para o delineamento de critérios de acesso ao cargo. Os critérios de acesso são estabelecidos como barreiras de entrada, centradas nas competências pessoais (*skill-based*) e nas barreiras de saída, relativas às atribuições do cargo (*job-based*). Os critérios visam alcançar a legitimidade da estruturação, através da similaridade com os valores da formação acadêmica dos oficiais, de modo a facilitar a institucionalização da nova carreira. Os resultados indicam a necessidade da adoção de critérios para a estruturação da nova carreira.

Palavras-chave: Carreira. Legitimidade. Critérios.

ABSTRACT

This work examines the criteria necessary for the structuring of a Framework for Official Complementary in the Military Fire Department of Santa Catarina State. The methodology was developed through exploratory search, using the hypothetical - deductive, based on indirect technical documentation, which include desk research and the research literature, in addition to direct observation by extensive questionnaire. The concepts for structuring the new framework of officers will be based conform Pettigrew (1986, apud DUTRA, 1996) that divides the process of change in the analysis of the needs presented in context, the vision of the future of the organization, in the plan of action to structure the change and maintenance results. The drafting of the plan of action to structure the new career is seek refuge in the theory of strategic planning of Porter (1986) which analyzes the 5 competitive forces of the system to the design criteria for access to the office. The criteria for access are set as barriers to entry, focused on personal skills (*skill-based*) and the barriers to exit, on the duties of the office (*Job-based*). The criteria aim to achieve the legitimacy of the structure, through similarity with the values of academic training of officers, to facilitate the institutionalization of the new career. The results indicate the need for the adoption of criteria for the structuring of the new career.

Keywords: Career. Legitimacy. Criteria.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

LISTA DE SIGLAS

Capitão Osmar Romão da Silva

de Santa Catarina

DiRH – Divisão de Recursos Humanos

DiSIEP – Divisão de Seleção, Ingresso e Estudos de Pessoal

GBM – Grupamento Bombeiro Militar

LC – Lei Complementar

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

Bombeiro Militar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2 TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 METODOLOGIA.....	16
1.5 POPULAÇÃO ALVO.....	17
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	19
2.1 HISTÓRIA E ORGANIZAÇÃO DO CBMSC.....	19
2.2 ORGANOGRAMA DO CBMSC.....	22
2.3 DEFININDO CARREIRA.....	23
2.4 QOSC: A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA.....	24
2.5 PERSPECTIVA INSTITUCIONAL.....	26
2.6 ORGANIZAÇÃO.....	28
2.7 INSTITUIÇÃO.....	29
2.8 ORGANIZAÇÃO X INSTITUIÇÃO.....	30
2.9 NORMAS E VALORES.....	31
2.10 LEGITIMIDADE.....	32
2.11 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO.....	33
2.12 ENTROPIA ORGANIZACIONAL.....	34
3 POR QUÊ MUDAR	35
4 O QUE MUDAR	42
4.1 A ESTRUTURA EM SEGMENTOS DE CARREIRA DO CBMSC.....	42
4.2 ESTRUTURA DE CARREIRA MISTA: HIERÁRQUICO, “Y” E POR LINHA DE ESPECIALIZAÇÃO.....	45
4.3 O QUADRO DE OFICIAIS SUBALTERNOS COMPLEMENTARES.....	47
4.4 VAGAS PARA O QUADRO DE OFICIAIS COMPLEMENTARES.....	49
4.5 SISTEMAS DE VALORIZAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO.....	51
4.6 CRITÉRIOS RELACIONADOS AO POSTO (JOB-BASED).....	54
4.7 CRITÉRIOS RELACIONADOS À PESSOA (SKILL-BASED).....	56
5 COMO MUDAR	57
5.1 O PROCESSO DA MUDANÇA.....	57
5.2 PÚBLICO ALVO NO QUESTIONÁRIO.....	59
5.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	60
5.4 FORMULANDO A ESTRATÉGIA.....	68
5.4.1 O risco de novos entrantes	68

5.4.2 O poder de barganha dos oficiais subalternos.....	69
5.4.3 O poder de influência dos oficiais superiores.....	69
5.4.4 O risco do produto substituto ou concorrente.....	69
5.4.5 A rivalidade interna.....	70
5.5 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	70
5.6 BARREIRAS DE ENTRADA E DE SAÍDA.....	71
6 CONCLUSÃO.....	74
6.1 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	77
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICES.....	82
APÊNDICE A - Questionário para coleta de dados de oficiais superiores.	83
APÊNDICE B - Questionário para coleta de dados de oficial subalterno.	85
APÊNDICE C - Questionário para coleta de dados de praças graduados.	87

1 INTRODUÇÃO

Todo estudo monográfico necessita, para maior clareza, de uma contextualização temporal e espacial. Situar a organização desenvolve a percepção para o delineamento do tema e de sua problematização.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O contexto no qual o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) está inserido se apresenta, no início deste século XXI, caracterizado por mudanças sociais, econômicas e políticas, impondo às organizações o desenvolvimento de gestões administrativas capazes de responder às demandas operacionais, de modo a equacionar eficiência com redução de custos, e efetividade com qualidade nos serviços prestados.

A emancipação administrativa do CBMSC, ocorrida no ano de 2003, possibilitou a expansão dos serviços de bombeiro para 87 (oitenta e sete) cidades do território catarinense, estando até aquele ano restrita em 51 (cinquenta e uma) cidades. A demanda crescente pelos serviços de bombeiro exige posturas administrativas diferenciadas de modo a garantir também qualidade em suas atividades.

Num cenário de crescente complexidade técnica e organizacional, as estruturas e estratégias que prevalecem são as que oferecem maior flexibilidade e agilidade para adaptação aos estímulos ambientais. Com transparência de critérios de ascensão, para dar visão do horizonte profissional oferecido pela organização. (TACHIZAWA, 1997, p. 13)

A problematização do estudo está em avaliar a estruturação de um quadro de oficiais complementares, oriundo do quadro de praças do CBMSC e o seu processo de institucionalização.

1.2 TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

A abordagem do tema relativo à estruturação de um Quadro de Oficiais Subalternos Complementares (QOSC) no CBMSC, advém desse contexto e da conseqüente discussão que engloba a cultura organizacional, a estrutura organizacional e o planejamento estratégico.

O assunto é discutido entre os diversos níveis hierárquicos de forma empírica e muitas vezes apaixonada. Entre os defensores estão os praças, especificamente o círculo dos subtenentes e sargentos, que anseiam a progressão funcional e a ascensão ao oficialato.

Entre os oficiais há três diferentes correntes:

- a) A defesa da estruturação do novo quadro, como forma de atender os objetivos organizacionais relativos à expansão dos serviços com qualidade;
- b) Os que não possuem opinião formada, por falta de informações;
- c) A posição contrária, alicerçada nas premissas do prejuízo da carreira de oficial, da quebra da cultura organizacional pela desqualificação do cargo e sua inconsistência jurídica.

A justificativa do trabalho monográfico está em desenvolver, esclarecer e modificar conceitos pré-estabelecidos, como também subsidiar a análise de viabilidade e orientar os critérios necessários para sua estruturação.

O problema motivador do estudo monográfico se apresenta da seguinte forma: A estruturação de um QOSC, oriundo do quadro de praças, é adequado à cultura organizacional e ao planejamento estratégico do CBMSC?

1.3 OBJETIVOS

Com o intuito de responder o problema da pesquisa, foram delimitados os objetivos a seguir:

1.3.1 Objetivo geral

Estudar a viabilidade da estruturação de um Quadro de Oficiais Subalternos Complementares no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos específicos

Com a finalidade de buscar esse objetivo, apresentam-se os objetivos específicos:

- a) Identificar a valoração do QOSC consoante ao Planejamento Estratégico da Corporação;
- b) Identificar os pontos de convergência e divergência do QOSC na organização;
- c) Identificar se a adequação da estrutura do QOSC atende as demandas técnicas e estratégicas do CBMSC;
- d) Identificar os critérios necessários para o processo de institucionalização do QOSC na estrutura do CBMSC.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia empregada visa definir os procedimentos, métodos e técnicas necessários para conduzir a pesquisa científica. A definição da metodologia significa escolher como se pretende investigar a realidade. Neste sentido, Gil (2002, p. 27) afirma que método é “o caminho para se chegar a determinado fim”.

Os procedimentos metodológicos utilizados, quanto ao método e as técnicas, consideram os fins (objetivos) e os meios (procedimentos técnicos adotados).

Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como exploratória. Para Gil (2002, p. 41) “as pesquisas exploratórias têm o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de um determinado fato.”

O caráter exploratório reside na falta de conhecimento sistematizado sobre o assunto na organização, tornando-se um instrumento útil para o levantamento de informações com a finalidade aplicada de encaminhamento à ações práticas.

Para esta pesquisa será utilizado o método hipotético-dedutivo. Esse método

“[...] é considerado lógico, por excelência. Acha-se historicamente relacionado com a experimentação.” (ANDRADE, 1995, p. 20). Inicia-se com a percepção de uma lacuna de conhecimento acerca do qual se formula hipóteses e pelo processo de interferência dedutiva testa a produção da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese. As hipóteses apresentadas são:

- a) Se for estruturado um QOSC, este atenderá as necessidades operacionais do CBMSC.
- b) Se forem estabelecidos critérios para acesso ao QOSC, estes ajudarão sua institucionalização.

Os procedimentos técnicos utilizados foram:

- a) documentação indireta, através de pesquisa documental em leis relativas à missão constitucional do Corpo de Bombeiros Militar, aos Planos de Carreira dos Militares Estaduais e ao Planejamento Estratégico do CBMSC;
- b) documentação indireta, através de pesquisa bibliográfica relativa à gestão de pessoas, carreiras, planejamento estratégico e pesquisa na rede web;
- c) observação direta extensiva, através da utilização de questionário previamente elaborado.

O questionário é o instrumento mais conhecido de coleta de dados, o qual é definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas (GIL, 2002, p. 115).

O questionário da pesquisa foi elaborado considerando os conhecimentos da organização do público alvo, delineado em pesquisa exploratória com questões objetivas e subjetivas, com o pré-teste realizado em três bombeiros militares para observação e correção de falhas.

1.5 POPULAÇÃO ALVO

A população alvo desta monografia está centrada em amostras dos integrantes do CBMSC divididos em três diferentes níveis hierárquicos:

- a) Oficiais superiores, com atividades relacionadas ao Estado-Maior;
- b) Oficiais subalternos;
- c) Praças na graduação de Subtenente.

População é o conjunto de elementos que formam o universo de nosso estudo e que queremos abranger no nosso estudo. São os elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas." (BARBETTA 2005, p. 25).

Os dados coletados mediante questionários são de natureza qualitativa (Apêndices A, B e C) e parte desses mensurados através de uma matriz de valência e saliência fornecendo subsídios para a estruturação do trabalho monográfico.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho está organizada em seis capítulos:

Capítulo 1 - Introdução: contextualiza o tema, descreve a metodologia e a estrutura do trabalho;

Capítulo 2 – Fundamentos Teóricos: sua relevância está em apresentar sinteticamente o histórico e a organização do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina; a definição de termos relacionados ao tema e a abordagem desenvolvida por Pettigrew (1986 apud DUTRA, 1996, p.122), que descreve os processos de mudança, identificados através das etapas “o porquê da mudança”, “o que mudar”, “como mudar” e a “manutenção da mudança”, que orientam os demais capítulos;

Capítulo 3 – Por que mudar: analisa o contexto externo e interno do CBMSC de modo a subsidiar o processo de mudanças nas carreiras do CBMSC;

Capítulo 4 - O que mudar: analisa o modelo de carreira existente no CBMSC e a necessidade de se construir com clareza o desenho do que se deseja com a mudança;

Capítulo 5 - Como mudar: indica o caminho a ser desenvolvido para que a mudança se realize, analisando os dados do questionário através do processo estratégico das “5 forças competitivas” desenvolvido por Porter (1980, p.4)

Capítulo 6 - Conclusão: reforça os critérios necessários para a legitimidade da estruturação do QOSC no CBMSC.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Os fundamentos teóricos visam direcionar o entendimento do CBMSC e de termos relativos ao estudo sobre as mudanças no plano de carreiras das organizações.

2.1 HISTÓRIA E ORGANIZAÇÃO DO CBMSC

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina possui sua gênese histórica, não como uma organização, mas como uma atribuição da “Força Policial” criada em 5 de maio de 1835, através da Lei nº.12, pelo então Presidente da Província Feliciano Nunes Pires.

Em 5 de maio de 1835, durante a profícua gestão do Presidente Feliciano Nunes Pires, ganhou a Província de Santa Catarina sua Força Policial, atual Polícia Militar, criada pela Lei nº 12. Quase um ano depois, a 2 de maio de 1836, teve a nova corporação o seu primeiro regulamento, aprovado pela Lei nº 31. Competia a seus componentes, individualmente ou em patrulhas, além de outras atribuições características de sua missão policial, ‘acudir aos incêndios, dando parte deles ao comandante, ou guardas e patrulhas que primeiro encontrassem’. (BASTOS JÚNIOR, 2006, p.289)

A atividade, à época, era desenvolvida apenas na capital, a ilha de Nossa Senhora do Desterro, que embora ainda não possuísse a ligação com o continente através de pontes, prosperava com a instalação de estabelecimentos comerciais e empresas, o que resultou, também, em um maior número de incêndios. A pressão dos empresários motivou o governo a criar uma Seção de Bombeiros, com a atividade exclusiva de combate aos incêndios. Contudo, passado o sinistro, o assunto era esquecido.

[...] a Lei 1.137, de 30 de setembro de 1916, que fixava o efetivo da força policial para o ano seguinte, autorizou, em seu art. 7º, o governador do estado a criar, na Força Pública (como, a partir daquele ano, passaria a denominar-se o então Regimento de Segurança) uma Seção de Bombeiros. A autorização, no entanto, ficou no papel. (BASTOS JÚNIOR, 2006, p.290)

No ano 1919, se desencadeou na Rua Conselheiro Mafra, no centro da cidade, segundo Bastos Júnior (2006), um dos mais terríveis incêndios, que destruiu, à época, o hotel Majestic e vários outros estabelecimentos comerciais. Novamente a pressão do empresariado local foi intensa no sentido do governo efetivar um serviço profissional de combate a incêndios.

Novos e mais veementes apelos para a criação de uma unidade de combate a incêndios resultaram na Lei nº 1.288, de 16 de setembro de 1919, que autorizava o Poder Executivo a criar uma seção de corpo de bombeiros anexa à Força Pública, fixando-lhe o efetivo – que deveria ser retirado dos próprios quadros da corporação – e autorizando também a abertura de crédito para atender às despesas com pessoal e material.

A nova lei, para variar – ou para não variar – caiu no esquecimento. E assim permaneceu pelos anos seguintes. (BASTOS JÚNIOR, 2006, p.291)

Apesar de todos os esforços e apelos, a efetivação da lei ocorreu apenas em 26 de setembro de 1926, quando de fato se estruturou a Seção de Bombeiros da Força Pública, hoje Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Seguiu-se um período de intenso treinamento e, a 26 de setembro do mesmo mês de setembro, foi instalada oficialmente a Seção de Bombeiros da Força Pública, com a presença do governador em exercício, Antônio Vicente Bulcão Viana [...] (BASTOS JÚNIOR, 2006, p.295)

Ainda, segundo Bastos Júnior (2006), o treinamento para o efetivo militar da recém criada Seção de Bombeiros foi realizado pelo 2º Tenente Domingos Maisonette, auxiliado pelos Sargentos Antônio Rodrigues de Farias e Pedro Ribeiro dos Santos, contratados junto ao Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, à época, o Rio de Janeiro.

Para exercer a função de primeiro comandante da Seção de Bombeiros foi nomeado o tenente Waldemiro Ferraz de Jesus, que permaneceu no cargo até 1928.

Em 19 de julho de 1928, deixou seu cargo o primeiro comandante da Seção, tenente Waldemiro Ferraz de Jesus, substituído pelo 2º tenente Frederico Ewald. Natural de Curitiba, Paraná, o tenente Waldemiro ingressara na Força Pública catarinense em 22 de abril de 1922, como terceiro sargento, graduação em que servira no Exército Nacional. Tomou parte na campanha contra os revolucionários paulistas de 1924/25, integrando o Batalhão da Força Pública que, comandado por Lopes Vieira, combateu em território paranaense. Durante a campanha foi comissionado no posto de 2º tenente, no qual foi efetivado ao final das operações. (BASTOS JÚNIOR, 2006, p. 298)

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, instituído em 1926, como órgão da atual Polícia Militar de Santa Catarina, iniciou seu processo de

descentralização apenas em 13 de agosto de 1958, com a instalação de uma Organização Bombeiro Militar (OBM) no município de Blumenau. Posteriormente, até o ano de 2003, expandiu seus serviços para 51 (cinquenta e uma) cidades catarinenses. Contudo, a demanda reprimida desses serviços, e reclamada pela população catarinense, se contrapunha a política de comando da Polícia Militar, que possuía um foco emergencial voltado à atividade policial.

Em 13 de junho de 2003, a Emenda Constitucional nº. 033, concedeu ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina a autonomia organizacional de modo a possibilitar a expansão de seus serviços. Para que a nova organização pudesse implementar sua missão constitucional foi aprovada em 19 de janeiro de 2004, a Lei Complementar nº. 259, que estabeleceu o novo efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina. Ainda em 29 de setembro daquele ano, o Decreto Estadual nº 2.497, aprovou o Regulamento de Uniformes do CBMSC, que conferiu uma nova identidade visual aos bombeiros militares.

O Corpo de Bombeiros Militar passou a constituir, com a Polícia Militar, a classe dos militares estaduais, permanecendo em conjunto, as leis de remuneração, leis de promoção de oficiais e de praças, estatuto e o regulamento disciplinar.

A organização básica do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina prevê como Órgão de Direção, o Comando-Geral (Cmdo G CBM) e o seu Estado-Maior Geral (EMG CBM), responsáveis pelo direcionamento da instituição e planejamento estratégico; como Órgãos de apoio, as Diretorias Administrativa e de Ensino; e como Órgãos de execução as Diretorias de Atividades Técnicas e Operacional, sendo a Diretoria Operacional subdividida em sete Batalhões de Bombeiro Militar (BBM) e o Grupamento de Busca e Salvamento, distribuídos da seguinte forma:

- 1º BBM em Florianópolis;
- 2º BBM em Curitiba;
- 3º BBM em Blumenau;
- 4º BBM em Criciúma;
- 5º BBM em Lages;
- 6º BBM em Chapecó;
- 7º BBM em Itajaí; e
- o Grupamento de Busca e Salvamento (GBS) em Florianópolis.

A atividade operacional do Corpo de Bombeiros compreende o combate a incêndios; a busca e o salvamento aquático, subaquático e terrestre; o atendimento

pré-hospitalar e a atividade de prevenção. Os sete batalhões se subdividem de tal forma que, após a emancipação, a expansão do CBMSC abrangeu 87 cidades catarinenses.

2.2 ORGANOGRAMA DO CBMSC

O organograma permite uma visualização da estrutura organizacional do CBMSC, permitindo melhor entendimento das diferentes funções e responsabilidades.

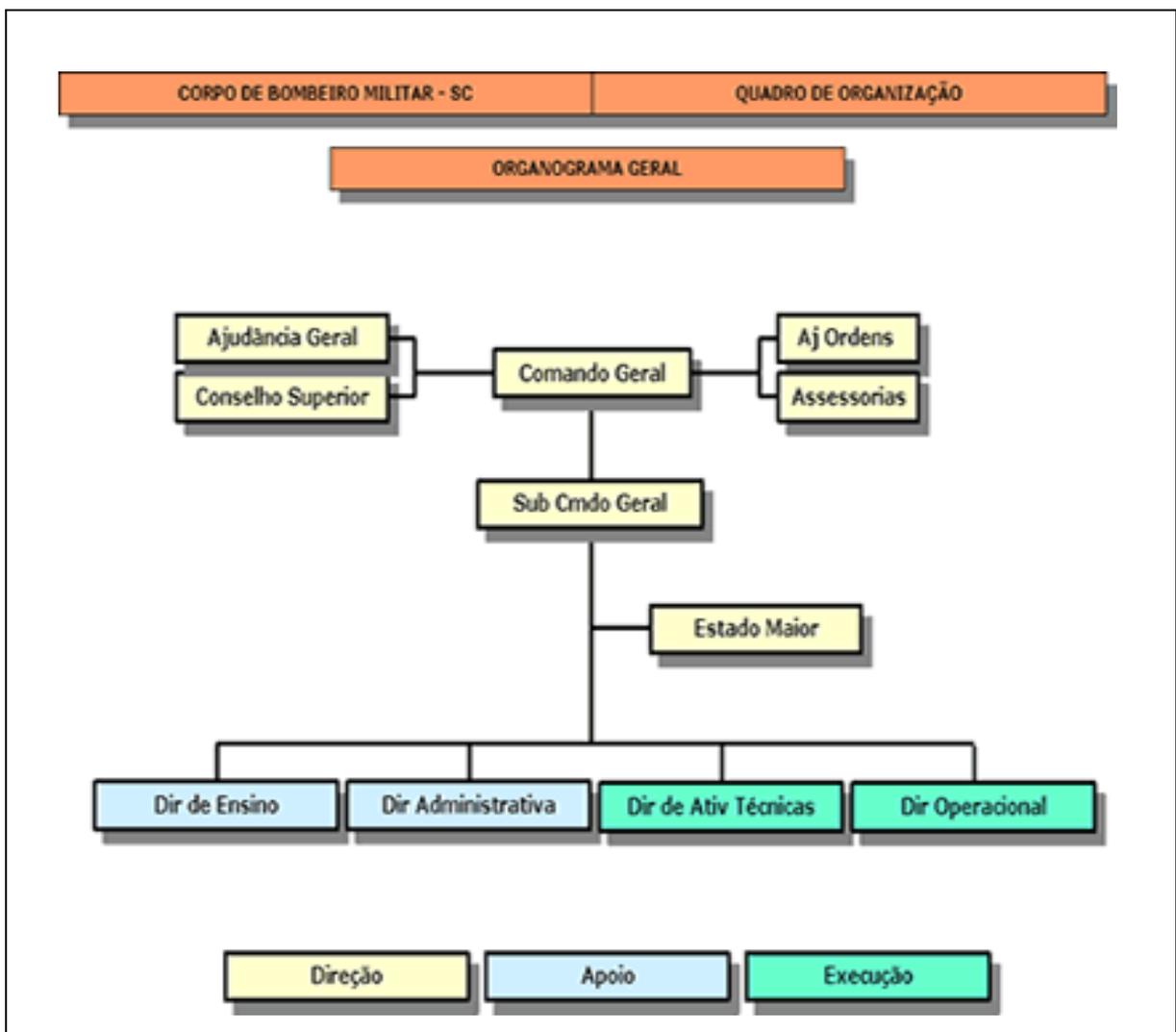


Figura 1. Organograma do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Fonte: http://www.cb.sc.gov/cb/arq_html/organograma.php

2.3 DEFININDO CARREIRA

O termo carreira agrega vários significados, portanto não caberia uma única definição estanque, sob pena de desvirtuar o marco teórico proposto para o direcionamento deste estudo.

Para Van Maanen (1977 apud DUTRA, 1996, p. 16) “Carreira passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém.”

Partindo desta mesma linha de raciocínio, Hall (1976 apud DUTRA, 1996, p. 17) sugere a seguinte definição: “carreira é uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.”

Essas definições, embora corretas, sugerem a carreira como fruto de arbítrio pessoal, com direcionamento às carreiras desempenhadas por profissionais liberais, pois não enfatizam determinantes impostas pelas organizações e pela sociedade.

A carreira proposta neste estudo se refere à estruturação de cargo público no CBMSC, incide, portanto, em fatores condicionantes da organização, razão pela qual o conceito de London e Stumph (1982 apud DUTRA, 1996, p.17) é o mais adequado:

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON e STUMPH, 1982 apud DUTRA, 1996, p.17)

Essa definição baliza três princípios importantes na estruturação do QOSC no CBMSC :

- a) A carreira não é uma seqüência linear de experiências e trabalhos, mas uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre os indivíduos , originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido;
- b) A carreira é resultado da relação estabelecida entre a pessoa e a corporação,

englobando as perspectivas de ambos;

- c) A carreira deve ser elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a organização.

2.4 QOSC: A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA

As organizações para manter um nível qualitativo frente à dinâmica da sociedade precisam demonstrar um alto desempenho contínuo. Segundo Tashizawa (1997, p.28) “atingir esses níveis muitas vezes requer mudanças dramáticas na maneira pelas quais as operações internas da organização são estruturadas e gerenciadas.”

A administração de carreiras, nesse contexto, especialmente em uma estrutura hierárquica como a do Corpo de Bombeiros Militar, precede de uma análise do ambiente organizacional, de modo a atender tanto as necessidades da corporação quanto das pessoas abrangidas. Nessa concepção, o processo de estruturação de uma nova carreira deve envolver e comprometer todas as partes interessadas.

Segundo Dutra (1996), a metodologia e as técnicas empregadas para a concepção de uma nova estrutura de carreira devem considerar que mudanças implicam, na maior parte das vezes, em alterações nos padrões de relacionamento da corporação com o grupo ocupacional atingido. Com base nesta constatação, Leibowitz (1986 apud DUTRA, 1996, p.122) propõe um modelo de intervenção traduzido na seguinte fórmula:

MUDANCA = NECESSIDADE X VISÃO X PLANO DE AÇÃO X RESULTADOS

Quadro 1 - Modelo de intervenção de mudança.

Fonte: Desenvolvida por Leibowitz (1986 apud DUTRA, 1996, p.122)

O primeiro elemento da fórmula implica conhecer com clareza quais são as necessidades, os problemas ou oportunidades que estão gerando a mudança, ou seja, identificar **o porquê da mudança**. O segundo elemento diz respeito da necessidade de se construir com clareza o desenho do que se quer com a mudança, resultando na definição **do que mudar**. O terceiro elemento indica o caminho a ser percorrido para que a mudança se realize, ou seja, **como mudar**. Finalmente o quarto elemento implica garantir a consecução dos elementos planejados como forma de **manutenção da mudança**. (Pettigrew ,1986 apud DUTRA, 1996, p.122, grifo nosso)

Ao modelo desenvolvido por Leibowitz (1986) podemos sobrepor o modelo de análise contextualista de Pettigrew (1989 apud Dutra, 1996, p.122, grifo nosso), que aponta a definição “**do porquê**” da mudança como produto da análise do contexto interno da corporação e das influências dos fatores externos. Sobre a premissa da necessidade de mudança se insere “**o quê**” mudar, sendo a parte formal, do conteúdo. Também sobre a premissa da necessidade se insere o “**como**” mudar compreendido pelo processo da mudança, que pode ser assim visualizada: (figura 2)

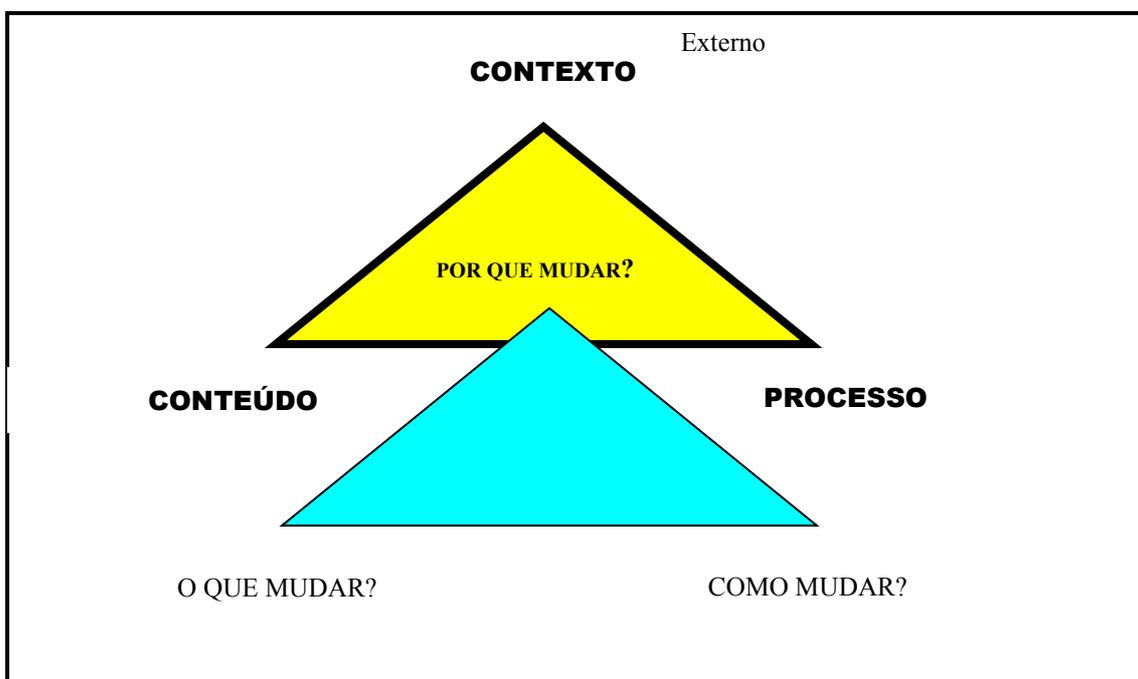


Figura 2 - Análise contextualista da mudança.

Fonte: Figura desenvolvida por Fischer (1992 apud DUTRA, 1996, p.122)

Segundo Fischer (1992 apud DUTRA, 1996, p. 123, grifo nosso) o fator crítico para alcançar o êxito na estruturação de nova carreira ou em qualquer processo de desenvolvimento organizacional está em “**como mudar**, pois implica compatibilizar o incremento da complexidade inerente ao desenvolvimento, com o grau de afinidade das pessoas com os valores da mudança e sua capacidade para transformá-los em ações concretas.”

Para melhor entendimento serão abordados conceitos relacionados ao desenvolvimento das mudanças organizacionais. Iniciando, será analisado o significado de perspectiva institucional.

2.5 PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

A perspectiva institucional objetiva delinear o perfil das organizações, enfatizando-as, segundo Selznick (1972 apud DA SILVA, 2006, p.30) como “um sistema orgânico adaptável, afetado pelas características sociais de seus participantes e pelas pressões do ambiente.”

Nesse contexto, Scott (1995 apud DA SILVA, 2006, p.30) afirma que a organização pode desenvolver seu perfil sobre três pilares teóricos: o regulador, o normativo e o cultural-cognitivo.

O pilar Regulador constitui-se de um sistema de regras, formais ou informais, apoiado pelo poder de vigiar, punir ou recompensar, visando influenciar o comportamento futuro. Este pilar é bastante visível na organização Corpo de Bombeiros Militar, por ter sua estrutura hierarquizada, amparada por leis e regulamentos como o Estatuto, o Regulamento Disciplinar, as Leis de Promoção, o Plano de Carreira, entre outros, que direcionam o comportamentos e as atitudes de seus integrantes.

O pilar Normativo se estabelece através de valores que permitam mensurar e comparar o desejável; e com as normas, que especificam as ações como legítimas para alcançar os objetivos. Os valores podem ser aplicados a todos os membros da organização, e estão presentes na organização amparados pela própria missão constitucional de salvamento, de ajuda ao próximo, que fortalece esse aspecto cultural da organização. As normas estão relacionadas às funções desempenhadas, e orientam o comportamento no papel de servidor público, no modo correto ou incorreto de agir.

O pilar Cultural-cognitivo é o conjunto de representações simbólicas, internalizadas e interpretadas no indivíduo para o entendimento de objetos e ações. Sua atuação está na subjetividade e está amparada na socialização primária, com as experiências físicas e afetivas do ambiente anterior ao ingresso na organização. Esses aspectos culturais externos a organização são influenciadores nos processos interpretativos do indivíduo.

Sintetizando os pilares institucionais de Scott (1995), o quadro a seguir apresenta as idéias principais:

Pilar	Regulador	Normativo	Cultural-cognitivo
Base da conformidade	Conveniência	Obrigação social	Entendimento compartilhado
Base da ordem	Regras reguladoras	Unir expectativas	Esquema constitutivo
Mecanismos	Coercivo	Normativo	Mim�tico
Indicadores	Regras Leis Sanções	Certifica�o Credenciamento	Crenças comuns Lógicas de a�o compartilhadas
Base da Legitima�o	Legalmente sancionada	Moralmente governado	Compreensível Culturalmente apoiado

Quadro 2 - Os três pilares institucionais

Fonte: Scott (1995 apud DA SILVA, 2006, p. 31)

Ainda referente   perspectiva institucional, Dimaggio e Powel (1991 apud DA SILVA, 2006, p. 32) em sua teoria de análise institucional sobre a adapta o das organiza es às mudanças, destaca o isomorfismo institucional, pelo qual as institui es tendem a ficar cada vez mais semelhantes devido às pressões de seus ambientes.

O isomorfismo decorre de três mecanismos: o mimético, o coercitivo e o normativo.

O mimético consiste na importa o de práticas organizacionais e arranjos estruturais implementados com sucesso em outras organiza es com o objetivo de fortalecer a legitimidade da organiza o no ambiente institucional.

Esse mecanismo   bastante evidente no CBMSC em rela o   estrutura o do QOSC, por prever carreira semelhante na Polícia Militar de Santa Catarina, instituído pela Lei Complementar n  82, de 18 de março de 1993, assim como em outros 14 Estados da federa o (informa o verbal)¹.

O coercitivo   provocado pelas pressões existentes na organiza o, uma sobre a outra, com vínculo de dependência ou por expectativas culturais da sociedade. Este mecanismo está presente no processo de estrutura o do QOSC, internamente, pelo ajustamento aos regulamentos e regras impostas e, externamente pelo apoio político aos praças.

O mecanismo normativo refere-se às pressões dos segmentos profissionais sobre as organiza es para a implementa o de normas e métodos já estabelecidos. Neste contexto o CBMSC se inter-relaciona com uma dicotomia de

¹ Informa o coletada na reunião dos Comandantes Gerais, em São Paulo, em 3 de maio de 2007.

forças internas na estruturação do QOSC, que será tema de análise em outro capítulo.

As normas definem o ambiente organizacional, que segundo Machado-Da-Silva (2006) é dividido em duas partes complementares: o técnico e o institucional.

O ambiente organizacional é dividido em duas partes, não excludentes, mas complementares para fins de análise: o ambiente técnico caracterizado pelos bens e serviços, sendo objeto de análise a sua eficiência técnica e o ambiente institucional caracterizado pela difusão de regras que emprestam legitimação a organização, adequando sua estrutura as pressões sociais do ambiente. (MACHADO-DA-SILVA,1996 apud DA SILVA 2006,p.32)

A importância de normas legais está na garantia da conformidade e da legitimação da organização. Elas dificultam a fragmentação da organização por pressões ilegítimas ou oportunistas.

Para um melhor entendimento das relações organizacionais, será abordado o conceito de organização.

2.6 ORGANIZAÇÃO

A organização é composta de regras que a definem, e segundo Selznick (1972 apud DA SILVA, 2006, p.33) “o fator mais evidente de uma organização administrativa é seu sistema formal de regras e seu objetivo para determinar tarefas e procedimentos formalmente estabelecidos, de acordo com o tipo de organização.”

Contudo, a organização também pode ser entendida como uma estrutura concreta, com representatividade visual e, para melhor entendimento, representada pelo espaço físico dos quartéis de bombeiro, sendo por isso denominados de OBM (Organização Bombeiro Militar).

As organizações são representadas pelos muros, locais, instalações tangíveis e visíveis, como também, pelos regulamentos, estatutos, hierarquia, cujas estruturas embora menos evidentes, apontam significados bem codificados como os escritos, as graduações e as atitudes mais ou menos sistematizadas. (ARDOINO E LOURAU, 2003 apud DA SILVA, 2006, p. 33)

Na visão de Katz e Kahn (1987 apud DA SILVA, 1996, p. 32) “as organizações consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos.” Na visão desses autores as atividades são complementares e

interdependentes em relação a algum produto ou resultado comum e são repetidas, relativamente duradouras e ligadas em espaço e tempo. Esta teoria se configura no CBMSC através das guarnições de serviço, com procedimentos operacionais padronizados.

Verificado os conceitos de organização, pode-se traduzi-los como a parte visível e operativa do CBMSC. Em prosseguimento será focado o lado valorativo organizacional, pelo conceito de instituição.

2.7 INSTITUIÇÃO

Na visão de Lakatos (1987, p.182) “instituição é uma estrutura relativamente permanente de padrões, papéis e relações que os indivíduos realizam segundo determinadas formas sancionadas e unificadas, com o objetivo de satisfazer necessidades sociais básicas.”

Outro conceito relativo à instituição, visivelmente presente no CBMSC são os sistemas simbólicos e as rotinas diárias como as formaturas, o significado das insígnias e os brevês de curso.

Instituições são estruturas sociais de elementos, regulativos e normativos que, aliados as suas atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e significado para uma sociedade. As instituições transmitem aos integrantes seus sistemas simbólicos e de rotinas. (SCOTT, 1995 apud DA SILVA, 2006, p.35)

Entre as características das instituições Berger e Berger (1994 apud DA SILVA, 2006, p.36) relacionam quatro aspectos: a exterioridade, a coercitividade, a autoridade moral e a historicidade.

Em análise ao contexto CBMSC a exterioridade pode ser expressa como não sendo a instituição parte do indivíduo, mas, o contrário, o indivíduo pertencente à instituição. É algo situado fora do indivíduo.

A coercitividade é representada pela força impositiva sobre o indivíduo, já o indivíduo isoladamente não consegue afetá-la.

A autoridade moral está no poder de repreensão da instituição sobre o indivíduo, não somente de modo formal, mas também pela reprovação do grupo.

A historicidade se constitui de fatos históricos que são incorporados na

instituição como as datas comemorativas e o patrono, sendo alguns fatos mais destacados e outros relevados, mas de alguma forma contribuíram na sua formatação.

Serão expressas a seguir as diferenças entre esses conceitos.

2.8 ORGANIZAÇÃO X INSTITUIÇÃO

As diferenças conceituais entre organização e instituição podem suscitar dúvidas, que são comuns na linguagem cotidiana, contudo são fundamentais para o entendimento deste estudo, sendo necessário esclarecer que as duas unidades conceituais são complementares. As organizações, normalmente, materializam as instituições. Para sintetizar estes conceitos serão apresentadas as principais distinções entre organização e instituição propostas na teoria institucional, segundo Da Silva (2006, p.37)

Premissas	Instituição	Organização
Relação com o ambiente	Sistema de crenças, normas e valores	Troca de bens e serviços
Ciclo de vida	Tende a ser perene	Tende a ser perecível
Demandas do ambiente	Sociais	Técnicas
Estrutura	Abstrata	Concreta
Sobrevivência	Sustentada em valores socialmente aceitos (legitimidade)	Sustentada na eficiência pela relação custo/benefício da troca de bens e serviços

Quadro 3 - Organização X Instituição

Fonte: DA SILVA, 2006, p.26. Adaptado pelo autor.

Ao delinear o estudo sobre a implantação do QOSC no ambiente CBMSC, deve-se necessariamente analisar o contexto da organização, que se modificará com a alteração legal da Lei Complementar nº 259, como também, e principalmente, o contexto da instituição que está alicerçado na historicidade e na cultura. As regras podem orientar a organização, mas não necessariamente unem as expectativas dos indivíduos que operam com normas e valores diferentes. É a diferença entre legalidade e legitimidade.

Os conceitos de organização e instituição possibilitam o entendimento de que a teoria institucional focaliza, entre outras, uma dimensão imaginária, cuja ênfase recai sobre as normas e valores sociais, incorporados à organização, que poderá, por meio da infusão de novos valores, conforme pressupõe Selznick (1972), adquirir sua estabilidade pelo processo de institucionalização, processo esse, entendido como a passagem da dimensão técnica para a dimensão subjetiva, concretizando a passagem do estágio de organização para instituição, por meio de sua legitimação (conformação organizacional aos valores socialmente aceitos) no ambiente em que opera. (DA SILVA, 2006, p.37)

A lei que estrutura uma mudança na organização precisa também estar consoante com os seus valores.

2.9 NORMAS E VALORES

As normas e valores representam o universo simbólico da organização, sendo responsáveis pela resiliência aos fatores externos, assim como desenvolvem a agregação interna do grupo, conhecido no meio militar como “espírito de corpo”.

Segundo Ferrari (1983 apud DA SILVA, 2006, p 38) “normas sociais são aquelas que orientam o comportamento”.

Nesse sentido, as normas interferem no comportamento social e estão relacionadas ao desempenho dos papéis que o indivíduo ocupa. No contexto do QOSC, a princípio, sua estruturação poderia ser amplamente benéfica para o CBMSC, contudo, as normas que orientam o comportamento de setores ou grupos internos podem ser contrárias, o que não lhe confere legitimidade e dificulta sua institucionalização.

Normas são regras que indicam os modos de agir dos indivíduos em determinadas situações. Consistem, pois, em um conjunto de idéias, de convenções referentes àquilo que é próprio de pensar, sentir e agir em dadas situações. (LAKATOS, 1987, p. 142)

O termo valor, segundo Lakatos (1987, p.143), “é o componente de uma cultura, designado para explicar situações consideradas desejáveis e importantes para a coletividade, sendo o orientador do comportamento humano.”

Para Ferrari (1983 apud DA SILVA, 2006, p.38) Os valores são as percepções do indivíduo e as normas são as ações desencadeadas.

Os valores percebidos e acreditados numa determinada sociedade ou no ambiente, em que as organizações estão inseridas, determinarão o conjunto

de normas de procedimentos adotados por essa sociedade ou organização. (FERRARI, 1983 apud DA SILVA, 2006, p.38)

Na carreira militar os valores necessitam estar impregnados nos seus componentes. Segundo Schimer (1984 apud DA SILVA , 2006, p.38) “considera que o indivíduo que pertença a uma coletividade desempenha com eficiência e nas melhores condições suas tarefas, se estiver imbuído dos valores da organização.”

2.10 LEGITIMIDADE

A efetivação da legitimidade de uma nova lei, que transforma a estrutura da organização, como no Corpo de Bombeiros Militar, depende de vários aspectos, entre os quais, segundo Weber (1995, p.428) estão relacionados inicialmente à tradição, ou seja, algo que sempre existiu.

Conforme seu histórico, o CBMSC está emancipado desde o ano de 2003, o que isoladamente é insignificante. Contudo a emancipação não rompeu definitivamente os laços culturais e legais com a Polícia Militar, de forma que mantém as mesmas leis de remuneração, promoção, estatuto e regulamento disciplinar. A tradição avocada neste sentido é a existência da Lei Complementar nº. 82 de 18 de março de 1993 que estrutura o Quadro de Oficiais Auxiliares na Polícia Militar. Sendo os integrantes do CBMSC egressos daquela organização, é dela que se valem.

O segundo aspecto reside na crença afetiva, validando o fato recente pela emoção ou na constituição deste como exemplar.

Outro aspecto está na crença racionalizada de que o fato possui validade para os problemas enfrentados de forma absoluta e definitiva.

A legalidade é pressuposto necessário nas organizações públicas e também para alcançar a legitimidade. Contudo a outorga da lei deve ser efetivada por uma autoridade que é considerada legítima e da respectiva submissão.

E por fim, Weber (1995) define que o entendimento entre os interessados deve ser manifestado.

Outros autores complementam os aspectos descritos. Para Scott (1995, apud DA SILVA, 2006, p.43), “A base de legitimação do processo de institucionalização

deve ser legalmente sancionada, moralmente governada, e culturalmente sustentada.“

Já na visão de Berger e Luckmann (2003 apud DA SILVA, 2006, p.43), “A legitimação é o processo de explicação e justificação da ordem institucional. A legitimação é uma questão de valores, implicando, também no conhecimento sobre esses valores.”

Cada organização possui cultura própria, com suas peculiaridades e características. Significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada organização. (CHIAVENATO,1992, p.52)

Neste sentido a legitimidade é imperativa para o processo de institucionalização, descrito a seguir.

2.11 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

A institucionalização é o processo de acatamento e aceitação de mudanças com o decorrer do tempo, tornando-as legítimas e importantes ao grupo social. Passam a ser valores profundos, compartilhados pelos integrantes da instituição.

A institucionalização é um processo de infusão de valores que tem por objetivo proporcionar estabilidade às organizações, por meio de adaptabilidade e do reconhecimento dos valores organizacionais no ambiente social que está inserida a organização. O processo de institucionalização envolve os grupos que constituem as organizações, as diretrizes, normas e valores cultuados. Esse processo buscará atenuar as pressões dos grupos, moldando o comportamento dos integrantes, de acordo com o corpo de valores instituídos no ambiente organizacional interno. No ambiente externo, o processo de institucionalização envolve a organização com o ambiente social onde são estabelecidos os vínculos e as relações sociais. Nesse ambiente, atuam forças sociais que exercem pressões no sentido de fazer com que os valores organizacionais sejam reconhecidos no ambiente social. (SELZNICK, 1972 apud DA SILVA, 2006, p.39)

A institucionalização se reflete com o passar do tempo na história e nas peculiaridades da organização, expressando a maneira como se adaptou ao ambiente.

Quando, porém, a estruturação de uma lei ou mudança na organização não

estão afetos aos valores e normas, não possuindo legitimação, podem gerar uma entropia organizacional.

2.12 ENTROPIA ORGANIZACIONAL

A falta de diálogo e definição de marcos conceituais entre os segmentos dos oficiais e dos praças visando fortalecer a cultura organizacional pode levar a uma entropia organizacional, que segundo Argyris (1973) transforma-se numa doença.

[...] na instituição, tal qual um ser vivo, quando não adequada e periodicamente mantida, o seu quadro geral de “saúde” deteriora-se sistematicamente com o passar do tempo até o ponto de sua morte, passando por um processo de entropia organizacional. (ARGYRIS, 1973 apud MARRAS, 2001, p. 41)

A entropia é a doença instalada na organização por deixar de praticar, entre seus integrantes, os exercícios necessários para manter sua cultura organizacional com respeito às normas institucionalizadas ou por introduzir valores contrários a ela.

3 POR QUE MUDAR

A emancipação do Corpo de Bombeiros Militar, ocorrida no ano de 2003, possibilitou a expansão das unidades operacionais, restritas à época em 51 (cinquenta e uma) cidades, para 87(oitenta e sete) na atualidade.

O cenário propiciou a ativação de novas OBMs e elementos subordinados², contudo, novos aspectos se incorporaram de forma relevante, como a passagem para inatividade (reserva) de 7% do efetivo (informação verbal)³ e a inexistência de uma política contínua do Estado para a inclusão de pessoal. Esta deficiência afeta os padrões mínimos para implantação de novas OBMs, dificulta a distribuição eficaz do efetivo nas guarnições de modo a garantir a prestação dos serviços com qualidade, assim como inviabiliza atender a demanda reprimida dos serviços de bombeiro em outras cidades.

Outro fator preponderante é a existência no Estado dos “Bombeiros Voluntários”⁴, o que motivou a ocupação dos espaços pelo CBMSC para evitar, assim, a expansão dessas entidades congêneres.

O contexto que se apresentou, desde a emancipação, fundamentou o processo de expansão, contudo, os novos aspectos apresentados requerem da organização um marco balizatório, a partir do qual se construirão as estratégias para a adequação das necessidades do CBMSC frente aos novos desafios, considerando ser missão constitucional a atuação em todo território catarinense.

Do Corpo de Bombeiros Militar

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina, subordinado ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

- I – realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;
- II – estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens

² Elemento subordinado é o menor grau na estrutura orgânica do CBMSC, também chamado de Grupo Bombeiro Militar (GBM)

³ Informação coletada informalmente junto a Divisão de Recursos Humanos do CBMSC, em 28 de setembro de 2007.

⁴ Entidades congêneres, de cunho privado, mantidas por doações e subvenções. Comuns no sul do Brasil, principalmente em SC e RS, pelas características da colonização germânica.

contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;
 III – analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em Lei;
 IV – realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência;
 V – colaborar com os órgãos da defesa civil;
 VI – exercer a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
 VII – estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e
 VIII – prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial.

(CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, Emenda Constitucional nº. 033, de 13 de junho de 2003)

Aliado a missão constitucional, o CBMSC desenvolveu, através de seu Estado-Maior, os objetivos corporativos que estão inseridos em seu planejamento estratégico.

Objetivos Corporativos

8.1 - Objetivo: Expansão da Presença dos Serviços do Corpo de Bombeiros Militar no Estado.

Descrição: Expansão da presença dos serviços do Corpo de Bombeiros Militar no Estado para levar o serviço do Corpo de Bombeiros Militar ao maior número de municípios possível.

8.2 - Objetivo: Obtenção de Recursos Humanos Adequados ao Cumprimento da Missão.

Descrição: Obtenção de recursos humanos adequados ao cumprimento da missão, buscando minimizar as deficiências de efetivo existentes até atingir o total previsto na Lei Estadual Complementar nº 259, de 19 de janeiro de 2004.

[...]

8.5 - Objetivo: Excelência na Prestação de Serviços de Bombeiro.

Descrição: Disponibilizar para a sociedade serviços de qualidade. Excelência em Gestão Pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

8.6 - Objetivo: Fortalecimento Institucional.

Descrição: Fortalecimento Institucional por meio da manutenção da boa imagem da Corporação junto à população e pela consolidação da legislação aplicável à Corporação.[...]

(Planejamento Estratégico do CBMSC)

Outro fator importante que afeta a gestão de pessoal no CBMSC é a Lei Complementar nº.318, de 17 de janeiro de 2006, que transfere para a inatividade o Subtenente com trinta anos de ofício.

“O art. 24 da Lei Complementar nº 318, de 17 de janeiro de 2006, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 24. O Subtenente, integrante do Quadro de Servidores Militares do Estado, após completar 6 (seis) anos de permanência na graduação e

contar, no mínimo, com 30 (trinta) anos de serviço, será transferido para a inatividade ex officio, a contar da primeira data vencível de promoções de Praças, garantidos todos os direitos e vantagens previstos em lei.

Parágrafo único. As vagas remanescentes da aplicação do *caput* deste artigo serão preenchidas na mesma data.(NR)”

LC 333/06 (2º) – (DO. 17.835 de 02/03/06, grifo nosso)

Na síntese do contexto externo é possível identificar as seguintes questões:

- a) O CBMSC tem a missão constitucional de atender todo o território catarinense;
- b) Atualmente o CBMSC está instalado em apenas 87 das 293 cidades catarinenses, sem possibilidade de expansão, contrariando o objetivo 8.1 do Planejamento Estratégico do CBMSC;
- c) O Estado não possui uma política de inclusão continuada para repor o efetivo e de expandi-lo;
- d) A LC nº 318, de 17 de janeiro de 2006, influencia na diminuição do efetivo e impossibilita o aproveitamento de pessoal com maturidade funcional e técnica;
- e) A “concorrência” com o Bombeiro Voluntário na ocupação de espaços obriga o CBMSC à não observância dos padrões técnicos do emprego de efetivo, contrariando o objetivo 8.5 do Planejamento Estratégico do CBMSC;
- f) A incapacidade de expansão em cidades de médio porte que necessitam comando de oficiais.

Na análise do contexto interno, considerando os dados obtidos através do questionário aplicado, é possível identificar as seguintes questões:

- a) Elevado tempo e custo na formação de um oficial de carreira;
- b) Clima organizacional desfavorável entre oficiais e praças;
- c) Apatia do Subtenente por não haver perspectiva de ascensão na carreira;
- d) Desenvolvimento de habilidades e competências não estimuladas;
- e) Falta de fluidez na carreira dos praças e dos oficiais;
- f) Demanda reprimida de atividades técnicas e operacionais exclusivas dos oficiais.

Da análise contextual do CBMSC, aliado ao direcionamento estratégico da organização e amparado por sua missão constitucional, possibilitou-se a identificação de necessidades que poderão ser vistas sob a ótica de problemas ou de oportunidades. O parâmetro dessa observação encaminhará ações diferenciadas.

Para serem competitivas, as organizações precisam demonstrar um nível contínuo de alto desempenho. Atingir esses níveis muitas vezes requer mudanças dramáticas na maneira pela qual as operações internas da organização são estruturadas e gerenciadas. As velhas formas hierárquicas não podem produzir as melhorias necessárias em velocidade, qualidade e produtividade. Esse fato tem levado ao virtual desmoronamento de idéias sobre como a organização pode operar mais eficientemente com menos hierarquia, menor custo fixo e gerência mais participativa. Para fazer face às exigências de hoje e competir eficazmente, as organizações precisam utilizar seus empregados de maneira mais significativa. Isso não é apenas uma questão de desafiar áreas isoladas de organizações, requer modificar todos os principais sistemas internos e práticas administrativas. (TASHIZAWA,1997, p.28)

Depois de verificada a missão constitucional do CBMSC e analisada a visão de futuro através de seu planejamento estratégico, se faz necessário englobá-los em um direcionamento. O direcionamento na ótica de oportunidades está na estruturação do QOSC no ambiente organizacional, quando devem ser discutidas as competências essenciais para seu desenvolvimento. (Figura 3)

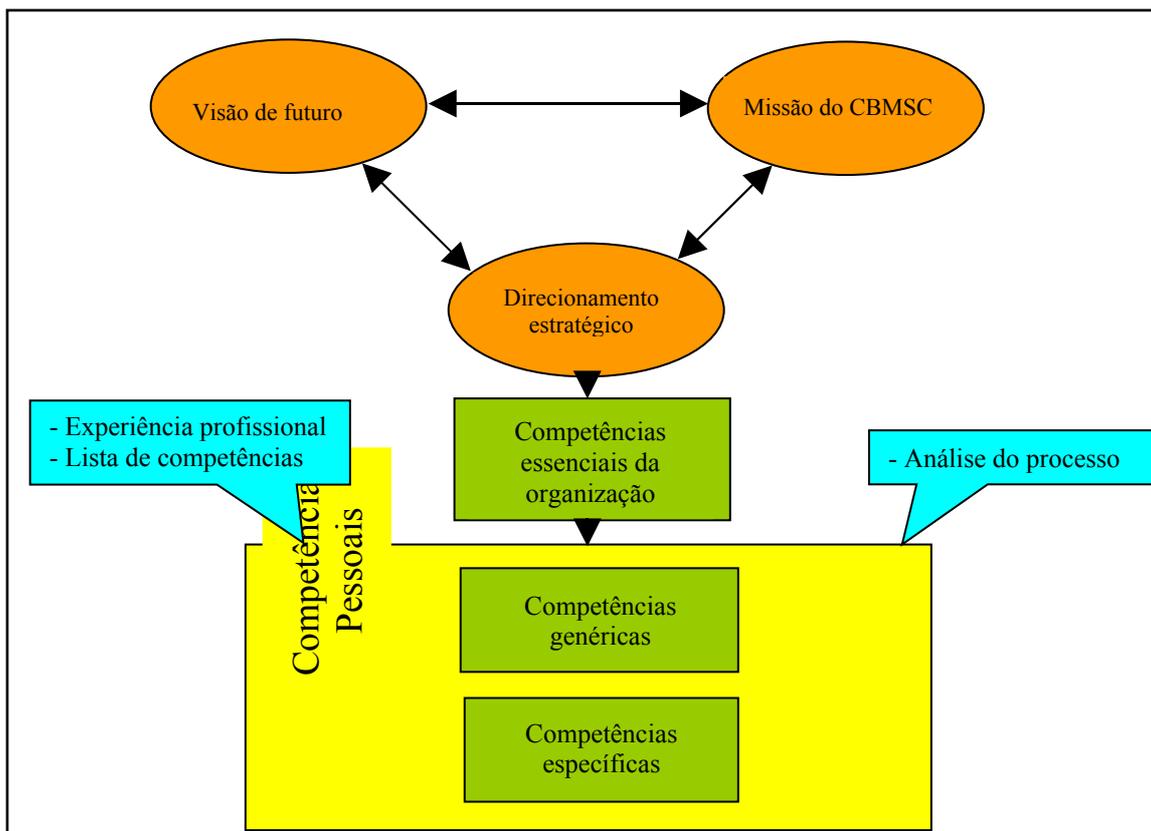


Figura 3 -Identificação de competências

Fonte: Modelo de Wood Júnior (2004, p.128, adaptado pelo autor)

O direcionamento estratégico e a visão de futuro da organização, diante do contingenciamento do Estado para inclusão de novos bombeiros militares se revela num paradoxo administrativo para o CBMSC. Neste cenário, a estruturação do

QOSC, com recrutamento interno para o preenchimento das vagas de oficiais subalternos se apresenta como uma oportunidade de equacionar algumas de suas necessidades, devendo ser elencadas as competências essenciais da organização para o cumprimento de sua missão constitucional.

[...] a expressão competência essencial (*core competence*) trata das capacidades que levam as empresas à liderança em seu setor.[...] Seu argumento é o de que as portas do sucesso serão abertas para as organizações que souberem identificar e desenvolver as competências necessárias.

[...] Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes. [...] Competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar pelas fronteiras organizacionais [...] (PRAHALAD e HAMEL, 1995 apud WOOD JÚNIOR, 2004, P.125 e 126)

Entre os fatores destacados estão: a comunicação, sem compartimentação de informações; o envolvimento de todos os setores e o comprometimento nos desafios da organização. Ainda, segundo Prahalad e Hamel (1995, apud WOOD JÚNIOR, 2004, P.126) uma competência para que seja considerada essencial deve passar por três testes:

- a) Agregar valor a organização;
- b) Diferenciação do produto;
- c) Proporcionar capacidade de expansão.

Entre as oportunidades (aspectos positivos) apresentadas para o desenvolvimento das competências essenciais no CBMSC, destacadas pelo público que participou do questionário estão:

- a) Agilidade no processo de recrutamento e seleção;
- b) Custo reduzido em treinamento introdutório;
- c) Clima organizacional favorecido pela migração de carreiras;
- d) Fluidez na carreira dos praças;
- e) Possibilidade de expansão;
- f) Maior controle de qualidade dos serviços;
- g) Atendimento da demanda reprimida de serviços exclusivos de oficiais;
- h) Redução de transferências para inatividade (reserva);
- i) Estímulo à capacitação profissional para se adequar as exigências de acesso ao QOSC.
- j) Motivação e disciplina favorecidos.

Outra questão relevante necessita ser apresentada. A estruturação de uma nova carreira deve prioritariamente atender as necessidades da organização. Os benefícios pessoais advindos com a mudança são esperados e desejados.

Desta forma, o “porquê da mudança” e “o que mudar”, definindo seu rumo, diretrizes ou princípios devem ser elaborados pela organização através de seu Estado-Maior, enfocando sua missão e o seu direcionamento estratégico.

Os cargos não existem ao acaso. Eles precisam ser desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos. O desenho de cargos (*job design*) significa a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos no sentido de atender aos objetivos da corporação. **Isto significa dizer que o desenho de cargos está geralmente orientado aos objetivos organizacionais.** Na realidade, os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar seus objetivos por meio de determinadas estratégias. Na outra ponta, os cargos constituem os meios pelos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização empresarial, para alcançar determinados objetivos individuais. (CHIAVENATO, 1992, p.94, grifo nosso)

Ainda segundo Chiavenato (1992, p.51) “é necessário uma visão clara dos objetivos, afim de que estejam certos de estarem trabalhando na mesma direção e num esforço integrado. Muitas vezes não existe nenhuma comunicação dos objetivos da corporação e de seus integrantes.” (Figura 4)

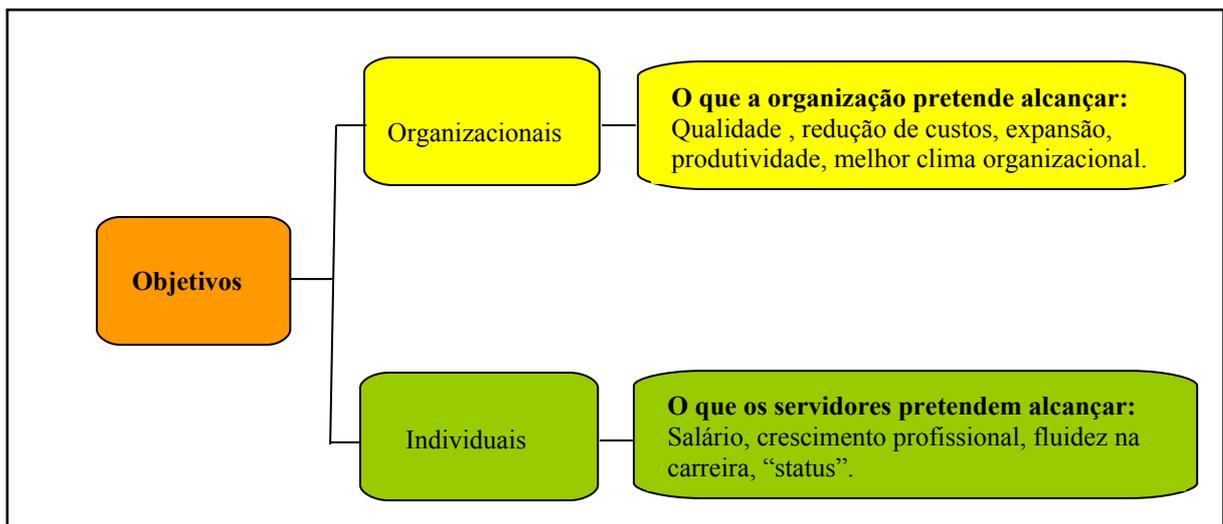


Figura 4 - Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.
Fonte: Chiavenato (1992 p. 51, adaptado pelo autor)

O capítulo “**Por que mudar**” abordou o contexto interno e externo do CBMSC, de modo a levantar as informações que justifiquem a estruturação do QOSC e possibilitando elencar as competências essenciais à organização, das

quais destacamos a comunicação, o envolvimento e o comprometimento entre todos. Apontou também as oportunidades positivas descritas no questionário e apontou a necessidade da estruturação ser responsabilidade da organização para atendimento, primeiro, de suas necessidades.

A análise das competências pessoais e o desenho dos cargos serão focados no capítulo “**O que mudar.**”

4 O QUE MUDAR

A expressão se refere à necessidade de avaliação do modelo existente para identificar o que se objetiva com a mudança.

4.1 A ESTRUTURA EM SEGMENTOS DE CARREIRA DO CBMSC

O Corpo de Bombeiros Militar, como órgão do Estado de Santa Catarina, admite seus servidores através de concurso público. A estrutura da corporação está delineada por segmentos de carreiras distintas. (Figura 5) Dessa forma, o ingresso na organização pode ser realizado de dois modos, em concursos públicos distintos:

- a) A carreira de oficiais;
- b) A carreira de praças.

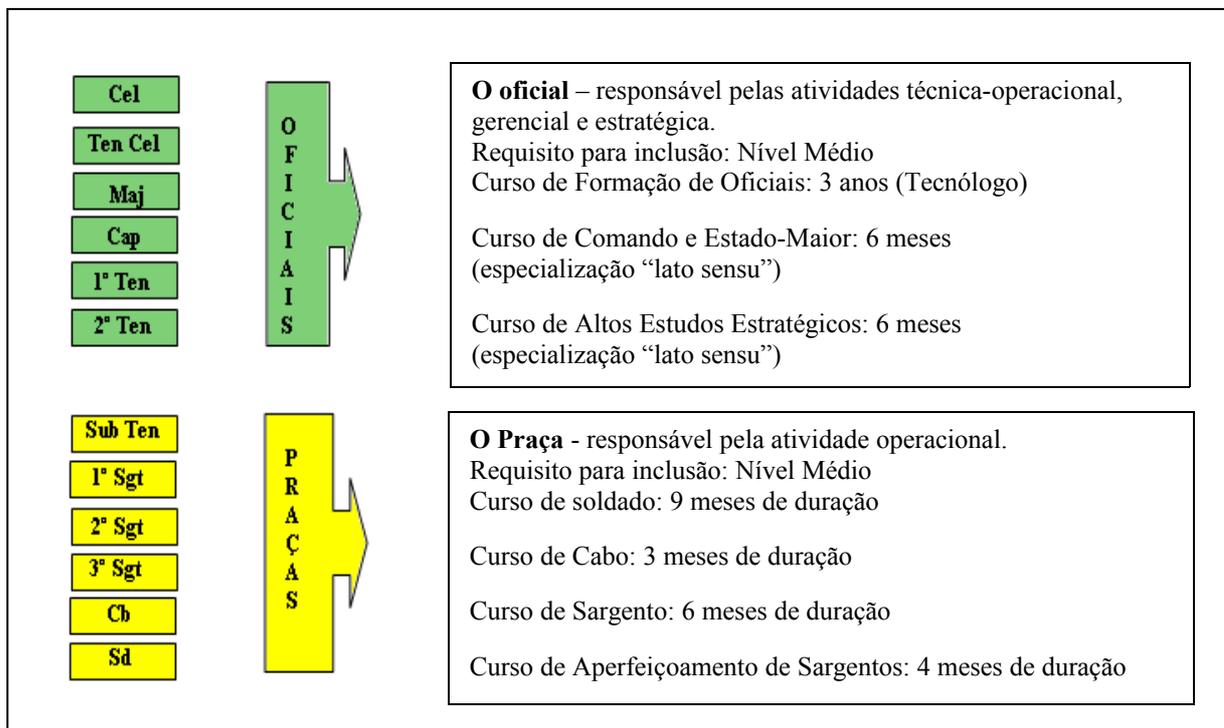


Figura 5 - Carreiras segmentadas no CBMSC
Fonte: Elaborado pelo autor

A estrutura de segmentos de carreiras do CBMSC é de linha hierárquica, uma concepção mais rígida, que estabelece os cargos gerenciais no topo da estrutura.

A carreira de linha hierárquica culmina, obrigatoriamente, com os cargos gerenciais no topo da estrutura e como as posições gerenciais são de número menor e dependem de vagas, existe o fator inibidor do desenvolvimento profissional. Este tipo de carreira não leva em conta as metas ou desejos individuais. (PONTES, 2004. p.337)

A carreira de oficial se divide em postos, e possui suas funções atreladas aos cargos. As responsabilidades inerentes aos postos se distribuem em atividades técnica-operacional para os oficiais subalternos, tática gerencial para os oficiais intermediários e de planejamento estratégico e grandes comandos para os oficiais superiores.

A carreira dos praças se divide em graduações e suas funções estão atreladas basicamente à atividade operacional, auxílio e comando de elementos subordinados (GBM).

A Lei Complementar nº 259, de 19 de janeiro de 2004, estabelece o efetivo do CBMSC, no segmento de oficiais da seguinte maneira:

Posto	Efetivo previsto
Coronel BM	6
Tenente Coronel BM	15
Major BM	27
Capitão BM	53
1º Tenente BM	78
2º Tenente BM	75
Total	254

Quadro 4 - Quadro de Oficiais Bombeiro Militar - QOBM
Fonte: Lei Complementar nº. 259, de 19 de janeiro de 2004

A estrutura de carreira dos oficiais possui formato piramidal, de modo que a sua base, através dos oficiais subalternos, mantenha as atividades técnicas-operativas previstas na missão constitucional do CBMSC. (Figura 6)

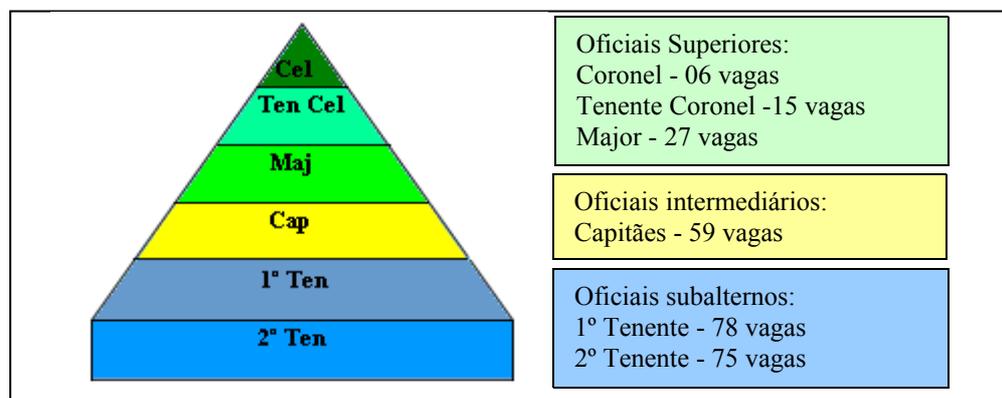


Figura 6 - Pirâmide do Quadro de Oficiais Bombeiro Militar - QOBM
Fonte: Elaborado pelo autor

Não há previsão legal da existência do QOSC e, respectivamente, não há previsão de vagas para oficiais complementares na Lei Complementar nº 259.

A possibilidade de ascender à carreira de oficial é possível prestando novo concurso público, específico para a carreira de oficial, e neste sentido, a Lei Complementar nº. 318, de 17 de janeiro de 2006, traz um avanço.

Art. 25. As praças militares estaduais da ativa poderão prestar concurso público para ingresso no curso de formação de oficiais das respectivas corporações, **independentemente de idade**, devendo permanecer na condição de oficial pelo prazo mínimo de cinco anos. (Lei Complementar nº 318, de 17 de janeiro de 2006, grifo nosso)

O amparo legal favorece os praças do CBMSC, em não estabelecer limite máximo de idade para prestar o concurso público para ingresso na Academia de Bombeiro Militar, responsável pela formação dos oficiais.

Este artigo objetiva valorizar a experiência do praça integrante do CBMSC, sendo que a idade máxima para ingresso de candidato civil é de 26 (vinte e seis anos) anos.

A Lei Complementar nº.259, estabelece também o efetivo de praças do CBMSC e prevê a existência de um Quadro Complementar de Praças, conhecido na linguagem militar de “Quadro Juruna.”

Graduação	Efetivo previsto
Subtenente BM	45
1º Sargento BM	84
2º Sargento BM	150
3º Sargento BM	275
Cabo BM	375
Soldado BM	1.861
Total	2.790

Quadro 5 - Quadro de Praças Bombeiro Militar - QPBM
Fonte: Lei Complementar nº. 259, de 19 de janeiro de 2004

Quadro de Praças Complementares Bombeiro Militar.

Graduação	Efetivo previsto
3º Sargento BM	40
Cabo BM	56
Total	96

Quadro 6 - Quadro de Praças Complementar Bombeiro Militar - QPCBM
Fonte: Lei Complementar nº. 259, de 19 de janeiro de 2004

O princípio adotado para a previsão legal do Quadro de Praças Complementares é a valorização da experiência de Cabos e Soldado, mas que não possuem as competências necessárias para ascender na carreira.

A mudança da estrutura de carreiras do CBMSC será apresentada a seguir.

4.2 ESTRUTURA DE CARREIRA MISTA: HIERÁRQUICO, “Y” E POR LINHA DE ESPECIALIZAÇÃO.

A estruturação de um Quadro de Oficiais Subalternos Complementares no CBMSC, para ser efetivado, necessita de três itens formais básicos:

- a) A alteração da Lei Complementar nº 259, de 19 de janeiro de 2004, de forma que estabeleça a existência do QOSC;
- b) A confecção de uma nova Lei Complementar criando o QOSC;
- c) A estruturação teórica do QOSC.

O encaminhamento de projetos de Lei para efetivação do QOSC, é um passo posterior, de competência do Comando Geral do CBMSC. A premissa básica está em delinear os cargos, de modo a garantir não apenas sua legalidade, mas sua legitimidade e sua eficácia.

Nesse intento, o modelo que resguarda as peculiaridades das carreiras militares, como a hierarquia, a disciplina, a ascensão vertical em suas promoções e que mantém a estrutura segmentada, é o tipo de carreira mista, que engloba a linha hierárquica, a carreira em “Y” e por linha de especialização (figura 7).

Segundo Pontes (2004, p.337) “o tipo de carreira em ‘Y’ tem como pressuposto a mobilidade e a ascensão profissional.”

A mobilidade e a ascensão profissional proposto no modelo em “Y” possibilitam ao praça três opções:

- a) Permanecer no segmento de praças, quer por escolha própria ou por não atender os requisitos necessários;
- b) Optar em realizar o concurso público para ingressar no segmento de carreira dos oficiais, considerando o benefício do artigo 25 da LC nº 318, de 17 de janeiro de 2006;
- c) Preencher os requisitos para ascender ao Quadro de Oficiais Subalternos

Complementares.

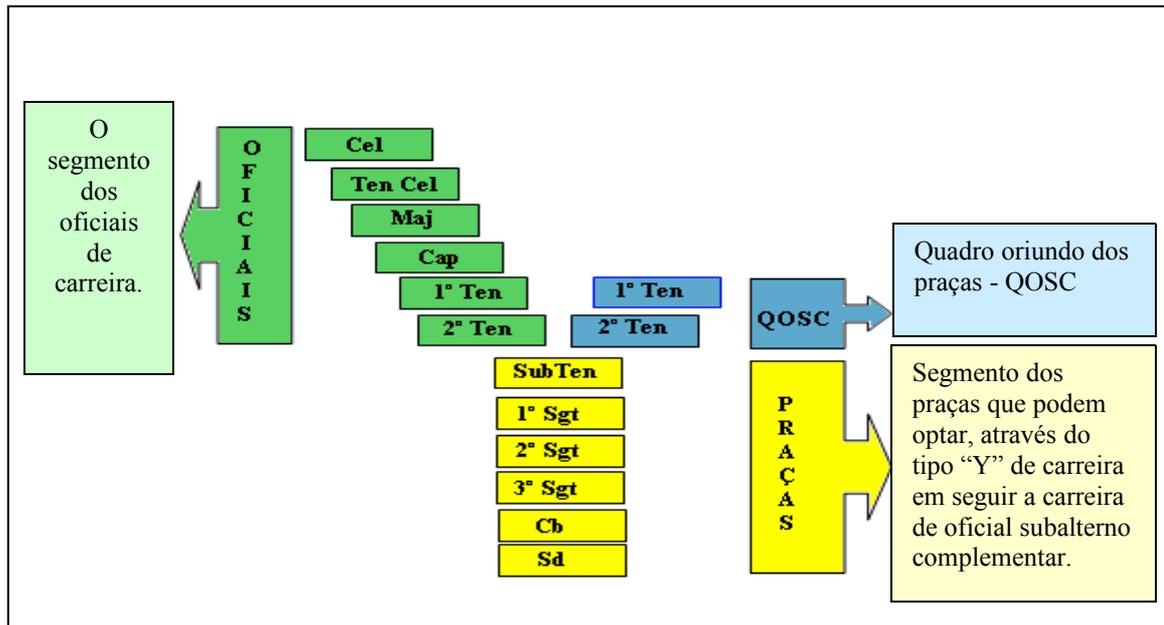


Figura 7 - Modelo de carreira mista
Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo proposto modifica a estrutura organizacional das carreiras segmentadas, contudo não altera o modelo de linha hierárquica, questão basilar na organização militar.

O conceito de estrutura organizacional, segundo Marras (2001, p. 41) “é o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa”.

A estrutura organizacional geralmente está demonstrada em organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades. As organizações são reconhecidas pela sua estrutura, pois representam a direção estratégica para atingir seus objetivos e o modo como valoriza e distribui os setores operativos no contexto organizacional.

Assim, completa Marras (2001, p. 41), “a forma de ver e de construir a estrutura de uma organização está diretamente ligada à sua estratégia. Estratégia e estrutura são dois itens que devem sempre estar unidos.”

A segmentação das carreiras de oficiais e praças permanece, pois suas finalidades estratégicas e organizacionais são diferenciadas. Contudo, a especialização do praça, através de curso interno, proporcionará sua ascensão ao oficialato na área em que desenvolveu sua maturidade profissional, e está alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

4.3 O QUADRO DE OFICIAIS SUBALTERNOS COMPLEMENTARES.

O delineamento de uma carreira, ou seja, “[...] a forma de ver e de construir a estrutura organizacional está diretamente ligada a sua estratégia” (MARRAS, 2001, p. 41)

Baseado nos princípios de que o segmento de carreira dos oficiais possui perfis diferenciados, estruturados no conhecimento técnico-operacional dos oficiais subalternos (Tenentes), tático-gerencial dos oficiais intermediários (Capitães), e de planejamento estratégico e comando dos oficiais superiores (Major, Tenente Coronel e Coronel), torna-se lógico direcionar o Quadro de Oficiais Complementares a ser estruturado, de modo a aproveitar a maturidade profissional construída no segmento de carreira dos praças, para a dimensão operacional e não gerencial, restringindo o quadro apenas aos cargos de oficial subalterno.

As competências técnicas ou específicas refletem a especificidade da função ou do processo em que o profissional atua, direcionando-o à aplicação das habilidades e dos conhecimentos necessários para atingir resultados [...] operacionais. As competências técnicas tem alto grau de especificidade, e devem, portanto, ser pensadas e avaliadas para cada contexto competitivo e cada área ou processo da organização (DUTRA, 1996, p.72)

Os critérios para definir o perfil dos cargos consideram a necessidade da agregação genérica de competências técnicas, humanas e conceituais, contudo a especificidade do cargo está centrada na área em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

[...] as competências podem ser definidas como:

a) técnica: capacidade de aplicar conhecimentos para executar tarefas específicas.

b) humana: capacidade e o discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas.

c) conceitual: capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e onde cada área específica se enquadra nesse processo.

(KATZ, 1986, p.43)

A figura 8 retrata a correlação entre os cargos da estrutura organizacional e as competências necessárias para seu desempenho, ratificando o direcionamento do QOSC apenas aos cargos de oficial subalterno.

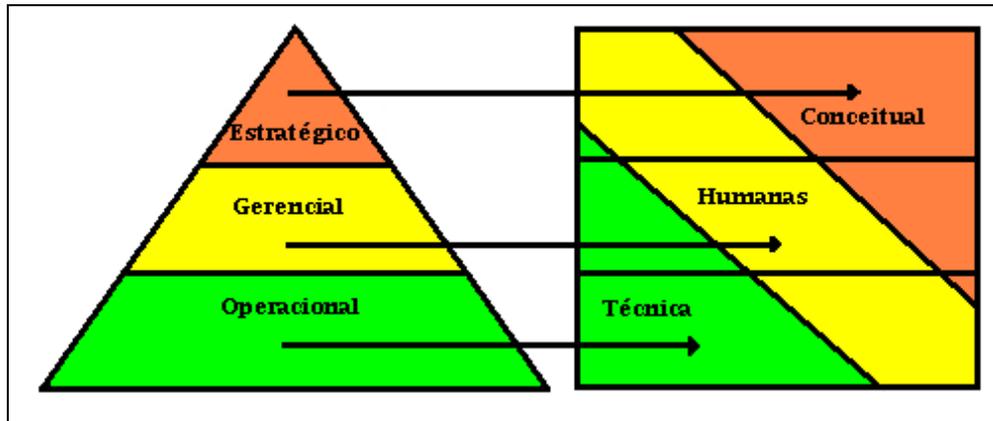


Figura 8 - Bases para a definição de perfil e competências

Fonte: Katz(1986, p. 43, modelo apresentado na disciplina Gestão de Pessoas - CCEM 2007)

No capítulo anterior analisaram-se a missão constitucional, a visão de futuro e os objetivos estratégicos do CBMSC, os quais estão direcionados à expansão da atividade operacional, de modo que a necessidade apresentada no contexto interno e externo do CBMSC está em equacionar a demanda de pessoal na área técnica-operacional.

Isto significa dizer que o desenho de cargos está geralmente orientado aos objetivos organizacionais. Na realidade, os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar seus objetivos por meio de determinadas estratégias. Na outra ponta, os cargos constituem os meios pelos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização empresarial, para alcançar determinados objetivos individuais. (CHIAVENATO,1992, p.94, grifo nosso)

Ainda no mesmo raciocínio, não caberia modelo semelhante à Lei Complementar nº 82, de 18 de março de 1993, que dispõe sobre criação e o acesso ao Quadro de Oficiais Auxiliares (QOA) da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, por não estar em consonância com a estratégia organizacional do CBMSC.

A necessidade do contexto não está na estruturação de um Quadro de Oficiais Auxiliares de caráter administrativo, mas sim, um Quadro de Oficiais Complementar à atividade operacional.

Neste prisma, serão delineados os requisitos necessários para acesso ao QOSC.

Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com o trabalho.

Características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior.

Conhecimento é o “saber adquirido”, os conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionados ao trabalho;

Habilidades é o “saber fazer”; ou seja, é o conhecimento colocado em prática;

Atitudes são relacionadas aos comportamentos do colaborador, a forma como ele age junto a seus pares, superiores e subordinados. (LEDFORD JR., 1999 apud DUTRA, 1996, p. 72, grifo nosso)

As competências mensuráveis para acesso ao Quadro de Oficiais Subalternos Complementares são os requisitos mínimos que atendam as necessidades do CBMSC e a capacidade dos postulantes. Contudo faz-se necessário definir a quantidade de vagas para o Quadro e sua origem.

4.4 VAGAS PARA O QUADRO DE OFICIAIS COMPLEMENTARES

A abordagem relativa à quantidade de vagas previstas no QOSC envolve uma dinâmica de negociação, entre as necessidades da organização, o interesse dos praças e a argumentação dos oficiais subalternos. A argumentação estabelecida está em levantar os dados prós e contra da migração de vagas do segmento dos oficiais, visando à superação de diferenças e ganhos institucionais.

Atualmente há um claro (vagas abertas) de 117 (cento e dezessete) vagas no quadro de oficiais subalternos, sendo 65 (sessenta e cinco) de 2º Tenente e 52 (cinquenta e duas) de 1º Tenente, as quais, pela política única de inclusão através de seleção externa, pelos dispositivos legais da Lei Complementar nº.259, de 19 de janeiro de 2004 e pelas promoções, serão supridas em aproximadamente 15 (quinze) anos.(informação verbal)⁵

Art. 7º O efetivo de aspirantes-a-oficial BM e cadete BM terá número variável até o limite de:

I - quinze vagas de aspirante-a-oficial; e

II - sessenta vagas de cadete.

(Lei Complementar nº.259, de 19 de janeiro de 2004)

Contudo, uma vez completado o quadro, a carreira dos oficiais sofrerá um engessamento, considerando que a promoção em carreiras hierárquicas está diretamente atrelada a existência de vagas. A argumentação consensual reside na diminuição da base da pirâmide (figura 9), que, em tese, garante uma fluência normal no segmento de carreira dos oficiais.

⁵ Informações coletadas junto a Divisão de Recursos Humanos do CBMSC, em 2 de outubro de 2007.

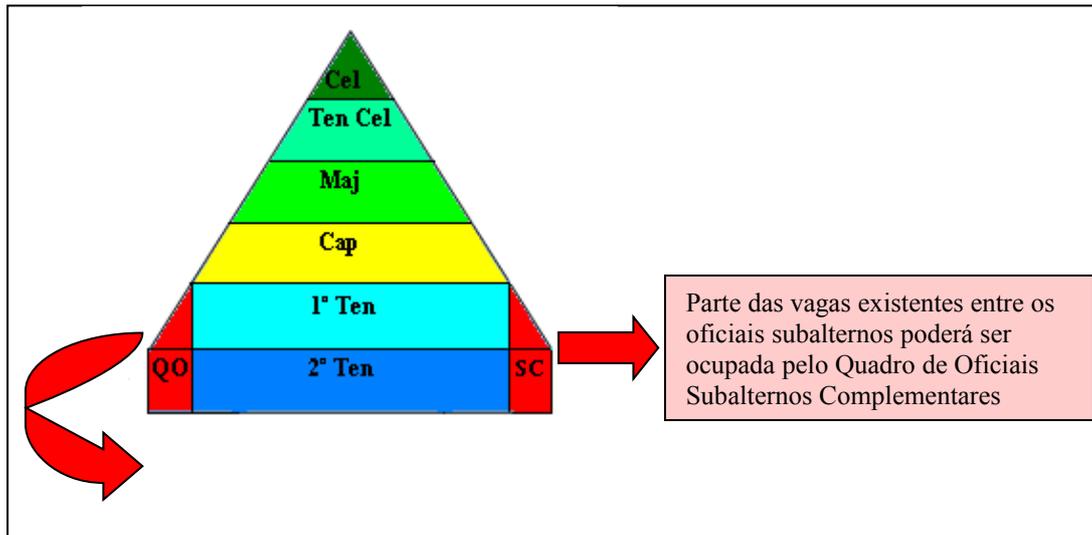


Figura 9 - Migração de vagas para o QOSC
 Fonte: Elaborado pelo autor

O cálculo matemático adotado está na subtração da quantidade de vagas de 1º e 2º Tenentes QOBM (78 e 75 respectivamente) pela quantidade de vagas de Capitão QOBM (59). Esta estruturação garante a fluidez dos oficiais subalternos ao posto de capitão, sendo este um dos maiores entraves na discussão para estruturação do QOSC.

Vagas de 2º Ten QOBM	75	Vagas de 1º Ten QOBM	78
Vagas de Capitão QOBM	-59	Vagas de Capitão QOBM	-59
Migração para o QOSC	16	Migração para o QOSC	19

Quadro 7- Vagas para o QOSC
 Fonte: Elaborado pelo autor

O cálculo estabelece 35 (trinta e cinco) vagas ao QOSC, sendo 16 (dezesesseis) de 2º Tenente e 19 (dezenove) de 1º Tenente, o que representa 77,7% das 45 vagas existentes de Subtenente QPBM.

O QOBM passará a ter 59 (cinquenta e nove) vagas para os postos de 2º e 1º tenentes e capitão.

O segmento de carreira dos praças permanece regulado pela Lei Complementar nº 318, de 17 de janeiro de 2006, que dispõe sobre a carreira e a promoção dos praças militares do Estado de Santa Catarina. Apenas a graduação de Subtenente BM, em respeito à hierarquia, poderá se credenciar pelo prosseguimento para os cargos técnico-operacionais do QOSC, o que será apresentado adiante.

A opção por linha de especialização favorece o aprimoramento da atividade operacional. A especialização reside nos conhecimentos aplicados e direcionados durante o curso de formação para ingresso no QOSC, com ênfase na atividade técnica-operacional e nos conhecimentos específicos do oficialato.

Outra questão conflitante entre os segmentos de carreira do CBMSC está em “desenhar” (*job design*) os critérios para que o praça possa alcançar o oficialato, os quais deverão obedecer, segundo Pontes (2004, p.333) “ao resultado da conjugação dos dois principais fatores – disposição do profissional para se qualificar e as oportunidades que lhe serão oferecidas.”

Esta questão direciona para a efetivação de um sistema de diferenciação entre os praças que explique a relação entre necessidades organizacionais e a capacidade destes bombeiros militares, considerando aspectos legais, aspectos físicos, a maturidade profissional, a disposição em se especializar e a cultura institucional.

4.5 SISTEMAS DE VALORIZAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO

O alinhamento entre a estratégia da organização e o sistema valorização de carreiras, insere na análise do modelo a ser adotado. O alinhamento implica na definição de carreiras por habilidades ou por competências.

No modelo de carreira por habilidades a progressão tende a ser horizontal, isto é, o servidor evolui profissionalmente por meio de aquisição, do desenvolvimento e da aplicação das habilidades formalmente pré-estabelecidas e avaliadas pela organização. Servidores que adquirirem habilidades relacionadas a diferentes funções tornam-se mais valiosos para a organização.

A senioridade, que tem papel central nos sistemas tradicionais, passa a ser um fator secundário, já que a evolução da carreira não está mais vinculada ao tempo na função ou cargo. A evolução na carreira será determinada por dois fatores:

- 1- pelas necessidades da organização e das equipes de trabalho. Isso inclui a definição do nível de multifuncionalidade e da estratégia de capacitação dos recursos humanos;
- 2- pelo esforço do próprio profissional em adquirir novas habilidades.

(WOOD JUNIOR, 2004, p.113)

A valorização da carreira por habilidades, não modifica a estrutura

organizacional. Aplicando o modelo no CBMSC, permitiria que o praça, independente da antiguidade, se capacitasse e se adaptasse para comandar ou “responder pelo expediente” de pelotão, e por essa responsabilidade a mais teria um valor agregado em seu salário, sem que isto signifique promoção vertical para graduação ou posto superior.

As características da carreira por competências apresentam semelhanças com a carreira por habilidades. Contudo a diferença marcante é que a carreira por competência tem ligação direta com a estratégia e a estrutura da organização.

No modelo de carreira por competências, são consideradas as trajetórias, os requisitos e os critérios para evolução na carreira. A movimentação vertical significa a mudança de cargo ou espaço ocupacional para outro hierarquicamente superior, caracterizando uma promoção. Ocorre quando o profissional comprova ter pré-requisitos exigidos, como escolaridade e nível mínimo de proficiência em determinadas competências.

Nível de proficiência indica o estágio de desenvolvimento em que o profissional se encontra em relação à aplicação de determinada competência, segundo um processo de avaliação.

Toda movimentação é definida pela aplicação e certificação de competências, evidenciadas por seus níveis de proficiência.

De forma complementar, são definidos pré-requisitos para a movimentação vertical, constituídos por fatores fundamentais para o desenvolvimento profissional e a performance dos colaboradores. Os principais pré-requisitos utilizados pelas empresas são:

Escolaridade;

Avaliação de atitudes;

Tempo mínimo no cargo;

Ou no espaço funcional;

Avaliação de competências.

(WOOD JUNIOR, 2004, p.114)

Nesse modelo, a estratégia do CBMSC não estaria em capacitar e oferecer um valor por responsabilidades além das inerentes ao posto ou a graduação, mas, alterar a estrutura organizacional para agregar outros valores além dos objetivos da área operacional, possibilitando a ascensão vertical dos cargos, conforme a essência desse estudo.

Ambos os modelos de valorização de carreira trazem vantagens, porém devem ser adequados ao tipo de organização.

Vantagens do crescimento horizontal e vertical

Vantagens do crescimento horizontal	Vantagens do crescimento vertical
Flexibilidade: a multifuncionalidade facilita alocação da mão de obra. Ex. Preenchimentos de postos de trabalho, Cobertura de férias; Transferência de pessoal para áreas deficientes	Visão sistêmica: servidores adquirem visão geral da organização
Adaptabilidade: mão de obra mais qualificada responde com mais rapidez a mudanças nos processos	Inovação: uma visão mais ampla também incentiva a busca de melhorias e inovações
Custos: a multifuncionalidade evita excesso de quadros para cobrir férias e ausências	Comprometimento: o nível de comprometimento entre o servidor e a organização aumenta por sua maior compreensão da organização.
Rotatividade e absenteísmo: evidências empíricas indicam reduções desses índices	Autogestão: aumenta a capacidade de autocontrole e autogestão dos indivíduos
	Cultura Participativa: é favorecida em função da maior capacitação dos servidores.

Quadro 8 - Remuneração e carreira

Fonte: Wood Junior (2004, p.114, grifo nosso)

As competências exigidas para o cargo correspondente ao QOSC do CBMSC devem ser baseadas em uma escala de avaliação e em critérios que considerem as características do posto (tenente), com as capacidades dos praças.

Segundo Lawler (1990 apud DUTRA, 1996, p. 73) “os sistemas de diferenciação podem ser centrados no trabalho executado pelas pessoas (*job-based*) ou centrados na capacitação das pessoas (*skill-based*). “

Os sistemas centrados no trabalho (*job-based*) levam em conta apenas as características do cargo ou posição. Os diferenciais das pessoas não são levados em consideração. Estes sistemas usam geralmente as seguintes categorias de diferenciação:

Exigências sobre o ocupante da posição, como: experiência formação, habilidades, etc;

Complexidade do conjunto de exigências da posição, como: supervisão exercida, contatos, nível de autonomia, etc

Condições nas quais são exercidas as atribuições da posição e/ou o esforço necessário para tanto, como: insalubridade do ambiente, desgaste físico e mental etc.

Os sistemas centrados nas pessoas (*skill-based*) levam em conta a capacidade das pessoas, não importando o trabalho que executam. Este tipo de sistema usa geralmente as seguintes categorias de diferenciação:

Conjunto de capacidades que a pessoa possui, usualmente expressa pela qualidade da experiência e da formação da pessoa;

Conjunto de realizações da pessoa, expressão por trabalhos realizados

desenvolvidos, desafios profissionais ou pessoais enfrentados, resultados obtidos de sua atuação etc.

Maturidade pessoal, que pode ser caracterizada pela flexibilidade, facilidade de comunicação, capacidade para formar pessoas, resistência à pressão etc. (LAWLER, 1990 apud DUTRA, 1996, p. 73, grifo nosso)

Entre os critérios relacionados ao posto (*job-based*) estão o nível de escolaridade e o tempo mínimo de permanência no posto.

Nos critérios relacionados à pessoa (*skill-based*) estão a avaliação de atitudes, tempo mínimo no espaço funcional, e avaliação de competências.

Competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (SCOTT apud WOOD JÚNIOR, 2004, p. 174)

4.6 CRITÉRIOS RELACIONADOS AO POSTO (*JOB-BASED*)

O tempo mínimo no posto é requisito moral inerente ao cargo público e está diretamente ligada ao investimento do CBMSC no curso de formação, ao sistema de previdência do Estado e as necessidades da corporação. Embora não seja um posicionamento simpático, considerando os problemas no sistema previdenciário, a posição de Chiavenato (1992, p.94) deve ser reforçada: “A satisfação das necessidades individuais é um subproduto desejável, mas não é o objetivo principal.”

Os números do sistema previdenciário são alarmantes. O Instituto de Previdência de Santa Catarina (Ipsc), responsável pelo pagamento de aposentadorias e pensões dos servidores estaduais tem uma folha de R \$120 milhões e arrecada apenas R\$ 40 milhões. Santa Catarina possui, em média, um servidor e meio para cada inativo. Essa relação tende a se inverter rapidamente porque a cada mês, 70 servidores públicos entram com pedido de aposentadoria. O grande medo do governador Luiz Henrique é que aconteça em Santa Catarina o que já ocorre no Rio Grande do Sul, onde um terço dos servidores públicos está na ativa e dois terços estão aposentados. (Oliveira, Diário Catarinense, 07 out.2007 Reportagem Especial, p.5)

O nível de escolaridade não está diretamente ligado às atitudes do militar, pois estas podem ser desenvolvidas. A questão está no campo da legalidade, conforme a Lei Complementar nº 254, de 15 de dezembro de 2003, que reorganiza a estrutura administrativa e a remuneração dos profissionais do Sistema de Segurança

Pública da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa do Cidadão, a qual estabelece a graduação dos praças graduados no subgrupo Técnico-Profissional, de nível médio e o quadro de oficiais no subgrupo Autoridade Policial Militar e Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar com exigência de nível superior. Desta forma, a exigência de nível superior como critério para ingressar no oficialato é de ordem legal.

SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA DO CIDADÃO
 SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA
 GRUPO SEGURANÇA PÚBLICA - POLÍCIA MILITAR E
 GRUPO SEGURANÇA PÚBLICA – CORPO DE BOMBEIROS MILITAR

SUBGRUPO	CARGO	NÍVEL	REFERÊNCIA
AUTORIDADE POLICIAL MILITAR E OFICIAIS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR	CORONEL	4	F
	TENENTE-CORONEL	4	E
	MAJOR	4	D
	CAPITÃO	4	C
	1º TENENTE	4	B
	2º TENENTE	4	A
	ASPIRANTE-A-OFICIAL	3	D
TÉCNICO-PROFISSIONAL	SUBTENENTE	2	F
	1º SARGENTO	2	D
	2º SARGENTO	2	C
	3º SARGENTO	2	B
	CABO E CADETE DO 4º ANO	1	E
	SOLDADO DE 1ª CLASSE E CADETE DO 3º ANO	1	D
	SOLDADO DE 2ª CLASSE E CADETE DO 2º ANO	1	C
	SOLDADO DE 3ª CLASSE E CADETE DO 1º ANO	1	B

Quadro 9 - Cargos e nível salarial

Fonte: Anexo III da Lei Complementar nº 254, de 15 de dezembro de 2004.

O tempo de permanência será analisado conjuntamente com as barreiras de entrada e saída no próximo capítulo.

4.7 CRITÉRIOS RELACIONADOS À PESSOA (*SKILL-BASED*)

Os critérios relacionados à pessoa consideram a avaliação de atitudes, o tempo mínimo no espaço funcional, e a avaliação de competências.

A avaliação de atitudes é mensurada pela ficha de comportamento do militar e pelo conceito de seu comandante imediato, já presentes na organização, os quais serão apresentados posteriormente. O tempo mínimo no espaço funcional visa garantir a antiguidade do militar, em conformidade com as características da carreira hierárquica existente no CBMSC e já respalda legalmente.

Art. 5º [...]

VII – Antiguidade: é a precedência que uma praça possui sobre outra praça da mesma graduação, levando em conta a data da promoção, e nas graduações iniciais dar-se-á pela média final dos cursos realizados previstos em um mesmo edital, sendo que em caso de empate, terá precedência, para fins deste regulamento, a praça que possuir nesta ordem:

- a) mais tempo na graduação atual;
- b) mais tempo na graduação anterior;
- c) mais anos de efetivo serviço; e
- d) de maior idade por data de nascimento.

(Decreto 4.633, de 11 de agosto de 2006. Regulamenta a LC 318, de 17 de janeiro de 2006, que trata do Plano de Carreira dos praças)

A avaliação de competências está relacionada ao desempenho mínimo necessário para o desenho do novo cargo e devem ser coerentes com os objetivos estratégicos da corporação. Segundo Dutra (1996), se classificam em competências genéricas; aquelas necessárias para todos os profissionais, como condicionamento físico, conhecimento técnico e podem ser mensuradas por meio de testes. Devem estabelecer condições básicas, refletindo a própria missão e visão do CBMSC e, competências por nível hierárquico, que mensuram a capacidade do militar em desenvolver as atividades com o nível de complexidade e responsabilidade exigidas para o cargo através de testes para verificar o perfil profissiográfico, a ser elaborado pela Divisão de Seleção, Ingresso e Estudos de Pessoal (DiSIEP) do CBMSC.

Os critérios mínimos serão enumerados no próximo capítulo conjugados com os valores e normas da cultura organizacional.

5 COMO MUDAR

Como mudar indica o caminho a ser percorrido para que a mudança se realize.

5.1 O PROCESSO DE MUDANÇA

O processo de mudança é o fator crítico para alcançar o êxito na estruturação de nova carreira, pois implica em consensualizar as forças internas da instituição de modo a interagirem para o mesmo direcionamento.

[...] como mudar, significa compatibilizar o incremento da complexidade inerente ao desenvolvimento, com o grau de afinidade das pessoas, com os valores da mudança e sua capacidade para transformá-los em ações concretas. (FISCHER, 1992 apud DUTRA, 1996, p 123)

A implantação do Quadro de Oficiais Subalternos Complementares no CBMSC não deve ser analisada como uma panacéia para os seus desafios futuros, nem como doença na cultura organizacional, mas analisá-la de modo a ratificar a necessidade da observância de aspectos legais de implantação visando sua legalidade, consoantes aos valores institucionais para sua legitimidade, sob o risco de enfrentamentos perniciosos à instituição.

O choque ético de duas idéias se desenha quando o homem constrói um sistema de valores em que prevalecem os seus interesses como indivíduo e ser social. Todas as suas ações e energias são direcionadas no sentido de aplacar suas necessidades e seus interesses. A partir do momento em que esse indivíduo penetra no mundo do trabalho, passa a fazer parte de um outro conjunto social, em que outros valores se sobrepõem aos que vinha assumindo como verdadeiros e únicos: é o mundo da “ética do comando”. A instituição que o acolhe, também o força a assumir valores e aceitá-los como verdadeiros e prioritários, para sua condição de entrada e permanência. (MARRAS, 2001, p.301)

Ainda, segundo Marras, (2001) a “imposição” das organizações e a impotência do servidor em poder negociar a alteração de valores institucionais, criam uma situação clara de confronto, agravada com a maturidade funcional, buscando, inclusive, apoio externo para suas aspirações. A constatação desse confronto gera por parte do comando um aumento de controle, de punições e de centralização. Por parte dos subordinados, absenteísmo, desrespeito aos valores culturais, pouca motivação e queda de qualidade nos serviços. Este cenário já está

presente, numa clara divisão de forças entre oficiais e praças, capitaneadas por suas associações representativas, a Associação dos Oficiais Militares Estaduais (ACORS) e a Associação de Praças do Estado de Santa Catarina (APRASC).

Nesse contexto, qualquer mudança organizacional, como a estruturação do QOSC, necessita de um planejamento estratégico para alcançar os objetivos da organização, possibilitar o anseio dos praças e não afrontar os valores dos oficiais subalternos.

Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro fator capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. (PICARELLI 1999. p. 168)

A organização que atinge um alto grau de institucionalização apresenta dificuldades para inovar suas estruturas e infundir novos valores em seu ambiente.

O CBMSC, embora possua apenas quatro anos de emancipação administrativa, tem suas estruturas e procedimentos moldados e sedimentados na Polícia Militar de Santa Catarina, caracterizando assim as mesmas dificuldades daquela organização (PMSC).

Esse efeito do processo de institucionalização implica numa possível perda de flexibilidade organizacional, uma vez que a homogeneidade de procedimentos e interpretações dos valores vigentes, por parte dos integrantes da organização, poderá também apresentar dificuldades para a infusão de valores do ambiente, por enfrentar resistência dos grupos, devido à ameaça a sua identidade construída e a sensação de perda. (MARRAS, 2001, p.302)

A institucionalização das estruturas é explicada pelas características do processo de legitimação, que devem atender os servidores e a organização, possuir uma adequação contínua e não apenas momentânea ou até mesmo oportunista e, deve alcançar aspectos positivos na cultura da corporação. Essas características ajudam a entender o motivo pelo qual a Lei Complementar nº 82, de 18 de março de 1993, que dispõe sobre a criação e o acesso ao Quadro de Oficiais Auxiliares (QOA) da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina não possui efetividade.

O estudo considerou, através de pesquisa bibliográfica e pela aplicação de questionários, a estrutura organizacional do CBMSC, a cultura organizacional e seus valores, a análise do planejamento estratégico e o risco de entropia organizacional motivada pelos diferentes pontos de vista do público interno relacionados ao projeto do QOSC.

5.2 PÚBLICO ALVO NO QUESTIONÁRIO

Com a finalidade de levantar os dados necessários, o ambiente organizacional do CBMSC foi delimitado em apenas três grupos hierárquicos e analisado através de observação direta extensiva, com a utilização de questionário previamente elaborado. Os grupos selecionados possuem relação direta com a estruturação do QOSC, sendo composto pelos oficiais superiores, especificamente devido o planejamento estratégico da corporação; pelos oficiais subalternos por sua resistência ao processo e pelos praças graduados que serão beneficiados com a estruturação do QOSC no CBMSC, conforme dados a seguir:

Grupo A: Oficiais superiores	
Posto:	Coronel e Tenente Coronel
Atividade:	Planejamento estratégico e Comando
Tempo de serviço:	Mais de 25 anos
Sexo:	Masculino
Naturalidade:	Florianópolis (capital)
Efetivo existente:	6 Coronéis e 15 Tenente Coronéis
Questionário aplicado %	10 oficiais, equivalente a 47,6%.
Escolaridade:	Nível superior com especialização
Grupo B: Oficiais subalternos	
Posto:	1º Tenente e 2º Tenente
Atividade:	Técnico-operacional e comando de pelotões
Tempo de serviço:	Média de 11 anos
Sexo:	Masculino
Naturalidade:	Diversa (todo o Estado)
Efetivo existente:	37 Tenentes
Questionário aplicado %	18 oficiais, equivalente a 48,6%.
Escolaridade:	Nível superior
Grupo C: Praças graduados	
Graduação:	Subtenente
Atividade:	Auxiliar técnico e operacional, comando de GBM
Tempo de serviço:	Mais de 20 anos
Sexo:	Masculino
Naturalidade:	Diversa (todo o Estado)
Efetivo existente:	45 Subtenentes
Questionário aplicado %	21 praças, equivalente a 46,6%.
Escolaridade:	Nível médio e superior

Quadro 10 - Público alvo para aplicação de questionário.
Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os questionários (Apêndices A, B e C) possuem inicialmente duas questões objetivas visando mensurar o conhecimento sobre o tema e sua aceitação, conforme dados tabulados a seguir:

Grupos	O senhor tem conhecimento de estudo relativo à estruturação de um QOSC no CBMSC?				Total
	sim		não		
A - Oficiais Superiores	9	90%	1	10%	10
B - Oficiais subalternos	11	61%	7	39%	18
C - Praças graduados	21	100%	0	0%	21

Quadro 11 - Questão objetiva número 1
Fonte: Elaborado pelo autor

Grupos	O senhor é favorável à estruturação de um QOSC no CBMSC?						Total
	sim		não		Sim, com critérios		
A - Oficiais Superiores	1	10%	2	20%	7	70%	10
B - Oficiais subalternos	0	0%	8	44%	10	56%	18
C - Praças graduados	9	42%	0	0%	12	58%	21

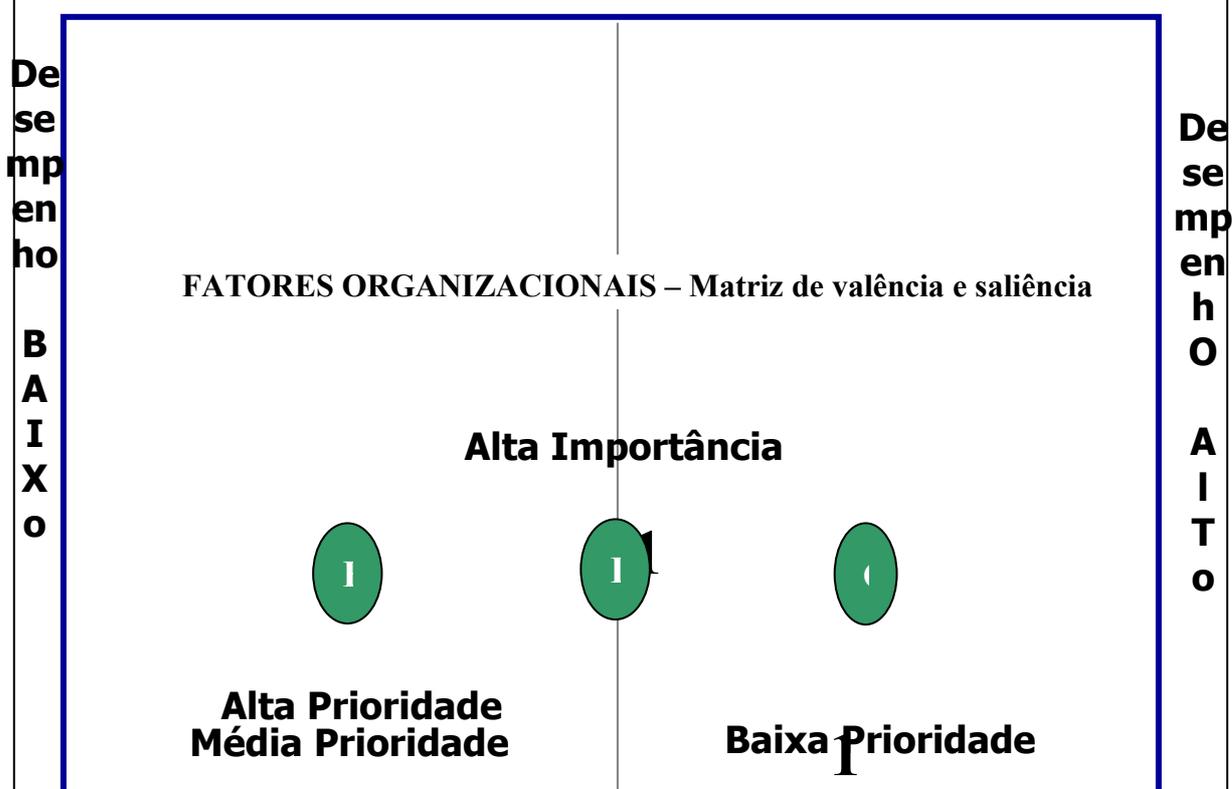
Quadro 12 - Questão objetiva número 2
Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados obtidos revelam que o estudo não está suficientemente discutido com os entes diretamente relacionados ao tema, havendo oficial superior que desconhecia o estudo no CBMSC, assim como 39% (trinta e nove) dos oficiais subalternos, onde reside a maior rejeição por sentirem seus interesses diretamente atingidos.

A segunda questão trata da aceitação do QOSC, considerando já existir estudo pelo Estado-Maior do CBMSC, pela qual se verifica alto grau de rejeição por parte dos oficiais subalternos, embora a implantação seja possível pela maioria com o estabelecimento de critérios de acesso para o quadro.

A terceira questão foi subdividida em 9 (nove) assuntos identificados de A1 a I2.

FATORES	IMPORTÂNCIA			DESEMPENHO				
	B	M	A	MB	B	M	A	MA
	-1	0	1	-2	-1	0	1	2
OFICIAIS SUPERIORES (EM)								
A – QOSC e Planejamento estratégico		0			-1			
B – Custo/benefício de curso menor QOSC		0				0		
C – Antiguidade para ingresso no QOSC			1				1	
D – TAF e teste conhecimentos específicos			1			0		
E – Permanência mín. de 5anos no posto			1		-1			
F – Melhora do clima organizacional		0				0		
G – QOSC para área operacional		0				0		
OFICIAIS SUBALTERNOS								
C – Antiguidade para ingresso no QOSC			1			0		
D – TAF e teste conhecimentos específicos			1	-2				
E – Permanência mín. de 5anos no posto			1		-1			
F – Melhora do clima organizacional	-1					0		
G – QOSC para área operacional			1			0		
H – Carreiras diferentes QOBM x QOSC			1	-2				
I – Curso superior x requisito de ingresso			1		-1			
PRAÇAS GRADUADOS								
C – Antiguidade para ingresso no QOSC			1				1	
D – TAF e teste conhecimentos específicos		0			-1			
E – Permanência mín. de 5anos no posto	-1			-2				
F – Melhora do clima organizacional			1					2



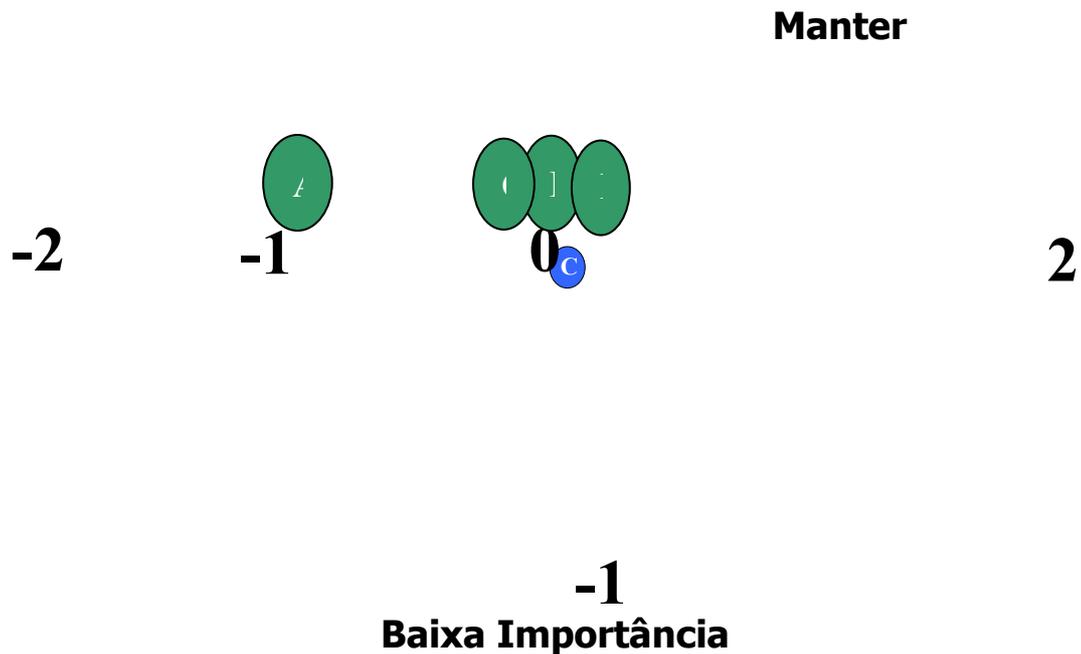


Figura 10 - Matriz de valência e saliência – Oficiais Superiores
 Fonte: Porter, (1999, modelo adaptado das aulas de Estratégias Organizacionais - CCEM/2007 - UNISUL

Dos resultados frente os questionamentos feitos aos oficiais superiores se conclui:

- A - A relação entre a estruturação do QOSC e o Planejamento Estratégico está entre média e alta prioridade;
- B - A relação custo/benefício em implantar um curso interno para acesso ao QOSC tem média prioridade;
- C - A antiguidade do subtenente para ingresso no QOSC deve ser mantida, mas não influencia no melhor desempenho;
- D - O Teste de Aptidão Física (TAF) e a prova de conhecimentos são importantes, mas não afeta o desempenho do oficial. É prioridade para inclusão;
- E - Permanência mínima de 5 anos no posto tem prioridade alta e deve ser implantada;
- F - O QOSC melhora pouco o clima organizacional entre oficiais e praças;
- G - O QOSC não precisa ser exclusivamente operacional.

Em seguida foram analisadas as respostas dos oficiais subalternos comparativamente aos subtenentes.

FATORES ORGANIZACIONAIS – Matriz de valência e saliência

(Análise da estruturação do QOSC pelos Oficiais subalternos e praças graduados)

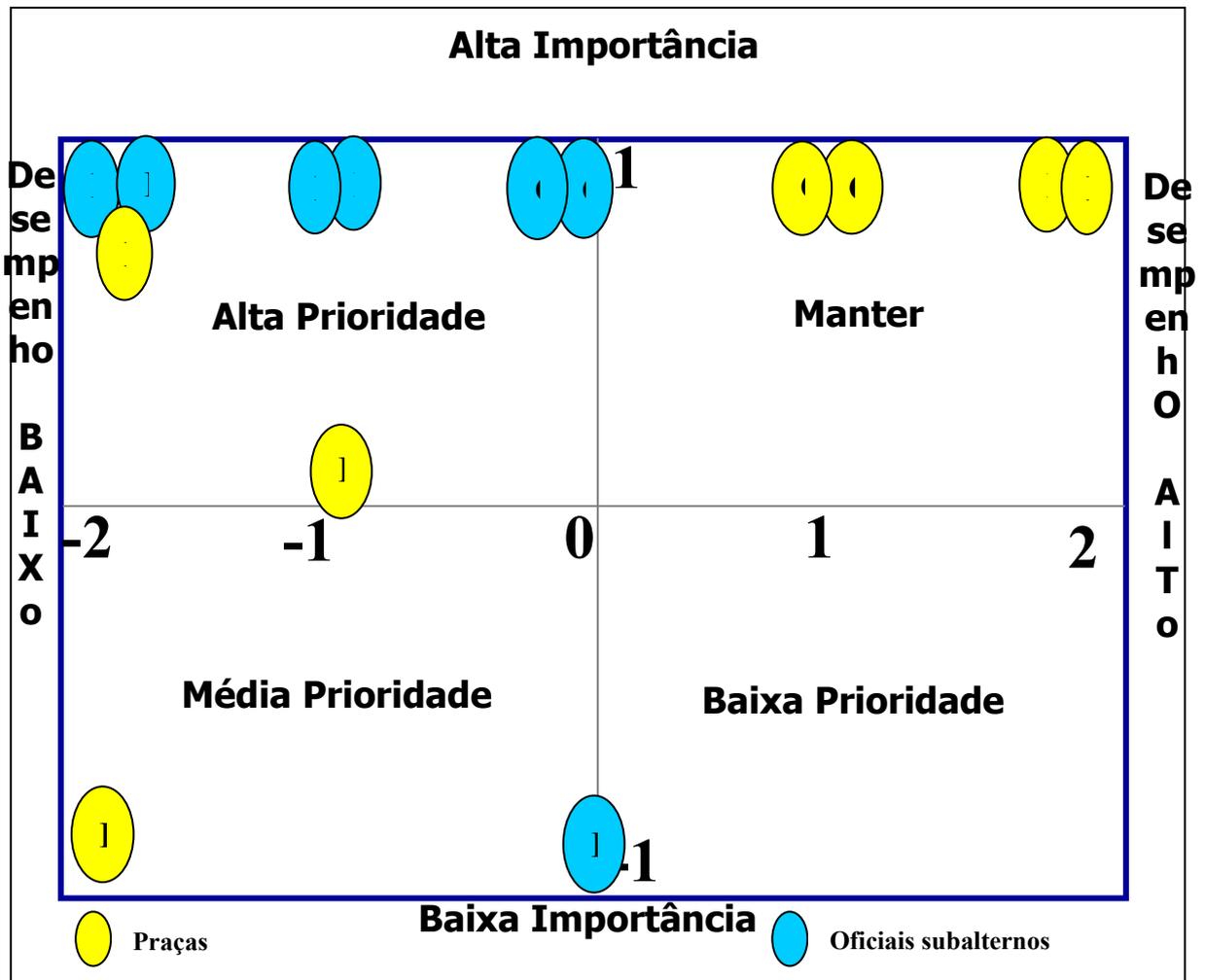


Figura 11 - Matriz de valência e saliência – Tenentes e Subtenentes

Fonte: Porter (1999, modelo adaptado das aulas de Estratégias Organizacionais - CCEM/2007 – UNISUL)

Dos resultados frente os questionamentos feitos aos oficiais subalternos comparativamente aos subtenentes se conclui:

- C - A antiguidade do subtenente para ingresso no QOSC deve ser mantida para os praças, mas não influencia no melhor desempenho para os oficiais;
- D - O Teste de Aptidão Física (TAF) e a prova de conhecimentos tem média importância para os praças, sendo de alta prioridade aos oficiais subalternos;
- E – A permanência mínima de 5 anos no posto tem prioridade alta para os oficiais e média prioridade para os praças;

- F - O QOSC mantém o clima organizacional entre as carreiras na visão dos praças e não há importância para os oficiais;
- G - O QOSC não precisa ser exclusivamente operacional para os praças, mas é prioridade para os oficiais subalternos;
- H – Ambos os grupos concordam ser muito importante pertencerem a quadros diferentes;
- I – Em relação ao curso superior como requisito de ingresso, o oficial subalterno atribui como alta prioridade, enquanto os praças acham importante, mas não necessário.

Em prosseguimento, o questionário abordou quatro questões subjetivas que ratificaram as divergências encontradas na análise bibliográfica, das quais serão transcritos trechos que sintetizam as respostas de cada grupo:

4. Em sua opinião quais itens/aspectos deveriam ser inseridos no projeto que estrutura o QOC?

Respostas do grupo A – Oficiais superiores:

- Critérios: 4 anos na graduação de subtenente; possuir nível superior reconhecido pelo MEC; estar apto no TAF; saber nadar; estar no excepcional comportamento.
- Ter curso superior nas áreas de administração, direito, pedagogia. TAF e exame médico apto.
- Tempo de efetivo serviço no mínimo de 25 anos e definir quais cursos superiores afetos a atividade, cujo candidato deveria estar formado e diplomado.

Respostas do grupo B – Oficiais subalternos:

- Que fosse realizado concurso entre todos os subtenentes, com critério mínimo de desempenho e que fossem exigidos cursos superiores com afinidade para a função.
- [...] previsão somente de 2º e 1º tenente no QOC, com vagas específicas, sem misturar com o QOBM.
- Definir vagas por OBMs, nível superior em áreas específicas, como administração, contabilidade e computação. Limitar ao posto de 1º tenente.
- [...] os cursos de graduação válidos devem atender a alguns critérios [...] de modo a não comprometer a valorização da classe tendo em vista os inúmeros cursos sequenciais realizados em até dois anos e podendo ser realizados a distância de 15 em 15 dias e que não agregam especialidade útil para a função a ser desenvolvida.

Respostas do grupo C – Praças graduados:

- Não devem ser inseridos itens ou critérios.
- Vagas somente para subtenentes e o critério ser a antiguidade.
- Curso superior completo, mesmo critério da LC 318, priorizando acesso a subtenentes. Além disso acesso até capitão.
- Não estipular funções meramente operacionais ou tão pouco somente

burocráticas. Agraciar os militares com mais de 20 anos de carreira, porém não há necessidade de exigências.

- Um aspecto importantíssimo seria uma prova dentre os mais antigos, a fim de verificar o mérito intelectual, mais especificamente na área de bombeiro (conhecimento específico) a fim de ser dado mérito ao VERDADEIRO [sic] profissional [...]
- Criar um comitê de mérito para excluir o candidato classificado sem perfil para o desempenho da função.
- [...] que possuem curso superior.

Dos resultados frente ao questionamento feito, verificou-se divergências entre os praças, na antiguidade de subtenente, nos exames específicos e na verificação do perfil profissiográfico. A divergência entre estes e os oficiais subalternos em qual posto seria estruturado o QOSC. As convergências estão no curso superior, tempo de serviço superior a 20 anos e antiguidade. Os oficiais estabelecem critérios mais rígidos, similares aos da entrada para o Curso de Oficiais na Academia.

5. Qual o óbice/problema mais importante para o desenvolvimento do QOC?

Respostas do grupo A – Oficiais superiores:

- Falta de critérios pré-determinados.
- Cultura interna contrária.
- A experiência passada pelo QOA na PMSC, onde o oficial deste quadro em nada contribuiu.
- Pressão política no sentido de facilitar o acesso dos praças sem critérios.
- Falta de legalidade.

Respostas do grupo B – Oficiais subalternos:

- Política, pois o acerto político trará problemas futuros a este Quadro Complementar.
- Desestrutura a formação do oficial BM, despadronizando a própria instituição.
- Privilégio de uma categoria que estará ingressando em um quadro sem concurso público.
- Primeiro deveria se considerar a inexistência de fato de uma carreira completa aos oficiais.
- Interesses pessoais e políticos, que certamente desvirtuarão o foco de solucionar-se um problema interno do CB, qual seja, a falta de oficial subalterno e ascensão equilibrada na carreira.

Respostas do grupo C – Praças graduados:

- Ter requisitos com relação a nível superior.
- A aceitabilidade dos oficiais.
- Não vejo nenhum problema, talvez o financeiro por parte do Estado.
- O óbice é o preconceito por parte dos oficiais que passam três anos numa academia para sentir nojo das praças e depois o restante da vida profissional para admirá-los.
- [...] falta de vontade política.
- Falta de conscientização da importância deste quadro [...] critérios para a seleção e o cuidado para que não ocorra o inchaço deste quadro [...]

Dos resultados frente ao questionamento feito, foi apontada pelo grupo de oficiais superiores a experiência negativa do QOA na PMSC, a falta de legalidade e de critérios de acesso, essa última contrária a posição dos praças. A interferência política foi apontada por todos os oficiais e a cultura institucional contrária por todos os grupos.

6. Qual a maior contribuição do QOC para a administração do CBMSC?

Respostas do grupo A – Oficiais superiores:

- Harmonia interna.
- Minimiza a falta de efetivo de oficiais subalternos.
- Oportunizar a presença de mais oficiais subalternos em todas as OBMs.
- Desde que empregado na atividade operacional seria muito bom [...]
- Atendimento das atividades de RH em curto prazo.

Respostas do grupo B – Oficiais subalternos:

- Possibilitar a presença de oficiais em comando de pelotão.
- Um maior quadro de comandante e instrutores qualificados.
- Ocupação de vagas em aberto no interior.
- Talvez em alguns casos, agregar conhecimento prático operacional.
- [...] considerando a limitação do QOC ao posto de 1º tenente, possivelmente permitirá o acesso ao último posto do quadro de oficiais formados na Academia.

Respostas do grupo C – Praças graduados:

- Menor custo de formação e bom desempenho funcional.
- Desafogaria o quadro de oficiais existentes possibilitando ascensão até coronel [...] melhor desempenho na administração de pelotões.
- [...] Mais tempo de permanência na ativa [...] pessoalmente não tenho curso superior. Por que faria um curso superior? Se criado o QOC teria uma motivação.
- Outras corporações militares, como as Forças Armadas e diversas polícias Militares e Corpos de Bombeiros do Brasil, já tem este Quadro de Oficiais implantado, provando ser perfeitamente viável.

Dos resultados frente ao questionamento feito, foi apontada pelos grupos de oficiais, a possibilidade de suprir as vagas de tenentes na área operacional em todo o Estado. Os praças mencionam menor custo e fluidez em ambas as carreiras.

7. O senhor tem outro aspecto que deseja comentar?

Respostas do grupo A – Oficiais superiores:

- Não concordo com a proposição.
- Abrir vagas para oficiais R-2 do EB, podendo permanecer no máximo 8 anos no serviço público.
- Abrir um quadro de oficiais complementares médicos, engenheiros e outras áreas afins.

Respostas do grupo B – Oficiais subalternos:

- Não seria a forma ideal de se complementar o quadro de oficiais, porém o modelo político atual e a situação financeira do Estado não permitem a inclusão de oficiais em número suficiente para manter os serviços. Acredito que uma formação bem feita, aliada a experiência e cultura de cada candidato a Oficial Complementar trará benefícios em curto prazo, sem grandes incrementos na folha de pagamento e no custeio da Corporação. É necessário que a corporação estabeleça os critérios de criação e de controle desse processo, sem interesses pessoais ou políticos.
- Entendo que aspectos legais impedem a implementação do QOC, por serem carreiras diferentes.
- Este Quadro gera conflito com os oficiais formados na Academia, por isso tem que ser muito bem estudado.
- Esse quadro não atende as necessidades do CBMSC, a instituição deveria direcionar esforços na formação de oficiais de carreira.
- Definir o máximo de 40 vagas e até 1º tenente, pois há 45 subtenentes e nem todos merecem ser oficiais.
- Deveria ser incentivado o ingresso dos praças por vestibular, pois parece que o comando não acredita no potencial intelectual dos praças, criando alternativas para ingresso no oficialato através de privilégios.

Respostas do grupo C – Praças Graduados:

- Rapidez no processo.
- Aproveita o profissional por mais tempo do que os 30 anos necessários.
- É muito importante. Cito meu caso, onde faço no quartel às vezes de Cmt (oficial) e S-tudo, ou seja, além de responder pelo comando faço toda parte administrativa [...] com o QOC quem sabe estes ST e Sgt poderão ser promovidos e comandarem efetivamente os pelotões.

Dos resultados frente ao questionamento feito, foi apontada pelo grupo de oficiais superiores a contrariedade ao projeto e à criação de quadro especialista na área da saúde e engenharia. Os oficiais subalternos reforçam a ilegalidade e estabelecem preocupações com os critérios de acesso. Os praças citam a motivação pessoal.

5.4 FORMULANDO ESTRATÉGIA

Formular estratégias engloba tomar decisões. Toda a decisão tomada envolve a exclusão de outras alternativas. As estratégias devem ser consistentes e alinhadas com a estratégia global da organização. Uma maneira útil para formular estratégias baseia-se na “análise competitiva” de Porter (1986).

Essa abordagem analisa as cinco forças competitivas do cenário que incluem:

- a) O risco de novos entrantes, neste caso os praças graduados que almejam o

- oficialato;
- b) O poder de barganha dos fornecedores do serviço almejado, no caso os oficiais subalternos;
 - c) O poder de influência daqueles que controlam os serviços, no caso os oficiais superiores, especificamente o Estado-Maior do CBMSC;
 - d) O risco do produto substituto ou concorrente, no caso o próprio QOSC; e
 - e) A rivalidade interna existente na corporação.

5.4.1- O risco de novos entrantes

Novos oficiais entrando na carreira trazem capacidade de expansão dos serviços do CBMSC. A organização pode se beneficiar da curva de experiência acumulada na carreira oferecendo qualidade. O custo e o tempo de formação são reduzidos, atendendo a demanda de oficiais subalternos em curto prazo nos pelotões isolados. Favorece a motivação dos praças e pode prolongar o tempo de serviço do militar. Essa agregação de forças depende das “barreiras de entrada”. A inexistência de barreiras de entrada seria a promoção automática ao primeiro posto, e, a inexistência de barreiras de saída implicaria em possibilitar o militar solicitar sua reserva remunerada no tempo mínimo previsto (30 anos) sem o compromisso temporal no novo posto. A ausência, ou as barreiras de entrada e saída baixas, segundo Porter (1986), não proporcionam retornos estáveis à organização.

5.4.2 – O poder de barganha dos oficiais subalternos

Os oficiais subalternos apontam o risco de desestrutura da carreira dos oficiais pela possibilidade de um falacioso custo/benefício, e pela ilegalidade da ascensão dos praças à carreira de oficial, justificando sua inconstitucionalidade.

Art. 37 A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade

publicidade e, também, ao seguinte:

[...]

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

[...]

(Constituição Federal, 1988, grifo nosso)

Apontam ainda interesses pessoais e políticos, que desvirtuam o foco do problema: a falta de oficial subalterno e ascensão equilibrada na carreira.

5.4.3 - O poder de influência dos oficiais superiores

Os oficiais superiores com a responsabilidade do planejamento estratégico verificam a necessidade da estruturação de um QOSC para atender a falta de oficiais subalternos, a fluidez na carreira dos praças, a redução de custos de formação e a melhoria do clima organizacional. Há preocupação com a legalidade e a legitimidade. Nesse sentido, a criação de requisitos de acesso diminui o conflito com os oficiais subalternos.

5.4.4 - O risco do produto substituto ou concorrente

O risco da estruturação do QOSC está em sua institucionalização como um curso de baixo custo e altos benefícios, seja na qualidade dos serviços, no aumento do tempo de serviço evitando a reserva normal dos militares ou na experiência de tropa do oficial do QOSC, motivando uma política de governo que poderia relegar a inclusão de novos cadetes, causando sérios abalos nos valores institucionais.

5.4.5 - A rivalidade interna

A estruturação do QOSC é o tipo convencional de concorrência em que as

forças envolvidas possuem elementos positivos e negativos de negociação. As estratégias devem ser traçadas de modo a efetivar, primeiramente, os objetivos da instituição, posteriormente atenuar os ânimos dos oficiais subalternos e atender o pleito dos praças. Uma das formas de ajustamento de interesses, não é a negação, pois isto aumentaria o confronto, mas a criação de barreiras de saída, proporcionado retornos estáveis altos para a organização.

Contudo, necessário se faz observar o grau de institucionalização do Quadro de Oficiais Subalternos Complementares. Sua adoção não pode se restringir a solucionar a insatisfação do grupo de praças. A não institucionalização do quadro causaria reflexos similares aos ocorridos na PMSC, onde existe uma lei possibilitando o acesso de praças ao oficialato, mas sem legitimidade e por isso não é efetivada. Um dos princípios a ser observado é a continuidade do processo de forma a agregar qualidade técnica e não a oportunidade momentânea de encaixe. Nisso reside a importância da visão de futuro do Estado-Maior, em vislumbrar o CBMSC em duas décadas e avaliar o QOSC naquele contexto.

5.5 - ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

No esquema de Porter (1986), a análise desses cinco fatores deve moldar o desenvolvimento da estratégia da corporação, a ser pensada e estruturada pelo Estado Maior e encaminhada para decisão do comando geral.

A decisão, pelas diferentes correntes internas, obrigatoriamente se valerá de barreiras de entrada e saída na estruturação do QOSC, de modo a satisfazer a necessidades organizacionais e motivar os praças a construírem suas competências pessoais para satisfazer os critérios de acesso. A figura 12 representa as cinco forças competitivas que atuam no sistema.

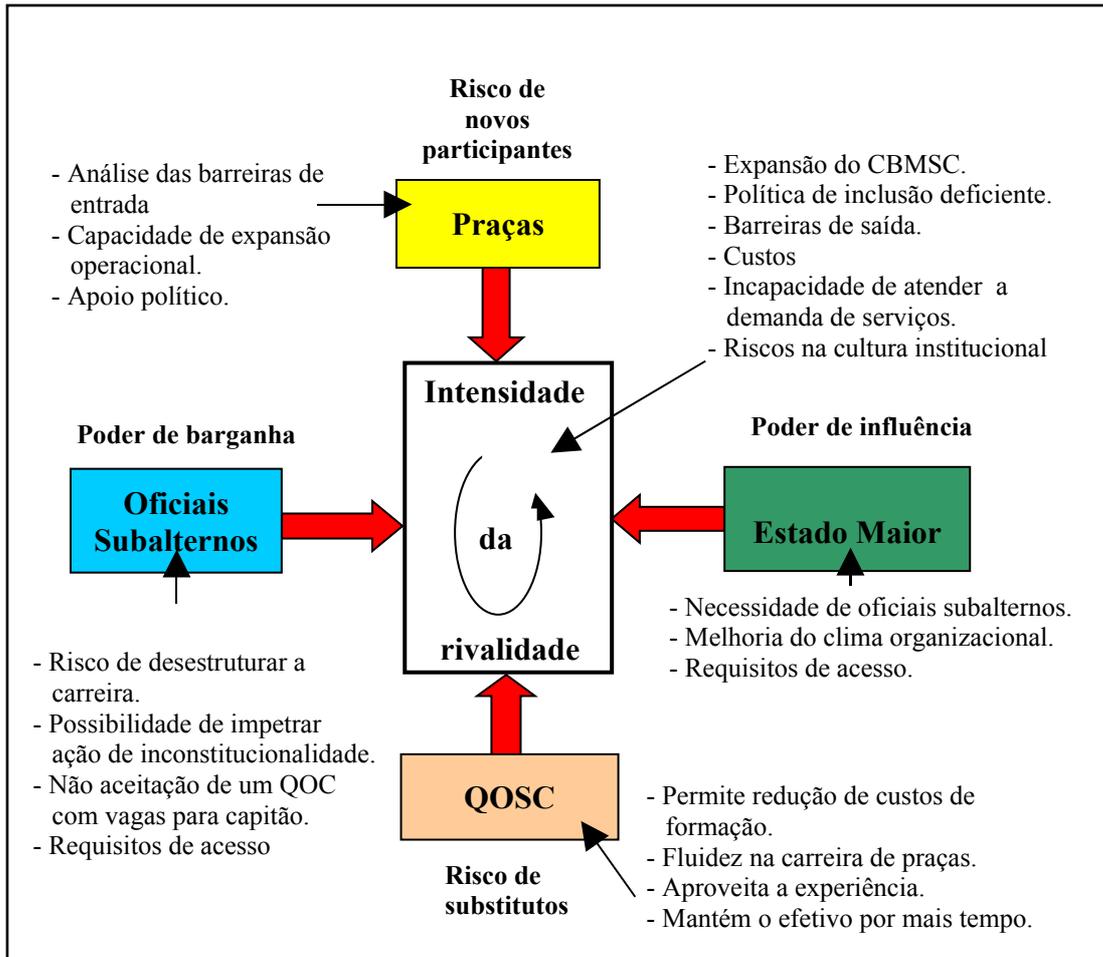


Figura 12 - As 5 forças competitivas.
 Fonte: Porter (1986, p. 4, modelo adaptado pelo autor)

Criar fortes barreiras de entrada e de saída tem como pontos positivos legitimar o QOSC junto aos oficiais subalternos, valorizar o praça dedicado em manter-se aperfeiçoado, e possibilitar a expansão dos serviços operacionais do CBMSC com maior qualidade.

5.6 BARREIRAS DE ENTRADA E DE SAÍDA

As barreiras de entrada são os requisitos necessários para acesso ao QOSC, e estão relacionadas às competências pessoais (*skill-based*) que são construídas pelas necessidades da organização e efetivadas pela vontade e responsabilidade do candidato. As barreiras de entrada verificadas no estudo são:

a) Curso superior de interesse da organização. O curso superior é suporte legal indiscutível para acesso. A discussão está em direcionar a área do curso para o

- interesse organizacional a ser elaborado em estudo posterior pelo Estado Maior;
- b) Ser subtenente com mais de 20 anos de efetivo serviço. A antiguidade é questão legal na carreira hierárquica, aceita como um valor, e quebrá-la não favorece sua institucionalização. O tempo mínimo de 20 anos de efetivo serviço agrega a experiência, a motivação e a tenacidade para a atividade operacional;
 - c) Estar apto no exame médico é pressuposto básico para enfrentar o curso que exige esforço físico;
 - d) Estar apto no Teste de Aptidão Física (TAF), sendo respeitada a idade do candidato, valoriza o profissional que se mantém fisicamente;
 - e) Estar apto no teste de habilidades específicas (natação, resgate, combate a incêndio). Esta prova é sugerida pelos próprios praças de modo a valorizar o profissional que manteve o aperfeiçoamento técnico operacional;
 - f) Estar apto no teste psicotécnico que visa analisar o perfil profissiográfico. As atitudes de um oficial precisam demonstrar liderança, responsabilidade e comprometimento. O perfil que se espera do oficial QOSC deve ser descrito à equipe de psicólogos;
 - g) Ser aprovado com grau mínimo e classificado em teste específico para o número de vagas previstas;
 - h) Estar, no mínimo, no comportamento ótimo em sua ficha funcional;
 - l) Estar, no mínimo, 3 (três) anos na graduação de subtenente.

As barreiras de saída são as responsabilidades inerentes ao cargo (*job-based*) de modo a não permitir sua evasão prematura, dos quais citamos;

- a) A carreira compreende os postos de 2º tenente e 1º tenente. Por ser esta a necessidade da organização, por estar relacionada à habilidade construída no perfil técnico e por ser paradoxal imaginar fluidez na carreira dos praças e engessar a carreira dos oficiais, sendo esse um dos pontos nevrálgicos do processo;
- b) A permanência mínima no quadro é de 5 anos, de modo a equacionar o investimento financeiro na carreira e o retorno estável a que o projeto se propõe;
- c) O interstício mínimo de 2º tenente será de 42 meses, de igual modo à carreira dos oficiais do QOBM;
- d) O estágio probatório como aspirante será de 6 meses, de igual modo à carreira dos oficiais. A reprovação no estágio implica no retorno ao Quadro de Praças

BM. Este item se dá pelas peculiaridades de cada carreira, pelas quais um ótimo praça não será necessariamente um bom oficial, pois as carreiras envolvem comportamentos diferenciados;

- e) O quadro é direcionado eminentemente à área operacional, por ser a grande necessidade do CBMSC. A atividade meio é suplementar a todos os oficiais subalternos;
- f) A ascensão ao oficialato predispõe a possibilidade de transferência para qualquer região do Estado de acordo com as vagas disponíveis nas OBMs.

Do ponto de vista cultural cognitivo, o QOSC não possui base de legitimidade no CBMSC. Isto pode ser justificado pela falta de historicidade de quadro similar em Santa Catarina, além das críticas ao modelo adotado pela PMSC. O culto às tradições acadêmicas de formação de oficiais impõe barreiras de entrada similares, respeitando a idade do candidato, de modo a poder alcançar a legitimidade.

As barreiras de saída estão relacionadas às necessidades da organização, a responsabilidade ética do cargo e a formação de uma identidade institucional integrada entre os oficiais do QOBM e QOSC, de modo a identificar igualdade de atribuições, responsabilidades e benefícios.

O limitador de ascensão ao posto de 1º tenente, também se explica por não haver impedimento do praça, a qualquer momento, prestar concurso público para o segmento de carreira dos oficiais QOBM.

6 CONCLUSÃO

A análise institucional realizada no CBMSC, através de pesquisa documental, bibliográfica e da utilização de questionário, permitiu corroborar as hipóteses levantadas e alcançar o objetivo proposto ao delinear um modelo de carreira do quadro de oficiais complementares, com estrutura mista, em forma de “Y”, que respeite a hierarquia, valor institucional das organizações militares, contudo adere a este modelo uma flexibilidade administrativa permitindo a especialização na atividade operacional, através de curso interno, do praça graduado subtenente.

O quadro estruturado possui predominância operacional e abrange a carreira dos oficiais subalternos, sendo denominado de Quadro de Oficiais Subalternos Complementares – QOSC. O modelo do quadro está estruturado com 35 (trinta e cinco) vagas oriundas do QOBM, sendo 16 (dezesesseis) de 2º tenente e 19 (dezenove) de 1º tenente. Este número corresponde a 77% das vagas de subtenente no CBMSC.

Com a finalidade de buscar esse objetivo, apresentaram-se os objetivos específicos como identificar a valoração do QOSC consoante ao Planejamento Estratégico da Corporação, o que, para os oficiais superiores é de média importância, mas de alta relevância, classificando-se como prioridade. A justificativa para sua implantação está prioritariamente na defasagem de pessoal capacitado frente à demanda dos serviços operacionais, além de outros fatores como menor custo e tempo para a formação do oficial e possibilidade de melhoria do clima organizacional. O Clima organizacional é resultante da estrutura e da cultura organizacional e influencia o desempenho profissional.

O segundo objetivo específico foi identificar os pontos de convergência do QOSC na organização, que se estabelecem na possibilidade de expansão de seus serviços com qualidade, no estímulo a valorização do praça e o contínuo aperfeiçoamento profissional. Outro aspecto comum entre oficiais e praças é a estruturação distinta do QOSC em relação ao QOBM.

A identificação dos pontos de divergência entre oficiais e praças está nos critérios de acesso e no desenho dos cargos. A relevância da questão está na

conciliação e na premissa de que carreira não é uma seqüência linear de experiência e trabalhos, mas uma série de transições que refletem as necessidades e a imposição da organização.

O terceiro objetivo específico está na identificação da adequação da estrutura do QOSC frente às demandas técnicas e estratégicas do CBMSC, a qual é positiva com o acatamento dos critérios de acesso ao quadro e incorporados legalmente, os quais buscam similaridade aos critérios de acesso ao QOBM. Justificam-se esses critérios pela qualidade pretendida do oficial QOSC, pelo seu retorno produtivo no posto (expansão) e pela legitimidade frente aos oficiais QOBM. (clima organizacional).

O quarto objetivo específico foi identificar os critérios necessários para o processo de institucionalização do QOSC na estrutura do CBMSC.

Em todo processo de mudança organizacional é esperado uma geração de resistência por parte das pessoas envolvidas e afetadas pela mudança, de modo que sua estruturação busca uma similitude com os padrões de acesso ao oficialato do QOBM. Para que se alcance e mantenha a legitimidade junto à corporação e junto às pessoas por elas abrangidas, todos os envolvidos no processo devem ser ouvidos para contribuir com sugestões, mas a definição da mudança, os princípios e diretrizes são de responsabilidade do Comando Geral alicerçado pelo estudo do Estado Maior.

O desenho de cargos presume que é através das competências pessoais desenvolvidas, que se obtém satisfação nos objetivos planejados conjuntamente com a organização, contudo as necessidades humanas não são os fins, mas sim os meios no desenho de cargos. A satisfação das necessidades individuais é um subproduto desejável, mas não é o objetivo principal. Estabelecer um processo que obtenha e mantenha a legitimidade necessita de uma base de sustentação técnica e cultural, assim é relevante que a estruturação do QOSC obedeça aos critérios estabelecidos nesse estudo como fator facilitador de sua institucionalização.

A “negociação” entre os envolvidos no processo de estruturação do QOSC está entre o querer, o poder e o precisar, mas as ideologias não podem derrubar conceitos científicos.

Serão apresentados, de modo a ratificar, os critérios para acesso ao QOSC,

tecnicamente denominadas de “barreiras de entrada”. Os requisitos necessários relacionados às competências pessoais (*skill-based*) são construídas pela vontade e responsabilidade do candidato:

- a) Curso superior de interesse da organização. O curso superior é suporte legal indiscutível para acesso. A discussão está em direcionar a área do curso para o interesse organizacional a ser elaborado em estudo posterior pelo Estado Maior;
- b) Ser subtenente com mais de 20 anos de efetivo serviço. A antiguidade é questão legal na carreira hierárquica, aceita como um valor, e quebrá-la não favorece sua institucionalização. O tempo mínimo de 20 anos de efetivo serviço agrega a experiência, a motivação e a tenacidade para a atividade operacional;
- c) Estar apto no exame médico é pressuposto básico para enfrentar o curso que exige esforço físico;
- d) Estar apto no Teste de Aptidão Física (TAF), sendo respeitada a idade do candidato, valoriza o profissional que se mantém fisicamente;
- e) Estar apto no teste de habilidades específicas (natação, resgate, combate a incêndio). Esta prova é sugerida pelos próprios praças de modo a valorizar o profissional que manteve o aperfeiçoamento técnico operacional;
- f) Estar apto no teste psicotécnico que visa analisar o perfil profissiográfico. As atitudes de um oficial precisam demonstrar liderança, responsabilidade e comprometimento. O perfil do oficial que se espera deve ser descrito à equipe de psicólogos;
- g) Ser aprovado com grau mínimo e classificado em teste específico para o número de vagas previstas;
- h) Estar, no mínimo, no comportamento ótimo em sua ficha funcional;
- l) Estar, no mínimo, 3 (três) anos na graduação de subtenente.

As “barreiras de saída” são as responsabilidades inerentes ao cargo (*job-based*):

- a) A carreira compreende os postos de 2º tenente e 1º tenente. Por ser esta a necessidade da organização, por estar relacionada à habilidade construída no perfil técnico e por ser paradoxal imaginar fluidez na carreira dos praças e engessar a carreira dos oficiais, sendo esse um dos pontos nevrálgicos do

processo;

- b) A permanência mínima no quadro é de 5 anos, de modo a equacionar o investimento financeiro na carreira e o retorno estável a que o projeto se propõe;
- c) O interstício mínimo de 2º tenente será de 42 meses, de igual modo à carreira dos oficiais QOBM;
- d) O estágio probatório como aspirante será de 6 meses, de igual modo à carreira dos oficiais. A reprovação no estágio implica no retorno ao Quadro de Praças BM. Este item se dá pelas peculiaridades de cada carreira, pelas qual um ótimo praça não será necessariamente um bom oficial, pois as carreiras envolvem comportamentos diferenciados;
- e) O quadro é direcionado eminentemente à área operacional, por ser a grande necessidade do CBMSC. A atividade meio é suplementar a todos os oficiais subalternos;
- f) A ascensão ao oficialato predispõe a possibilidade de transferência para qualquer região do Estado de acordo com as vagas disponíveis nas OBMs.

6.1 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A efetivação da estruturação do QOSC no CBMS depende fundamentalmente de previsão legal através de alteração da Lei Complementar nº 259, de 19 de janeiro de 2004, que estabelece a distribuição e fixa o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado e da criação de nova Lei Complementar estruturando o QOSC, ambas de responsabilidade do Comando Geral para seu encaminhamento.

A inobservância de critérios que sustentem a legitimidade do QOSC poderá ensejar uma Ação de Inconstitucionalidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação – noções práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin; Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.

ASSUMPÇÃO, José Alfredo. **Caçando executivos financeiros: A floresta bancária e seus players**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005.

BASTOS JÚNIOR, Edmundo José de. **Polícia Militar de Santa Catarina: história e histórias**. Florianópolis: Garapuvu, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 1997.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 2002

DA SILVA, Marcio Rodrigues. **O Quadro complementar de oficiais: um estudo de análise institucional em ambiente militar**. 2006. 99 fl. Dissertação (Mestrado

em Políticas Públicas e Gestão da Educação) Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em:<
http://www.fe.unb.br/ceduc/dissertacoes_1992-2006_173-553.pdf>. Acesso em: 18 set.2007.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para competir no futuro**: Estratégia para gerenciar o futuro das organizações. Tradução James E. Sunderland Cook; revisão técnica Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo: Makron books, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KATZ, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente**: Coleção Havard de administração. vol.1. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KOTTER, John; RATHGEBER Holger. **Nosso iceberg está derretendo**. Tradução Maria Clara de B. W. Fernandes. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia Geral**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Além da Hierarquia**: Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Departamento de execução e avaliação do PNSP. **Plano Estratégico: Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, julho de 2005. Exemplar da Secretaria Nacional de Segurança Pública.

MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel P. Organizadores. **Cultura organizacional e Cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Rosane de. Administração. Sem fôlego para investir. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 7 out. 2007. Reportagem especial, p.4 – 8.

PICARELLI, V. Filho & WOOD, T. Junior. **Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 3. ed. São Paulo: LTr Editora, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Competição – On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1999. Matriz valência e saliência estudada na disciplina de Estratégia Organizacional do Curso de Comando e Estado Maior da Unisul Business School, Florianópolis, 2007.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, SC: Assembléia Legislativa, 1989.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 4.633**, de 11 de agosto de 2006. Regulamenta a Lei Complementar nº 318, de 17 de janeiro de 2006, que define a Carreira e a Promoção das Praças Militares do Estado de Santa Catarina. Disponível em <<http://www.alesc.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2007.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 82**, de 18 de março de 1993. Dispõe sobre criação e o acesso ao Quadro de Oficiais Auxiliares (QOA) da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina o determina outras providências. Disponível em <<http://www.alesc.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2007.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 254**, de 15 de dezembro de 2003. Reorganiza a estrutura administrativa e a remuneração dos profissionais do Sistema de Segurança Pública da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa do Cidadão e estabelece outras providências. Disponível em <<http://www.alesc.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2007.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 259**, de 19 de janeiro de 2004. Estabelece a distribuição e fixa o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado e adota outras providências.. Disponível em <<http://www.alesc.gov.br>> .Acesso em: 28 set. 2007.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 318**, de 17 de janeiro de 2006. Dispõe sobre a carreira e a promoção dos praças militares do Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências.. Disponível em <<http://www.alesc.gov.br>> .Acesso em: 28 set. 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: Qualidade na gestão por processos. São Paulo : Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEBER, Max. **Metodologia das ciências sociais**. Tradução de Augustin Wernet; introdução de Maurício Tragtenberg. São Paulo: Universidade Estadual de Campinas, 1995.

WOOD JÚNIOR, T. & PICARELLI, V. Filho. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZALEZNIK, Abraham *et al.* **Psicodinâmica da vida organizacional**: Motivação e

Liderança. Cecília W. Bergamini (Org.). 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para coleta de dados de oficiais superiores

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL
Campus Norte da Ilha – Unisul *Business School*
Curso de Especialização “Lato Sensu” em Gestão de Serviços de Bombeiro

PESQUISA JUNTO AOS OFICIAIS SUPERIORES DO CBMSC

Esta pesquisa tem por objetivo estudar o processo de implantação de um QOC (Quadro de Oficiais Complementares) no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Sua participação nesta pesquisa é muito importante, pois através das respostas sinceras e confiáveis das pessoas envolvidas no processo será possível identificar divergências em sua estruturação e analisar o clima organizacional sobre o tema.

1. O senhor tem conhecimento de estudos relativos à estruturação de um QOC no CBMSC?

SIM NÃO

2. O senhor é favorável à estruturação de um QOC no CBMSC?

SIM NÃO SIM, mas com critérios

3. As questões a seguir estão relacionadas à estruturação de um QOC no CBMSC. Assinale apenas uma alternativa.

A1 - Qual a importância da estruturação de um QOC para os objetivos do Planejamento Estratégico do CBMSC, visando à expansão e a qualidade de seus serviços?

Baixa Média Alta

A2 - Como o senhor avalia a qualidade do processo de expansão, caso não seja estruturado o QOC no CBMSC?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

B1 - Qual a importância de um curso do QOC com duração máxima de um ano, numa relação social dinâmica e na possibilidade de redução de custos de formação para o CBMSC?

Baixa Média Alta

B2 - Qual o desempenho dos praças do CBMSC no comando de GBMs, ou respondendo pelo expediente de pelotões, em cidades importantes do Estado?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

C1 - Qual a importância de critérios de antiguidade para acesso ao QOC?

Baixa Média Alta

C2 - A falta de maturidade profissional tem influência no comando de uma OBM?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

D1 – Para o acesso ao QOC, qual a importância de uma seleção que contenha critérios físicos e conhecimentos técnico-profissionais?

Baixa Média Alta

D2 - Os praças graduados do CBMSC, com mais de 20 (vinte) anos de efetivo serviço, se mantêm preparados fisicamente, assim como se preocupam com o aperfeiçoamento técnico-operacional?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

E1 - Qual a importância da exigência mínima de cinco anos no serviço ativo de um Oficial do Quadro Complementar, para aproveitar sua experiência profissional e equacionar o problema de defasagem de pessoal no CBMSC?

Baixa Média Alta

E2 - Considerando não haver regras de permanência mínima, qual a avaliação de desempenho para o CBMSC, do oficial QOC que solicitasse reserva remunerada após sua promoção ao primeiro posto?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

F1 - Qual a importância da estruturação de um QOC como forma de melhoria do clima organizacional entre oficiais e praças no CBMSC?

Baixa Média Alta

F2 - Qual a percepção do entrosamento/integração entre os oficiais subalternos (tenentes) do QOBM (oficiais formado na Academia) e os do QOC? (Quadro em estudo para estruturação)

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

G1 - Qual a importância da estruturação de um QOC exclusivo para a área operacional do CBMSC?

Baixa Média Alta

G2 - Qual o desempenho esperado de um oficial do QOC na atividade operacional do CBMSC?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

4. Em sua opinião quais itens/aspectos deveriam ser inseridas no projeto de lei que estrutura o QOC?

5. Qual o óbice mais importante para o desenvolvimento do QOC?

6. Qual a maior contribuição do QOC para a administração do CBMSC?

7. O senhor tem outro aspecto que deseja comentar?

Local (cidade/estado): Florianópolis, SC

Data: de outubro de 2007.

APÊNDICE B - Questionário para coleta de dados de oficiais subalternos

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL
Campus Norte da Ilha – Unisul *Business School*
Curso de Especialização “Lato Sensu” em Gestão de Serviços de Bombeiro

PESQUISA JUNTO AOS OFICIAIS SUBALTERNOS DO CBMSC

Esta pesquisa tem por objetivo estudar o processo de implantação de um QOC (Quadro de Oficiais Complementares) no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Sua participação nesta pesquisa é muito importante, pois através das respostas sinceras e confiáveis das pessoas envolvidas no processo será possível identificar divergências em sua estruturação e analisar o clima organizacional sobre o tema.

1. O senhor tem conhecimento de estudos relativos à estruturação de um QOC no CBMSC?

SIM NÃO

2. O senhor é favorável à estruturação de um QOC no CBMSC?

SIM NÃO SIM, mas com critérios definidos.

3. As questões a seguir estão relacionadas à estruturação de um QOC no CBMSC. Assinale apenas uma alternativa.

As questões A1, A2, B1 e B2 pertencem a questionário específico do Estado Maior e são relativas ao Planejamento Estratégico do CBMSC.

C1 - Qual a importância de critérios de antiguidade para acesso ao QOC?

Baixa Média Alta

C2 - A falta de maturidade profissional tem influência no comando de uma OBM?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

D1 – Para o acesso ao QOC, qual a importância de uma seleção que contenha critérios físicos e conhecimentos técnico-profissionais?

Baixa Média Alta

D2 - Os praças graduados do CBMSC com mais de 20 (vinte) anos de efetivo serviço, se mantém preparados fisicamente, assim como se preocupam com o aperfeiçoamento técnico-operacional?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

E1 - Qual a importância da exigência mínima de cinco anos no serviço ativo do Oficial Complementar, para aproveitar sua experiência profissional e equacionar o problema de defasagem de pessoal?

Baixa Média Alta

E2 - Considerando não haver regras de permanência mínima, qual a avaliação de desempenho do CBMSC, ao oficial QOC que solicitasse reserva remunerada após sua promoção ao primeiro posto?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

F1 - Qual a importância da estruturação de um QOC como forma de melhoria do clima organizacional entre oficiais e praças no CBMSC?

Baixa Média Alta

F2 - Qual a percepção do entrosamento/integração entre os oficiais subalternos (tenentes) do QOBM (oficiais formado na Academia) e os do QOC? (Quadro em estudo para estruturação)

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

G1 - Qual a importância da estruturação de um QOC eminentemente operacional (Comandante de pelotão)?

Baixa Média Alta

G2 - A maturidade profissional dos praças graduados, com mais de 20 (vinte) anos de efetivo serviço, possui reflexo positivo na atividade técnica-operacional?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

H1 – Qual a importância do QOC, estar em segmento de carreira diferente, não competindo com as vagas do QOBM?

Baixa Média Alta

H2 – A estruturação de um QOC no mesmo segmento dos oficiais do QOBM (mesmo quadro de vagas) trás benefícios ao CBMSC?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

I1 - Qual a importância do requisito de curso superior para ingresso no QOC?

Baixa Média Alta

I2 - Considerando a inexistência de requisitos relacionados ao grau de escolaridade, como o senhor analisa o desempenho do oficial subalterno, nas funções de comando de pelotão, que envolvem habilidades comportamentais, posicionamento sobre a organização e de representação social?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

4. Em sua opinião quais itens/aspectos deveriam ser inseridas no projeto de lei que estrutura o QOC?

5. Qual o óbice mais importante para o desenvolvimento do QOC?

6. Qual a maior contribuição do QOC para a administração do CBMSC?

7. O senhor tem outro aspecto que deseja comentar?

Local (cidade/estado): _____, SC

Data: _____ de outubro de 2007

APÊNDICE C - Questionário para coleta de dados de praças graduados

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL
Campus Norte da Ilha – Unisul *Business School*
Curso de Especialização “Lato Sensu” em Gestão de Serviços de Bombeiro

PESQUISA JUNTO AOS PRAÇAS DO CBMSC

Esta pesquisa tem por objetivo estudar o processo de implantação de um QOC (Quadro de Oficiais Complementares) no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Sua participação nesta pesquisa é muito importante, pois através das respostas sinceras e confiáveis das pessoas envolvidas no processo será possível identificar divergências em sua estruturação e analisar o clima organizacional sobre o tema.

1. O senhor tem conhecimento de estudos relativos à estruturação de um QOC no CBMSC?

SIM NÃO

2. O senhor é favorável à estruturação de um QOC no CBMSC?

SIM NÃO SIM, mas com critérios definidos.

3. As questões a seguir estão relacionadas à estruturação de um QOC no CBMSC. Assinale apenas uma alternativa.

As questões A1, A2, B1 e B2 pertencem a questionário específico do Estado Maior e são relativas ao Planejamento Estratégico do CBMSC.

C1 - Qual a importância de critérios de antiguidade para acesso ao QOC?

Baixa Média Alta

C2 - A falta de maturidade profissional tem influência no comando de uma OBM?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

D1 – Para o acesso ao QOC, qual a importância de uma seleção que contenha critérios físicos e conhecimentos técnico-profissionais?

Baixa Média Alta

D2 – Em sua visão, os praças graduados do CBMSC com mais de 20 (vinte) anos de efetivo serviço, se mantém preparados fisicamente, assim como se preocupam com o aperfeiçoamento técnico-operacional?

Muito Baixa Baixa Média Alta Muito Alta

E1 - Qual a importância da exigência mínima de cinco anos no serviço ativo do Oficial Complementar, para aproveitar sua experiência profissional e equacionar o problema de defasagem de pessoal no CBMSC?

Baixa Média Alta

E2 - Considerando não haver regras de permanência mínima, qual a avaliação de desempenho do CBMSC, ao oficial QOC que solicitasse reserva remunerada após sua promoção ao primeiro posto? (2º Tenente)

() Muito Baixa () Baixa () Média () Alta () Muito Alta

F1 - Qual a importância da estruturação (criação) de um QOC como forma de melhoria do clima organizacional entre oficiais e praças no CBMSC?

() Baixa () Média () Alta

F2 - Qual a sua percepção com relação ao entrosamento/integração entre os oficiais subalternos (tenentes) do QOBM (oficiais formado na Academia) e os do QOC? (Quadro em estudo para estruturação)

() Muito Baixa () Baixa () Média () Alta () Muito Alta

G1 - Qual a importância da estruturação de um QOC eminentemente operacional (Comandante de pelotão)?

() Baixa () Média () Alta

G2 - A maturidade profissional dos praças graduados, com mais de 20 (vinte) anos de efetivo serviço, possui reflexo positivo na atividade técnica-operacional?

() Muito Baixa () Baixa () Média () Alta () Muito Alta

H1 – Qual a importância do QOC, estar em segmento de carreira diferente, não competindo com as vagas do QOBM? (Tenentes formados na Academia)

() Baixa () Média () Alta

H2 – A estruturação de um QOC no mesmo segmento dos oficiais do QOBM (mesmo quadro de vagas) trás benefícios ao CBMSC?

() Muito Baixa () Baixa () Média () Alta () Muito Alta

I1 - Qual a importância do requisito de curso superior para ingresso no QOC?

() Baixa () Média () Alta

I2 - Considerando a inexistência de requisitos relacionados ao grau de escolaridade, como o senhor analisa o desempenho do oficial subalterno, nas funções de comando de pelotão, que envolvem habilidades comportamentais, posicionamento sobre a organização e de representação social?

() Muito Baixa () Baixa () Média () Alta () Muito Alta

4. Em sua opinião quais itens/aspectos deveriam ser inseridos no projeto de lei que estrutura o QOC?

5. Qual o óbice/problema mais importante para o desenvolvimento do QOC?

6. Qual a maior contribuição do QOC para a administração do CBMSC?

7. O senhor tem outro aspecto que deseja comentar?

Local (cidade/estado): _____, SC

Data: _____ de outubro de 2007

Horário do preenchimento:

