

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA - CBMSC  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC**

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA COM ÊNFASE À  
ATIVIDADE DE BOMBEIRO MILITAR**

**ISABEL GAMBA PIONER**

**A QUALIDADE DOS VÍNCULOS DOS GERENTES DA ATIVIDADE TÉCNICA:  
UM ESTUDO DE CASO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA  
CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2017**

**ISABEL GAMBA PIONER**

**A QUALIDADE DOS VÍNCULOS DOS GERENTES DA ATIVIDADE TÉCNICA:  
UM ESTUDO DE CASO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA  
CATARINA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências, da Universidade de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

Orientadora: Ana Paula Grillo Rodrigues, Dr<sup>a</sup>.

**FLORIANÓPOLIS**

**2017**

**Pioner, Isabel Gamba**

**A qualidade dos vínculos dos gerentes da atividade técnica:** um estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina apresentada como TCC no Curso de Comando e Estado Maior do CBMSC. / Isabel Gamba Pioner. -- Florianópolis: CEBM, 2017.

80 p.

Monografia (CEEM) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Comando e Estado Maior, 2017.

Orientadora: Ana Paula Grillo Rodrigues, Dr<sup>a</sup>.

1. Vínculos. 2. Comprometimento. 3. Entrincheiramento. I. Rodrigues, Ana Paula Grillo. II. Título.

**ISABEL GAMBA PIONER**

**A QUALIDADE DOS VÍNCULOS DOS GERENTES DA ATIVIDADE TÉCNICA:  
UM ESTUDO DE CASO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA  
CATARINA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

**Banca Examinadora**

Orientadora

---

Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.  
Universidade do Estado de de Santa Catarina

Membro

---

Cel BM Vanderlei Vanderlino Vidal, Esp.  
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Membro

---

Ten Cel BM Devid Nivaldo Vidal, Esp.  
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

**Florianópolis SC, 12 de setembro de 2017**

Ao meu esposo Luiz Gustavo, por ser o suporte fundamental das minhas conquistas, e ao meu filho amado Caio Augusto que me ensinou o significado de amor incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos aos professores do curso, em especial a minha orientadora Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues, pelo apoio e incentivo na realização da pesquisa.

Aos militares entrevistados que contribuiriam para o alcance dos objetivos propostos deste trabalho, o meu muito obrigada.

Agradeço aos meus irmãos, Gabriel e Diogo, pela amizade cultivada e pelas palavras de incentivo e apoio durante o curso.

Ao meu filho Caio Augusto e ao meu esposo Gustavo, pela compreensão nos momentos de ausência e por tornarem meus dias mais alegres e leves durante esta caminhada.

Agradeço aos meus queridos pais, Cirineu e Zélia, que sempre me proporcionaram apoio e segurança, sendo os meus exemplos de vida e caráter.

“Leve embora as minhas pessoas, mas deixe as minhas fábricas, e logo a grama crescerá nos chãos das mesmas. Leve embora as minhas fábricas, mas deixe as minhas pessoas, e logo nós teremos uma fábrica nova e melhor.”

(Andrew Carnegie)

## RESUMO

PIONER, Isabel Gamba. **A qualidade dos vínculos dos gerentes da Atividade Técnica:** Um estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. 83 f. TCC (Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Este estudo tem por objetivo identificar, no âmbito da 1ª Região do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, a qualidade dos vínculos estabelecidos pelos Oficiais gerentes da Atividade Técnica com a função que exercem, tendo por base a adaptação dos vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento para realidade estudada. A pesquisa consiste em um estudo de caso qualitativo, com características descritiva e exploratória, utilizando-se entrevistas semiestruturadas para o levantamento dos dados. A amostra foi estabelecida por conveniência, em que (07) Oficiais participaram. A primeira conclusão relevante da pesquisa consiste na verificação de que os vínculos da amostra estudada não ocorrem isoladamente, podendo haver predominância de determinado tipo. Entre os 07 (sete) entrevistados, 04 (quatro) assumiram a função claramente por imposição da corporação, sobressaindo-se inicialmente o vínculo de entrincheiramento. Para outros dois entrevistados sobressaiu-se o vínculo de comprometimento com a função, pois assumiram e permanecem na gerência do SAT por identificação e gosto pela função. Para outro Oficial prevaleceu o vínculo de consentimento com função. Na amostra pesquisada observa-se que houve uma predominância de vinculação inicial com a função marcada pelo entrincheiramento.

**Palavras-chave:** Vínculos, comprometimento, entrincheiramento, consentimento, gerência, atividade técnica, . Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Antecedentes da formação dos vínculos organizacionais .....	28
Quadro 2: Formas da administração dos vínculos .....	30
Quadro 3: Documentos Emitidos para Regularização de Imóveis .....	38
Quadro 4: Definição das Categorias e Subcategoria .....	48
Quadro 5: Resumo da categorização das respostas .....	78

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Percentual da Atividades do CBMSC - 2016 .....	36
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo geral	16
1.3.2	Objetivos específicos	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>18</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	18
2.1.1	Gestão de pessoas no setor público	19
2.1.2	Importância dos vínculos para a gestão de pessoas	20
2.2	VÍNCULOS DOS INDIVÍDUO COM O TRABALHO E ORGANIZAÇÃO	21
2.2.1	Vínculo de comprometimento	22
2.2.2	Vínculo de consentimento	24
2.2.3	Vínculo de entrincheiramento	26
2.3	GESTÃO DO COMPROMETIMENTO	28
<b>3</b>	<b>CAMPO DE ESTUDO</b>	<b>33</b>
3.1	DA ATIVIDADE TÉCNICA NO CBMSC	34
3.2	DA FUNÇÃO GERENTE DO SAT	39
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>43</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	44
4.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA	44
4.3.1	Adaptação do Conceito de Vínculos Organizacionais	45
4.4	TRATAMENTO DOS DADOS	48
4.5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	49
4.5.1	Caracterização do perfil do investigado	49
4.5.2	Análise de conteúdo dos vínculos dos gerentes da AT com a função que exercem	50
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>78</b>
	ANEXO A: Resumo da categorização das respostas	78

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>80</b>
APÊNDICE A: Instrumento de coleta de dados.....	80

## 1 INTRODUÇÃO

Os modelos de gestão das relações humanas influenciam cada vez mais e de diferentes modos no desempenho das organizações. A gestão estratégica de pessoas consiste em uma das ferramentas mais importantes disponíveis no mercado, valorizada primordialmente pela iniciativa privada (AIRES; FERREIRA, 2016).

As pessoas formam o principal *input* das organizações, pois são elas as responsáveis por gerenciar todos os demais recursos. Pesquisadores das áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas voltaram-se à busca da compreensão do que vincula as pessoas ao trabalho, objetivando entender quais as repercussões da qualidade dos vínculos no desempenho individual e organizacional (ALVES; ARAÚJO, 2001; BASTOS; SILVA, 2010).

O interesse de pesquisadores pelo tema relaciona-se aos desafios continuamente postos aos gestores de construir equipes de trabalho comprometidas com as metas e os valores da organização. Para as organizações públicas, estes desafios apresentam-se de forma singular, já que o baixo desempenho dos servidores pode acarretar no fracasso de serviços para a sociedade.

A qualidade dos vínculos estabelecidos entre o indivíduo e o trabalho estão relacionados aos níveis de desempenho e produtividade no trabalho, absenteísmo, estresse, rotatividade, bem estar e satisfação. O conceito de vínculo sofreu grandes adaptações de significado e a comunidade científica atual tem-se pautado na diferenciação de três diferentes construtos para o âmbito organizacional: o vínculo de comprometimento; o de entrenchamento e o de consentimento (BORGES; MOURÃO, 2013; RODRIGUES; BASTOS, 2012; SILVA, 2009).

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) está inserido neste contexto e para responder ao cidadão-cliente de modo a satisfazê-lo, depende, além de outros fatores, dos vínculos estabelecidos entre o efetivo e as suas respectivas atribuições.

A corporação militar é imbuída da missão de salvaguardar vidas e patrimônio. Entre os serviços prestados para cumprir sua finalidade social encontra-se a atividade de prevenção contra incêndio, designada Atividade Técnica. Tal atividade obteve destaque nacional em janeiro de 2013, quando ocorreu o trágico incêndio na Boate Kiss em Santa Maria, Rio Grande do Sul (RS), o qual cerceou a vida de 242 pessoas.

Diante da tragédia, a sociedade brasileira sensibilizou-se frente ao tema e as autoridades alteraram de forma significativa as legislações e normativas pertinentes à segurança contra incêndio.

## 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O trágico incêndio da Boate Kiss no RS trouxe à tona as discussões acerca da importância da segurança contra incêndio em todo o território nacional. A sociedade cobrou das autoridades medidas para evitar a ocorrência de novos sinistros tão devastadores como este.

Após o incêndio da Kiss, o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina engajou-se para a aprovação de legislação que contemplasse os requisitos mínimos de prevenção e segurança contra incêndio e pânico, bem como o rol de infrações cabíveis em caso de descumprimento das normativas. O fruto deste engajamento resultou na sensibilização da Assembleia Legislativa para a necessidade de aprovação de uma legislação catarinense que abarcasse o tema. A conjuntura da situação culminou na publicação da Lei 16.157 em 11 de novembro de 2013, e do seu Decreto regulamentador em dezembro de 2013.

Imediatamente após a aprovação da legislação os Chefes do Serviço de Atividade Técnica (SAT) depararam-se com novas atribuições e responsabilidades. Por meio de Instruções Normativas e Diretrizes que regulam a Atividade Técnica, os Chefes do SAT foram designados gerentes da atividade, sendo os responsáveis pela aplicação das sanções administrativas e pelos processos de regularização de imóveis.

Diante desta conjuntura, percebe-se que as novas atribuições e responsabilidades da instituição são demandas absorvidas principalmente pelos gerentes do SAT. Eles são, portanto, os responsáveis imediatos pela fiscalização do cumprimento das normativas de segurança contra incêndio no respectivo município sob sua circunscrição.

Para a corporação realizar a prevenção contra incêndio e cumprir suas atribuições legais torna-se fundamental que os Oficiais gerentes da Atividade Técnica sejam comprometidos e mantenham vínculos saudáveis com a função que desempenham. Muitas pesquisas têm apontado que os profissionais engajados e motivados são aqueles que formaram vínculos positivos com o trabalho. (BASTOS et al, 2004; SILVA, 2009)

Apesar da importância do comprometimento dos Oficiais que atuam na atividade técnica, a corporação desconhece quais vínculos predominam entre estes oficiais e a função de gerente de Atividade Técnica (AT). Diante disso, torna-se necessário conhecer as

características dos vínculos destes Oficiais para que se possa traçar estratégias de gestão de pessoas mais focadas na realidade do CBMSC. Com o intuito de chegar a dados sobre os vínculos estabelecidos neste contexto, esta pesquisa lança a seguinte pergunta: **qual a qualidade dos vínculos estabelecidos pelos Oficiais gerentes do SAT com a função que exercem no âmbito da 1ª Região do CBMSC?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Silva (2009), o estudo a respeito do tema formação de vínculos vem provocando discussões nas áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. Em especial, observa-se o interesse da comunidade científica na compreensão das relações entre o indivíduo e o trabalho. Tal interesse sobre o assunto não é dado ao acaso, visto que o trabalho desempenha um papel central na vida o ser humano.

Os vínculos estabelecidos entre a organização e o indivíduo ocorre por um processo de troca no qual de um lado a organização busca atingir os seus objetivos e de outro o servidor visa atender suas expectativas e necessidades. Quando há a convergência entre as exigências organizacionais e os desejos individuais pode-se constatar a presença de vínculos construídos de forma positiva (GRILLO RODRIGUES, 2012).

Quando os vínculos são construídos de forma positiva entre os colaboradores e a organização, pode-se fortalecer o comprometimento dos funcionários no alcance das metas da empresa. Neste sentido, o estudo sobre vínculos apresenta grande relevância, já que busca compreender os elos estabelecidos entre o indivíduo e a instituição. Para gestão de pessoas, a pesquisa sobre vínculos permite verificar se objetivos e interesses de ambos estão convergindo e pode trazer subsídios para fortalecer o vínculo de comprometimento dos servidores.

Observa-se que para as organizações públicas brasileiras, de forma geral, a gestão de pessoas resume-se a atividades mais burocráticas, relacionadas à folha de pagamento, aposentadoria e afins, objetivando o cumprimento de normativas e regulamentos (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010).

Desta forma, estudos que busquem compreender a interação dos indivíduos com o trabalho e a organização nos órgãos públicos são essenciais para que as práticas de gestão de pessoas não fiquem engessadas na burocracia, mas que almejem melhorar o comprometimento e o desempenho dos servidores.

Dentro desse contexto encontra-se o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC). Como já mencionado, um dos grandes desafios da instituição é a realização da atividade de prevenção contra incêndio e pânico, gerenciada por um Oficial conhecido como “Chefe do SAT”, o qual possui atribuições e responsabilidades voltadas para regularização de imóveis no que tange à segurança contra incêndio e pânico.

A regularização do imóvel busca primordialmente propiciar aos seus ocupantes condições mínimas de segurança, as quais devem estar em conformidade com as legislações e normas vigentes. Para tanto, a corporação realiza análise de projetos preventivos e vistorias em imóveis com base nas seguintes normativas: Lei 16.157/13, Decreto 1.957/13, Instruções Normativas (INs), Diretrizes e Notas Técnicas. Cabe salientar que o CBMSC conta com 34 (trinta e quatro) INs que especificam as normas de segurança contra incêndio de acordo com as características (altura, dimensões, população máxima, carga de incêndio, ocupação, etc) do imóvel, o que exige estudo e conhecimento aprofundado dos gerentes do SAT.

O Oficial gerente de AT do respectivo município tem a incumbência de acompanhar, gerenciar, corrigir e/ou ratificar as atividades de campo realizadas por sua equipe, planejando as fiscalizações e propiciando segurança aos imóveis. Este Oficial é a autoridade bombeiro militar designada pela corporação para aplicar as sanções de poder de polícia administrativa no que se refere à Segurança Contra Incêndio e Pânico (SCIP) dos imóveis, nos termos da Lei 16.153/13. A legislação mencionada institui as normas e os requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico em imóveis localizados no Estado, excluindo do rol de fiscalização somente as residências unifamiliares. Percebe-se, portanto, que a função do Oficial do gerente AT é bastante complexa e requer grande envolvimento com o trabalho.

Em Santa Catarina, no ano de 2016, o serviço de prevenção contra incêndio representou cerca de 70% (setenta por cento) do total de atividades realizadas pela corporação. Denota-se, por conseguinte, que a atividade técnica é considerada uma prioridade por parte da instituição.

Apesar da relevância social e da importância da atividade de prevenção, observa-se que há grande rotatividade dos Oficiais gerentes de AT no âmbito do CBMSC. De acordo com o relatório extraído do Sistema de Gerenciamento de Infrações (SGI), no período de 2014 à 2017, cerca de 63% (sessenta e três por cento) dos gerentes do SAT da 1ª Região Bombeiro Militar (RBM) permaneceram menos de um ano na função. Ressalta-se também que atualmente 70% (setenta por cento) dos gerentes do SAT da referida RBM estão há menos de um ano à frente da Chefia da AT dos respectivos municípios. A constatação supracitada suscita grande preocupação por parte da corporação, visto que o Chefe do SAT exerce uma

função considerada estratégica para a instituição. Compreender as razões pelas quais estes Oficiais permanecem pouco tempo na função perpassa pela compreensão dos vínculos estabelecidos com o trabalho que desempenham.

O CBMSC não realizou estudos que busquem identificar a qualidade dos vínculos dos militares que trabalham na Atividade Técnica, havendo, portanto, uma lacuna teórica sobre o assunto. Desta forma, a presente pesquisa pretende identificar a qualidade dos vínculos dos Oficiais gerentes do SAT na 1ª Região com a função. Ainda, esta monografia pretende contribuir para que a corporação desperte acerca da relevância do tema e por meio de outras pesquisas sejam traçadas estratégias para melhorar a qualidade dos vínculos dos seus servidores.

Importante mencionar que o presente estudo será delimitado à 1ª Região, em virtude do tempo disponibilizado para realização deste trabalho de conclusão de curso, não sendo possível abranger todo estado catarinense. A 1ª RBM foi a escolhida pelas seguintes razões: localização – facilitará a coleta dos dados pela proximidade da pesquisadora com a região, rotatividade expressiva da função “gerente do SAT” e a quantidade de serviços de atividade técnica.

No ano de 2016 a 1ª RBM apresentou o maior número de processos de regularização de imóveis no que tange a segurança contra incêndio, com 56% (cinquenta e seis por cento) do total, sendo os demais 44% divididos na 2ª e 3ª Região. Dos processos que resultaram alguma infração (multa, advertência, cassação de atestado, embargo ou interdição) ao imóvel ou seu responsável, 70% (setenta por cento) foram originados na 1ª Região.

Diante deste panorama de destaque de número de processos e infrações, além da facilidade da localização da região para realização da coleta de dados, a pesquisa irá focar o estudo no âmbito da 1ª RBM do CBMSC.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

A presente pesquisa tem como escopo identificar a qualidade dos vínculos dos Oficiais gerentes do Serviço de Atividades Técnicas (SAT) com a função que exercem no âmbito da 1ª RBM do CBMSC.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Realizar revisão bibliográfica sobre os padrões de vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento;
- b) Discorrer sobre o Serviço de Atividades Técnicas no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina bem como as atribuições e responsabilidades dos Oficiais gerentes do SAT;
- c) Descrever os vínculos estabelecidos dos Oficiais gerentes do Serviço de Atividades Técnicas (SAT) com função que exercem no âmbito da 1ª Região Bombeiro Militar do CBMSC.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está estruturado em dois capítulos que abordarão os seguintes tópicos: a) gestão de pessoas; e b) vínculos organizacionais, oferecendo um panorama geral da literatura sobre os assuntos. Nesta monografia, o capítulo denominado “Campo de Estudo” será dedicado à descrição da organização de estudo (CBMSC), da Atividade Técnica e da função do Oficial gerente do Serviço de Atividade Técnica (SAT). Os tópicos selecionados para o referencial teórico servirão para fundamentar a análise dos dados da pesquisa, a fim de atingir os objetivos propostos esta monografia.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Marras (2000) a Gestão de Pessoas tem passado por mudanças significativas, deixando de focar em aspectos burocráticos, cabendo-lhe um posicionamento mais estratégico dentro das organizações. A Gestão de Pessoas busca à cooperação dos indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Dutra (2002, p. 17), corrobora com esta definição, conceituando a Gestão de Pessoas como um “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

Segundo Chiavenato (2008) e Aires e Ferreira (2016), as pessoas são os recursos mais valiosos das organizações, porque através delas pode-se atingir os objetivos e metas organizacionais. São os indivíduos que gerenciam todos os demais recursos existentes em uma organização.

Recentemente muitas empresas, mormente na iniciativa privada, vêm incluindo em sua estrutura à administração estratégica de recursos humanos. Neste modelo, a gestão de pessoal passa do nível operacional para o nível estratégico da empresa, devendo conhecer a essência da organização e de cada um dos seus setores a fim de alocar da forma melhor possível o seu pessoal (BERGUE; KLERING, 2010)

De acordo com Vieira et al (2011, p. 8), em uma organização, as pessoas precisam ser vistas como “um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente”. Por meio deste conceito, pode-se concluir que não basta os indivíduos serem eficientes, mas devem ser eficientes e envidar esforços em busca das metas da organização.

### 2.1.1 Gestão de pessoas no setor público

A Gestão de Pessoas na área pública diferencia-se da iniciativa privada por ter como foco atender aos anseios sociais. Para tanto, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos, sendo necessários servidores públicos capacitados, preparados e comprometidos. Para Gomes e Quelhas (2003, p. 3) “uma organização pública, como qualquer empresa do setor privado, é constituída por pessoas, e, para bem cumprir a sua missão, estas pessoas precisam ser tratadas como tal”.

Segundo Ckagnazaroff (2002), o gestor do setor público é considerado lento quando comparado ao do setor privado, devido à ênfase dada aos procedimentos estabelecidos e à burocracia, limitando a atuação e a busca por inovações destes profissionais. Outra peculiaridade destacada pelo autor são as relações de poder. No setor público os gestores enfrentam pressões de diversos grupos de interesse, tornando as decisões vulneráveis a quem está no comando.

Observa-se tem havido uma crescente preocupação da população com a melhoria dos serviços públicos. Conforme destaca Grillo Rodrigues (2012), os indivíduos exigem qualidade nos produtos e serviços que utilizam na iniciativa privada e passaram a ser exigentes também quanto aos serviços prestados por órgão públicos. Para adequarem-se as essas exigências, as organizações públicas têm se deparado com a necessidade de servidores mais qualificados e preparados. Finger e Brand (2001) complementam este entendimento afirmando que o setor Público sofre pressões da sociedade, sendo as privatizações consideradas uma solução financeira, ainda que temporária.

Na maioria das instituições públicas, todavia, à Gestão de Pessoas está relegada a processos burocráticos, como admitir, controlar e punir os servidores. Na literatura afeta ao tema verifica-se que os setores de recursos humanos carecem de políticas voltadas para a capacitação, motivação e valorização dos servidores, não sendo atribuída muita importância a Gestão de Pessoas nas organizações públicas (CORREIA et al., 1998; DUTRA, 2009)

Tal realidade parecer estar presente no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Na corporação, a Gestão de Pessoal é realizada pela denominada Diretoria de Pessoal (DP), e ao nível de Batalhões, pela seção denominada de B-1, que gerenciam basicamente questões relacionadas com escalas de serviço, distribuição de férias, transferências, publicações em boletins internos, etc.

A corporação baseia suas ações com referência na Lei de Organização Básica da Polícia Militar de Santa Catarina (LOB/PMSC), por ainda não ter sido aprovada sua própria legislação. Na LOB/PMSC há previsão de gestão de pessoal:

Art. 16. O Estado-Maior é o órgão de direção geral responsável, perante o Comandante-Geral, pelo estudo, planejamento, coordenação, supervisão e controle de todas as atividades da Corporação, compreendidas como tais as dos órgãos de direção setorial, de apoio e de execução.

Parágrafo único Como órgão central do sistema de Planejamento e Orçamento compete:

I. prestar assistência ao Comandante-Geral no desempenho das atividades relacionadas com pessoal, informações, instrução, operações e ensino, assuntos administrativos, assuntos civis, planejamento administrativo, programação e orçamentação;

(...)

Art. 18. A Diretoria de Pessoal é o órgão de direção setorial do sistema de pessoal incumbido do planejamento, execução, controle e fiscalização das atividades relacionadas com a classificação e movimentação de pessoal, inativos, cadastro e avaliação, direitos, deveres, incentivos, pessoal civil e recrutamento, bem como de assessoramento às Comissões de Promoções.

O Estado-Maior, por meio do BM-1, teria a incumbência de planejar ações relacionadas ao pessoal. Entretanto, em virtude de limitações relacionadas com o reduzido efetivo presentes no BM-1 aliada a inexistência de um planejamento estratégico da corporação, as atividades referentes à Gestão de Pessoas são realizadas pela Diretoria de Pessoal restringem-se a atividades mais burocráticas (VIDAL, 2013).

### **2.1.2 Importância dos vínculos para a gestão de pessoas**

Bergue (2010) afirma que a Gestão de Pessoas na área pública tem papel estratégico nas organizações. Desenvolver uma gestão estratégica de pessoas reconhecendo no colaborador o seu mais importante ativo levarão as organizações a altos padrões de desempenho organizacional (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010).

Grillo Rodrigues (2012) destaca que o conformismo característico dos servidores públicos tem dado lugar a indivíduos que procuram as organizações públicas como um lugar de satisfação pessoal e reconhecimento. Ainda, porém, o servidor depara-se com fatores e benefícios que podem levar à acomodação, como no caso da estabilidade.

Segundo Bastos (2004), as áreas de Gestão de Pessoas são as responsáveis pela implementação de políticas e práticas de gestão que influenciam o comprometimento da equipe de trabalho de diferentes maneiras, gerando diversas consequências. Dentro dessa concepção, gerir pessoas em uma organização passou a ser entendido não só em utilizar

recursos para resolver problemas e otimizar custos, mas também em contemplar os interesses e as necessidades das pessoas.

As ações gerenciais voltadas ao estímulo do comprometimento foram impulsionadas a partir da década de noventa. As empresas despertaram para ações que incentivem a permanência do empregado, a busca de bons desempenhos e a qualidade do trabalho (BARROS, 2007).

Além do comprometimento, outros tipos de vínculos podem surgir da relação entre indivíduo e a organização, a citar os construtos mais recentes apontados na literatura: entrincheiramento e consentimento. Essa variedade de vínculos aponta para necessidade de ações gerenciais a fim de manter a sobrevivências das organizações e desenvolver o comprometimento dos funcionários no ambiente de trabalho.

Segundo Kramer e Faria (2007) o estudo da qualidade dos vínculos entre o indivíduo e a organização na qual trabalha é imprescindível para o entendimento das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Autores da área de comportamento organizacional tem apontando o estudo dos vínculos no ambiente do trabalho como uma ferramenta crucial para o desenvolvimento de políticas e estratégias de gestão de pessoas voltadas à realidade e às necessidades de cada organização.

## 2.2 VÍNCULOS DOS INDIVÍDUOS COM O TRABALHO E ORGANIZAÇÃO

Pesquisas têm apontado que o indivíduo satisfeito no ambiente profissional tende a manter altos níveis de envolvimento com o trabalho que exerce assim como a se comprometer com a organização. Verifica-se, assim, que a satisfação, o envolvimento e o comprometimento dos servidores tendem a apresentar uma correlação positiva entre si (BASTOS et al, 2004). As consequências do envolvimento e satisfação no ambiente do trabalho estão largamente registradas na literatura. Evidências apontam que os empregados com altos níveis de contentamento com o trabalho são aqueles que têm menos faltas e melhor desempenho, influenciando sobremaneira as taxas de rotatividade de pessoal e produtividade da empresa (BASTOS et al, 2004; SILVA, 2009).

O envolvimento dos indivíduos com o trabalho foi objeto de inúmeras pesquisas, sendo considerado crucial para ativar a motivação dos funcionários e estabelecer vantagem competitiva para organização. Sob uma perspectiva individual, o envolvimento com o trabalho é considerado uma forma de levar as pessoas a alcançarem suas metas de crescimento pessoal (BASTOS et al, 2004).

À medida que as organizações são compostas por pessoas, ocorrem interações entre as mesmas, o que pressupõe o estabelecimento de vínculos entre as pessoas e entre estas e a organização (KRAMER, 2003). O conceito de vínculo, segundo Pichon et al. (2000 apud KRAMER, 2003), pode ser definido como uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto e uma relação particular entre eles.

Transpondo o conceito de vínculo para o ambiente organizacional, Kramer e Faria (2007) o definem como a relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando o envolvimento com as políticas, problemas, desempenho e resultados da organização. Segundos os autores, o vínculo possibilita satisfazer a necessidade do indivíduo e da organização, concluindo que para existir o vínculo, é necessário que as partes envolvidas tenham o desejo desta vinculação.

Existem fatores pessoais e externos ao indivíduo que são considerados responsáveis pela formação de vínculos no ambiente de trabalho, chamados de “antecedentes”. O comportamento do profissional na organização está diretamente relacionado com o estabelecimento de vínculo entre ambos. O indivíduo pode estabelecer vínculo forte ou fraco dependendo das suas motivações pessoais, das relações interpessoais construídos no ambiente de trabalho e das condições que a organização lhe proporciona para realizar as tarefas (KRAMER, 2003).

### **2.2.1 Vínculo de comprometimento**

O vínculo de comprometimento é um dos mais estudados no campo do comportamento organizacional. Diversos focos de comprometimento no ambiente de trabalho têm sido investigados nas últimas décadas, tais como: organização, carreira, trabalho, sindicato, equipe, atividades profissionais, entre outras. Ainda, diferentes bases são consideradas, entendidas como natureza, motivações ou dimensões constitutivas do vínculo, tais como: afetiva, instrumental, calculativa, normativa, afiliativa. É possível, por exemplo, que os indivíduos apresentem grande identificação com a carreira, mas comprometimento baixo com a organização, ou alta centralidade do trabalho mas envolvimento baixo com a equipe (BORGES; MOURÃO, 2013; BASTOS; RODRIGUES, 2012).

Tal diversidade de focos e bases ainda dificultam o estabelecimento de definições claras e precisas de comprometimento. Os diversos conceitos trazem em comum o fato de se tratar de um estado psicológico positivo que caracteriza a relação do servidor com a

organização, ou seja, o cimento que une as pessoas às metas e aos objetivos organizacionais (BORGES; MOURÃO, 2013; BASTOS; RODRIGUES, 2012).

Pesquisas apontam que altos níveis de comprometimento têm relação com a diminuição da rotatividade e aumento do nível de desempenho dos profissionais. Traçando uma retrospectiva sobre o conceito de vínculos pode-se constatar que por muitos anos os vínculos estabelecidos entre os indivíduos e as organizações eram considerados como diferentes tipos de comprometimento, sendo os autores Mowday, Porter e Steers os precursores do estudo acerca do tema (GRILLO RODRIGUES, 2012).

Na década de noventa, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo de três dimensões que configuram o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização. Esse modelo tornou-se um marco para a compreensão do fenômeno, baseado nos seguintes componentes: base afetiva; base instrumental; e base normativa (BASTOS; RODRIGUES, 2012).

A base afetiva é pautada na crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, de tal forma que os indivíduos comprometidos afetivamente com a organização permanecem nela porque desejam contribuir ativamente. O comprometimento instrumental ou de continuação envolve a avaliação sobre perda de investimentos feitos e falta de alternativas no mercado de trabalho. Nele, os funcionários permanecem na organização por necessidade. Já a base normativa relaciona-se à adesão às normativas pelo trabalhador, advindo de um sentimento de dever que ocorrem após o processo de socialização na organização (BASTOS et al, 2004; BORGES; MOURÃO, 2013).

Ressalta-se que esses três tipos de vínculos não ocorrem isoladamente no indivíduo e podem coexistir em diferentes proporções dependendo do contexto e do foco que está inserido (GRILLO RODRIGUES, 2012).

Intensos debates surgiram apontando para ambiguidade e imprecisão deste modelo tridimensional do comprometimento. Alguns autores relataram que havia contradição entre o comprometimento afetivo e o instrumental, alegando que este último não poderia ser considerado como parte de comprometimento. Outro problema apontado com relação ao modelo de Allen e Meyer (1991) refere-se a sobreposição entre as bases normativas e afetivas. A retrospectiva da literatura permite concluir que há uma concordância entre os autores no que se refere ao enfoque afetivo como dimensão básica do construto de comprometimento.

O conceito de comprometimento organizacional afetivo, desde a sua primeira definição, esteve vinculado à ideia de uma missão (que integraria objetivos e valores) da organização com a qual o indivíduo se identificaria. Todavia, essa identificação passa

necessariamente pela existência de uma missão claramente definida e que seja conhecida pelos seus membros (FLAUZINO, BORGES-ANDRADE, 2008).

Pesquisas realizadas no Brasil vêm contribuindo para delimitar os conceitos de comprometimento organizacional, propondo novas definições a partir das dimensões até então concebidas como parte do comprometimento, passando a caracterizar três diferentes tipos de vínculos organizacionais: comprometimento, consentimento e entrincheiramento. O conceito de vínculo de comprometimento é baseado essencialmente nos aspectos da base afetiva, sendo retirado do conceito de comprometimento a base normativa e a instrumental. Considera-se um trabalhador comprometido aquele que é engajado, sente prazer e deseja trabalhar na organização, acredita nos valores e nos objetivos organizacionais, adotando uma conduta ativa, crítica e contributiva em prol da organização (BORGES-ANDRADE et al, 2004, PINHO 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2010).

De forma geral, as definições sobre comprometimento organizacional apresentam em comum o fato de tratar de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, diminuindo suas chances de abandoná-la (DIAS, MARQUES, 2002).

Segundo Rodrigues (2011), os indivíduos com altos níveis de comprometimento com trabalho tendem a apresentar melhor produtividade, se comparados com os indivíduos com baixo comprometimento. Estudos realizados por Baiocchi e Magalhães (2004) apontaram correlação positiva entre comprometimento e motivação vital. Tal constatação vem ao encontro dos estudos de Brow (1996) e Costa (2007) que apontam indivíduos comprometidos com a organização independente de recompensas, como promoções e outros benefícios.

### **2.2.2 Vínculo de consentimento**

Um trabalhador vinculado por consentimento na organização é aquele que cumpre as ordens e normas do superior porque acredita que a chefia sabe melhor o que deve ser feito ou submete-se à autoridade do superior para não perder as recompensas ou ainda, por medo de sofrer punições (SILVA; BASTOS, 2010).

Trata-se, portanto, de uma postura passiva do trabalhador, como uma simples aquiescência diante das solicitações da organização, conceito bem diferente de comprometimento (SILVA, 2009).

Importante tratar da evolução histórica do conceito do vínculo de consentimento para melhor compreendê-lo. Verifica-se na literatura que a dimensão de comprometimento organizacional (*compliance*), pesquisada por O'Reilly e Chatman (1986), aproximava-se da

base instrumental proposta por Meyer e Allen (1991) e também apresentava proximidade com o denominado comprometimento passivo Bar-Hayim e Berman (1992).

Estes diferentes rótulos e modelos teóricos da dimensão do construto traziam conteúdos muito similares ao comprometimento normativo, englobando a internalização de normas da organização. O comprometimento instrumental ou normativo traz a ideia central do trabalhador com sentimento de obrigação, senso de dever com a organização vinculado aos sentimentos de lealdade (BORGES-ANDRADE et al 2004).

O enfoque normativo foi definido por Bastos (1994, p.51) como o “conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente como os objetivos e interesses da organização”. Tal definição é corroborada por Siqueira (2002), que aponta o comprometimento organizacional normativo ligado às crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor.

A natureza desse vínculo reflete uma postura passiva do indivíduo frente a organização, de obediência aos cumprimentos das normativas. Indivíduos com elevados níveis de comprometimento normativo avaliam que devem continuar na organização por sentimento de reciprocidade e dever, mantendo-se leais a empresa (SILVA, 2009). Dias e Maestro Filho (2008), corroboram com esta definição, afirmando que o comprometimento normativo é guiado por um senso de obrigação em permanecer na organização desenvolvido mediante à influência da cultura organizacional.

No comprometimento normativo a ligação entre o indivíduo e a organização ocorre por um senso de obrigação, cumprimentos de norma, dever moral e sentimentos de lealdade, pois o trabalhador sente-se em dívida com a organização e deseja retribuir-lhe os esforços empreendidos. Há portanto, um sentimento de obrigação que o difere da base afetiva, que é relacionada a um desejo íntimo e autêntico de permanência. Desta forma, surgiram questionamentos se esta postura passiva tratava-se de um trabalhador verdadeiramente comprometido (SILVA; BASTOS, 2010). Surgiu então, a separação da dimensão normativa como parte do vínculo de comprometimento, passando a ser outro construto denominado de consentimento.

A pesquisadora Silva (2009) traz grande contribuição para definição do construto consentimento ao elaborar sua tese a partir dos estudos realizados pela psicologia social e sociologia. A autora propôs um modelo para o consentimento agrupando duas dimensões: obediência cega e aceitação íntima. A obediência cega relaciona-se ao cumprimento das

demandas organizacionais por obediência ao superior por uma resposta automática (cega). Já a aceitação íntima é baseada na crença genuína dos objetivos organizacionais.

Os estudos realizados por Silva (2009) e Silva e Bastos (2010) trouxeram a definição de consentimento organizacional que será a referência nesta monografia. No conceito de consentimento referente à dimensão “obediência cega”, o indivíduo se comporta de acordo com as ordens estabelecidas por seus superiores hierárquicos, pois entende que este é seu papel. O trabalhador não se considera responsável pelas consequências, ainda que negativas que possa advir de suas ações, cumprindo as ordens de forma automática, até mesmo sem compreensão do significado.

No conceito de consentimento por aceitação íntima há o cumprimento das normas e regras em função de uma concordância autêntica com elas, pois há a crença que as regras aplicadas constituem o melhor procedimento para a organização. O cerne deste vínculo é o atendimento às demandas do superior hierárquico pelo trabalhador de forma automática e passiva (SILVA, 2009; SILVA; BASTO, 2010).

### **2.2.3 Vínculo de entrincheiramento**

O conceito de entrincheiramento advém de uma resposta às inconsistências quanto à base instrumental ou ao comprometimento de continuação. Este vínculo envolve o sentimento de estar preso na organização por não conseguir visualizar alternativas. De acordo com Rodrigues e Bastos (2012), a permanência do trabalhador na organização decorre de uma necessidade, e não por uma vontade genuína.

A definição do trabalhador entrincheirado foi introduzida por Carson, Carson e Bedeian (1995) que relacionaram o vínculo do trabalhador com a carreira para descrever a situação em que o sujeito continua exercendo a mesma linha de ação profissional por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos realizados ou pela percepção de um preço emocional muito alto para realizar a mudança, considerando-o uma medida claramente diferente do comprometimento. Para compor dos fundamentos teóricos desse novo construto, os autores basearam-se na teoria de *side bets* de Becker (BASTOS, PINHO E ROWE, 2010).

O entrincheiramento na carreira foi percebido por Blau (2001) como parte do comprometimento de base instrumental definidos por Meyer e Allen, evidenciando a possível sobreposição dos conceitos. Rodrigues (2009) realizou o levantamento de pesquisas que apontaram que estes construtos advêm do mesmo fenômeno de base teórica.

Para transpor o conceito de entrincheiramento para o foco organizacional, Rodrigues e Bastos (2011) pautaram sua definição na teoria do *side bets* e nos argumentos de Mowday e colaboradores. Foram propostas três dimensões para o construto, das quais Rodrigues e Bastos (2012) construíram a Medida de Entincheiramento Organizacional.

São as três dimensões do entrincheiramento: ajustamento à posição social (APS) - associado aos investimentos realizados pelo indivíduo para adaptar-se às condições de trabalho e desenvolver habilidades específicas, como cursos e treinamentos e ainda outras situações que poderiam ser perdidas caso o trabalhador deixasse a organização, como à rede de relacionamentos; arranjos burocráticos impessoais (ABI) - relacionado à hesitação em perder ganhos financeiros, benefícios e estabilidade; e limitação de alternativas (LA) associada a percepção do funcionário de não ter outras oportunidades de emprego, seja por restrições do mercado, seja por características do perfil profissional (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Percebe-se, desta forma, que o trabalhador entrincheirado permanece na organização porque precisa dela.

Ressalta-se que o entrincheiramento não é essencialmente um vínculo negativo ou oposto do comprometimento, uma vez que ambos podem ocorrer simultaneamente na configuração do vínculo entre o trabalhador e a organização. Grillo Rodrigues (2012) considera que os vínculos podem existir simultaneamente e em diferentes proporções.

Rodrigues (2011) aponta que o funcionário entrincheirado pode apresentar comportamentos contributivos para organização, desde que combinado a um maior comprometimento organizacional. O autor também coloca que o trabalhador comprometido, independente do nível de entrincheiramento, terá maior probabilidade de defender sua organização, sendo desejável um certo nível de entrincheiramento, que poderá diminuir as chances do trabalhador sair da organização.

Cabe salientar que o indivíduo pode ser comprometido de forma localizada (organização) ou de forma cosmopolita (carreira). No caso do comprometimento de forma localizada com a organização, o trabalhador pode apegar-se à organização, mesmo sem oportunidades de crescimento na carreira. Nesse caso, o profissional pode estar entrincheirado com a carreira e comprometido com a organização (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004).

Rodrigues e Bastos (2009) apontam que o conceito de entrincheiramento advém das trincheiras da 1ª guerra mundial e adaptado ao contexto de trabalho. O conceito em tela sugere a organização como um local que oferece segurança e estabilidade, garantindo a manutenção da zona de conforto do indivíduo pelos altos custos da saída da organização. Grillo Rodrigues (2012) corrobora com este conceito, trazendo a ideia que o trabalhador

entrincheirado considera que a saída da organização poderia gerar danos, fazendo que se sinta preso a ela.

### 2.3 GESTÃO DO COMPROMETIMENTO

O processo de formação de vínculos ocorre por diversos fatores internos (devido às características de personalidade do indivíduo) e externos (relacionados às políticas e práticas de gestão de pessoas da organização). Embora este processo seja contínuo e complexo, existem experiências individuais de socialização cultural ocorridas nos convívios familiar e social anteriores à entrada da organização que podem predispor os servidores à formação de determinados tipos de vínculos (BASTOS et al, 2004).

Além dos aspectos individuais, a organização também é responsável em desenvolver os vínculos no contexto laboral, tendo papel fundamental nas suas formações. Para melhor compreensão dos antecedentes da formação dos vínculos foi elaborado o Quadro 1.

**Quadro 1: Antecedentes da formação dos vínculos organizacionais**

	<b>Indivíduo</b>	<b>Organização</b>
<b>Comprometimento</b>	Formação familiar baseada em valores éticos; Boa formação acadêmica; Enfrenta riscos e mudanças; Identificação com a organização, com seus valores; Motivação.	Incentivos e oportunidades de crescimento; Oferecer benefícios e recursos; Treinamentos; Modelo de gestão participativo; Organização baseada a nível administrativo.
<b>Consentimento</b>	Formação familiar autoritária; trabalhador com baixa escolaridade; características pessoais (subserviência, passividade, acomodação, aceitação da realidade sem questionamento).	Gestão que centraliza excessivamente o processo de decisão nos cargos de chefia formal; organização autocrática; falta treinamento e estímulo à participação do funcionário; falta mecanismo para o trabalhador se desenvolver.
<b>Entrincheiramento</b>	Formação familiar voltada para os bens materiais; Baixa formação profissional e acadêmica; pessoas com problemas financeiros e muitos dependentes; A idade como um fator que desfavorece tanto o jovem como o mais velho.	Ações que promovem acomodação e estabilidade; Oferta de benefícios; modelo de gestão com ideias mais tradicionais; Ações que geram assédio moral e punição excessiva.

Fonte: Bastos, Pinho e Rowe (2010).

Ogilvie (1986 apud Meyer; Allen 1997) concluiu que os funcionários que são tratados como recursos a serem desenvolvidos pela organização tem comprometimento maior do que aqueles que entendem que são *commodities* que poderão ser compradas e vendidas.

O recrutamento é a primeira oportunidade de a organização demonstrar preocupação com as pessoas a partir de práticas que evidenciem respeito e transparência dos interessados, sendo também uma oportunidade de divulgar uma imagem positiva à comunidade, o que interfere no potencial de atração de candidatos nos novos processos seletivos (BORGES; MOURÃO, 2013).

No que se refere a seleção, a dificuldade do ingresso e os processos rígidos de seleção podem favorecer o desenvolvimento do comprometimento, desde que as recompensas sejam proporcionais às dificuldades enfrentadas (FIORITO et al, 2007). Neste sentido, é importante mencionar que, segundo Meyer et al (2002), selecionar empregados com base na propensão ao comprometimento é menos eficaz do que gerenciar suas experiências após o ingresso na organização.

Ainda de acordo com Meyer e Allen (1991), os processos de socialização e treinamento são as primeiras estratégias comumente utilizadas para desenvolver o comprometimento em uma organização a fim de que o novo funcionário possa sentir-se mais rapidamente como membro dela.

De acordo com pesquisas realizadas Borges e Albuquerque (2004), tratar de socialização implica certo nível de conformismo, pois trata de inserção de um indivíduo em uma organização com normas e padrões de comportamento já preestabelecidos.

Até a década de noventa, o comportamento e o perfil do trabalhador brasileiro caracterizavam-se pela subordinação, implicando uma relação de dependência com o trabalho. Para atrair candidatos, as organizações passaram a estabelecer a relação de trocas materiais e financeiras e assumiram a responsabilidade por saúde, alimentação, transportes, criando um vínculo de dependência direta, alimentando o vínculo de subordinação. Segundo Silva (2009), desse processo de desenvolvimento das organizações, observa-se a formação de trabalhadores com posturas conformistas de um consentimento organizacional. Borges e Albuquerque (2004) destacam que a partir da década de noventa os estudos sobre o tema focaram que os comportamentos proativos do sujeito facilitavam a sua socialização.

Existem táticas organizacionais de socialização que focam a adaptação das normas existentes e como consequências trazem impactos negativos para criatividade e a inovação, e outras que confirmam a identidade, as habilidades e as aptidões prévias do novo funcionário, valorizando suas experiências e conhecimentos anteriores (BORGES; MOURÃO, 2013).

Ressalta-se que programas e políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) trazem resultados favoráveis ao desenvolvimento do comprometimento. Isso ocorre principalmente quando os funcionários percebem que suas habilidades podem ser

aproveitadas em determinado programa ou quando novas competências podem ser desenvolvidas. Os efeitos dos treinamentos e capacitações estão relacionados ao sentimento de competência e autovalorização despertados nos indivíduos (BORGES; MOURÃO, 2013).

Segundo os autores, o comprometimento também tem efeitos recíprocos sobre os programas TD&E, no sentido de maior envolvimento e motivação dos participantes, gerando um ciclo virtuoso de retroalimentação do comprometimento.

Em uma pesquisa realizada com servidores de uma Instituição de Ensino Superior Pública apontou que os cursos e treinamentos realizados pelos servidores têm trazido retorno positivo, indicando que contribuíram para uma maior eficiência no setor de trabalho. Na amostra pesquisada observou-se um elevado comprometimento afetivo, sugerindo a correlação positiva entre as variáveis (BALSAN et al, 2016)

Os processos de avaliação e promoção também desempenham papéis cruciais para desenvolver e manter o comprometimento dos funcionários. É notória a necessidade de que as políticas de avaliação e promoção estejam claras e que cada critério adotado seja devidamente explícito para ajudar a reduzir os impactos negativos da decisão (BORGES; MOURÃO, 2013).

Os benefícios oferecidos pela organização, especialmente destinados à família dos servidores fortalecem o comprometimento dos funcionários, pois passam a ideia de demonstrarem cuidado e consideração com os empregados. Contudo, esses resultados tendem a ser minimizados quando o ambiente de trabalho é de forte cobrança e tensão (FIORITO et al 2007).

Os autores Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) apontam que é possível desenvolver o comprometimento afetivo dos trabalhadores por meio de ações como: oportunidades de treinamentos, encorajamento para participar das decisões, lideranças participativas.

Em uma pesquisa realizada com gestores de organizações públicas e privadas foram relatadas estratégias para gerenciamento de cada tipo de vínculo, as quais estão expostas no Quadro 2 (BASTOS; PINHO; ROWE, 2010).

Quadro 2: Formas da administração dos vínculos

Vínculos	Formas de Administração
<b>Entrincheiramento</b>	<p>- <b>Orientação/Coaching:</b> melhorar a liderança;</p> <p>-<b>Apoio/Suporte:</b> Proporcionar acompanhamento psicossocial, desenvolver política de atenção ao empregado, proporcionar valorização e envolvimento do empregado, realizar estudo periódico de clima organizacional e relações de trabalho;</p>

	<p>- <b>Reconhecimento/Valorização:</b> resgatar a estima do empregado, implantar uma política voltada para a criatividade, melhorar a motivação;</p> <p>- <b>Treinamento/Qualificação:</b> desenvolver plano de desenvolvimento e treinamento, oferecer oportunidade de estudo e crescimento, trabalhar as competências técnicas, estimular a realização de algo diferente no sentido de se arriscar mais ou se expor mais;</p> <p>- <b>Plano de demissão:</b> demitir (citado em duas situações: como uma opção e como falta de alternativa após tentativas frustradas de resgate do vínculo deste trabalhador).</p>
<b>Comprometimento</b>	<p>- <b>Orientação/Coaching:</b> dar mais liderança;</p> <p>-<b>Reconhecimento/Valorização:</b> parabeniza, premia, agradece, registra o resultado, reconhece o empregado, atende as necessidades destes funcionários;</p> <p>-<b>Treinamento/Qualificação:</b> fortalecer o empregado, investir nesse funcionário;</p>
<b>Consentimento</b>	<p>- <b>Orientação/Coaching:</b> proporcionar mudança do modelo de gestão da empresa, melhorar a liderança, colocar o trabalhador em atividades que se adapte e seja compatível com as suas características;</p> <p>- <b>Apoio/Suporte:</b> Dar estímulo para trabalhar sua mente e corpo, proporcionar segurança, realizar trabalhos interdisciplinares para resgatar os cumpridores de ordem, realizar estudo periódico de clima organizacional e relações de trabalho;</p> <p>- <b>Reconhecimento/Valorização:</b> proporcionar valorização e envolvimento do empregado;</p> <p>- <b>Treinamento/Qualificação:</b> trabalhar as competências técnicas, desenvolver a flexibilidade, estimular para haver exposição das ideias, estimular o pensamento crítico, implantar plano de desenvolvimento e treinamento;</p> <p>- <b>Plano de demissão:</b> demitir como uma opção e como falta de alternativa após tentativas frustradas de resgate do vínculo deste trabalhador.</p>

Fonte: Bastos, Pinho e Rowe (2010).

Nesta pesquisa, os gestores colocaram a necessidade de uma gestão mais personalizada quando há o diagnóstico de que os vínculos de entrenchamento e consentimento sobressaem-se sobre o de comprometimento. Por conseguinte, a organização precisa envidar esforços a fim de resgatar a relação já desenvolvida com trabalhador, estabelecendo avaliações periódicas de clima organizacional, desenvolvendo políticas de RH

voltadas para a valorização do servidor, trabalhando as competências técnicas por meio treinamentos e incentivo de estudo, além de promover ações para melhorar a motivação do empregado (BASTOS; PINHO; ROWE, 2010).

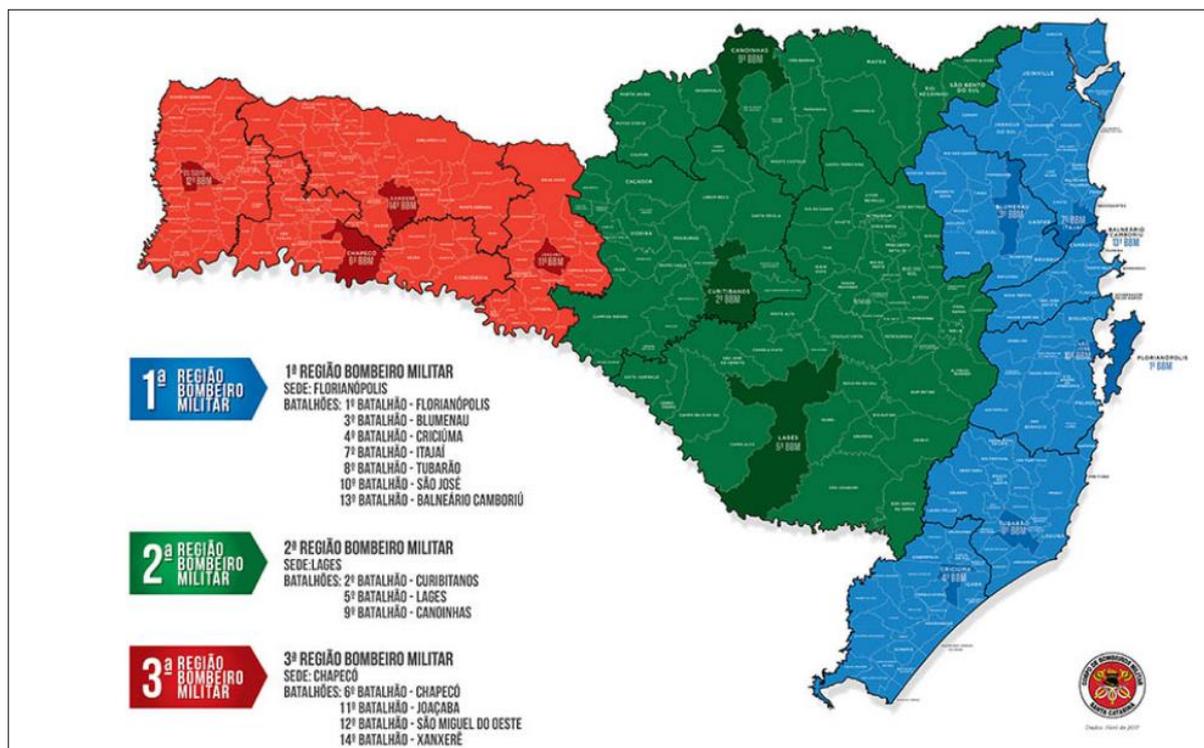
As consequências e impactos gerados pelos vínculos de comprometimento, consentimento e entrincheiramento repercutem na vida do indivíduo e no desempenho da organização. Quando o vínculo de comprometimento entre indivíduo e o ambiente de trabalho prevalece, os resultados são positivos para ambos. Em contrapartida, o entrincheiramento e o consentimento organizacionais estão associados ao adoecimento físico e mental, assim como a insatisfação e estagnação para o indivíduo. O entrincheiramento pode ser agravado pelo alto nível de estresse, enquanto que o consentimento pelo sentimento de inferioridade e comportamento obediente. Para a organização, tais vínculos levam a falta de inovação, estagnação e perda da produtividade (BASTOS; PINHO; ROWE, 2010).

### 3 CAMPO DE ESTUDO

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina encontra-se capilarizado no estado barriga-verde por meio das Organizações de Bombeiro Militar (OBM). Cada OBM pertence à determinado Batalhão de Bombeiro Militar (BBM), que por sua vez, pertence à uma Região Bombeiro Militar (RBM).

Atualmente o CBMSC conta com 03 (três) Regiões Bombeiro Militar, 15 (quinze) Batalhões de Bombeiro Militar somando-se o Batalhão de Operações Aéreas, totalizando 130 Organizações de Bombeiro Militar. A 1ª Região Bombeiro Militar, localidade da pesquisa do presente TCC, contém os seguintes Batalhões: 1ºBBM, 3ºBBM, 4ºBBM, 7ºBBM, 8ºBBM, 10ºBBM, 13ºBBM, conforme Figura 1.

Figura 1: Mapa da Divisão da Regiões do CBMSC



Fonte: Estado Maior Geral do CBMSC (2017).

A Constituição do Estado de Santa Catarina (1989) estabeleceu às seguintes atribuições da corporação militar em seu Art. 108:

- 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 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.

Entre as atribuições previstas na Carta Magna estadual, existem aquelas relacionadas à segurança contra incêndio e pânico das edificações, previstas nos incisos II - referente às normas contra incêndio; III – referente à análise dos projetos preventivos e vistorias dos imóveis; e IV – referente à realização de perícias. Esta atividade é conhecida no CBMSC como Atividade Técnica.

### 3.1 DA ATIVIDADE TÉCNICA NO CBMSC

Desde as formações das primeiras cidades houve uma preocupação do ser humano em lidar com o fogo e os incêndios. Essencialmente, por muitos anos, a apreensão com relação ao fogo restringia-se às estratégias de como combatê-lo. As iniciativas referentes à prevenção da ocorrência de incêndio são mais recentes. Precisamente, em Santa Catarina, a prevenção a sinistros causados pelo fogo despontou após os trágicos incêndios do edifício Joelma no ano de 1972 e Andraus no ano de 1974, ambos ocorridos em São Paulo.

A repercussão dos incêndios levou as pessoas a perguntarem-se se aquelas tragédias poderiam ser evitadas. A partir desses marcos, no ano de 1973, foi criada a Divisão Técnica (DT), e em 1975 foi publicada a primeira norma de prevenção catarinense, através da Lei nº 5.190, de 29 de novembro de 1975, regulamentada pelo Decreto nº 43, de 27 de janeiro de 1976 (CARDOSO, 2014).

A segurança contra incêndio e pânico pode ser definida como a ciência que estuda o incêndio e pânico, assim como todos os seus fenômenos, com o objetivo de evitar os incêndios ou minimizar seus impactos, pessoais ou patrimoniais, atuando na preservação da incolumidade das pessoas e do patrimônio (ACORDI, 2015).

Segundo Vargas e Silva (2003), um sistema de segurança contra incêndio consiste em um conjunto de meios ativos (detecção de calor ou fumaça, brigada contra incêndio, extintores, entre outros) e passivos (saídas de emergência, compartimentação, entre outros), que possibilitem a fuga dos ocupantes do imóvel em condições de segurança, com

minimização de danos às edificações adjacentes e à infraestrutura pública. São estes sistemas e seus requisitos que estão presentes nas normativas de segurança contra incêndio e pânico.

No Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina a Atividade Técnica é dividida em quatro etapas. A primeira delas é a etapa normativa que consiste na elaboração das normas de segurança contra incêndio pânico, realizada por uma equipe da Diretoria de Atividades Técnicas (DAT) da corporação. Durante a elaboração de uma Instrução Normativa (IN) a equipe responsável efetua estudos, envolvendo pesquisas de normas brasileiras e internacionais, participa de reuniões com diversos setores da sociedade que tenham interesse sobre o assunto e também com os demais integrantes dos SATs da corporação (VANDERLINO VIDAL, 2015).

A análise de Projetos Preventivos Contra Incêndio (PPCI) consiste na segunda etapa. Nesta fase, os profissionais de engenharia e/ou arquitetura protocolam seus projetos no SAT do município em que a obra e/ou reforma serão realizados. Para realizar a análise do projeto, o CBMSC possui o prazo de 30 dias úteis, e a obra só deverá iniciar após a sua aprovação. A prefeitura só poderá emitir o alvará de construção dos imóveis após a liberação atestado de aprovação do projeto preventivo pelo CBMSC (VANDERLINO VIDAL, 2015, ACORDI, 2015).

Já a terceira etapa refere-se às fiscalizações dos imóveis, as quais são divididas em dois tipos: vistorias para fins de habite-se e vistoria para fins de funcionamento. A vistoria de habite-se tem a finalidade de autorizar o uso do imóvel. Já a segunda é feita anualmente para verificar se as condições de segurança foram mantidas, ou ainda, em caso de algum evento transitório, como shows e festas temporárias. Para emissão do alvará de habite-se municipal, também há necessidade do atestado de habite-se do CBMSC e para a emissão do atestado de localização municipal há necessidade do atestado de funcionamento do CBMSC (VANDERLINO VIDAL, 2015; ACORDI, 2015).

Finalmente, a última e quarta etapa refere-se a perícia de incêndio que será realizada se houver incêndio em edificações ou áreas de risco. Conforme explica Vanderlino Vidal (2015), é na perícia que as demais etapas são avaliadas, desde a efetividade das Normas até as próprias vistorias.

No Estado catarinense a Atividade Técnica está prevista na Constituição Estadual como atribuição do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Os principais parâmetros da atividade estão descritos na Lei nº 16.157, de 07 de novembro de 2013, aprovada após o incêndio da Boate Kiss no RS. Extrai-se da legislação em tela:

Art. 1º Esta Lei institui as normas e os requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico em imóveis localizados no Estado, com o objetivo de resguardar a vida das pessoas e reduzir danos ao meio ambiente e ao patrimônio, nos casos de:

I – regularização das edificações, estruturas e áreas de risco;

II – construção;

III – mudança da ocupação ou do uso;

IV – reforma e/ou alteração de área e de edificação; e

V – promoção de eventos.

Parágrafo único. O disposto nesta Lei não se aplica às edificações residenciais unifamiliares.

Observa-se que a todos os imóveis estão sujeitos à fiscalização da corporação, com exceção das residências unifamiliares – casas em que habitam uma só família. A referida legislação prevê que as medidas de segurança contra incêndio e pânico são de competência do CBMSC e serão estabelecidas por meio de Instruções Normativas (IN). Atualmente a corporação conta com 31 Instruções Normativas que estão disponíveis no site [www.cbm.sc.gov.br](http://www.cbm.sc.gov.br) para consulta. Cada IN trata de um sistema ou medida contra incêndio, estabelecendo os requisitos e mínimos dos sistemas de acordo com a ocupação - se é hospitalar, comercial, escolar, reunião de público, etc - altura, área, carga de fogo, entre outros parâmetros.

O Serviço de Atividades Técnicas (SAT), conforme a Tabela 1, representa o total de 70% das atividades realizadas pela corporação, denotando-se que é parte essencial do serviço que a instituição presta à sociedade.

**Tabela 1: Percentual da Atividades do CBMSC - 2016**

TIPO DE ATIVIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
APH	130.566	23%
CORTE DE ÁRVORE	2.375	0,42%
ELIMINAÇÃO DE INSETOS	3.581	0,63%
AÇÕES PREVENTIVAS	14.492	2,57%
SALVAMENTO	9.446	1,67%
INCÊNDIO	10.839	1,92%
ATIVIDADE TÉCNICA	392.100	70%

Fonte: produção da autora, com base no sistema E-193, 2017

Sabe-se que muitos incêndios como o da Boate Kiss em 2013, e o ocorrido recentemente no mês de junho de 2017 na cidade de Londres em que 79 pessoas perderam a vida, poderiam ter sido evitados ou minimizados por meio da atividade de segurança contra incêndio e pânico. Desta forma, a corporação buscou a aprovação da legislação que houvesse

previsão de medidas coercitivas administrativas para regularizar as edificações e torná-las seguras.

A Lei nº 16.157/2013 estabeleceu o processo de regularização das edificações e o rol de sanções em caso de descumprimento das normas relativas à segurança contra incêndio e pânico por parte dos responsáveis pelos imóveis. São cabíveis as seguintes penalidades: multa, advertência; embargo de obra; interdição parcial ou total; e cassação de atestado. O decreto 1.957/13, que regulamenta a Lei mencionada, menciona no Capítulo IV os deveres do responsável do imóvel:

Art. 6º O responsável pelo imóvel deve:

- I - adotar os dispositivos, os sistemas e as medidas de segurança contra incêndio e pânico exigidos pelas NSCIs para utilização segura do imóvel; e
- II - manter os dispositivos, os sistemas e as medidas de segurança contra incêndio e pânico em condições de utilização.

Verifica-se, assim, que o responsável pelo imóvel deve adotar providências para instalar os sistemas preventivos de acordo com as normas vigentes e também mantê-los em condições adequadas para utilização. Ao CBMSC, cabe à fiscalização do cumprimento das normas e aplicação de sanções em casos de descumprimento.

Relevante mencionar que a Lei supracitada estabelece prazos distintos para regularização dos imóveis. A edificação nova, definida como aquela que está em fase de projeto ou construção até a data de publicação da lei, ou seja, 11 de novembro de 2014, deve adequar-se às exigências das normas no prazo máximo de 6 (seis) meses, enquanto a edificação existente, aquela que já se encontra edificada, acabada ou concluída na data da publicação da Lei poderá regularizar-se no prazo máximo de 5 (cinco) anos. Todo responsável de imóvel que está em processo de regularização perante as normativas da corporação deve ater-se aos prazos indicados para cumprimento das normas.

Desta forma, quando a corporação realiza as fiscalizações por meio das vistorias podem ser concedidos prazos para regularização dos imóveis. Em caso de descumprimento das normas nos prazos determinados pela corporação, o responsável ficará sujeito às sanções previstas na Lei 16.157/13. Em cada situação de inobservância das normativas, o Oficial gerente do SAT deverá avaliar o tipo de infração a ser aplicada, o que requer conhecimento e domínio das legislações e normas da corporação. Dependendo do risco apresentado, o local vistoriado poderá ser interditado imediatamente.

A emissão das infrações previstas em Lei requer a imediata instauração de Processo Administrativo Infracional (PAI), com todo o direito à ampla defesa e ao contraditório. As

duas infrações que podem ser executadas de imediatamente, mesmo antes da instauração do PAI, é a interdição e o embargo (ACORDI, 2015).

Com relação número dos processos de regularização dos imóveis e aplicação das sanções no ano de 2016 tem-se o panorama conforme o Quadro 3.

**Quadro 3: Documentos Emitidos para Regularização de Imóveis**

CLASSIFICAÇÃO	DOCUMENTO	TOTAL
SANÇÕES PREVISTAS EM LEI	ADVERTÊNCIA	447
	CASSAÇÃO	3
	EMBARGO	144
	INTERDIÇÃO	63
	MULTA	1.145
PÓS SANÇÕES - REGULARIZAÇÕES	DESEMBARGO	118
	DESINTERDIÇÃO	40
NÃO SE REFERE ÀS INFRAÇÕES – SÃO DOCUMENTOS DE REGULARIZAÇÃO DO IMÓVEL	NOTIFICAÇÃO	10.139
	LAUDO	6.798
	PROCESSO DE REGULARIZAÇÃO DA EDIFICAÇÃO (PRE)	10.035
	RELATÓRIO PREVENTIVO CONTRA INCÊNDIO (RPCI)	9.131
	RELATÓRIO DE VISTORIA PARA REGULARIZAÇÃO (RVR)	3.040
<b>TOTAL</b>		<b>41.103</b>

Fonte: produção da autora, com base no SGI, 2017

O total procedimentos relacionados com o exercício do poder de polícia chegaram a 41.103 em 2016, conforme Quadro 3. A Lei 16.157/13 trouxe novos processos e documentos, o que originou aumento dos serviços realizados no Serviço de Atividade Técnica. As Organizações de Bombeiros Militar que possuem grande demanda no SAT criaram um setor específico denominado cartório a fim de controlar os prazos dos processos e das notificações emitidas e elaborar toda a documentação oriunda da regularização das edificações em conformidade com a Lei e o Decreto.

Neste sentido, a 1ª Região Bombeiro Militar destaca-se perante as demais. A maioria dos autos de infrações emitidos pelo CBMSC, no ano de 2016, são oriundos de municípios localizados na 1ªRBM, totalizando 70 (setenta) por cento do total.

Para padronizar as ações de fiscalização da instituição e facilitar o entendimento da legislação que disciplina o tema, a instituição publicou a Diretriz de Procedimento

Operacional Permanente nº 26, que se tornou um documento de referência dos integrantes do SAT procederem a aplicação das sanções.

### 3.2 DA FUNÇÃO GERENTE DO SAT

Os Oficiais gerentes da Atividade Técnica são os responsáveis em gerenciar diretamente a atividade de segurança contra incêndio e pânico no limite de sua circunscrição, em conformidade com as legislações e normas em vigor. A Instrução Normativa 01 (IN 01) fornece os parâmetros e requisitos mínimos da atividade de segurança contra incêndio e pânico, sendo a base para a compreensão dos processos e trâmites do serviço desenvolvido pelo CBMSC.

O Art. 7º da IN 01 prescreve as competências do Serviço de Atividades Técnicas:

Art. 7º (...)

- I – supervisionar o cumprimento das disposições legais baixadas pela DAT;
- II – analisar o PPCI;
- III – vistoriar imóveis (edificações, estruturas, áreas de risco e eventos transitórios);
- IV – supervisionar a rede pública de hidrantes;
- V – expedir os atestados de aprovação referentes às atividades descritas nos incisos II e III, deste artigo;
- VI – aplicar as sanções previstas em lei pelo descumprimento das NSCI.

O SAT é gerenciado por um Oficial que deve primar pelo cumprimento das obrigações previstas no art. 7º. Para realizar o planejamento de vistorias dos municípios os gerentes da AT devem seguir a lógica de priorização de edificações fornecida pela Diretriz Operacional nº 26/2016.

Cabe esclarecer que o Oficial gerente do SAT é a autoridade bombeiro militar responsável em aplicar as sanções de poder de polícia previstas na legislação. Caso haja alguma irregularidade no cumprimento das normas, este Oficial será o único que poderá emitir um auto de infração no município da sua circunscrição. Desta forma, todas as sanções emitidas no município deverão ser previamente autorizadas por ele. Também é de sua competência responder os recursos ordinários - aqueles recursos de 1ª instância referentes aos autos de infração que emitiu.

Os prazos para o cidadão interessado interpor o recurso estão relacionados na Lei 16.157/13:

- Art. 21. Da imposição das sanções previstas no art. 16 desta Lei, são cabíveis os seguintes recursos:
- I – recurso ordinário;
  - II – recurso especial; e

III – recurso extraordinário.

§ 1ª O recurso ordinário deverá ser protocolizado no prazo de 5 (cinco) dias úteis, a contar do recebimento do auto de infração, dirigido à autoridade bombeiro militar que expediu o auto.

[...]

Os recursos de 1ª instância (ou ordinários) interpostos pelos requerentes deverão ser respondidos pelo Oficial gerente de Atividade Técnica. O Decreto 1957/13 impõe o prazo para resposta do recurso:

Art. 44. O recurso ordinário deve ser dirigido à autoridade bombeiro militar que expediu o auto de infração e redigido em forma de requerimento, protocolizado no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 1º O recurso ordinário deve ser interposto na OBM de situação do imóvel.

§ 2º A autoridade recorrida terá 5 (cinco) dias úteis para julgar o recurso a contar da data em que o recebeu, devendo fazê-lo fundamentadamente.

Conforme extrai-se do art. 44, o gerente de AT deve providenciar à resposta do recurso ordinário no prazo de 5 (cinco) dias úteis. Nos municípios da 1ª Região Bombeiro Militar há uma grande constância de interposição de recursos, principalmente no que se refere aos autos de infração multas. A situação em tela requer empenho e envolvimento do Chefe do SAT no acompanhamento dos processos, pois caso uma resposta seja dada intempestivamente ou indevidamente pode acarretar a anulação do auto de infração.

Para cada infração emitida é aberto um Processo de Apuração Infracional (PAI) que visa atender aos princípios da ampla defesa e do contraditório, além de permitir o acompanhamento e ciência da situação aos autuados. Na ocasião da abertura do PAI, o gerente do SAT atua como encarregado do processo, desde sua instauração e até o encerramento, sempre supervisionando os atos e corrigindo as ações indevidas realizadas por sua equipe. A fim de acompanhar os processos e o recebimento de recursos, o gerente do SAT conta o Sistema de Gerenciamento de Infrações (SGI), disponível no site da corporação. A tramitação dos processos de regularização de imóveis é inserida e acompanhada no SGI para controle de cada PAI.

O Chefe do SAT ainda conta com o Sistema de Gerenciamento da Atividade Técnica (SIGAT). Este sistema contém o histórico e a tramitação dos projetos preventivos e vistorias realizadas pelo CBMSC e será substituído por um outro mais completo e moderno, já que o SIGAT não vem atendendo todas às necessidades e demandas para o gerenciamento e controle da atividade. Pretende-se o SGI seja incorporado ao novo sistema para que haja uma facilitação e agilidade dos procedimentos.

Todos os processos de regularização da edificação devem ser de conhecimento dos interessados, ou seja, dos cidadãos. Para que haja esforços na divulgação das informações, a Diretriz Operacional nº 26 prevê que o Oficial Chefe do SAT é o responsável em efetuar campanha junto à população e a mídia local no intuito de informar quanto ao prazo de 5 anos para a regularização das edificações existentes, bem como de 180 dias para as edificações novas e recentes.

Diante de toda responsabilidade inerente à função do Oficial gerente de AT torna-se fundamental traçar um breve panorama sobre a formação do profissional. Inicialmente, para tornar-se um Oficial do CBMSC é necessário ser aprovado em concurso público. Alguns requisitos são necessários, destacando-se o ingresso com nível superior a partir do ano de 2010, sendo possível o ingresso com qualquer curso de bacharelado ou licenciatura plena, conforme Lei Complementar Nº 587, de 14 de janeiro de 2013.

Após a inclusão na corporação é necessário a aprovação no Curso de Formação de Oficiais, com duração de aproximadamente dois anos. Na formação são ministradas disciplinas de diversas áreas relacionadas às atividades operacionais de bombeiro e de gestão, a fim de fornecer os fundamentos e pilares para exercer o Oficialato.

O Programa de matéria e plano de unidade didática (PROMAPUD) das disciplinas de Segurança Contra Incêndio e Pânico (SCI) foram alterados após a aprovação da Lei 16.157/13. Atualmente, ao longo dos dois anos do Curso de Formação de Oficiais (CFO) são previstas 4 (quatro) disciplinas de SCI, sendo uma por semestre.

O objetivo da disciplina de SCI I é fornecer conhecimentos acerca do histórico, legislações e funcionamento da atividade técnica de forma global, além noções de desenho técnico, totalizando 40 horas aula.

Na matéria de SCI II referente ao segundo semestre são fornecidos conhecimentos acerca de saídas de emergência e eventos transitórios – explicando o dimensionamento das saídas, incluindo-se o cálculo de saídas para ambientes externos. Outro assunto abordado no segundo semestre refere-se as normas e instalações de gás combustíveis, totalizando também 40 horas aula.

Já no terceiro semestre os cadetes estudam o Sistema Hidráulico Preventivo, o Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas, e o Sistema de Alarme e Detecção, somando 40 horas aula. Finalmente, no último semestre do CFO as seguintes Instruções Normativas são estudadas: 001 (da Atividade Técnica); 005 (edificações existentes); 002 (infrações administrativas); 015 (sistemas de chuveiros automáticos); 016 (sistema fixo de gases limpos e dióxido de carbono); 017 (sistema de água nebulizada); 018 (controle de materiais de

revestimento e acabamento; 020 (parque para armazenamentos de líquidos inflamáveis e combustíveis); 021 (postos para reabastecimento de combustíveis (líquidos inflamáveis e gnv); 022 (instalação para reabastecimento de combustíveis de uso privativo); 025 (rede pública de hidrantes); 026 (matas nativas e reflorestamento); 027 (prevenção em espetáculos pirotécnicos); 028 brigada de incêndio; 029 (postos de revenda de GLP); 030 (armas, munições, explosivos e fogos de artifícios); 031 (plano de emergência); 032 (caldeiras e vasos de pressão); 033 (parques aquáticos, piscinas e congêneres) e 034 (atividades agropastoris e silos). Além dessas normas, há revisão da Lei 16.157/13 e do Decreto 1.957/13, já estudados em SCI I e há previsão de realização de atividades práticas de análises de projetos e vistorias de edificações e eventos. Nesta disciplina são fornecidas informações essenciais para a administração e gerenciamento do Serviço de Atividades Técnicas, sendo a carga horária total da disciplina de 80 horas aulas.

Ao final do CFO são ministradas cerca de 200 horas aulas de Segurança Contra Incêndio e Pânico. Apesar do número total de horas estudadas ser grande, a atividade requer estudo e atualização continuada, devido à atualização das normativas.

Importante mencionar que as Instruções Normativas estão sendo revisadas pela Diretoria de Atividades Técnicas. A revisão tem como intenção reduzir a quantidade de itens da norma que são cobrados atualmente, com o escopo de diminuir a complexidade das vistorias e análises, aumentando, desta forma, a quantidade de vistorias e análises realizadas. A outra premissa da revisão será utilizar a Norma Brasileira (NBR) como a principal referência, ressaltando, porém, os interesses comerciais que podem estar presentes nela.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa está delineada para responder o problema proposto e alcançar os objetivos apresentados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo identificar a qualidade dos vínculos dos Oficiais gerentes do SAT com a função que exercem no âmbito da 1ªRBM do CBMSC. Para tanto, foi necessário traçar um panorama sobre vínculos organizacionais e adaptá-los a realidade estudada, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória, pois trata-se de um diagnóstico ainda não realizado pela corporação. A pesquisa exploratória, segundo Richardson (1999), é indicada quando se deseja conhecer um fenômeno desconhecido e proporcionar maior familiaridade com o problema, situação que ocorre neste trabalho.

Nesta pesquisa, pretendeu-se descrever os vínculos presentes entre os Oficiais gerentes da Atividade Técnica e a função que exercem, classificando-se, dessa forma, como um estudo de caso descritivo de corte transversal, na medida em que expõe características da amostra de acordo com a realidade específica da corporação. A pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Já o estudo de caso consiste no estudo aprofundado de poucos objetos para melhor compreensão do fenômeno pesquisado, sem que os resultados possam ser generalizados (GIL, 1999).

Na presente monografia não se busca enumerar ou medir eventos, mas sim descrevê-lo de acordo com as percepções dos Oficiais que participaram da pesquisa, com o intuito de obter informações aprofundadas e coerentes acerca do contexto estudado. Assim sendo, optou-se em utilizar a abordagem qualitativa, por ser considerada um caminho viável na compreensão de fenômenos sociais. Conforme Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa qualitativa permite analisar a percepção do sujeito diante do fato estudado de maneira mais aprofundada. Patton (1990) corrobora com este conceito afirmando que os estudos de caso qualitativos se preocupam, basicamente, com o estudo em profundidade de amostras pequenas e até casos únicos. Este tipo de pesquisa propicia ao pesquisador a obtenção de inúmeras informações acerca do tema, sendo, portanto, uma abordagem adequada para cumprir os objetivos da pesquisa.

A pesquisa qualitativa voltada para o estudo de caso favorece a compreensão profunda e integrada da realidade das organizações, trazendo contribuições aos problemas da prática.

Tal tipo de pesquisa, ao mesmo tempo que centra a atenção numa questão particular, estende a visão para as múltiplas dimensões envolvidas. Pode, assim, se constituir numa rica fonte de informações, trazendo contribuições tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a organização (GODOI et al, 2006). Por conseguinte, considera-se um tipo de pesquisa adequado para atingir os objetivos propostos na presente pesquisa.

#### 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa consiste nos Oficiais gerentes do SAT da 1ª Região Bombeiro Militar do CBMSC. Em junho de 2017, haviam 32 Oficiais na função. A amostragem foi estipulada por conveniência, na qual o critério de escolha foi a disponibilidade e aceitação e em participar da pesquisa, totalizando 07 (sete) pesquisados.

Segundo Valles (1997), no âmbito qualitativo, não há fórmulas matemáticas de cálculo amostral para universos grandes ou pequenos, níveis de confiança, erro amostral ou cálculos de variância. Como não há preocupação de representatividade estatística, a pesquisa de campo e a evolução da investigação podem orientar a quantidade de participantes.

A fim de atingir os objetivos da pesquisa e obter informações mais fidedignas entendeu-se que é fundamental a preservação do anonimato dos participantes, de forma que coloquem suas percepções condizentes com a realidade, sem preocuparam-se em serem identificados.

#### 4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A etapa de coleta de dados teve como objetivo obter maior número de informações dos Oficiais participantes da pesquisa, procurando conhecer os seus pontos de vista e identificar pensamentos e sentimentos para apreender os aspectos inerentes ao vínculo que estes sujeitos mantêm com o trabalho. Desta forma, optou-se em utilizar entrevistas semiestruturadas com a amostra estipulada.

A entrevista é considerada por muitos pesquisadores como um instrumento por excelência na investigação social. Nela, há possibilidade de conseguir informações mais precisas e avaliar atitudes, condutas e gestos, e ainda, esclarecer perguntas ou reformulá-las para melhor compreensão do entrevistado e do entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Na entrevista semiestruturada há um roteiro prévio estabelecido, mas o entrevistador pode realizar outras perguntas e aprofundar determinadas respostas (MANZINI, 1990).

Segundo Triviños (1987), o roteiro da entrevista semiestruturada é elaborado com base na teoria que se relaciona ao tema da pesquisa, favorecendo sua descrição, compreensão e explicação.

O roteiro de perguntas presente no Apêndice A foi elaborado com base na pesquisa bibliográfica sobre vínculos organizacionais e na adaptação dos conceitos dos respectivos conceitos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento para a função gerente do SAT no CBMSC, conforme será descrito e detalhado no item 4.3.1.

#### **4.3.1 Adaptação do Conceito de Vínculos Organizacionais**

Os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e o ambiente de trabalho podem ter diferentes focos: organização, carreira, sindicato, trabalho em si, entre outros. Os conceitos dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento foram largamente pesquisados na comunidade científica na relação entre indivíduo e organização.

Esta pesquisa propõe-se a identificar os vínculos estabelecidos entre o indivíduo (Oficial do CBMSC) e a função (gerente de AT) que exerce, diferenciando-se, assim, da relação indivíduo e organização. Para verificar, portanto, quais os tipos vínculos prevalecem na amostra pesquisada (comprometimento, consentimento, entrincheiramento) tornou-se essencial transpor os conceitos de vínculos organizacionais apresentados na literatura para a realidade da função exercida por estes profissionais.

Neste diapasão, para a caracterização do vínculo de comprometimento com a função, utilizou-se como referência inicial a definição de comprometimento organizacional de base afetiva de Meyer e Allen (1991). Segundo Bastos (2004), corroborado por Borges e Mourão (2013), a base afetiva é pautada na crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, de tal forma que os indivíduos comprometidos afetivamente com a organização permanecem nela porque desejam contribuir ativamente.

Ao realizar adaptação deste conceito para a realidade focada na função de gerente de Atividades Técnicas do CBMSC, considera-se que o Oficial comprometido com a função permanece no cargo porque deseja (e não por uma necessidade ou obrigação) e acredita que a função contribui no alcance das metas da corporação.

Segundo Dias e Marques (2002), o comprometimento organizacional trata-se de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, diminuindo suas chances de abandoná-la. Transpondo este entendimento para relação entre indivíduo e função que exerce, pode-se considerar que profissionais com elevado comprometimento com a

função terão menor propensão em trocar de cargo, diminuindo a rotatividade entre os gerentes de Atividade Técnica.

O comprometimento organizacional trata-se de um vínculo ativo, uma vez que o indivíduo engaja-se em benefício da organização, sente prazer em trabalhar e predispõe-se a fazer sacrifícios para contribuir com o bem-estar da empresa em que trabalha (BORGES-ANDRADE et al, 2004; RODRIGUES, 2009; PINHO, 2009) Ao realizar adequação destas características para a função de gerente de AT, pode-se considerar comprometido aquele Oficial que tem uma postura proativa no cargo e sente prazer em permanecer na função, engajando-se em benefício da Atividade Técnica e predispondo-se a fazer sacrifícios em prol o serviço.

A fim de adaptar o conceito de consentimento para a realidade da função de gerente de Atividade Técnica foram utilizados como referência os estudos realizados por Silva (2009) e Silva e Bastos (2010), em que são estabelecidas duas dimensões do construto. O cerne deste vínculo é o atendimento às demandas do superior hierárquico pelo trabalhador de forma automática e passiva.

No conceito de consentimento referente à dimensão “obediência cega”, o indivíduo se comporta de acordo com as ordens estabelecidas por seus superiores hierárquicos, independente das consequências advindas. Transpondo-se tal definição para a realidade pesquisada, considera-se um Oficial vinculado na função por obediência cega aquele que cumpre as normativas, diretrizes e ordens da corporação de forma automática, por medo de sofrer punições ou perder benefícios, apresentando um comportamento passivo e obediente.

Em contrapartida, no conceito de consentimento por aceitação íntima há o cumprimento das normas e regras em função de uma concordância autêntica com elas, pois há a crença que as normativas aplicadas constituem o melhor procedimento para a organização. Pode ser baseado em uma obrigação moral de permanência na função, devido aos investimentos que a organização já realizou para que esteja atuando no cargo. Adaptando-se estas características para o contexto da pesquisa, considera-se o Oficial gerente de AT vinculado com a função por “aceitação íntima” aquele que acredita que as normativas institucionais relativas à Atividade Técnica devem ser cumpridas por pensar que é o melhor para o serviço, sendo também um comportamento passivo e pouco proativo, sem a busca por soluções e inovações. O vínculo de consentimento pode estar relacionado à uma obrigação moral do Oficial em continuar na gerencia da Atividade Técnica, pois entende que a corporação investiu recursos – como cursos, por exemplo, e até pelo tempo que permaneceu

no cargo, sentindo que se saísse seria prejudicial à instituição. Também caracteriza-se por uma postura passiva.

A definição do vínculo de entrincheiramento foi pautada nos estudos de Bastos e Silva (2010), onde os autores especificaram três dimensões para o construto. A primeira delas trata-se do “ajustamento à posição social”, associada aos investimentos realizados pelo indivíduo para adaptar-se às condições de trabalho e desenvolver habilidades específicas, como cursos e treinamentos e ainda outras situações que poderiam ser perdidas caso o trabalhador deixasse a organização, como à rede de relacionamentos. A segunda dimensão refere-se aos “arranjos burocráticos impessoais”, relacionada à hesitação em perder ganhos financeiros, benefícios e estabilidade. A última dimensão é chamada de “limitação de alternativas”, associada à falta de outras oportunidades de emprego, seja por restrições do mercado, seja por características do perfil profissional. O trabalhador entrincheirado permanece na organização porque precisa dela.

Transpondo as dimensões do entrincheiramento organizacional para a realidade da função de gerente de AT, considera-se um Oficial entrincheirado por ajustamento à posição social (APS) aquele que não deseja perder os investimentos e custos emocionais despendidos para adaptar-se à função de gerente de AT e desenvolver habilidades específicas, como cursos e treinamentos e ainda outras situações que poderiam ser perdidas caso o Oficial deixasse a função, como à rede de relacionamentos e reconhecimento social e “status” advindo do cargo exercido. Já o Oficial entrincheirado pelos arranjos burocráticos impessoais (ABI) permanece na função por hesitar perder ganhos financeiros e benefícios relacionados à função de gerente de AT. Com relação ao Oficial entrincheirado por limitação de alternativas (LA), ele continua exercer a função por não ter oportunidade de assumir outra função, seja por imposição da própria corporação, seja pelas limitações pessoais.

Após a definição dos parâmetros do conceito dos vínculos dos Oficiais dos gerentes do SAT com a função, as perguntas do roteiro da entrevista semiestruturada foram definidas. A primeira pergunta “O que te levou a ser Oficial do CBMSC?” teve como objetivo deixar o entrevistado falar livremente para mapear as motivações anteriores à entrada dos entrevistados na corporação e identificar se já apresentavam alguma intenção de trabalharem com a atividade de segurança contra incêndio.

A segunda pergunta “o que te levou a exercer a função de Chefe do Serviço de Atividades Técnicas no CBMSC?” objetivou identificar as reais motivações que levaram os profissionais a exercerem a atual função, na época em assumiram o cargo. Com as respostas obtidas, pretende-se descrever os vínculos iniciais estabelecidos com a função.

A terceira pergunta “o que te prende nessa função?” objetivou verificar as razões da permanência dos entrevistados no cargo. A partir das respostas, pretende-se descrever os vínculos que atualmente os Oficiais mantêm com a função.

A quarta pergunta “você já pensou em trabalhar em outra função? porquê?” buscou compreender se os entrevistados desejam ou não se manterem vinculados ao cargo que exercem, para que melhor compreensão e descrição dos vínculos estabelecidos na amostra.

A última pergunta “você entende que sua função está de acordo com as metas e valores do CBMSC?” pretendeu-se verificar se os Oficiais entendem que as ações desempenhadas como chefe do setor contribuem com o alcance das metas e objetivos do CBMSC, a fim de verificar se entendem a função como parte dos objetivos da instituição.

#### 4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A técnica escolhida para realizar o tratamento de dados foi a análise temática que trata-se do tipo de técnica mais utilizada para análise de conteúdo. Tal técnica consiste em operações de desmembramento do texto em unidades – categorias (MINAYO, 2000).

Para definição das categorias e subcategorias foi realizada a adaptação dos conceitos vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) para o vínculo com a função do gerente da Atividade Técnica, conforme descrito no item 4.3.1 da Metodologia da pesquisa.

Quadro 4: Definição das Categorias e Subcategoria

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
<b>COMPROMETIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Desejo autêntico em estar e permanecer na função de gerente do SAT.</li> <li>➔ Acredita que sua função está alinhada com os valores da corporação.</li> <li>➔ Entendem que as ações desempenhadas como chefe do setor contribuem com o alcance das metas e objetivos do CBMSC.</li> <li>➔ Adota uma postura proativa, crítica e contributiva em prol do serviço.</li> <li>➔ Sente prazer em trabalhar na função.</li> </ul>
<b>CONSENTIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Obediência cega: cumpre as ordens e normativas institucionais de forma automática, por medo de sofrer punições ou perder benefícios.</li> <li>➔ Aceitação íntima: cumpre as normas e regras por concordância autêntica com</li> </ul>

	elas. Pode caracterizar por uma obrigação moral de permanência na função.
<b>ENTRINCHEIRAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Ajustamento à posição social (APS): o Oficial não quer perder o status social da função nem os investimentos realizados para adaptar-se nela.</li> <li>➔ Arranjos burocráticos impessoais (ABI): relacionado à hesitação em perder ganhos financeiros e benefícios relacionados à função de gerente de AT.</li> <li>➔ Limitação de alternativas (LA): não tem a opção de exercer outra função, seja por imposição da própria instituição ou devido à limitação pessoal.</li> </ul>

Fonte: própria autora, 2017

As entrevistas foram gravadas e transcritas, obtendo-se o fluxo de informações necessário, com evidências que proporcionaram a separação dos trechos das entrevistas em categorias e subcategorias. Atentou-se para essência das falas dos entrevistados que mais representavam os depoimentos, vinculando-as aos princípios da teoria estudada. Após a transcrição os arquivos de áudio foram descartados.

#### 4.5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo trata da descrição e análise dos dados da pesquisa. Sua importância é ressaltada por possibilitar a compreensão dos vínculos estabelecidos na relação entre o Oficial gerente da AT e a função que exerce. Delineou-se a análise dos depoimentos dos entrevistados, com a finalidade de aprofundar o conhecimento a respeito do fenômeno investigado.

##### 4.5.1 Caracterização do perfil do investigado

Diante da pesquisa qualitativa, na qual apenas 7 sujeitos compuseram a amostra, optou-se por preservar o anonimato dos participantes. A fim de obter um panorama geral das características dos entrevistados, importante relatar os seguintes dados: as idades variaram entre 28 a 37 anos. Os postos dos Oficiais entrevistados são de 2º Tenente ou 1º Tenente, e o nível de escolaridade de todos é de especialização. O tempo na função exercida variou entre 5 meses a 4 anos.

#### 4.5.2 Análise de conteúdo dos vínculos dos gerentes da AT com a função que exercem

O estudo dos tipos de vínculo adotados nesta pesquisa foi realizado a partir da adaptação dos conceitos de vínculos organizacionais para a função de gerente do SAT: comprometimento, entrincheiramento e consentimento.

A partir dessas categorias foram definidas as subcategorias, conforme Quadro 4 do item “4.4 Tratamento de Dados”. Cada um dos vínculos (entrincheiramento, consentimento, comprometimento) e suas subcategorias serão pormenorizados a partir de cada pergunta realizadas no Apêndice A.

Os entrevistados serão identificados como: E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6 e E-7. Os nomes de pessoas e cidades citadas nos relatos serão substituídos para que haja a preservação do anonimato dos participantes.

A seguir serão apresentadas as perguntas do Apêndice A e os trechos das repostas dos entrevistados que correspondem a determinada categoria de vínculo (entrincheiramento, consentimento e entrincheiramento). Os trechos coletados também serão enquadrados nas subcategorias definidas para cada um dos vínculos para melhor compreensão e descrição do fenômeno.

##### 1) O que te levou a ser Oficial do CBMSC?

**R:** “Vários motivos Capitão, não existe somente um motivo. A oportunidade de crescimento profissional e pessoal. Procurei ter uma profissão onde eu agregasse os valores que eu tinha, aquilo que eu gostaria para minha vida e que me oportunizasse crescimento (...) então... Oportunidade de crescimento como pessoa, como profissional ... a parte... eu gosto muito né... que a gente acaba trabalhando como consequência a parte de oratória, de lidar com o público, de gerir. Eu procurei galgar e sempre atrelado ao que sempre falo: a empatia, a vontade de auxílio ao próximo, que eu tenho formação na área da saúde, então foi algo que eu sempre gostei e teria que ser algo relacionado, e gostei do APH, então acabei ingressando e vi como uma oportunidade de crescimento dentro da corporação ingressar no oficialato.” **E-1**

**R:** “Quando eu entrei eu não conhecia nada de área militar, não conhecia nada, na primeira semana falavam, ah que tem o Oficial e que tem o praça, eu olhava, ah o que? O que é isso? Aí depois fui criando afinidade, fui gostando da área militar (...) daí eu comecei a estudar e focar no bombeiro, (...) e passei na turma de 2010, mas foi assim pela afinidade pela área”. **E-2**

**R:** “... eu gostaria de estar em Santa Catarina, exercendo a função do bombeiro, e como oficial, melhor ainda”. **E-3**

**R:** “Pra ser bem sincero eu estava prestando concurso público na época, daí eu prestei o do bombeiro, já tinha sido militar antes né, aí já tava numa função que eu já tinha tido experiência e gostava né... Ai abriu o concurso, eu tava no limite da idade né, aí eu prestei e deu certo né, na verdade eu tava focado para outros concursos (...) eu vi como uma oportunidade e aí passei”.

**E-4**

**R:** “Eu buscava, quando entrei no bombeiro né, alguma estabilidade no serviço, em alguma profissão. Eu nunca sonhei quando criança em ser bombeiro né, mas na época passei em três concursos: bombeiro, polícia militar e guarda municipal e pude escolher (...) Mas o que me levou a ser oficial foi o fato de eu ter incluído no próprio CBMSC. Primeiramente eu queria ter uma estabilidade, achei o Corpo de Bombeiros, e dentro da corporação é... a gente buscando o que tinha de melhor na corporação vi a possibilidade do oficialato, então busquei através do concurso público estudar para exercer essa função”. **E-5**

**R:** “Como eu era praça já, do bombeiro, no meio do caminho da guarnição, expediente, eu senti vontade de estudar né, de novamente continuar os estudos, no momento que eu comecei a estudar e verifiquei que a carreira de oficial era uma carreira interessante, porque eu já tava na atividade administrativa, então eu vi que realmente gerenciar talvez fosse uma coisa que eu gostaria de fazer, aí partir do momento que eu consegui me formar na faculdade, logo abriu o concurso e eu consegui passar né. Então, eu sempre admirei a atividade do oficial... Ainda bem que deu tudo certo.” **E-6**

**R:** “Eu me formei em engenharia de materiais, mas eu achava a função muito restrita, ficava muito em laboratório e eu queria algo mais dinâmico.... Mais... eu queria ver o resultado do meu serviço mais rapidamente (...). E aí eu tentei alguns concursos também, tentei concurso pra Marinha e eu achava a área militar bastante interessante e achava que combinava com o meu perfil. E aí o bombeiro eu descobri através de um amigo (...) aí eu olhei o edital assim... e achei bastante interessante, me identifiquei com isso e aí fiz o concurso, já tava nessa fase de estudar uns dois anos, e aí fiz o concurso e passei”. **E-7**

Nos trechos das falas dos entrevistados verificou-se que alguns já conheciam e se identificavam com área militar, almejando ascender a carreira de Oficialato. Os entrevistados E-4, E-5, e E-7 buscaram uma profissão que lhes fornecesse estabilidade por meio de concurso público, vislumbrando ingressar em alguma carreira pública e por isso prestaram o concurso para o CBMSC. Nas narrativas das respostas da primeira pergunta, os entrevistados não comentaram especificamente a respeito da Atividade Técnica. O E1 mencionou ter aptidão com a área de atendimento pré-hospitalar, gestão e oratória. O E-5 mencionou ter aptidão com a área administrativa e gestão, por isso almejou ingressar na carreira de Oficiais. Os demais falaram do desejo de entrar na corporação militar como Oficial, mas não especificaram a área ou função que vislumbravam atuar na CBMSC na época em que prestaram o concurso. Verifica-se nos discursos que não houve menção dos entrevistados

sobre a intenção de prestar o concurso do CBMSC para atuar na área de segurança contra incêndio. Neste sentido, a fim de atrair candidatos que tenham aptidão com a atividade de segurança contra incêndio, sugere-se que a corporação invista na divulgação das funções que serão exercidas no Oficialato junto à comunidade, aos meios de comunicação e às universidades. Conforme afirma Borges et al (2013), o recrutamento é a primeira oportunidade de a organização desenvolver práticas transparentes junto aos candidatos, interferindo no potencial de atração de interessados.

## **2) O que te levou exercer a função de gerente do Serviço de Atividades Técnicas no CBMSC?**

**R:** “Quando eu cheguei no Batalhão, logo após o término do aspirantado a gente foi direcionado ou pro B-4 ou pro SAT, ou seja, eram dois locais que estavam vagos naquele momento, e éramos eu e outro colega, e dentre os Oficiais a gente começou a conversar e discutiu pelo fato de eu já ter trabalhado no SAT e ter um pouco mais de conhecimento e pelo fato de ter bastante demanda aqui, eu acabei abraçando a missão de SAT. Conversamos e entramos num consenso... entre B-4 e SAT, apesar de serem duas funções difíceis (...) Se eu tivesse qualquer oportunidade gostaria de ser Comandante de Companhia”. **E1**

Verifica-se que o E1 assumiu a função da Chefia do SAT pois haviam apenas duas opções de escolha, e como havia experiência anterior no setor, acabou direcionado para assumir a Chefia do SAT. O E1 afirma que se fosse lhe dado qualquer oportunidade, escolheria a função de Comandante de Companhia. Os trechos descritos foram categorizados como **“limitação de alternativas” do vínculo de entrincheiramento.**

**R:** “Me mandaram (... ) eles quiseram mandar um Oficial pra lá, eu sei que tiveram outros nomes antes até do meu, aí até que surgiu o meu nome, por eu ser uma pessoa muito comunicativa aí me mandaram, em resumo me mandaram, não foi escolha. Chegaram ... tu quer ir? Eu disse não, e disseram tu vais, e aí... sim senhor”. **E2**

No depoimento do E2 torna-se claro a assunção da função ocorreu por imposição da instituição, pois inicialmente não tinha interesse em assumi-la. O trecho descrito foi categorizado como **“limitação de alternativas” do vínculo de entrincheiramento.**

**R:** “Acredito que foi por conta das experiências que eu tive anteriormente na função, o meu aspirantado foi praticamente na SAT (...) Não era interesse meu ... porque primeiro eu tava acompanhando todas as funções do Ten, então já tava um bom tempo passando pra mim, então eu achei... injusto, a tô aqui, vim pra cá pra substituir ele e simplesmente me mudaram de função”. **E-3**

Na declaração do E-3 observa-se que foi uma imposição da corporação, inclusive estava assumindo a função do Ten e por decisão da corporação trocou de função, o que na sua percepção achou injusto. O trecho acima foi enquadrado na subcategoria **“limitação de alternativas do vínculo entrincheiramento”**.

**R:** Porque eh... foi mais questão de escolha de vaga assim, eu tinha ido parar em (cidade X) com as escolhas das vagas, daí o Oficial que era o Chefe da SAT de (cidade Y) se movimentou né, tinha uma vaga aberta lá em (cidade Y) que era melhor pra mim, aí eu fui naquela ocasião mais pela vaga, pela cidade né, que era (cidade Y), não por afinidade ainda (...) E-4

Na resposta de E-4, evidenciou-se que a função foi assumida porque considerou uma oportunidade de ser movimentado para cidade Y, pois não havia outra vaga aberta na referida cidade, sendo o trecho enquadrado na subcategoria **“limitação de alternativas” do vínculo entrincheiramento**.

Para os entrevistados E-1, E-2, E-3, e E-4 ficou evidenciado que assumiram a função por imposição da Corporação, sobressaindo-se o **vínculo de entrincheiramento**. Verifica-se, dessa forma, que não tinham intenção de atuar na atividade técnica após o Curso de Formação de Oficiais. Importante referir que o CFO é a primeira experiência dos alunos junto à corporação para aqueles que não eram da instituição, e também é a primeira experiência de socialização no que se refere ao ingresso da carreira de Oficialato da corporação. Autores apontam que o processo de socialização desempenha papel fundamental no desenvolvimento do comprometimento dos servidores, havendo táticas organizacionais que focam a adaptação das normas existentes e como consequências trazem impactos negativos para criatividade e a inovação, enquanto outras que confirmam a identidade, as habilidades e as aptidões prévias do novo funcionário, valorizando suas experiências e conhecimentos anteriores (BORGES; MOURÃO, 2013).

A fim de desenvolver o comprometimento dos cadetes já no Curso de Formação de Oficiais, a instituição pode fomentar a participação nas consultas públicas referentes às normativas de segurança contra incêndio, favorecendo e incentivando uma postura proativa dos alunos. Além disso, torna-se fundamental que a corporação desenvolva estratégias para despertar o desejo dos alunos em atuarem na atividade, o que certamente é um desafio, mas necessário, visto que entre 07 (sete) entrevistados, 04 (quatro) apontaram que não tinham interesse de assumir a função de Chefe do SAT.

Nos discursos apresentados pelos referidos Oficiais observa-se similaridade com definição do trabalhador entrincheirado de Carson, Carson e Bedeian (1995), os quais

descrevem o vínculo de entrincheiramento com a carreira presente nas situações em que o indivíduo continua exercendo a mesma linha de ação profissional por falta de opções.

**R:** “Quando eu assumi a Cia, é, praticamente o único Oficial então eu tinha que cuidar de todas as áreas, B-4, SAT. E quando eu cheguei tava bem complexo assim, porque todas as pessoas que lá estavam tinham a mesma graduação, então não tinha um chefe, não tinha ... digamos um dono né, aí já eu me obriguei a fazer parte do SAT (...) Mas ainda eu foquei um pouco no SAT e comecei a gostar, até porque eu gosto da Atividade Técnica, (...) a gente vê um pouco de poder, porque querendo ou não dá um pouco de status no município, as pessoas vem te procurar, porque querem resolver as coisas, daí tu... opa... vê algum problema com o Tenente. Então comecei a conhecer muitos empresários da cidade, construtoras, engenheiros, através da seção de atividades técnicas. Eu vi que me dava um retorno bom, eu também começava a conhecer pessoas dentro do município e era uma área que eu gostava e ainda gosto dentro do corpo de bombeiros, ainda gosto... ainda...”

Na resposta do E-5 é possível identificar várias questões relevantes da relação do Oficial gerente da AT com a função. Inicialmente, o E-5 assumiu a função porque era o único Oficial na Companhia e por perceber a importância da AT (fonte de arrecadação para o quartel e segurança para as edificações) acabou sentindo-se obrigado a gerenciá-la. Neste aspecto do relato, percebe-se que primeiramente vinculou-se a função pois entendeu que não havia alternativa e por um sentimento de obrigação relacionada a responsabilidade inerente da AT, sugerindo níveis de entrincheiramento (limitação de alternativas e ajustamento à posição social quando menciona o status proporcionado pela função) e consentimento (sentimento de obrigação oriundo da percepção da relevância da função). Posteriormente, relata que começou a gostar da função e percebeu que a função lhe dava certo status no município. Desta forma, pressupõe-se que o **vínculo de comprometimento** sobressai-se sobre os demais, enquadrando-se na subcategoria **“desejo autêntico em permanecer na função”**.

**R:** “Bom, quando a gente se forma no CFO vai pro aspirantado e logo que a gente iniciou o aspirantado o comandante de batalhão orientou que uma das vagas iria ser de alguém que ia gerir a SAT do Batalhão, uma outra atividade seria a vaga de chefe de B-4 também na (cidade Z) e o outro seria a cidade de (cidade W). Eu quis sempre comandar algum quartel, mas na oportunidade eu achei que (cidade D) ia ficar inviável pra mim, por causa da minha esposa também, mas eu sabia que eu queria passar por uma atividade técnica e talvez uma chefia de B-4 pra ter uma experiência administrativa, e depois no futuro quando comandasse um pelotão, uma fração, poder exercer a aquela atividade com mais facilidade e aí acabou que a SAT de (cidade Z) ali foi uma escola, então a gente fez o aspirantado direcionado pra essa área, eu fiz o aspirantado direcionado pro SAT, tinha o Ten ali e ele continuava na função de chefe, e durante três ou quatro meses eu fui recebendo ali a instrução, eu fui assumindo a função dele. E aí inclusive durante o aspirantado, ali pro final eu realmente assumi a função dele, ele saiu da

função e eu assumi. E é sempre um aprendizado né, eu aprendi ali o tempo todo né, mas como a demanda é bem grande, tem bastante edificação, de alta complexidade, a gente acaba aprendendo bem rápido, então eu achei muito válido a experiência de ter ido pro SAT como a primeira experiência de função de oficial, foi bem legal. Entre as funções que tinham lá, o meu planejamento foi assumir a SAT inicialmente, foi a minha escolha”. **E-6**

Na entrevista do E-6 percebe-se que haviam três oportunidades de escolha para assunção de função, entre elas o SAT. Relata que apesar de ser sua vontade comandar um quartel, pensa que é importante ter a experiência como Chefe do Serviço de Atividades Técnicas, acrescentando que foi seu planejamento ter assumido a atividade. Apesar das alternativas terem sido limitadas, o entrevistado deixou claro que foi sua escolha e vontade ter assumido a função. Desta forma, pode-se caracterizar o vínculo inicial com a função de **comprometimento**, na subcategoria “**desejo autêntico**” de estar na função.

**R:** “Então... como eu falei ... eu venho da formação da área técnica né... porque sou engenheiro (...) e quando eu ingressei aqui no CFO eu tive o contato com a atividade técnica, com SCI e eu já achei bastante interessante, porque eu me identifico né com essa parte técnica, e aí... desde ...desde o curso alí do CFO eu já me imaginava ingressando assim nessa parte assim de atividade técnica (...) Hoje eu sou bem dividido... assim... gosto das duas áreas, da área operacional e da área técnica (...) surgiu a oportunidade de ir para a (cidade W), e lá o Tenente o já tinha falado que quem fosse pra lá assumiria a parte da SAT e aí eu aliei o que eu queria fazer com a oportunidade”. **E-7**

Na resposta do E-7, percebe-se que a Atividade Técnica já havia interessado do entrevistado após ingressar na carreira de Oficial do CBMSC. Ressalta que aliou o que queria fazer com a oportunidade da abertura da vaga, deixando claro que foi sua intenção assumir a função de gerente de AT, transparecendo ser um desejo íntimo. Pode-se, portanto, caracterizar o vínculo inicial com a função de **comprometimento**, na subcategoria “**desejo autêntico**” de estar na função.

No que tange as respostas da primeira pergunta “O que te levou exercer a função de gerente do Serviço de Atividades Técnicas no CBMSC?” os entrevistados do E-6 e E-7 demonstraram ter assumido a função por gostarem e se identificarem com a atividade, pressupondo-se o vínculo inicial com a função exercida pautado pelo comprometimento, destacando-se a subcategoria “desejo autêntico”. Uma pesquisa realizada com funcionários da Universidade de São Paulo apontou que a predominância de vínculo de comprometimento está relacionada ao bem estar e satisfação no trabalho, sendo benéfico para a organização e aos próprios servidores (FERRAZ; SIQUEIRA, 2006). Nesses casos, há melhor desempenho

e produtividade dos indivíduos, diminuindo as taxas de rotatividade e faltas (BASTOS et al, 2004; SILVA, 2009)

### 3) O que te prende na função?

**R:** “Eu já me adaptei lá, eu já criei um ciclo .. não de amizades, mas um ciclo de relacionamentos com os órgãos mesmo, eu tenho bom relacionamento com a PM, com a Polícia Civil, com a Polícia Federal, com o Exército, com a DR, eu tenho assim todos os contatos lá já, então eu acho que isso facilita até pegar todo esse contato até porque lá é um pouquinho mais complicado, já me acostumei (...) Então quando eu tava começando a criar um ciclo de amizades eu era transferido, então eu pensei assim já que vocês querem eu vá pra (cidade W) eu vou , mas me deixa lá um tempo, porque já que assim é pra abraçar a causa né, então eu vou, mas me deixa lá um tempo. Daí eu adquiri residência lá, eu tenho alguns parentes lá também, então acabei assim, fiz a casa, mobiliei minha casa do jeito que eu queria, eu sei que não vou ficar a vida eterna né, mas queria ficar um tempo pra curtir o meu cantinho vamos dizer assim né, então o pessoal lá já acostumei, já trabalho, o que eu sinto falta é a parte operacional porque lá é só SAT, então assim às vezes me sinto bem deslocado, sinto falta dessa parte operacional até porque sou tenente ainda né (...)” **E-2**

Na fala do E-2 verificou-se que já ocorreu uma adaptação na função, inclusive no que se refere aos relacionamentos interinstitucionais, denotando que o declarante não quer perder os investimentos já realizados para adquirir tais contatos. Tais investimentos também podem ser verificados com relação à aquisição de um imóvel na cidade e à rede de relacionamentos ciclo de amizades, deixando claro que gostaria de permanecer no local para “curtir o seu cantinho”. Também ficou claro que sente falta da parte operacional, pois não tem oportunidade de sair no caminhão e na ambulância. O trecho descrito enquadra-se, desta forma, na **subcategoria “ajustamento à posição social (APS)” do vínculo entrincheiramento.**

**“R:** Com relação a preparação para atuar a corporação para fazer o gerenciamento do SAT, a corporação só me proporcionou o curso de SAT, o resto nada, **caí lá de paraquedas**, só quando vai surgindo dúvidas, perguntas, daí vai no chefe do SAT do Batalhão, mas não assim de algum explicativo, foi no dia a dia, conhecendo o sistema, mexendo, mas preparação antes não.” **E-2**

Na fala descrita acima do E-2 transparece que não se sentia preparado para atuar na função. O fato de não se sentir preparado para atuar pode ter favorecido a formação do vínculo de entrincheiramento, já que assumiu a função por uma imposição e não por vontade própria.

**R:** “como é diferente de sede do Batalhão que tem um oficial para a SAT, eu alí eu sou o Chefe da SAT mas sou Cmt de Cia, então eu acabo acumulando B-1, tem que monitorar, B-3, B-5, tem os outros pelotões também, que tem o operacional e aparece probleminhas, então **ao mesmo tempo que eu sou chefe da SAT acabo acumulando outras funções de Comando, não só SAT.** Em algumas reuniões eles falaram, ah que o Oficial Chefe da SAT tem que analisar projeto ... em um chefe de SAT de Batalhão que ele trabalha somente com o SAT, eu concordo, que à vezes tem... mas na minha situação, como na maioria dos casos, fora de sede de Batalhão fica um pouco complicado, porque a gente acumula, o que eu faço com o pessoal alí, tem uma vistoria maior, eu acompanho eles, ah tem algumas dúvidas, eles sentem a gente discute, eu acompanho isso, oh tenente, tem essa situação aqui. A gente discute, defere, indefere, faz isso, o que a gente vai indicar, vistoria mais complexa eu acompanho eles, ah no BIG, essas maiores eu faço questão de ir e acompanhar né, mas não que eu vou pegar um projeto e vou analisar, eu não me acho apto para pegar ...” **E-2**

Na descrição acima o E-2 aponta que não consegue dedicar-se exclusivamente ao SAT por também ser comandante de Cia. Ainda, ressalta que acompanha as situações mais complexas, mas que não se sente apto a analisar um projeto sozinho. Verifica-se que os compromissos com as demais atribuições podem atrapalhar o envolvimento com a atividade pois não consegue envolver-se tão assiduamente com os pormenores da função.

**R:** “**Eu vejo mais como uma demanda da corporação,** e por conta disso eu acabei me **adaptando** a essa situação, hoje eu me vejo adaptado, claro que a demanda é extremamente imensa (...) Eu coloquei pra mim a seguinte situação: eu só vou trabalhar aqui, não levo serviço pra casa. Posso estar cheio de coisa, não vou levar serviço pra casa, porque em casa eu também tenho outras demandas, tenho o TCC, tenho a faculdade, tenho um monte de coisas pra fazer, se não, não vou conseguir viver, ah... se tiver travando muito, se tiver demorando muito pra emitir uma resposta aqui na chefia, ah... não vou poder fazer nada, não é má vontade, mas eu preciso viver também e também preciso dar prosseguimento às minhas outras demandas particulares, foi o que eu coloquei como objetivo aqui (...)” **E-3**

Na resposta do E-3, denota-se que o entrevistado está na função por uma demanda da corporação, ou seja, não permanece como gerente de AT por um desejo autêntico, mas sim por uma necessidade da própria instituição, embora considere-se adaptado à função. Percebe-se que o envolvimento com a função está limitado ao horário de serviço e que não leva serviço para casa por conta de outras demandas pessoais, sendo uma postura de característica passiva. A descrição foi enquadrada na subcategoria “**limitação de alternativas**” do vínculo **entrincheiramento**.

**R:** “Confesso que foi a **experiência prática,** porque o que eu vi durante o **CFO não agregava,** eu não sei se houve alteração assim da forma que era antes, mas não agregava nada, tanto é que eu fui conhecer mesmo a função assim quando eu fui pra Itajaí fazer o aspirantado lá, e foi bem no momento em que foi instaurado o poder de polícia, claro, houve um curso sobre poder de polícia, mas assim, era tudo muito novo, mas foi só a experiência prática

mesmo. Eu acho que é a falta de prática durante o curso, eu acho que isso é bem importante, nós não fizemos análises de projeto durante o CFO, cálculos de INs, de GLP, passaram pra gente tudo, mas era algo tudo muito abstrato, a pessoa não conseguia visualizar, né e também e às vezes à pessoa que tava ali dando instrução também não era capacitada, estavam precisando de um instrutor e colocaram ela ali, isso a gente observava, a gente sentia, que a pessoa não estava preparada pra dar aula, era bem complicado”. **E-3**

Na fala descrita acima do E-3 transparece que a preparação para exercer a função ocorreu pela experiência como Chefe do SAT e não pela formação advinda do Curso de Formação de Oficiais. O declarante, de acordo com sua percepção, entende que durante o curso de formação não teve práticas suficientes de análise de projetos preventivos e houve falta de preparação por parte dos instrutores. Observa-se, desta forma, que os entrevistados E-2 e E-3 não se sentiam preparados para assumirem a função de Gerente de AT.

**R:** “Na verdade não... não vejo hoje como algo que me prende Capitão, acredito que a função hoje nos traz muitas oportunidades também de crescimento profissional e a área de maior crescimento na corporação (...) uma função bastante trabalhosa que exige muito do profissional e eu vejo como uma ótima oportunidade para adquirir bagagem (...) A academia em si ela nos deixa muito... eu posso usar a expressão... muito cru ainda com relação a função (...) aqui eu tenho que literalmente gerir muitas coisas e muitos processos (...) e infelizmente a formação não nos proporciona isso. Penso que o SAT deveria ser um local onde teríamos que ter Oficiais mais experientes, mais capacitados e é simplesmente um local onde joga-se o “mais moderno” porque ninguém quer pegar ... é a crítica que eu faço é algo que traz um retorno financeiro muito importante para as OBMs e com certeza tem que ser olhado com um pouco mais de carinho pelos Oficiais da corporação”. **E-1**

**R:** “Para eu não me tornar um demagogo e pra eu não perpetuar uma prática que eu não concordo eu me manteria hoje no SAT, em prol do serviço, em prol do que está sendo implementado, em prol da gestão eu gostaria de me manter aqui sim”. **E-1**

Na entrevista de E-1, inicialmente declara que não se sente preso à função, pois considera uma oportunidade de adquirir conhecimento. Em seguida, relata que para não perpetuar uma prática que não concorda, gostaria de permanecer no SAT, em prol do serviço e da gestão. Neste sentido, denota-se um sentimento de obrigação moral de permanência na função para que não haja descontinuidade de Chefia, caracterizando-se **o vínculo de consentimento, da subcategoria aceitação íntima**. Interessante mencionar que em uma pesquisa voltada aos vínculos organizacionais no 13º Batalhão de Santa Catarina destacou-se o alto nível de consentimento dos bombeiros que mais atuaram na atividade técnica, com 75% do total predominantemente neste tipo de vínculo (GRILLO RODRIGUES; VIDAL, 2016)

Segundo a entrevista, o E-1 considera que a função de gerente do SAT, embora seja difícil e trabalhosa, é uma ótima oportunidade de adquirir bagagem. Contudo, segundo sua percepção, o curso de formação não proporciona muita experiência com relação ao gerenciamento da atividade e opina que a Chefia do SAT deveria ser assumida por Oficiais mais experientes e capacitados e não um local em que o Oficial mais moderno assume porque nenhum propõe-se a assumi-la, devendo ser um local visto com mais atenção pela corporação. Nesta declaração, verifica-se que o E-1, assim como E-2 e E-3, não sentia capacitado para estar na função, alegando que lhe faltava experiência.

Considerando que os treinamentos e capacitações são considerados antecedentes na formação dos vínculos e que os entrevistados não os consideraram suficientes para atuarem na função que exercem, tal situação pode ter favorecido a predominância do vínculo inicial de entrenchamento observado nos depoimentos de E-2 e E-3 e de consentimento observado no depoimento de E-1. Borges e Mourão (2013) destacam que programas e políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação trazem resultados positivos ao desenvolvimento do comprometimento, podendo melhorar os sentimentos de autovalorização despertados nos indivíduos. Este entendimento vai ao encontro dos resultados de uma pesquisa realizada com funcionários de uma Instituição Pública de Ensino Superior na qual verificou-se um impacto positivo nas atividades desempenhadas pelos servidores após a realização dos seus cursos, o que, segundo os autores, indicou que os cursos realizados pelos servidores contribuíram para uma maior eficiência no setor de trabalho. Na amostra daquele estudo, a maior parte dos consultados concordou que, após seus cursos, encontra-se mais motivado e autoconfiante no trabalho (BALSAN et al, 2016).

Faz-se necessário mencionar que o programa de disciplinas do Curso de Formação de Oficiais proporciona uma carga horária considerável de matérias de segurança contra incêndio e pânico. Porém, segundo a percepção dos entrevistados, a formação não proporciona aquisição de experiência e conhecimentos suficientes, apontando para a necessidade de cursos e treinamentos específicos voltados ao gerenciamento e atualização da Atividade Técnica após o curso de formação. Com relação a falta de experiência, a corporação poderia exigir um tempo mínimo de permanência na atividade e só posteriormente ao cumprimento deste prazo os Oficiais poderiam assumir a função de gerência do SAT.

**R:** eu me prendo na SAT ali, sendo bem sincero assim né, porque eu já tô um tempo alí, eu já ganhei uma certa facilidade de lidar com essa função, se eu assumir uma nova função vou ter que começar do zero né assim, e é uma função também que também que eu acho que me prende a cidade que eu trabalho (...) quanto mais tempo eu ficar na função mais eu vou ter mais

facilidade pra trabalhar vou aprender mais, e acho vou gostando cada vez mais. Também tenho interesse de continuar na função porque eu sei que as normas estão mudando pra não ter mais essa parte de cálculo e tudo mais. Pra mim, pessoalmente vai ficar bem mais fácil de eu trabalhar, que vai ficar praticamente tudo parte que eu gosto assim, o poder de polícia a parte mais simples de cobrança das normas. Quando eu assumi a função mesmo eu me sentia completamente inseguro, bem sincero assim, mas também me sentia inseguro mas não despreparado assim, porque seja qualquer função que você vai assumir ele tem uma gama de opções para o cara escolher. Na escola te dá uma base de tudo, não vou dizer assim que é totalmente insignificante, mais uma visão geral, eu saí da escola com uma visão geral do que que é, pra ... ciente de que quando eu saísse da escola eu ia ter que estudar novamente, e aí foi o que aconteceu. E ainda não me sinto preparado também né, eu sempre sinto que preciso ir aprendendo.” **E-4**

Pode-se extrair do discurso do entrevistado E-4 informações relevantes que auxiliam na descrição dos vínculos com a função exercida. Observa-se que o declarante considera-se adaptado à função e entende que quanto mais tempo permanecer como Chefe do SAT mais irá dominar e gostar da função. Neste sentido, percebe-se que já foram realizados esforços para adaptar-se, transparecendo que o E-4 não gostaria de perder os investimentos ora realizados para assumir a Chefia da atividade. Outro apontamento relevante refere-se ao desejo de permanecer na cidade, que também o mantém vinculado à função. Desta forma, pode-se constatar a presença do **vínculo de entrincheiramento, das subcategorias de ajustamento à posição social**, pois não quer perder os investimentos realizados para adaptar-se a função e também na **subcategoria limitação de alternativas**, pois a vaga disponível para permanecer na cidade refere-se a gerência da AT. Vale ressaltar que E-4 também declarou que se sentia inseguro quando assumiu a função e ressalta que precisa estudar continuamente, reforçando a necessidade de formação continuada após o Curso de Formação de Oficiais.

**R:** “Acho que o gosto pela função, embora eu tenha hoje um tenente, mas a companhia está mais organizada, então eu consigo deixar o tenente assumindo as funções de B-3 e companhia, que é realmente a responsabilidade é de um tenente (...) e eu fico com as funções que eu julgo mais importante que é o SAT e o B-4, não que é mais importante, mas como comandante de companhia devo tá sempre né por dentro desse processo. E como eu falei lá no início, o gosto pela coisa né, é uma coisa que me atrai bastante, não especificamente ser por exemplo um analista ou isso, mas a função de gestor né, de saber de todas as áreas um pouquinho ali do SAT eu gosto de participar delas. A seção de atividades técnicas ... ela vai andar muito se tiver um oficial comprometido, ou um pessoal engajado na função né, as pessoas que estão naquela função têm que realmente gostar da atividade, gostar do que faz, não só porque está ali para cumprir uma função específica. Porque se não... não vai ter produtividade”. **E-5**

O E-5 aponta que permanece na função porque gosta e que poderia passá-la para outro Oficial, porém por sua escolha permanece como Chefe do SAT. Ressalta também é crucial para o bom andamento do serviço ter um Oficial comprometido e que realmente goste da atividade. Parecer haver, assim, um desejo autêntico em permanecer na função, por identificação e gosto pela atividade. Desta forma, o **vínculo de comprometimento** sobressai-se, enquadrando-se na subcategoria **“desejo autêntico em permanecer na função”**.

**R:** “A gente acaba gostando da atividade, se identifica um pouquinho e acaba gostando da atividade, e também tive a oportunidade e sorte (...) então a gente começa dar instrução, a gente vê que gostam daquilo ali, e eles começam a se apaixonar pela atividade também, então a gente começa a ter novas ideias e o pessoal vai comprando a ideia, todo mundo vai dando sugestão e uma coisa leva à outra, fica uma coisa gostosa assim de fazer né (...) o básico da atividade a gente aprende sim durante o curso e o resto é questão de realmente pesquisar e ir atrás. Como a nossa função é de gestor, obviamente a gente não vai ficar o dia todo analisando projeto, fazendo vistoria, procurar outros jeitos de fazer aquilo que tá escrito, oh... isso aqui dá pra fazer dessa forma, né a interpretação cabe assim dessa forma, vamos procurar inovar, dentro das possibilidades, pra fazer de um jeito melhor, mais fácil, mas que continue promovendo a segurança ali das edificações, e é um aprendizado mútuo né (...) Em relação ao gerenciamento/planejamento da atividade acho que isso a gente acaba pecando um pouco na formação básica, no curso de formação de oficiais (...) quanto mais a gente escreve regra pra seguir, ou ela vai engessar muito a atividade ou ela vai tentar prever todas as situações que não vai dar certo. Então eu acho que algumas particularidades não cabe a gente escrever, cabe realmente ao gestor, ele tem autonomia, tem responsabilidade, e eu acho que tem o discernimento pra saber porque ele tá fazendo daquela forma”. **E-6**

Na declaração do E-6 pode-se perceber uma identificação e desejo autêntico em estar e permanecer na função. Relata que como gestor deve procurar novas formas de cumprir as normas, procurando inovar dentro das possibilidades. Acrescenta que algumas particularidades técnicas não cabem estar nas normas, cabendo ao gestor decidir, verificando-se uma postura ativa e contributiva. Neste sentido, denota-se as características do **vínculo de comprometimento** com a função de forma evidente, tanto no que se refere a subcategoria de **“desejo autêntico em permanecer na função”** quanto na de **“adota uma postura proativa, crítica e contributiva em prol do serviço”**.

**R:** “Eu acredito que hoje... eu ainda quero permanecer na ... na SAT por um bom tempo, eu acho que eu tenho bastante o que aprender né, não domino ... não domino muita coisa (...) aqui tem uma equipe muito enxuta mas o pessoal é muito bom, então é bom isso, o que a gente faz muito é discutir o que a gente pode melhorar e sempre tem despachos para fazer, e...e o que eu gostaria é me aprofundar em todas as áreas ali do processo da Atividade Técnica mesmo, desde o protocolo até...cada etapa, e tentar

dominar isso... eu acho que leva um tempinho mas eu gostaria de dominar isso, eu gostaria de ter esse domínio, isso que... me leva a permanecer né (...) o CFO é um período que a gente tá bastante cansado... então pra adquirir o conhecimento ali é bem rápido e um pouco complicado, a gente aprende mais é na prática mesmo, então a parte técnica ... eu acho que eu não tô preparado pra, eu não tenho a preparação necessária pra exercer a função, eu tenho que tá estudando constantemente né, mesmo porque são bastantes INs, é complicado. E a parte de gerenciamento ali também é... a gente tem no CFO, a gente não tem tanto contato com isso né, a experiência de gerenciamento é mais ali na função mesmo, na prática. Eu acho que em todas as seções da parte administrativa do batalhão, assim o CFO não dá enfoque nessa parte de gerenciamento né ... Ou não tem como... não sei ... e é prática mesmo... **E-7**

Na declaração do E-7 verifica-se que o entrevistado deseja permanecer na função por “um bom tempo” pois gostaria de dominar e aprender mais sobre a AT. Assim, no trecho apresentado destacam-se características do **vínculo de comprometimento** com a função no que se refere a subcategoria de **“desejo autêntico em permanecer na função”**.

#### **4) Você já pensou em trabalhar em outra função? Porquê?**

**R:** “Hoje não, assim, eu tô lá por enquanto, entrei assim, vamos dizer numa zona de conforto, sendo bem sincero, entrei numa zona de conforto e por enquanto não vejo assim eu indo, futuramente eu sei que vou ter que sair, mas por enquanto não, agora eu já me estabilizei na função, na cidade então hoje não imagino nem outra cidade pra eu ir, não almejo não”. **E-2**

De acordo com a declaração acima, verifica-se que o E-2 gostaria de permanecer na função porque considera-se numa zona de conforto, pois já se estabilizou na função e frisou que nem imagina outra cidade para ir, denotando-se que se sente preso à cidade onde mora e não considera outra alternativa. A função de Gerente do SAT parece ser vista para o E-2 como um local que oferece segurança e estabilidade, garantindo a manutenção da zona de conforto do indivíduo, característica do **vínculo de entrincheiramento**. A fala acima foi enquadrada na subcategoria **“limitação de alternativas” do vínculo de entrincheiramento**.

**R:** “Acho se eu sáisse... é, na verdade eu tenho bastante vontade de trabalhar com projetos, é algo que me motiva, e que inclusive eu vi isso durante o curso, e que seria uma atividade que eu teria interesse de trabalhar na própria instituição, o problema que a gente não tem um setor de projetos, a gente é um pouco defasado neste sentido, então eu acho que, eu sairia pra trabalhar com esse tipo de função ou outro tipo de função vinculada a área que eu to me formando, é uma área que me agrada e que eu acho que daria pra ajudar bastante assim, a instituição e também perícia né.” **E-3**

No trecho do entrevistado do E-3, o mesmo deixou claro que sairia da função para trabalhar com projetos ou alguma área afim a sua formação de nível superior, reforçando a

sua declaração anterior na qual informou que permanece na função por demanda da corporação, sendo sua fala enquadrada na subcategoria “**limitação de alternativas**” do **vínculo de entrincheiramento**.

**R:** “É... eu cheguei à uns meses atrás que ... deu uma remanejada ali no Batalhão eu pensei né, em saí um pouco assim... porque toda a função tem a partezinha chata né, e às vezes o cara fica... dá uma... e eu pensei em solicitar em ir pro B-3, e tudo mais, mas aí, mais até por aquela questão de ficar na cidade eu acabei mesmo não ... e também porque tô com uma expectativa com essas mudanças de normas, que ela reflete bastante no nosso trabalho.” **E-4**

Na declaração do E-4 o mesmo relatou que pensou em sair da função para ir para o B-3 (área de instrução e ensino do Batalhão), mas acabou desistindo para ficar na mesma cidade, o que denota um **certo grau entrincheiramento, na subcategoria “limitação de alternativa”**. Contudo, na mesma fala, cabe ressaltar que a outra motivação do entrevistado para continuar na função é a boa expectativa com as mudanças das normativas de segurança contra incêndio, o que revela um vínculo de comprometimento, na subcategoria “**desejo de permanecer na função**”. Vale ressaltar que diferentes vínculos podem existir simultaneamente, conforme afirma Grillo Rodrigues (2012), o que parece ocorrer no trecho mencionado.

**R:** “Se pudesse escolher ... assumiria... a função de Chefe do SAT... na época eu era Comandante de uma Cia, o (Tenente X) teve uma época lá eu dei a seção de atividades técnicas para ele, porque ela tirava muito tempo de mim né, eu peguei uma daquelas épocas que dos colégios, das escolas, audiência do ministério público, passava dias inteiros, então tirava muito tempo meu né, se eu ficasse na atividade técnica como comandante eu deixasse outras demandas da companhia, eu não iria conseguir atender (...) mas eu vi nesse um ano e meio que esse outro tenente ficou lá que a seção não andou do jeito que eu esperava, e aquilo me deu uma, ansiedade, eu ficava amargurado com aquilo ... e angustiado... preciso resolver aquilo lá... tanto que o tenente saiu e reassumi lá, porque eu volto a dar as diretriz e tem que andar do meu jeito”. **E-5**

Na fala de E-5 o mesmo relata que se pudesse escolher continuaria assumindo a função, demonstrando que é seu desejo permanecer. Acrescentou também outro Oficial chegou a assumir a atividade, porém o serviço não andou como gostaria e voltou a assumi-la, e por isso decidiu continuar sendo o gerente de AT do município. Neste aspecto da fala pode-se evidenciar níveis de comprometimento, pois o entrevistado aponta que por sua iniciativa decidiu reassumir o SAT com o intuito de contribuir ativamente com o serviço, caracterizando-se uma **postura ativa de características do vínculo do comprometimento**.

**R:** “Às vezes sim, porque a gente tenta... o nosso objetivo é aquela utopia de regularizar 100% da cidade, tornar todas as edificações seguras, e cobrar tudo que tem que ser cobrado. E quando a gente começa a se envolver e vem alguns problemas que a solução não é fácil (...) a gente tem tomar alguma atitude, e a atitude nem sempre vai agradar alguém... não vai agradar ninguém na verdade, não vai agradar nem nós né. A gente vai ter que fazer anulação, então tem alguns problemas que a gente pensa... isso daqui... Não precisava tá passando por isso... mas aí vem o outro dia, e daí naquele dia tem um monte de gente que agradece por ter explicado tudo... por levado segurança a edificação, daí a gente volta... não ... que legal, essa atividade é muito gratificante. (...) depende realmente do dia, na maioria dos dias é muito gratificante trabalhar na Atividade Técnica, um ou outro acaba tendo probleminha que a gente vai acabar... e é muita responsabilidade também né. É claro que hoje acredito que com essa mudança de pensamento, de filosofia da norma, eu penso que a responsabilidade tá deixando de ficar só nas nossas costas, e a gente tá passando um pouquinho para outros profissionais da área, então acaba né, dando um pouco menos de preocupação quanto ao futuro.” **E-6**

O entrevistado E-6 aponta que em alguns momentos pensa em trocar de função porque ocorrem problemas que não terão solução fácil e que a atitude tomada irá desagradar alguém. Porém, afirma que na maioria dos dias é muito bom trabalhar na atividade técnica e a descreveu como gratificante. Reforçou também que possui boas expectativas com o processo de revisão das normas, pois pensa as responsabilidades serão compartilhadas e não ficarão somente ao cargo do Oficial gerente da AT. Percebe-se, desta forma, que apesar de haver momentos de sentir vontade de sair da função, predomina o **desejo de permanência, sobressaindo-se o vínculo de comprometimento.**

Desta forma, percebe-se nos entrevistados E-5 e E-6 sobressaiu-se o **vínculo de comprometimento**, apontando que desejam permanecer na função. Tal constatação vem ao encontro do entendimento de que o vínculo de comprometimento contribui com a diminuição de rotatividade no trabalho, pois os trabalhadores desejam continuar a contribuir ativamente com o serviço (DIAS; MARQUES, 2002; BASTOS, 2004).

### **5) Você entende que sua função está alinhada com as metas do CBMSC?**

**R:** “Eu acredito que sim Capitão, porque eu acredito que as estatísticas falam por nós né... a questão de prevenção, por mais que seja um pouco mais difícil trabalhar isso com a população, a cultura brasileira em si ela não é muito disso, mas eu acredito que pelo fato de nós termos um número muito menor de vítimas e de incêndio é resultado daquilo que a gente faz não só a parte de orientação mas a parte dos sistemas preventivos em si, essa cobrança e vejo que controle, cobrança seja em qualquer setor dentro da sociedade ela é essencial e o que a gente faz hoje no bombeiro, não tenha dúvida, quanto mais a gente investe em prevenção menos a gente tem que

investir lá na ponta. Eu não precisaria de um efetivo tão grande se não tivesse uma demanda tão grande pra suprir, é um raciocínio lógico né, então eu acredito que a prevenção é um caminho que cada vez mais a gente que tem trilhar principalmente nesse cenário um pouco ... um pouco ruim que a gente vê de efetivo, de estrutura que a gente acaba tendo. É um efeito cascata né, prevenir para não ter que atuar de outras maneiras”. **E-1**

**R:** “eu vejo que ela é importante, que ela é essencial para prevenção, é aquele negócio que às vezes a gente tem a sensação de não ser tão importante, mas a gente sabe que é. Assim, que ela hoje, tanto a parte de prevenção, número de incêndios não tem aumentado, que a gente vê principalmente que se for olhar os incêndios a maioria é residencial unifamiliar, quando é multifamiliar já tem o extintor e o pessoal já dá o primeiro combate, na maioria, então a gente vê né, assim, que a gente faz não acontecer, na verdade, então eu vejo essa importância da atividade técnica né. **E-2**

**R:** “Sinto, e geralmente quando eu vou conversar com o pessoal, quando dá aquele momento de... tentar motivar eles. Tento sempre inserir eles na nossa missão do bombeiro, se eu falar pra ele: olha, hoje você vai acordar, vai levantar da cama, e a tua função hoje é vistoria 5 prédios. É uma função muito pequena, tem pouca relevância, eles se sentem pouco importantes. Do protocolista, a função dele é receber documento e dar despacho. Mas se ele compreende que a função dele é um pedaço da segurança das pessoas que moram ou que habitam naquela edificação eu imagino que motivação deles pro trabalho é muito maior (...) Então situações que ocorreram recentemente agora... Londres, lá por exemplo, esse tipo de situação que permite que aqui não aconteça, ou impeça que aqui aconteça, o pessoal sente realmente que traz segurança pra aquela edificação, o pessoal realmente sente, e é muito legal quando eles entram em edificações que estão completamente irregulares, eles sentem a diferença.” **E-6**

**R:** “Sim sim... eu acho que a parte da Atividade Técnica é essencial né, é o início do ciclo de bombeiro ali que é a parte de prevenção, tudo que a gente fizer na atividade técnica pra melhorar, pra tornar as edificações mais seguras pra população com certeza ... tão dentro do objetivo e dos valores do CBMSC, então acredito...eu vejo como bastante importante a atividade de chefia da atividade técnica para corporação, pro objetivo do corpo de bombeiros. Eu acho que a gente tem um objetivo ali na SAT, a gente tem as INs e as diretrizes que a gente segue e aí tem algumas situações que têm influência tanto interna quanto externa que são fatores não técnicos né, e aí... influência até de poder interno né, que tem algum conhecido, que aí pede pra ele, e às vezes, e isso aí é... desmotiva um pouco, aí a gente não sabe se... a gente fica meio numa corda bamba li né...” **E-7**

Para os entrevistados E-1, E-2, E-6 e E-7, observa-se que entendem a Atividade Técnica como parte fundamental para que o CBMSC alcance suas metas e dentro dos valores institucionais, ressaltando a importância de tornar as edificações mais seguras para a população.

**R:** “Eu acredito que sim, mas me veio agora uma dúvida, quais são os objetivos da corporação? Durante o CFO tivemos que decorar a missão bombeiro, então eu acho que pra gente ainda fica um pouco obscuro. Eu lembro que quando eu trabalhei em (cidade Y), o BM-1 estava fazendo uma análise dos Batalhões e a ideia era concluir e formar o planejamento estratégico, mas até hoje assim, não sei dizer exatamente onde a corporação quer chegar, qual o objetivo dela, se é fortalecer o poder de polícia, se é priorizar os atendimentos operacionais, eu não sei (...) Quais são os objetivos da instituição? Melhorar o APH, melhorar o incêndio, fortalecer a perícia, desburocratizar o SAT, ou é tudo isso, e quem será o norte dessas pessoas que estão trabalhando ali. É isso que falta um pouco pra gente...”

### **E-3**

Na fala apresentada verifica-se que na percepção do E-3 não está claro onde a corporação quer chegar, não compreendendo como a função de gerente de AT contribuirá no alcance das metas do CBMSC. De fato, a corporação ainda está definindo o planejamento estratégico, o que pode contribuir para a falta de sentido para o trabalho dos servidores, situação que dificulta o desenvolvimento do vínculo de comprometimento. Para o estabelecimento do vínculo de comprometimento é necessária a ideia de uma missão organizacional (que integraria objetivos e valores) da organização com a qual o indivíduo se identificaria. Essa identificação, contudo, passa necessariamente pela existência de uma missão claramente definida e que seja conhecida pelos seus membros, conforme discorre Borges-Andrade e Flauzino (2008), fato que não ocorre na percepção do E-3.

**R:** “Eu creio que sim, hoje até eu tenho assim uma dúvida que sempre me surge, que eu acho que até a instituição deveria se posicionar, mas claramente sobre isso. Se nós buscamos hoje arrecadação, ou se nós buscamos hoje segurança. Então, eu acabo atuando no meu município, eu busco arrecadação, porque eu acredito que buscando arrecadação vai ser um ... é uma... consequência desse processo ... a segurança né. Então eu busco arrecadação e conseqüentemente eu terei segurança. Eu vou notificando, as empresas que estão irregulares, e com isso, obviamente vai buscar a segurança. Mas eu acho que a corporação ainda hoje não deixou bem claro, se almeja realmente a segurança das edificações, ou a gente almeja aumentar a nossa arrecadação pra manter a instituição. Começa... mesma graduação, tenente coronel às vezes tá lá comandando (...) Então hoje é uma ... duas coisas que se esbarram, que talvez a corporação teria que se posicionar um pouco melhor, eu vejo isso né, eu tenho essa dificuldade, então fica na mão de cada um gestor de OBM que tá lá vê se ele quer segurança ou quer arrecadação. Se ele quer segurança, muitas vezes ele vai ser mais coercivo, vai ser mais legalista no processo né, se ele vislumbra mais arrecadação, talvez ele vai ser mais flexível e buscar mais dinamismo no processo e ter um retorno né, da... um retorno melhor aí dos empresários, das edificações, pra conseguir mais arrecadação. Eu busco, como eu falei, hoje eu tenho o objetivo que busco melhorar cada vez mais minha arrecadação. Eu tenho traçado as minhas metas lá, que já melhorou bastante só com o processo de busca né, de edificações irregulares aí, falha até do nosso próprio sistema, , que hoje, o grande impasse nosso é: queremos segurança ou arrecadação. Eu

acho que a instituição deve se posicionar um pouco a isso né. Então como ela não se posiciona, me posiciono eu né.” **E-5**

Observa-se que para o E-5 também não estão claras as metas da organização, reforçando que falta a instituição posicionar-se melhor. O entrevistado deixa claro: como a instituição não se posiciona, cada gestor local decide e no seu caso, busca arrecadação e a consequência será a segurança, segundo seu entendimento. Na fala acima, o próprio entrevistado buscou suas metas como forma de comprometer-se com o serviço, caracterizando uma **postura ativa, de comprometimento**.

**R:** “Ah visão global assim eu acho que a corporação já tem, que a SAT é essa coisa de arrecadação, da importância que ela tem... mas assim ... eu acho que para colocar numa coisa genérica eu não sei (...) mas acho que ainda alguns comandantes de batalhão ainda não dão a importância devida (...) Então antes desse Comando e não tinha muito apoio assim né, e também meu efetivo era pouco, deu uma boa guinada, no efetivo agora da SAT, com o Comandante atual, os materiais também melhoraram bastante, estou conseguindo mais viaturas, então tô conseguindo um bom respaldo... então a corporação não sei dizer se está alinhada, mas acho que isso aí vai variar conforme o Batalhão. Eu fico bem livre pra trabalhar lá né, eu sinto um suporte hoje do comando, e também fico livre pra trabalhar. A minha intenção ali não é direto na arrecadação. Ela é importante, mas o que eu foco mesmo ali na SAT, eu sempre temo pelas vistorias pendentes que possam causar incêndios de grandes proporções e com mortes principalmente (...)”

**E-4**

Para o E-4 também não estão claras as metas da organização, reforçando ainda mais que a instituição deve posicionar-se melhor com relação a isso. O entrevistado transparece que houve alteração na sua motivação após mudança do comando do Batalhão, que passou a dar prioridade para a AT. Na narrativa deixou claro que na sua percepção, cada Batalhão pode ter focos diferentes com relação a atividade técnica. No seu caso, sente que há suporte do comando, e fica livre para trabalhar, sendo que sua meta principal é evitar incêndios de grandes proporções. Desta forma, **percebe-se uma postura ativa**, de vínculo de comprometimento com a função, pois considera-se com autonomia para estabelecer as metas e prioridades da função. Contudo, a clareza dos objetivos organizacionais pode fortalecer o vínculo de comprometimento, sugerindo-se que a instituição posicione-se com clareza.

Em uma pesquisa realizada com instituições públicas de diversas naturezas (educação, saúde, segurança pública) observou-se que o comprometimento afetivo dos integrantes da instituição de segurança é bem maior do que nas instituições de educação e saúde. Uma possível explicação para o fato fornecida pelos autores do estudo é que o exercício das atividades do corpo de bombeiros está intrinsecamente relacionado ao cumprimento da missão

da corporação no que se refere a atividade fim (operacional) (BORGES-ANRADE; FLAUZINO, 2008).

Em contrapartida, no presente TCC, os integrantes da amostra pesquisada exercem à gerência da atividade técnica. Neste sentido, pode-se considerar que as atividades desenvolvidas no cargo exercido não são tão tangíveis do ponto de vista de missão organizacional quanto às atividades de atendimento às emergências, como atender vítimas acidentadas, realizar buscas e combater incêndios, o que pode dificultar o desenvolvimento do vínculo de comprometimento. Segundo Borges-Andrade e Flauzino (2008), o desenvolvimento do comprometimento passa necessariamente pela existência de uma missão claramente definida e que seja conhecida pelos seus membros.

Ainda, de acordo com Borges-Andrade e Flauzino (2008), o maior nível de comprometimento da instituição de segurança pode ter sido devido à menor escolaridade dos bombeiros executores da atividade-fim (geralmente, 2º grau completo) em relação às instituições de saúde e educação nas quais há um predomínio de profissionais de nível superior.

Importante ressaltar que na pesquisa de vínculos entre Oficiais gerentes do SAT e a função que exercem, apontou-se que para 3 (três), dos 7 (sete) entrevistados parece predominar o vínculo de entrincheiramento em detrimento do vínculo de comprometimento. estes oficiais são gestores e possuem escolaridade do nível de especialização. Este resultado vai ao encontro de uma pesquisa de Bastos (1994) realizada sobre o comprometimento dos empregados nos âmbitos público e privado, a qual aponta um menor nível de comprometimento dos profissionais de nível superior com a organização quando eles trabalham em instituições públicas. Em um estudo de caso realizado junto aos bombeiros militares do 13º Batalhão de Bombeiro Militar de Santa Catarina, constatou-se a predominância do vínculo de comprometimento com 95% da amostra pesquisada nos bombeiros com o nível superior incompleto.

Em outra pesquisa realizada no âmbito do 2º Batalhão de Bombeiro Militar de Santa Catarina quanto aos vínculos dos bombeiros militares, verificou-se que, mesmo existindo um modelo burocrático na administração de pessoal, o nível de comprometimento apresentado é elevado, atingindo 83% do efetivo, demonstrando que os servidores superam possíveis deficiências do processo gerencial de pessoas, demonstrando que a pesquisa realizada com os gestores de AT destoou dos resultados de outros trabalhos já produzidos na corporação militar (BORGES, 2014).

## 5 CONCLUSÕES

A pesquisa apresentada nesta monografia teve como objetivo identificar os vínculos estabelecidos entre os Oficiais gerentes de Atividade Técnica da 1ª Região Bombeiro Militar do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina e a função que exercem. Para tanto, o referencial teórico buscou delinear os vínculos organizacionais existentes na literatura e a importância do estabelecimento de vínculos positivos com o ambiente de trabalho, especialmente no âmbito da gestão pública, concluindo-se que a qualidade dos vínculos tem reflexos tanto para o desempenho e produtividade organizacional quanto para o bem-estar e saúde dos indivíduos. Também foi dedicado um capítulo à parte para descrição do ambiente de estudo, situando a função de gerente de Atividade Técnica dentro da corporação militar.

Ao realizar um apanhado da literatura acerca do tema, verificou-se que os vínculos desenvolvidos no ambiente de trabalho podem ter focos diferentes (organização, carreira, sindicato, equipe, trabalho) e diversas naturezas. Devido à diversidade de focos e bases, parece haver certa confusão conceitual a respeito do assunto, sendo por isso, estudado e discutido na comunidade científica.

Para nortear a pesquisa foram utilizadas como referências as definições de vínculos organizacionais de comprometimento, consentimento e entrincheiramento, predominantes nas pesquisas mais recentes voltadas ao contexto organizacional brasileiro. Posteriormente, foi realizada a adaptação de cada conceito de vínculo organizacional para a realidade da função de gerente de AT no CBMSC, definindo-se assim os parâmetros de cada construto, os quais seguem detalhados.

Tendo como foco a função de gerente de AT no CBMSC, o comprometimento foi relacionado ao desejo autêntico em estar e permanecer na função de gerente do SAT e ao prazer de trabalhar no cargo; na crença de que a função está alinhada com os valores da corporação; no entendimento de que as ações desempenhadas como chefe do setor contribuem com o alcance das metas e objetivos do CBMSC e na adoção adota uma postura proativa, crítica e contributiva em prol do serviço.

O vínculo de consentimento entre o Oficial e a função de gerente de AT por obediência cega foi relacionado ao cumprimento de ordens e normativas institucionais de forma automática, por medo de sofrer punições ou perder benefícios. Já o vínculo de consentimento por aceitação íntima baseou-se no cumprimento às normas e regras por concordância autêntica com elas e pode caracterizar-se por uma obrigação moral de permanência na função.

Os parâmetros referentes ao vínculo de entrincheiramento com a função de gerente de AT pautaram-se em três dimensões: o ajustamento à posição social, no qual o Oficial não quer perder o status social advindo da função nem os investimentos realizados para adaptar-se; os arranjos burocráticos impessoais, relacionados à hesitação em perder ganhos financeiros e benefícios relacionados à função de gerente de AT e finalmente, a limitação de alternativas, relacionada à permanência na função por imposição da própria instituição ou mesmo por limitações pessoais.

Após a definição dos parâmetros e confecção do roteiro da entrevista semiestruturada, passou-se a coleta dos dados. O primeiro aspecto relevante da análise dos dados consiste na verificação de que os vínculos presentes na amostra não ocorrem isoladamente, podendo haver predominância de determinado tipo. Relevante mencionar que entre os 07 (sete) entrevistados, 04 (quatro) assumiram a função por imposição da Corporação, sobressaindo-se inicialmente o vínculo de entrincheiramento. Para outro entrevistado, foi possível identificar a vinculação inicial com a função por falta de alternativas e por um sentimento de obrigação, caracterizando-se o vínculo de consentimento e entrincheiramento. Contudo, o Oficial passou a gostar da função, sobressaindo-se, assim, o vínculo de comprometimento. Os outros dois entrevistados assumiram a gerência do SAT pois assim o desejavam, por identificação e gosto pela função, apontando para uma vinculação inicial com a função pautada pelo comprometimento. Na amostra pesquisada observa-se que houve uma predominância de vinculação inicial com a função marcada pelo entrincheiramento.

Discorrendo-se sobre os vínculos que os Oficiais desenvolveram e mantêm com a função, ficou evidenciado para um entrevistado a predominância do vínculo de consentimento, embora houvesse também caracterização de níveis de entrincheiramento e comprometimento. Para outros três entrevistados sobressaiu-se o vínculo de entrincheiramento, sendo que para dois deles também evidenciou-se características de comprometimento e consentimento. Já para 3 (três) entrevistados, percebeu-se a predominância do vínculo de comprometimento.

Relevante mencionar que houve redundância nos discursos com relação a sensação de falta de preparação para atuar na função. Neste sentido, sendo os treinamentos e cursos cruciais para o desenvolvimento do comprometimento, recomenda-se a realização de estudos voltados às necessidades de conhecimentos para estes oficiais, tanto para o curso de formação de oficiais quanto na formação continuada, pois os programas voltados à capacitação de funcionários melhoram os sentimentos de autovalorização e motivação dos indivíduos.

Outra menção realizada pelos entrevistados foi com relação a falta de experiência para assumir a função. Nesta perspectiva, verificou-se que os entrevistados eram 2º Tenentes e 1º Tenentes, os primeiros postos do Oficialato. Recomenda-se que a corporação viabilize alternativas de selecionar Oficiais mais experientes para atuar na função, podendo exigir um tempo mínimo de permanência na atividade para posteriormente assumirem a função de gerência do SAT.

Alguns entrevistados mencionaram a necessidade de haver mais clareza com relação aos objetivos e missões organizacionais voltados à função que exercem. Abordaram que em cada local adota-se uma conduta e prioridades diversas. Nesta perspectiva, verificou-se que o desenvolvimento do comprometimento passa necessariamente pela existência de uma missão claramente definida e que seja conhecida pelos seus membros, o que não ocorre para parte dos entrevistados da amostra. Para as funções de gerência, a compreensão da contribuição da atividade para a missão da organização não é tão perceptível quanto às áreas de atendimento diretamente às emergências, sendo portanto, necessário que a instituição defina com clareza os objetivos e metas organizacionais da voltados à atividade técnica.

Sugere-se também, na abertura de concurso público para o CBMSC, que a corporação invista na divulgação das funções que serão exercidas no Oficialato junto à comunidade, aos meios de comunicação e às universidades, a fim de atrair candidatos que tenham aptidão com a atividade de segurança contra incêndio.

Entre os aspectos considerados positivos pelos gerentes de AT e que contribuem com o desejo de permanência na função destaca-se o apoio ao setor de atividades técnicas pelo Comandante de Batalhão e revisão das normas de segurança contra incêndio e pânico realizada pela Diretoria de Atividades Técnicas.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a utilização do estudo de caso traz evidências mais fracas do que o uso de casos múltiplos; ademais, há a falta de possibilidade de generalização dos resultados encontrados, recomendando-se que o estudo seja estendido para todas as regiões da instituição e também em outras áreas da corporação que carecem do diagnóstico acerca do tema.

A despeito de tais limitações, o estudo atingiu os objetivos propostos e contribui para a ampliação do campo de estudo voltado ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, contribuindo para o diagnóstico da relação do Oficial gerente da AT com função que exerce, para que a corporação possa realizar ações de gestão de pessoal voltadas à realidade e necessidades encontradas.

## REFERÊNCIAS

- ACORDI, Charles Alexandre. **A possibilidade de execução de fiscalização da segurança**. 2015. 136 f. TCC (Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2015.
- AIRES, V.F.G; FERREIRA, V.P. Motivação: importante ferramenta de gestão de pessoas no setor público. **Revista Humanidades e Inovação** v.3, n. 1 - 2016.
- ALVES FILHO, Antônio, ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n.2, p.27-40, Abril-Jun. 2001. Trimestral.
- BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento e entrenchamento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. 5 (1), 63-69, 2004.
- BALSAN, Laércio André Gassen **Comprometimento e entrenchamento organizacional como variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho**: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior / por Laércio André Gassen Balsan. 2011.
- BALSAN, L.A.G.; LOPES, F.L.D.; ALVES, J.N.; VIZZOTTO, F.B.; COSTA, V. M. F.; Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina*. v. 9, n. 1, p. 143-164, jan. 2016.
- BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, 13, 379-387.
- BARROS, Ana Rita Oliveira de. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. 2007. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Bahia, Salvador, 2007.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado em Psicologia – Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno; ROWE, Diva Ester Okazaki. **Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais**: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. VI EnEO. Florianópolis. SC. 2010
- BERGUE, Sandro Trescastro. CAMÕES; Marizaura Reis de Souza e PANTOJA, Maria Júlia.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. CAPES: UAB, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro; KLERING, Luis Roque. A Redução Sociológica no Processo de Transposição de Tecnologias Gerenciais. **Organizações e Sociedade**, v. 17, n. 52, 2010.

BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 279- 298, 2001.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização Organizacional. In: ZANELLI, J. C. et al. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 331-356.

BORGES, Livia de Olivera. MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORGES, João Valério. **Um estudo sobre os vínculos organizacionais dos bombeiros militares e comunitários com o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2014. 88 f. TCC (Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis.

BROW, R.B. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 42, p.230-251, 1996.

CARDOSO, Luiz Antônio. **Prevenção de incêndios, uma retrospectiva dos primeiros anos de atividades técnicas em Santa Catarina**. Florianópolis: Papa-Livro, 2014.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 6, p.301-320, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CKAGNAZAROFF, I. B. Reforma Gerencial e o Papel do Gestor Público: ator de mudança ou de resistência? **VII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct., 2002.

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: **XXII EnANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina – IN 001/DAT/CBMSC. Atividade Técnica. Florianópolis: 2015. Disponível em: <[www.cbm.sc.gov.br](http://www.cbm.sc.gov.br)>. Acesso em: 21 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina – Diretriz Operacional nº 26, Atividade Técnica. Florianópolis: 2017. Disponível em: <[www.cbm.sc.gov.br](http://www.cbm.sc.gov.br)>. Acesso em: 21 jun. 2017.

COSTA, V. M. F. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento Organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do**

**Pólo Juazeiro/Petrolina.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, 2007.

DIAS, D. S. D; MARQUES, A. L. Múltiplos Comprometimentos: Um Estudo com Profissionais e Gerentes de uma Grande Empresa do Setor Metal-Mecânico. **Anais EnANPAD**, Salvador, 2002.

DIAS, D. V.; DEL MAESTRO FILHO, A. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo em empresas do setor siderúrgico mineiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, EnANPAD, 2008. p. 1-16.

DUTRA, Ademar. **Curso de especialização em administração pública.** Gestão de pessoas na área pública. 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho:** estudo com uma amostra de professores. Trabalho apresentado no IV GIBEST - Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG, 2006.

FINGER, M; BRAND, S. **Conceito de “Organização de Aprendizagem” aplicado à transformação do setor público:** contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. São Paulo: Atlas, 2001, p.163-195.

FIORITO, J, et al. Organizational commitment human resource practices, and organizational characteristics. **Journal of Managerial Issues**, vl. 19, n. 2, 2007.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Rev. Adm. Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, Mar./abr., p. 253-73, 2008.

**Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e método. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p.1-18, Set/Out. 2003. Mensal. Disponível em: <goo.gl/jUmbFa>. Acesso em: 26/06/2017.

GRILLO RODRIGUES, Ana Paula. **Os vínculos com a organização e a regulação emocional de servidores públicos.** Dissertação de Doutorado. UFBA, Bahia. 2012.

KRAMER, Gustavo Garcez. **Vínculos organizacionais:** um estudo de caso em uma organização pública. 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003. Disponível em: <goo.gl/aa5gWM>. Acesso em: 20 jun. 2017.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos organizacionais. *RAP*. Rio de Janeiro: 83-104, Jan./Fev. 2007.

MANZINI E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, 1990/1991.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MEYER, J P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Mngment Review*, 1(1), 61-89, 1991.

MEYER, J. P. et al. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52, 2002.

MEYER, J.P.; Allen, N. J.; Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39 (1-2), 83-93.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitemnt and psychological attachment: the effects of compliance, identification , and internalizationa on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499, 1986.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park, CA. Sage Publications, 1990.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacionais: um uma análise desses vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações**. 2009. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, A.P. M; BASTOS, A.V. B; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. *Organ. Soc.* 2015, vol.22, n.75, pp.659-680.

RICCHADSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social - métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

\_\_\_\_\_. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização** (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **XXXIII Encontro da Anpad**, São Paulo, SP, 2009.

Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo- organização. In J. C. Zanelli, N. Silva & S. R. Tolfo, (Orgs). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp.161-178). São Paulo: Casa do Psicólogo.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento Organizacional: Construção e Validação da Escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

SANTA CATARINA. Lei no 6.217, de 10 de fevereiro de 1983. Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Florianópolis, n. 12.153, 11 de fevereiro de 1983.

SILVA, E. E. C. (2009). **Consentimento organizacional**: uma proposta de medida do construto. Dissertação de Mestrado. UFBA, Bahia.

SILVA, E. E.; BASTOS, A.V. A Escala de consentimento organizacional: Construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. 2010.

SIQUEIRA, M. M. M.; Esquema Metal de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. In: **ENANPAD: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 26.2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLES, M.S. Técnicas cualitativas de investigacion social: Reflexion metodológica y práctica profesional Madrid: Ed. Sintesis Sociologia, 1997.

VANDERLINO VIDAL, V. **Marketing no setor público e os indicadores de desempenho na atividade técnica do Corpo de Bombeiros Militar**. 2015. 96 f. TCC (Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós- graduação em Administração, Florianópolis, 2015.

VARGAS, Mauri Resende; SILVA, Valdir Pignatta e. **Resistência ao fogo das estruturas de aço**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Siderurgia - IBS/ Centro Brasileiro da Construção em Aço - CBCA, 2003.

VIDAL, Deivid Nivaldo. **Vínculos organizacionais**: estudo de caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar. 2013. 64 f. TCC (Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

VIDAL, Deivid Vidal, GRILLO ROGRIGUES, Ana Paula. Vínculos organizacionais: estudo de caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 1, p. 4-18, jan./abr. 2016

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A., ANDRADE, R.O. B. de; OLIVEIRA, E. R. de Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p 1-12, 2011.

\_\_\_\_\_. **Constituição Estadual de Santa Catarina**. 2. ed. Florianópolis, DDSG-ALESC, 1989.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 1.957, de 20 de dezembro de 2013. Regulamenta a Lei n.º 16.157, de 2013, que dispõe sobre as normas e os requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico e estabelece outras providências. Disponível em: <[http://www.cbm.sc.gov.br/dat/images/arquivo\\_pdf/Leis/Decreto\\_1957\\_2013\\_Poder\\_de\\_Policia.pdf](http://www.cbm.sc.gov.br/dat/images/arquivo_pdf/Leis/Decreto_1957_2013_Poder_de_Policia.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 16.157, de 07 de novembro de 2013. Dispõe sobre as normas e os requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico e estabelece outras providências. Disponível em: <[http://www.alesc.sc.gov.br/portal\\_alesc/legislacao](http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar Nº 587, de 14 de janeiro de 2013. Dispõe sobre o ingresso nas carreiras das instituições militares de Santa Catarina e estabelece outras providências. Disponível em: <[http://www.alesc.sc.gov.br/portal\\_alesc/legislacao](http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao)>. Acesso em: 02 jun. 2017.

## ANEXOS

## ANEXO A: Resumo da categorização das respostas

Quadro 5: Resumo da categorização das respostas

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	RESUMO DAS RESPOSTAS COMPILADAS
<b>COMPROMETIMENTO</b>	Desejo autêntico em estar e permanecer na função de gerente do AS	Gosto pela função: E-5, E-6 Escolheu estar na função: E-5, E-6, E-7 Boas expectativas relacionadas a função: E-1, E-4, E-5
	Acredita que sua função está alinhada com os valores da corporação.	
	Entendem que as ações desempenhadas como chefe do setor contribuem com o alcance das metas e objetivos do CBMSC.	Sim, que metas organizacionais estão claras: E-1, E-2, E-6 e E-7
	Adota uma postura proativa, crítica e contributiva em prol do serviço.	Procura alternativas para resolver os problemas: E-5, E-6 Estabeleceu suas metas: E-4, E-5
	Sente prazer em trabalhar na função.	Considera a função gratificante: E-6
<b>CONSENTIMENTO</b>	Obediência cega: cumpre as ordens e normativas institucionais de forma automática, por medo de sofrer punições ou perder benefícios.	-
	Aceitação íntima: cumpre as normas e regras por concordância autêntica com elas. Pode caracterizar por uma obrigação moral de permanência na função.	Função considerada importante: E-1, E-5
<b>ENTRINCHEIRAMENTO</b>	Ajustamento à posição social (APS): o Oficial não quer perder o status social da função nem os investimentos realizados para adaptar-se nela.	Rede de relacionamentos e status da função: E-3, E-5, Zona de conforto relacionado ao tempo que já exerce a função: E-2, E-4

	<p>Arranjos burocráticos impessoais (ABI): relacionado à hesitação em perder ganhos financeiros e benefícios relacionados à função de gerente de AT.</p>	-
	<p>Limitação de alternativas (LA): não tem a opção de exercer outra função, seja por imposição da própria instituição ou devido às limitações pessoais.</p>	<p>Imposição da Instituição em assumir a função: E-1, E-2, E-3          Permanência na função relacionada com o desejo em estar em determinada cidade: E-2, E-4</p>

Fonte: produzida pela autora

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Instrumento de coleta de dados

- 1) O que te levou a ser Oficial do CBMSC?
- 2) O que te levou exercer a função de Chefe do Serviço de Atividades Técnicas no CBMSC?
- 3) O que te prende nessa função?
- 4) Você já pensou em trabalhar em outra função? Porquê?
- 5) Você entende que sua função está de acordo com as metas e valores do CBMSC?