

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE  
BOMBEIRO MILITAR**

**RENAN SILVÉRIO DA ROSA FERNANDES**

**GESTÃO DA TRANSIÇÃO: A PASSAGEM DE COMANDO NO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS  
2019**

**Renan Silvério da Rosa Fernandes**

**Gestão da Transição: a passagem de comando no Corpo de Bombeiros Militar de Santa  
Catarina**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

**Orientadora: Patrícia Vendramini, Dra**

**Florianópolis  
2019**

*Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC*

**Fernandes, Renan Silvério da Rosa**

Gestão da Transição: a passagem de comando no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina / Renan Silvério da Rosa Fernandes. -- Florianópolis : CEBM, 2019.

90 p.

Monografia (Curso de Comando e Estado-Maior; Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar) – Centro de Ensino Bombeiro Militar; Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas; Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina; Universidade do Estado de Santa Catarina, 2019.

Orientadora: Patrícia Vendramini, Professora Dra.

1. Relatório de Passagem de Comando. 2. Transição. 3. CBMSC. I. Vendramini, Patrícia. II. Título.

---

**RENAN SILVÉRIO DA ROSA FERNANDES**

**GESTÃO DA TRANSIÇÃO: A PASSAGEM DE COMANDO NO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

**Banca Examinadora:**

**Orientadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Patrícia Vendramini  
UDESC

**Membros:**

---

Guideverson de Lourenço Heisler – Coronel BM  
CBMSC

---

Eduardo Haroldo De Lima – Tenente Coronel BM  
CBMSC

**Florianópolis, 09 de dezembro de 2019**

Dedico este trabalho à minha esposa Kelly e aos meus filhos, Rafael e Alice que completam o meu propósito.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida e honrosas missões a mim confiadas.

A minha esposa Kelly pela compreensão, amor e apoio incondicional na realização desta conquista.

Ao meu pai Silvério e minha mãe Joana por sempre me motivarem a ir em busca de meus sonhos e nunca desistir.

A minha orientadora, Professora Dra. Patrícia Vendramini, pelo conhecimento e sabedoria transmitidos durante a elaboração deste trabalho.

Ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina por me proporcionar um labor tão desafiante, prazeroso e significativo.

Aos professores da UDESC e do CBMSC pela maneira ímpar com que conduziram suas aulas, profissionais comprometidos com a docência e que fazem a diferença em nosso Estado.

Ao Cap BM Samuel e Cap BM Borges pelo apoio e amparo dividindo o mesmo teto, neste curto mas intenso aprendizado.

Aos meus colegas e amigos do CCEM 2019, pelos momentos de aperfeiçoamento pessoal e profissional proporcionado por este curso.

“O domínio de uma profissão não exclui o seu aperfeiçoamento. Ao contrário, será mestre aquele que continuar aprendendo.”

(Pierre Furter)

## RESUMO

O presente trabalho faz um estudo sobre a passagem de comando e o processo de transição entre comandantes no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, propondo um modelo de Relatório de Passagem de Comando. Para obtenção dos dados, foi realizada uma revisão teórica sobre as características de liderança e as competências da função de comandante, o processo de transição nas organizações, bem como a análise do Relatório de Passagem de Comando de outras instituições militares. Para conhecer as perspectivas dos sujeitos desse processo, foi feita uma pesquisa de campo junto aos oficiais que desempenharam a função de comando em Organizações Bombeiro Militar. Tal pesquisa possibilitou aprofundar o conhecimento sobre o processo de transição nas organizações, aproveitando a experiência do comandante que deixa o posto, minimizando o retrabalho, perda do capital social, recursos materiais e financeiros. Na conclusão, verifica-se a necessidade de estruturar o processo de transição através de um documento formal, e de haver um tempo mínimo de permanência conjunta entre os comandantes substituto e substituído. Finalmente, recomenda-se ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina a utilização de um modelo de Relatório de Passagem de Comando de forma a agrupar as informações estratégicas, catalisando recursos, projetos e redes construídos, aprimorando cada vez mais o serviço prestado pela instituição

**Palavras-chave:** Relatório de Passagem de Comando. Transição. CBMSC.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Identificação dos Stakeholders Internos .....	20
Quadro 2 -	Identificação dos Stakeholders Externos .....	20
Quadro 3 -	Exemplo de realização de Ecomapa .....	21
Quadro 4 -	Indicadores logísticos sustentáveis a ser observados pelos comandantes BM.....	28
Quadro 5 -	Indicadores de Segurança Contra Incêndio e de Cursos de Instrução .....	29
Quadro 6 -	Competências para a atividade de comando .....	31
Quadro 7 -	Fases da transição de liderança em organizações militares .....	35
Quadro 8 -	Fases da Assunção de um novo cargo .....	36
Quadro 9 -	Perguntas iniciais de avaliação da organização dirigidas ao efetivo .....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Posto dos Oficiais respondentes.....	47
Gráfico 2 -	Tempo de serviço médio dos oficiais participantes.....	48
Gráfico 3 -	Orientação para exercer a função de Comando .....	48
Gráfico 4 -	Tempo de realização da passagem de comando (transição do comando) ...	49
Gráfico 5 -	Período para a Passagem de Comando (transição) .....	50
Gráfico 6 -	Avaliação da característica de assessoramento dos superiores de forma independente e franca.....	51
Gráfico 7 -	Avaliação da característica quanto aos princípios morais e éticos.....	51
Gráfico 8 -	Avaliação da característica de desenvolvimento de opiniões e atitudes que agreguem valor a uma discussão.....	52
Gráfico 9 -	Avaliação da característica de conhecimentos de conteúdo cultural.....	52
Gráfico 10 -	Avaliação da característica sobre a condução do planejamento das missões.....	53
Gráfico 11 -	Avaliação da característica de acompanhamento das atividades dos subordinados.....	53
Gráfico 12 -	Avaliação da característica de coordenação de equipe de trabalho.....	54
Gráfico 13 -	Avaliação da característica de orientação aos subordinados .....	54
Gráfico 14 -	Avaliação da característica de identificação das necessidades da equipe de trabalho.....	55
Gráfico 15 -	Avaliação da característica de clareza de posicionamentos e intenções de forma construtiva em proveito da instituição militar.....	55
Gráfico 16 -	Avaliação da característica de exemplo e estímulo aos subordinados.....	56
Gráfico 17 -	Avaliação da característica de apresentação individual e boa apresentação pessoal.....	56
Gráfico 18 -	Média de Notas Agrupadas por Competência.....	57
Gráfico 19 -	Maior dificuldade enfrentada ao assumir o Comando de uma OBM.....	58
Gráfico 20 -	Tipo de Informações prioritárias para exercer o comando de uma OBM...	59
Gráfico 21 -	Avaliação quanto a importância do mapa dos relacionamentos de uma OBM.....	59
Gráfico 22 -	Avaliação quanto a adequabilidade do processo de passagem de comando de uma OBM.....	60
Gráfico 23 -	Avaliação quanto a importância de receber um documento estruturado com as informações estratégicas da OBM que irá comandar.....	60

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAT – Auto Atividade Técnica  
ABTR – Auto Bomba Tanque e Resgate  
ASU – Auto Socorro de Urgência  
AR – Auto Resgate  
AT – Auto Tanque  
ATM – Auto Transporte de Materiais  
BBCC – Bombeiros Comunitários  
BM – Bombeiro Militar  
BBMM – Bombeiros Militares  
B-1 – Seção de Pessoal  
B-3 – Seção de Planejamento Instrução e Ensino  
B-4 – Seção de Atividades Logísticas  
B-5 – Seção de Comunicação Social  
CAAE – Curso Avançado de Atendimento a Emergências  
CAP - Capitão  
CBAE – Curso Básico de Atendimento a Emergências  
CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina  
CCEM – Curso de Comando e Estado-Maior  
Ch – Chefe  
Dir de OM – Diretor de Organização Militar  
EPI – Equipamento de Proteção Individual  
EPR – Equipamento de Proteção Respiratória  
Cmt – Comandante  
OM – Organização Militar  
OMs – Organizações Militares  
OBM – Organização Bombeiro Militar  
OBMs – Organizações Bombeiro Militar  
PMPE – Polícia Militar de Pernambuco  
PMMT – Polícia Militar de Mato Grosso  
SAT – Seção de Atividades Técnicas  
SSCI – Serviço de Segurança Contra Incêndio

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA.....	15
2.1.2 Administração Pública Burocrática.....	15
2.1.3 Administração Pública Gerencial.....	16
2.1.4 Governança Pública.....	18
2.1.4.1 Ecomapas de Relacionamento.....	19
2.1.5 Novo Serviço Público .....	21
2.1.6 Modelo de Excelência da Gestão Pública – MEGP.....	23
2.1.6.1 Características da Liderança e Mudança nas Organizações.....	24
2.2 DIRETRIZES LEGAIS E INSTITUCIONAIS PARA O COMANDO NO CBMSC	26
2.3 COMPETÊNCIAS PARA O COMANDO SEGUNDO O EXÉRCITO BRASILEIRO.....	29
2.4 PROCESSO DE TRANSIÇÃO EM ORGANIZAÇÕES MILITARES E CIVIS.....	33
2.4.1 Preparação .....	37
2.4.2 Primeiro dia e Avaliação Inicial.....	38
2.4.3 Alinhamento Organizacional, Construção da Equipe e Estabelecimento de Rotinas.....	40
2.4.4 Sustentação.....	41
2.5 MODELOS DE RELATÓRIOS DE PASSAGEM DE COMANDO EM INSTITUIÇÕES MILITARES.....	42
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PRO- BLEMA .....</b>	<b>47</b>
<b>5 PROPOSTA DE RELATÓRIO DE PASSAGEM DE COMANDO.....</b>	<b>61</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE B – Modelo de Relatório de Passagem de Comando.....</b>	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A mudança é uma constante nas organizações, em especial nas organizações militares. No Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - CBMSC não é diferente. Frequentemente, a corporação realiza mudanças rotineiras ou estratégicas, em face de variadas motivações, assim, cumpre aos bombeiros militares estarem bem preparados, capilarizando essas mudanças de forma a garantir o desempenho organizacional.

A passagem de comando é um processo de mudança que compreende a troca do gestor dentro de uma Organização Bombeiro Militar – OBM. Por sua vez, temos o comandante substituto que assume a nova função e o comandante substituído que deixa a OBM. Para o sucesso e otimização desse processo de transferência é fundamental que o novo gestor aproveite a experiência individual e o aprendizado organizacional, de forma a dar continuidade no desenvolvimento da instituição.

A elaboração de um relatório de passagem de comando pode dar uma melhor sustentação ao processo de transição, consignando informações estratégicas sob a óptica do comandante que deixa a organização, maximizando o conhecimento, relacionamentos e experiências construídos, oportunizando ao novo comandante um norte sobre a organização.

A cultura organizacional das instituições militares está pautada em processos de mudança, na qual a sucessão de gestores é realizada frequentemente. Os comandantes cumprem especial função neste processo, responsáveis por liderar e melhorar a gestão da corporação através dessa constante que é a mudança. Desta feita, urge a necessidade de desenvolver melhores práticas, utilizar novas ferramentas gerenciais, desenvolver competências individuais, coletivas e organizacionais com o precípua de catalisar esse processo, mantendo o CBMSC na prestação de um serviço de excelência a comunidade catarinense.

### 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O CBMSC não possui diretrizes específicas para o processo de passagem de comando entre gestores das Organizações Bombeiro Militar – OBMs, colocando em risco a efetividade da corporação.

Como gerenciar a passagem de comando de modo a otimizar os recursos disponíveis, garantindo a continuidade administrativa e as diretrizes do Planejamento Estratégico do CBMSC?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de relatório de passagem de comando para as unidades do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina a fim de aprimorar o papel da liderança no processo de transição organizacional.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar os papéis e características da função de Comandante e o seu processo de transição
- Levantar as dificuldades no processo de passagem de comando entre os oficiais comandantes do CBMSC
- Analisar modelos de relatório de passagem de comando de organizações militares
- Caracterizar as atribuições da liderança no modelo de excelência das organizações classe mundial

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A área pública possui natureza diferente do setor privado. Enquanto este preza por interesses de grupos e indivíduos, baseado na livre concorrência, o setor público visa a perenidade do bem público e o benefício coletivo, pautando-se pela legalidade instituída pelo Estado.(MIYASHITA; LEITE; SILVA JUNIOR, 2016).

O planejamento da sucessão é uma estratégia eficaz para alcançar objetivos futuros da organização. Tal iniciativa é amplamente utilizada no meio privado, porém, no setor público, devido a complexidade de implementação de tais programas, ainda possui sua utilização restrita. Ainda assim, abordagens bem-sucedidas foram implementados em vários níveis, baseando-se no forte desenvolvimento da liderança e o foco no desempenho (WILKERSON, 2007).

A sucessão de acordo com Ferreira (2015) é o modo pelo qual são ocupadas posições de uma organização ao longo do tempo. Assim, temos o sucedido que é o indivíduo que deixa sua posição para desempenhar novo cargo ou função interna ou externa a organização. Por sua vez, sucessor é o ator social que assume nova posição na entidade.

O Corpo de Bombeiros de Militar de Santa Catarina não possui diretrizes para o processo de sucessão entre gestores das OBMs, tampouco para o período de transição entre os mesmos, colocando em risco a continuidade do serviço desenvolvido pelo comandante atual, o que pode gerar um desgaste na imagem da corporação, bem como retrabalho e perda de recursos financeiros, materiais, entre outros.

Decorrente da constante mudança de gestores na corporação, a qual gera efeitos ao público interno e à própria comunidade, torna-se mister realizar a organização do processo de transição, como um primeiro passo para uma estruturação mais ampla da sucessão, de forma que, num médio prazo, seja possível mensurar e acompanhar essa transição, seja por parte de quem está assumindo a organização local ou mesmo dos comandos superiores da OBM.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Essa pesquisa possui como mote a realização de estudo sobre a passagem de comando e o processo de transição nas OBMs, bem como as características para exercer o comando, melhorando o processo de troca de gestores, proporcionando uma continuidade ao serviço do CBMSC.

O processo sucessório é bastante importante para o crescimento, desenvolvimento e aprendizado organizacional, cumprindo especial papel a realização adequada do processo de transição.

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina não possui diretrizes específicas para o processo de troca de gestores das Organizações Bombeiro Militar, carecendo de estudos sobre esta temática a fim de majorar a efetividade da continuidade do serviço e gerar um aprimoramento do serviço prestado pela corporação.

Assim, neste trabalho, o capítulo de referencial teórico está dividido quanto aos modelos de administração pública, abordando as referências sobre esta temática, discorrendo sobre o modelo de Administração Pública Burocrática; modelo de Administração Pública Gerencial; modelo de Governança Pública; modelo Novo Serviço Público e modelo de Excelência da Gestão Pública.

A seção seguinte diz respeito às Diretrizes Legais e Institucionais para o Comando, abordando uma introdução sobre o CBMSC, o Estatuto dos Militares Estaduais e abordado o Planejamento Estratégico da Corporação ligado à função de Comandante.

A seguir, é abordado o tema de Competências para o Comando, realizando uma síntese sobre competências e discorrendo sobre as Competências para desempenhar a Função de Comandante, segundo o Exército Brasileiro, que compõe um referencial de grande relevância para todas as temáticas da área militar.

Na sequência é descrito sobre o processo de Transição em Organizações Militares e Civis, abordando o período antes, durante e após a sucessão.

Por fim, será descrito a respeito dos modelos de relatórios de Passagem de Comando utilizados pela Polícia Militar de Pernambuco, da Polícia Militar de Mato Grosso e uma proposta de relatório do Exército Brasileiro.

## 2.1 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

Ao longo da história, a administração pública vem evoluindo de acordo com novos contextos, novas necessidades e deficiências, buscando a melhoria dos processos internos com a consequente efetividade na prestação do serviço à sociedade.

De acordo com Bendre (2016, p. 6) “a gestão é a arte de fazer as coisas por um grupo de pessoas com a utilização eficaz dos recursos disponíveis”. Assim, envolve o desenvolvimento de certos princípios e regras de um local ligados as funções de planejamento, organização, pessoal, direção e controle de operações para alcançar objetivos específicos. Quando se trata de modelos de gestão, inclui-se os princípios, políticas, práticas, processos e subsistemas em funcionamento nas organizações, de modo coerente ao propósito, à visão e aos valores que seus membros tenham construído. Neste sentido, cada modelo promove determinadas práticas, pois o contexto permite sustentá-las. Será possível verificar que o cotidiano das organizações comporta modelos híbridos, conforme a demanda de cada subsistema organizacional. Assim, para entender a contribuição de cada modelo à adoção de determinadas práticas no CBMSC, discute-se as características que cada um deles apresenta.

### 2.1.2 Administração Pública Burocrática

O modelo de Administração Pública Burocrática é baseado em contraposição ao modelo patrimonialista e sua concepção inicial foi criada na França por Gourmay no século XVIII, na qual funcionários eram designados a exercer funções específicas sob a regência e a dependência do Estado absolutista francês (GIRGLIOLI, 1993 apud ARAGÃO, 1997). A burocracia ficou conhecida através dos estudos de Max Weber, como sendo o principal portavoza, ligado de acordo com sua doutrina, para atingir maiores graus de eficiência (LANE, 1990 apud ARAGÃO, 1997).

O modelo burocrático surge na segunda metade do século XIX, possuindo orientações no contexto da profissionalização, carreira pública e formalismo, resumidamente o poder racional legal (BRASIL, 1995).

Neste modelo, apesar de sua conotação atual pessimista, é estabelecido uma série de regras e padrões preestabelecidos que norteiam e controlam as ações do servidor público com ênfase na impessoalidade e regulamentos exaustivos (COSTIN, 2010)

Logo, alguns princípios basilares do modelo burocrático são encontrados a seguir:

formalismo — atividades, estruturas e procedimentos estão codificados em regras exaustivas para evitar a imprevisibilidade e instituir maior segurança jurídica nas decisões administrativas;  
impessoalidade — interessa o cargo e a norma, e não a pessoa em sua subjetividade. Por isso, carreiras bem estruturadas em que a evolução do funcionário possa ser prevista em bases objetivas são próprias desta forma de administração;  
hierarquização — a burocracia contém uma cadeia de comando longa e clara, em que as decisões obedecem a uma lógica de hierarquia administrativa, prescrita em regulamentos expressos, com reduzida autonomia do administrador;  
rígido controle de meios — para se evitar a imprevisibilidade e introduzir ações corretivas a tempo, um constante monitoramento dos meios, especialmente dos procedimentos adotados pelos membros da administração no cotidiano de suas atividades (COSTIN, 2010, p. 32).

O Modelo Burocrático trouxe uma depuração em relação ao modelo patrimonialista, havendo um controle rígido e prévio de todos os processos, visando um melhor atendimento a população. Ainda assim, modelos engessados e controle excessivo da administração não corresponderam as expectativas, tornando a administração pouco eficiente (PARANA, 2018).

Sobretudo esse modelo inspira a base da administração de vários países, constituindo a fixação de regulamentos formais em prol da padronização das ações e do serviço público (COSTIN, 2010).

Nesse contexto, ratifica Vendramini (2013, p. 41) “A burocracia, quando bem aplicada, garante um passo rumo ao profissionalismo e ao primeiro esforço em busca da qualidade: a padronização.”

Através desta premissa, mostra-se que o modelo burocrático serve de apoio a administração pública, balizando a essência do mote desta pesquisa, traduzida no instrumento do Relatório de Passagem de Comando, detalhado à frente.

### **2.1.3 Administração Pública Gerencial**

Iniciado no Brasil no início da década de 90, o modelo de Administração Pública Gerencial, tem como foco central a eficiência e qualidade na prestação nos serviços públicos, otimizando a visão estanque do Modelo Burocrático (REK, 2015).

Ainda assim, o Modelo de Administração Pública Gerencial está apoiado no Modelo Burocrático a qual a principal diferença está baseada na flexibilização, concentrando-se nos resultados que continuam um princípio fundamental, porém, em detrimento exclusivo dos processos (BRASIL, 1995; PARANA, 2018).

Segundo Brasil (1995, p. 17)

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

No contexto da Administração Pública Gerencial, inclui-se medidas de contenção fiscal e o fortalecimento do gerencialismo, convergindo para uma profissionalização do setor público e a participação efetiva do cidadão como usuário dos serviços e contribuinte (COSTIN, 2010).

Sob esse modelo, o Estado reduz sua intervenção direta e incisiva, propondo uma administração pública baseada na lógica de mercado, utilizando-se de técnicas gerenciais do mundo privado, visando o melhor alcance dos resultados (ARAGÃO, 1997; VENDRAMINI, 2013).

Ensina Bresser-Pereira (2001), que o Modelo Gerencial, também denominado de Nova Gestão Pública, foi forjado através da competição internacional entre os países, obrigando as instituições públicas e privadas a se tornarem mais eficientes, reconstruídos sob a égide democrática e globalizada, mas necessitando de um Estado forte.

De acordo com Secchi (2009, p. 354) a Administração Pública Gerencial “é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.”

Cita Brasil (2018, p. 16),

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

Em contrapartida, Vendramini (2013, p. 42) ensina que “Apesar de buscar a profissionalização e convergir esforços para a busca de resultados, o modelo gerencial carrega essa tensão entre o indivíduo, a organização e a sociedade, cada um priorizando seus interesses.”

O conceito da Administração Pública Gerencial, ainda orbita nas ações da atividade governamental, correlacionado em específico com as atividades do CBMSC, na busca pela eficiência administrativa, delegando aos gestores certa autonomia de trabalho, porém, pressupondo a cobrança por resultados.

Decorrente desse modelo, foram inseridos na proposta de Relatório de Passagem de Comando informações correlatas à atividade operacional; gestão de pessoas; logística e finanças; segurança contra incêndio e cursos; norteados de acordo com o Plano Estratégico do CBMSC.

#### **2.1.4 Governança Pública**

Sob um contexto contemporâneo, o modelo de Governança Pública é concebido por uma modificação nas relações de poder interestatal na qual é composto por um processo de práticas democráticas e de gestão que visam a melhoria da eficiência administrativa e o desenvolvimento econômico-social (SECCHI 2009). Ainda assim, não é livre de contrapontos, percebendo-se dicotomias entre as diversas áreas do saber.

Esse modelo é firmado pela transparência por parte da Administração Pública, criando a participação em redes e a atuação colaborativa por parte de todos os *stakeholders*, perfazendo a construção de modelos horizontais de relacionamento e coordenação. Dessa forma, a atuação em redes é crucial para o desenvolvimento e perenidade organizacional, conferindo a necessidade do CBMSC estar moldado ao trabalho de interdependência e atuação em redes. Essa abordagem estará presente no Relatório de Passagem ao se registrar as informações referentes aos projetos comunitários em andamento na OBM. Outros instrumentos de gestão proporcionados pela perspectiva da Governança Pública é o Ecomapa, descrito a seguir.

#### 2.1.4.1 Ecomapas de Relacionamento

A utilização de mapas de relacionamento na área da gestão pública corresponde a uma inovadora ferramenta que fomenta o desenvolvimento da sociedade com base em princípios de parcerias, cooperação e pensamento sistêmico.

Segundo Agranoff (2007, apud ARAUJO; SILVESTRE, 2013, p. 4),

Gerir em rede significa, em primeiro lugar, ter presente que existe uma comunidade de participantes com recursos e motivações variadas que partilham interesses comuns, que podem estar representados por indivíduos, organizações ou agências de serviços com os quais os utilizadores interagem. No entanto, embora possa existir a convergência de alguns objetivos, nem sempre a participação, a intensidade e a dimensão do envolvimento dos parceiros está em conformidade com aquilo que seria desejável.

Assim, impõe ao comandante local a necessidade de reunir as informações sobre os diversos atores da região, construindo e melhorando as relações, fornecendo informações estratégicas para o desenvolvimento do CBMSC na área do respectivo comando.

O Ecomapa é um instrumento de avaliação e análise dos *stakeholders* de uma determinada parceria que considera o ambiente em que os seus utilizadores desenvolvem as atividades. Originalmente desenvolvido por Ann Hartman na década de 70 para avaliar o contexto social de indivíduos, foi adaptado como instrumento gerencial que procura representar como os indivíduos ou as organizações atuam e interagem com outros grupos, indivíduos e organizações da sociedade (ARAUJO; SILVESTRE, 2013; OHIO UNIVERSITY, 2018).

Durante o processo sucessório é imprescindível que os comandantes substituídos e substitutos realizem um Ecomapa para os relacionamentos da OBM e de todos os *stakeholders*, internos e externos.

Assim, há a necessidade de requerer do comandante que deixa a organização a relação das pessoas-chave e principais problemas atuais. O militar que deixa o comando deverá repassar informações relacionais concisas que avalia importante ao novo comandante. (EXÉRCITO AMERICANO, 2009). A identificação dos *stakeholders* internos e externos é preponderante na realização do processo de transição, conforme explica o Exército Americano (2009) nos quadros 1 e 2:

Quadro 1 - Identificação dos *Stakeholders* Internos

Stakeholders Internos	
Comandante Imediato	Estabelecer uma rede de contatos prévia, tendo em vista o acesso a recursos disponíveis, oportunidade de apresentar o cronograma de transição.
Cadeia de Comando	Realizar discussão de expectativas do comando imediato, comando superior e comando regional.
Pares	Discutir programas diferentes e inovadores e adote as boas práticas.
Staff de comando	Reunir-se para a definição de processos e verificar como as coisas são feitas.
Subordinados	Reunir-se com todos que irá liderar, conhecendo e se apresentando.

Fonte: Adaptado e traduzido do Exército Americano (2009) (tradução livre)

As orientações do Exército americano demonstram a demanda de cada segmento interno ao qual o comandante interage, portanto deve estabelecer contato para alinhar o relacionamento a ser construído.

Quadro 2 - Identificação dos *Stakeholders* Externos

Stakeholders Externos	
Instalação	Encontrar pessoas externas a organização que possibilitem o bem estar organizacional: capelão, instituições militares, associações de classe e benefícios sociais, centros escolares de excelência.
Organizações	Prefeitura, Poder Judiciário, Associações de Classe, Organizações não governamentais etc
Outras unidades similares	Contactar outras lideranças de unidades de referência.

Fonte: Adaptado e traduzido do Exército Americano (2009) (tradução livre)

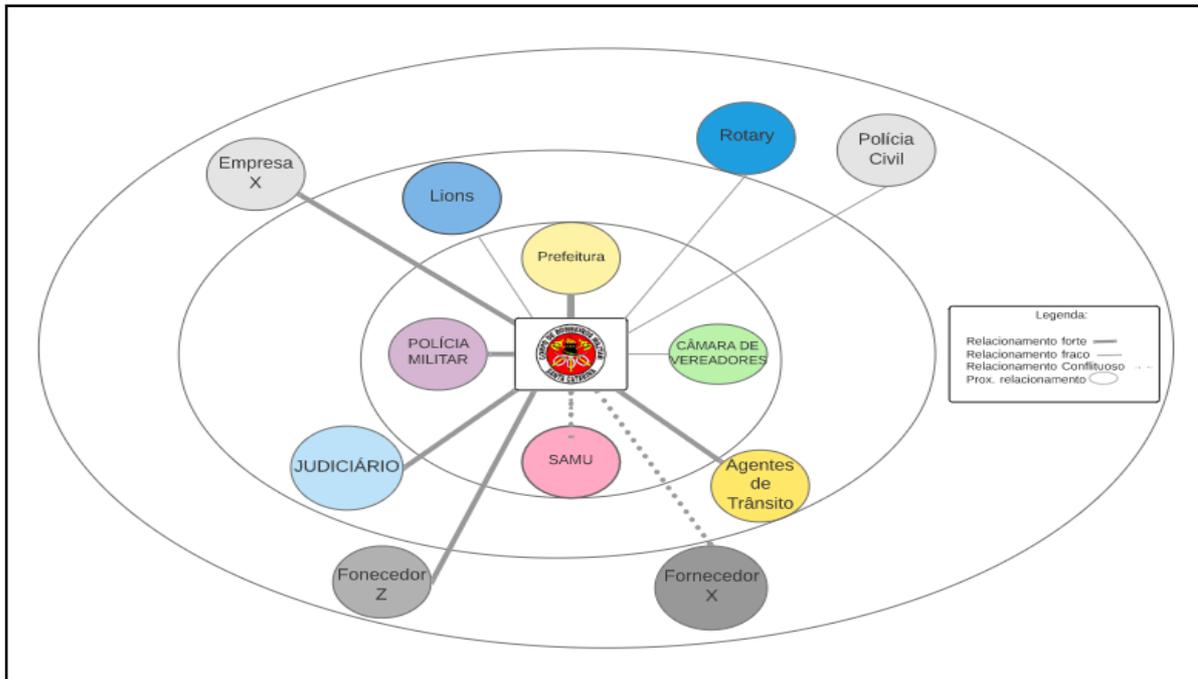
Assim, explicam Araujo e Silvestre, (2013, p. 12)

A utilização de redes de colaboração [Ecomapa][...]é uma forma inovadora que procura alargar a participação de diferentes atores. As redes tornam possível trazer para o processo de decisão e implementação de políticas, parceiros cujo conhecimento, experiência e recursos podem contribuir para o sucesso das mesmas. Esta participação e envolvimento são considerados importantes no êxito das iniciativas e para maior integração da comunidade. [...] O Ecomapa apresenta a perspectiva de quem está envolvido, dando a conhecer a situação atual da Rede em termos de envolvimento dos parceiros.

O Ecomapa permite o planejamento das ações da organização, fornecendo subsídios para a tomada de decisões e a busca do melhoramento do desempenho institucional, percebendo estrategicamente quais laços precisam ser mantidos, aperfeiçoados ou estreitados.

Nesse sentido, complementa Araujo e Silvestre, (2013, p. 14) “Com esta informação poder-se-ão desenvolver estratégias para aproximar e envolver os atores que, apesar da sua importância para a rede, estão afastados da mesma.”

Quadro 3 - Exemplo de Ecomapa de uma OBM



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suma, o Ecomapa é uma ferramenta simples e útil que pode ser empregada pelo CBMSC na contextualização das suas redes locais estabelecendo prioridades e definindo, por exemplo, uma frequência de contatos e canal de comunicação mais adequado para se aproximar da organização, grupo ou indivíduo importante a consecução dos objetivos institucionais.

Desta forma, na proposta do Relatório de Passagem de Comando foi incluída a elaboração do Ecomapa, a fim de conhecer os organismos e indivíduos estratégicos à atuação CBMSC, trabalhando em sinergia e de forma colaborativa, otimizando o serviço prestado e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.

### 2.1.5 Novo Serviço Público

Nos últimos 20 anos emerge no contexto de modelo de administração pública o conceito de Novo Serviço Público (*New Public Service*) a qual é delineado por Denhardt e Denhardt (2007) através da busca de valores compartilhados e o envolvimento dos cidadãos na participação da administração de maneira completa, ou seja, além do planejamento, a concretização dos programas para alcançar os objetivos públicos.

De acordo com Denhardt (2000, apud Vendramini, 2013, p. 43-44) é baseado em sete princípios,

**a) servir a cidadãos, não a consumidores:** estabelece-se uma relação de colaboração e confiança entre os servidores públicos e os cidadãos. As pessoas são encorajadas a cumprir suas responsabilidades como cidadãos e fazer com que o governo seja especialmente sensível às vozes deles, pois o serviço público é visto como uma forma ou extensão da cidadania;

**b) visar ao interesse público:** a meta é a criação de interesses compartilhados e responsabilidade compartilhada conduzida pelo administrador público, visto como um ator-chave dentro de um sistema mais amplo de governança, que inclui cidadãos, grupos, representantes eleitos e outras instituições. Os administradores públicos desempenham um papel importante no sentido de garantir que o interesse público predomine, que as soluções dos problemas públicos sejam consistentes com as normas democráticas de justiça, *fairness* e equidade;

**c) dar à cidadania e ao serviço público sobre o empreendedorismo:** reconhecimento de redes políticas complexas, envolvendo os cidadãos no desenvolvimento da política – mediante participação ativa, autêntica. Essa participação constrói a capacidade da cidadania;

**d) pensar estrategicamente, agir democraticamente:** o processo de formulação e implementação de políticas passa pela coprodução a partir do conceito de comunidade, e não a partir do conceito de mercado;

**e) reconhecer que a *accountability* não é simples:** requer o equilíbrio entre as normas e as responsabilidades concorrentes, dentro de uma trama complicada de controles externos, padrões profissionais, preferências dos cidadãos, questões morais, direito público e, enfim, interesse público. Em outras palavras, os administradores públicos são obrigados a corresponder a todas as normas, valores e preferências concorrentes de nosso complexo sistema de governança.

**f) servir em vez de dirigir:** os servidores públicos devem usar uma liderança baseada em valores, para ajudar os cidadãos a articular e satisfazer seus interesses compartilhados, em vez de tentar controlar ou dirigir a sociedade para novos rumos;

**g) dar valor às pessoas, não apenas à produtividade:** as organizações públicas e as redes de que participam têm maior chance de serem bem-sucedidas, no longo prazo, se elas operarem com processos de colaboração e liderança compartilhada que tenham por base o respeito a todas as pessoas.

Alinhado a essas bases, o conceito de Novo Serviço Público está preocupado diretamente com o cidadão, maior utilizador e beneficiário dos seus serviços. Aqui há a retomada do indivíduo como cidadão impulsionado a atuar politicamente, copartícipe da gestão pública em diferentes esferas de atuação e decisão. Assim, esse modelo representa uma necessidade da gestão pública atual, mudando a forma de ação dos agentes públicos, preocupando-se em gerar uma melhor prestação de serviços aos cidadãos (HEISLER, 2018).

Por isso, foi incluído na proposta de modelo de Relatório de Comando as informações sobre os Programas Comunitários e Sociais desenvolvidos pela corporação com objetivo de absorver e integrar a participação estratégica da comunidade.

### 2.1.6 Modelo de Excelência da Gestão Pública - MEGP

Reforçar os sistemas de gestão implica na adoção de práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para um aumento da capacidade de governabilidade e governança promovendo um aumento da efetividade dos seus organismos (BRASIL, 2014).

Com o propósito de ter uma concepção sistêmica da gestão da corporação, é possível adotar práticas de reconhecimento internacional, como o Modelo de Excelência de Gestão que agrega liderança, estratégias e planos, pessoas, processos, clientes e sociedade. Assim, organiza de maneira coesa e integrada pessoas com processos voltados para a geração de resultados e profundo saber sobre a entidade. Em complemento, desenvolve a liderança organizacional e do comandante que conferindo um norte ao sistema de gestão, potencializa a atividade administrativa de planejamento, organização, decisão, execução e controle, produzindo resultados (MOTTA, 2012; LIMA 2007).

Estabelece Brasil (2014 p. 10):

O ponto de partida da construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública repousa sobre a premissa de que a administração pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão.

De acordo com Motta (2012) a fim de mensurar as atividades da organização, o trabalho dos agentes públicos, o planejamento e todos os outros ativos do negócio é imprescindível definir de que modo os processos que o farão funcionar serão realizados. Por meio de indicadores, deve-se ratificar na organização um ritmo único, a ser aplicado em todas as esferas, determinando o que será feito, de que maneira será feito e quais são as ações.

Lima (2007) explica que o modelo de Excelência em Gestão Pública é baseado em critérios de excelência no Brasil e diversos países, baseado em quatro blocos: planejamento; execução e controle; informação e conhecimento.

Assim, o modelo de gestão de excelência é um aprofundamento das funções administrativas, implementando inovações e melhoramentos na gestão, buscando a efetividade das organizações.

A Gestão Pública de Excelência é alicerçada em preceitos próprios da gestão contemporânea, desta forma, ressalta-se o desenvolvimento da liderança nas organizações. (BRASIL, 2014). Tal preceito fundamental encontra-se descrito a seguir.

### 2.1.6.1 Características da Liderança e Mudança nas Organizações

Kotter (1997) ensina que a resposta para criar e sustentar o tipo de empresa bem-sucedida no século XXI, é a liderança; Desta forma, os novos gestores precisarão conhecer bastante sobre liderança, consubstanciado pelo aprendizado vitalício.

A liderança como comportamento a ser aprendido e desenvolvido exige esforço, dedicação e comprometimento das pessoas que são escolhidas ou escolhem essa função. Todas as pessoas são capazes de exercer a liderança, desde que se dediquem e se preparem para isso. O propósito do líder é o fomento de instituições valiosas, capazes de sobreviver e permear a sua longevidade (POSNER; KOUZER, 2013).

Assim, no momento que as pessoas têm um forte sentimento de encampar uma nobre missão, elas são capazes de fazer algo mais do que o comum, sendo um importante atributo para uma liderança sólida, preocupando-se além de onde a organização deseja ir, mas também o que a organização e o líder são de fato (MARINHO; OLIVEIRA, 2005). Destaca Dror (1997, p. 19) que “um administrador público tipo delta [maneira de como o autor denomina o líder gestor] deve ser considerado como um apelo vocacional, uma escolha existencial, uma missão de vida”.

De acordo com o Modelo de Excelência da Gestão Pública, criado com base nas organizações classe mundial, a liderança na área da gestão de excelência é conceituada como:

o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público (BRASIL, 2014, p. 14).

Entre as características para exercer a função de comandante de OBM, o líder deve atuar como mentor, ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições no curto prazo, pautando-se sempre pelo comportamento ético e habilidade de negociação. A ação da liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização (BRASIL, 2014).

Liderar no contexto desse modelo é potencializar pessoas, exercer influência, mover e inspirar, obtendo o máximo de comprometimento e o mínimo de oposição (LIMA, 2007).

Complementa Dror (1997) que a potencialização da liderança destaca-se no sentido de impelir e apoiar, abandonando as conotações estáticas, incluindo uma destruição criativa, caso necessário. Ainda assim, é importante aos cargos de direção de um órgão ou entidade pública

sejam ocupados por pessoas que possuam habilidades e atitudes pessoais de líder (LIMA, 2007).

Dror (1997) traz a necessidade de concentração em aptidões de alta relevância. Assim, o administrador do tipo Delta, como denomina o autor, deve evitar voltar sua atenção e preocupação apenas a microcrises e microgestão, envidando pelo menos a metade dos esforços para as tarefas mais relevantes para o comando, ou seja, em busca dos objetivos estratégicos.

Nesse diapasão, vem a necessidade do superprofissionalismo, sedimentado na busca pelo conhecimento e constantemente envolvido com aprendizados complementares, mesclando períodos de estudo e de experiência variada (DROR, 1997).

Assim, através da elaboração de um documento a qual possa se repassar a experiência adquirida pelo comandante que deixa a organização, possibilita gerar um conhecimento que pode e deve ser aproveitado pelo novo comandante, majorando a profissionalização da função.

A adaptação à mudança é outro fator intrínseco da liderança. Assim, comandante efetivo consegue antecipar tendências, tem visão de futuro, se adapta a novas metas e modelos de pensar com coragem e capacidade. Possui conhecimento que a mudança é difícil, porém, é imprescindível a longo prazo (NELSON, 2006).

Segundo Dutra (2005, p.74) para liderar mudanças com eficiência é preciso:

- a) que o líder tenha propósito de vida e conheça o seu destino;
- b) que o líder saiba identificar nas pessoas a expectativa de potencial a ser preenchido;
- c) que o líder saiba encontrar e estabelecer o propósito corporativo;
- d) que haja conjugação entre as expectativas pessoais e coletivas;
- e) que haja um sonho nobre a ser alcançado e honesto.

Transparência e persuasão são duas características levantadas por Dutra (2005) ao abordar a liderança. A transparência tem início com o exemplo do líder, representando o caráter da organização. Essa liderança baseada na transparência é o ingrediente necessário para gerar confiança, espírito de luta e vigor moral, o que tem plena ressonância nos modelos da Governança Pública e de Excelência da Gestão Pública, e a persuasão, por sua vez é um atributo de convencimento, ou seja, “vencer junto”. Neste contexto, a persuasão é uma virtude pautada no espírito servidor e colaborativo previsto no modelo do Novo Serviço Público.

Dessa forma, é cristalino que o comandante absorva os conhecimentos da liderança, ajustando tais termos quase como sinônimos a fim de exercer com efetividade o estado da arte de comandar.

## 2.2 DIRETRIZES LEGAIS E INSTITUCIONAIS PARA O COMANDO NO CBMSC

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina foi criado pela então Força Pública, hoje Polícia Militar de Santa Catarina, pertencendo a coirmã até o ano de 2003, quando a corporação, por meio da aprovação da Emenda Constitucional N° 33, adquire sua emancipação político-administrativa.

Ao final da década de 90, o CBMSC por intermédio da implantação do Programa Bombeiro Comunitário, na qual voluntários auxiliam a corporação na execução dos serviços de bombeiro, experimentou um franco processo de expansão e interiorização. Evoluindo de 24 (vinte e quatro) no ano 1996 para 72 (setenta e duas) organizações de bombeiro militar em 2015 no Estado, sendo que no final do primeiro semestre de 2019 o CBMSC computou 136 cidades com serviço de bombeiro (LACOWICZ, 2016; CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2019).

Aliado a esse rápido crescimento institucional, faz-se necessário um aperfeiçoamento na administração desses quartéis, carecendo de comandantes que possam sustentar além do crescimento, um desenvolvimento sustentável da instituição, permeando e fomentando um serviço público eficiente, eficaz e efetivo à sociedade catarinense.

O comando, de acordo com Gavet (1940) é a função característica do oficial, a qual exerce como “estado da arte” a profissão de comandar, oriunda do latim *commandare* e compreendida segundo a Editora Melhoramentos (2015) como “exercer autoridade sobre outrem; liderar; chefiar; governar; administrar; gerir”.

Ainda assim, o comandante deverá exercer e desempenhar a função não como uma atividade rotineira, mas como ciência especial que tem a obrigação de conhecer a fundo, isto é, conhecer seus princípios elementares e prescrições regulamentares, sendo douto no comando.

Desta forma, a Lei n° 6.218/83, que trata do Estatuto dos Militares Estaduais explica a atribuição da atividade de comando e suas responsabilidades inerentes à carreira de oficiais e dos praças graduados, definindo a função de comando.

**Art. 35. Comando é a soma de autoridades, deveres e responsabilidades de que o policial-militar é investido legalmente, quando conduz homens ou dirige uma Organização Policial Militar[sic].**

§ 1º O comando é vinculado ao grau hierárquico e constitui uma prerrogativa impessoal em cujo exercício o policial-militar se define e se caracteriza como Chefe.

§ 2º Aplicar-se-á direção e a chefia de Organização Policial-Militar, no que couber, o estabelecido para comando.

Art. 36. A subordinação não afeta, de modo algum a dignidade pessoal do policial-militar e decorre, exclusivamente, da estrutura hierárquica da Polícia Militar.

Art. 37. O Oficial é preparado, ao longo da carreira, **para o exercício do comando, da chefia e de direção das organizações policiais-militares** (SANTA CATARINA, 1983 grifos nossos).

A legislação estadual aborda o exercício da atividade de comando dos Militares Estaduais, aplicando-se ao CBMSC e à Polícia Militar de Santa Catarina, a definição e as peculiaridades da atividade de Comando de uma Organização Militar.

Através da faculdade de exercer o comando de uma OBM, é primaz que a condução esteja alinhada aos objetivos, estratégias e ações da organização, pautado pelo seu planejamento estratégico (REZENDE, 2012).

O Plano Estratégico 2018 – 2030 do CBMSC, sob a perspectiva da gestão e processos organizacionais, faz alusão ao objetivo estratégico de modernizar e inovar a gestão operacional e administrativa, traçando as seguintes diretrizes estratégicas:

1. Excelência e inovação na prestação dos serviços de bombeiro.
2. **Excelência, inovação e empreendedorismo na gestão dos serviços de bombeiro.**
3. Excelência e inovação na gestão de conhecimento dos serviços de bombeiro.
4. **Aperfeiçoar a doutrina operacional e administrativa** (CBMSC, 2018, p. 20, grifos nossos).

Assim, verifica-se o acolhimento de diretrizes que fomentem ir além dos padrões estabelecidos, através da inovação e empreendedorismo na gestão dos serviços de bombeiro, buscando aperfeiçoar a doutrina operacional e administrativa da corporação.

Em complemento, Rezende (2012) assevera que o empreendedorismo pode ser entendido como aquele que põe em prática o planejamento, desenvolve ações e faz acontecer gerando resultados positivos para organização, sendo fixado em quatro fases: iniciando pela produção de ideias, desenvolvimento do plano estratégico, busca da sustentabilidade financeira e não financeira e finaliza com a gestão da organização.

Em suma, o empreendedorismo é impulsionado por um ideal, que reúne fatores para criar uma identidade social e material inovadora produtora de riquezas, trabalho e bem-estar, expressando sua relação com a sociedade, seus diretores e com o seu público (ALBERONI, 2004).

A inovação por sua vez, pode ser compreendida como realizar alguma coisa de maneira diferente, com valor agregado, sem necessariamente ser novo. Nesse sentido, uma organização empreendedora é a que entrega produtos ou serviços com valor agregado

(REZENDE, 2012). Tais diretrizes organizacionais impelem para o desempenho e revelam a necessidade de engajamento do Comandante da OBM, fazendo com que o Plano Estratégico delineado pelo Comando Geral do CBMSC, ouvido o seu capital intelectual, possa traduzir-se em ações concretas, além da necessidade de continuidade do desenvolvimento organizacional.

As estratégias informam como se pretende chegar ao destino, a qual geralmente são requisitos de desempenho qualitativo, enquanto os objetivos dizem respeito ao que precisa ser bem feito para alcançar as metas, identificando medidas específicas que definam o sucesso (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

Sob os aspectos logísticos sustentáveis ligados diretamente ao comandamento de uma OBM, o Plano Estratégico do CBMSC traz como diretriz o atendimento a indicadores, metas e prazos na área logístico sustentável, conforme o quadro a seguir:

Quadro 4 – Indicadores logísticos sustentáveis a serem observados pelos comandantes BM

Indicador	Meta	Prazo
Valor arrecadado na OBM	Aumento de 20% em relação ao ano anterior	13 anos
EPI de Combate a Incêndio por ano	1 EPI por Bombeiro	5 anos
EPR por Guarnição	3 EPR por Guarnição	5 anos
ABTR – 15 anos; ASU – 5 anos; AR e ATM – 5 anos; AT e AAT – 5 anos	Renovar a frota antiga	10 anos
Número de municípios conveniados com o CBMSC	100% dos municípios catarinenses conveniados	1 ano
Cada guarnição e serviço técnico, possuam dispositivos móveis de acesso a internet móvel	100% das guarnições de serviço	2 anos
Cláusula de doação no convênio	100% modificados	2 anos
Número de dias para aprovação de abertura de empresas em edificações regularizadas junto ao CBMSC	5 dias	1 ano
	2 dias	2 anos
	1 dia	3 anos

Fonte: Adaptado de CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA (2018)

Em complemento, foram definidos objetivos estratégicos das organizações do CBMSC, prevendo a adequação dos Planos de Aplicação Municipal (o que será gasto com a arrecadação local durante o ano) e submissão ao Comando-Geral; mudança dos convênios firmados do CBMSC com os municípios prevendo que todos os bens patrimoniáveis sejam doados a corporação e parte do valor arrecadado poderá ser repassado por convênio específico ao CBMSC, para investimentos macro (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2018).

Por sua vez, foram estruturados os indicativos da temática de Segurança Contra Incêndio e Instrução e Ensino as quais são detalhados no quadro 5:

Quadro 5 – Indicadores de Segurança Contra Incêndio e de Cursos de Instrução

Indicador	Meta	Prazo
Um curso de cada projeto por ano (CBAE, CAAE, Bombeiro Mirim e Bombeiro da Melhor Idade)	100% das OBMs	5 anos
Número de pessoas capacitadas no Estado	10.000 pessoas atendidas	Anualmente
Número de investigações de incêndio realizadas	100%	5 anos
Número de OBMs para realizar a análise de projeto digital	100%	5 anos
Número de projetos digitalizados	100%	5 anos

Fonte: Adaptado de CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA (2018)

Esses blocos de indicadores estão ligados diretamente ao exercício da função de comando dentro das organizações descentralizadas pelo Estado de Santa Catarina, devendo cada comandante incluir no seu plano local o cumprimento das metas propostas nos indicadores, de forma a maximizar o desenvolvimento da corporação como um todo.

Assim, esses blocos de indicadores e metas constantes no Plano Estratégico do CBMSC, direcionados a quem exerce a função de comando, foram inseridos na proposta de modelo de Relatório de Passagem de Comando, porque demonstram a necessidade de controle sobre o seu cumprimento. O Relatório proposto será explicado no capítulo 5 e demonstrado no Apêndice 2.

### 2.3 COMPETÊNCIAS PARA O COMANDO SEGUNDO O EXÉRCITO BRASILEIRO

A definição contemporânea de competência, sob a ótica da corrente francesa, é definida por Fleury e Fleury (2001, p. 188) como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Já sobre comando, ensina Gavet (1940, p. 130),

A arte de comandar é antes assunto de educação que de instrução. Só pelo esforço pessoal e voluntário, ou antes, apaixonado, poderemos alcançá-la. Não se ensina comando como se ensina História, Geografia ou Matemática. Os melhores princípios, perfeitamente apreendidos, não fazem chefes militares. - O comando é uma faculdade moral que alguns possuem em certo grau, que falta a

outros, que pode enfim, ser desenvolvida por meio de uma educação pessoal voluntária, a força de persistência e sob a inspiração do sentimento de dever.

Aborda Dutra (2009) que as pessoas transformam uma gama de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência dedicada à instituição, compondo uma agregação de valor ao patrimônio de conhecimento da organização.

Segundo o Exército Brasileiro (2015), “Entende-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências evidenciadas no desempenho de uma atribuição.”

Por sua vez, as competências específicas são as competências que caracterizam o desempenho e comportamento do militar para realizar com desenvoltura um cargo ou função ocupada e relativo ao seu posto ou graduação.(EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

Tendo em vista que o CBMSC não possui mapeado as competências funcionais necessárias ao desempenho da função de comandante utilizar-se-ão as concepções elaboradas pelo Exército Brasileiro, com o intuito de balizar o estudo.

As Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007) tem por objetivos a melhoria do desempenho dos seus integrantes, basear os processos decisórios na área de Gestão de Pessoas, e fomentar o exercício da liderança pelos comandantes em todos os níveis (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

Assim, o Exército Brasileiro realizou o mapeamento de competências para o desempenho das suas atividades laborais, descrevendo as necessidades para o desenvolvimento de cada posto e graduação, bem como os atributos indispensáveis à realização de funções na seara militar, dentre elas, a atividade de comandamento de uma organização militar. Desse modo, para exercer a função de Comandante, o Exército Brasileiro definiu como elementar a observância de critérios específicos que norteiam a execução desta atividade.

Assim, são cinco competências elencadas para o desempenho da função: Competência Coragem Moral, Competência Cultura Geral, Competência Direção e Controle, Competência Liderança, Competência Postura e Apresentação (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

Quadro 6 - Competências para a atividade de comando

Funções Consideradas Críticas	Competências Específicas Obrigatórias
Cmt, Ch e Dir de OM	Coragem Moral
	Cultura Geral
	Direção e Controle
	Liderança
	Postura e Apresentação

Fonte: Exército Brasileiro, 2015 p.33

Cada uma das competências foi delineada em atributos específicos definidos pelo Exército Brasileiro (2015), caracterizados no quadro 6.

IV – Competência Coragem Moral:

- a) posiciona-se de modo transparente, mesmo diante de assuntos que possam contrariar interesses ou gerar conflitos;
- b) argumenta de modo coerente com seus valores e convicções, mesmo diante de opiniões contrárias;
- c) assessora seus superiores com oportunidade, levantando os prós e contras das possíveis linhas de ação, de forma independente e franca; e
- d) age de acordo com princípios morais e éticos, mesmo contrariando os interesses e posicionamentos de outras pessoas (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015 p.10).

Os fundamentos da Competência Coragem Moral traduzem a necessidade de manter o posicionamento mesmo diante de resistências e movimentos contrários, mantendo-se firme ao propósito da função e agindo de acordo com preceitos morais da organização.

VI – Competência Cultura Geral:

- a) discorre com desenvoltura sobre assuntos significativos para a sociedade;
- b) acompanha a conjuntura de modo a desenvolver opiniões e atitudes que agreguem valor a uma discussão;
- c) aborda assuntos da atualidade de forma abrangente, integrando conhecimentos de processos históricos e culturais em desenvolvimento na sociedade; e
- d) agrega conhecimentos de conteúdo cultural de diferentes áreas para aprimorar e enriquecer seu desempenho profissional (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015, p.11 ).

Os atributos da Competência Cultura Geral abordam sobre a necessidade de visão holística dos acontecimentos e anseios da comunidade, possuindo conhecimentos sobre a conjectura histórica e sobre assuntos diversos, enriquecendo o aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento organizacional.

VII – Competência Direção e Controle:

- a) conduz o planejamento das missões a serem executadas, delegando tarefas e providenciando os recursos necessários para que os resultados almejados sejam atingidos;
- b) acompanha o desenvolvimento das atividades de seus subordinados, orientando-os sempre que percebe a necessidade de correção ou melhorias;

- c) coordena sua equipe ou grupo de trabalho, distribuindo atividades compatíveis com a habilitação de cada subordinado;
- d) orienta seus subordinados visando ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, sugerindo possibilidades para o aprimoramento das respectivas competências;
- e) identifica as necessidades de sua equipe de trabalho, determinando ações para supri-las; e
- f) gera com eficácia os recursos de toda ordem, postos à sua disposição (para a avaliação do Ordenador de Despesas e/ou Agente Diretor) (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015, p.11 ).

Por sua vez, os atributos sobre a Competência Comando e Controle é um fator crítico de sucesso, ligado ao bom desempenho da função de Comandante. Através dessa competência o militar traça o azimuth do Comando e realiza o acompanhamento e orientação de sua equipe, labutando de maneira a proporcionar condições e alinhar as missões individuais aos objetivos macro organizacionais.

#### XI – Competência Liderança:

- a) manifesta com clareza seus posicionamentos e intenções, agindo de forma coerente e construtiva em proveito da instituição militar;
- b) influencia militares, subordinados ou não, seja em situação de normalidade, seja em situação de crise, levando-os a cumprir, de forma adequada, suas missões específicas e a participar, de forma proativa, das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem; e
- c) estimula, com seu exemplo, o autoaperfeiçoamento de seus subordinados (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015, p.12 ).

A Liderança, competência indispensável ao desempenho da função de comandante correlaciona-se com atributos atitudinais manifestados por exercer a influência por meio da autoridade pessoal militar para a consecução dos objetivos. Ainda, o militar deverá pautar-se pelo exemplo no desempenho da função, ratificado pelo ensinamento popular do filósofo chinês, Confúcio: “as palavras convencem, mas o exemplo arrasta.”

#### XIV – Competência Postura e Apresentação:

- a) apresenta postura, atitude e gestos condizentes com o cargo e função militar que ocupa;
- b) segue os padrões estabelecidos quanto à apresentação individual;
- c) zela pela boa apresentação pessoal; e
- d) apresenta-se corretamente vestido com traje civil, usando roupas adequadas às situações e ambientes. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015, p.13 ).

A Competência Postura e Apresentação, denota a necessidade de discrição no desempenho do comando, manutenção da compostura, zela pela apresentação individual, quer seja em trajes militares e civis, traduzindo a necessidade de seguir padrões estabelecidos para a função.

Em complemento a essas competências para desempenhar a função de comandante é importante frisar o resultado de um estudo realizado por Vieira (2014), que avaliou a percepção de subordinados do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina sobre o comportamento do comandante que mais gera estresse nos praças da corporação, servindo de baliza para as ações do comandante, principalmente envolvido num ambiente de mudança com a chegada de um novo gestor.

Foram estudadas quatro classes de comportamento dos comandantes que refletem estresse nos seus subordinados, sendo “desequilíbrio entre esforço e recompensa, trabalhar em locais ou funções com as quais não se tem afinidade, falta de participação nas decisões e falta de assertividade do comandante para com os praças” (VIEIRA, 2014, p. 85).

Assim, Vieira (2014) obteve como conclusão, segundo a percepção da amostra de praças, que o comportamento do Comandante que mais interfere no estresse é a falta de assertividade, alcançando 54,88% das respostas mais negativas.

Sobre o comportamento assertividade afirma Vieira (2014, p. 86),

Ser assertivo é uma qualidade que faz com que o comandante haja na proporção adequada para cada momento, obtendo uma decisão e atuação coerente. Entretanto, não é uma qualidade nata e deve ser treinada. O oficial, durante o processo de gestão pode exercer essa qualidade buscando o equilíbrio entre a passividade e a agressividade de modo a conseguir desenvolver um comando menos estressante para seus subordinados.

Dentre as características de um comportamento assertivo, destaca-se o contato visual suficiente para dar a entender que está sendo sincero, tom de voz moderado e neutro, postura comedida e segura, além de uma expressão corporal condizente com as suas palavras.

Conclui-se que, agir de forma assertiva traz consequências positivas na redução do estresse no ambiente de trabalho, melhorando a qualidade de vida dos bombeiros e, por consequência, melhorando a qualidade do serviço prestado à comunidade.

Decorrente desses apontamentos, é importante que o comandante avalie e aperfeiçoe seu comportamento no sentido de adotar uma conduta assertiva para com seus subordinados de forma a criar um clima de cooperação e empatia, conquistando a confiança da equipe e melhorando o desempenho organizacional do CBMSC.

## 2.4 PROCESSO DE TRANSIÇÃO EM ORGANIZAÇÕES MILITARES E CIVIS

De acordo com o Exército Brasileiro (2000) no Vade-mécum de Cerimonial Militar, a passagem de comando caracteriza-se pela transmissão do cargo entre comandantes militares. Destaca ainda sobre o caráter singular e nobre da missão de comandar, a exigência de preparo,

conhecimentos e experiências adquiridas ao longo da vida, além da necessidade de uma constante atualização para um aperfeiçoamento contínuo.

Uma transição de liderança ocorre toda vez que um comandante assume uma nova posição e irá liderar pessoas geralmente agregando maiores e novas responsabilidades. Para a maioria das lideranças militares, as transições ocorrem em novas unidades e organizações, sendo imprescindível que a transição ocorra de maneira eficiente e eficaz. Uma vez que os desafios da liderança são significativamente maiores durante esse processo, advindo mudança de papéis e novas regras (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

Kaufman (1978 apud HALL, 2004, p. 175) confirma que “a mudança ocorre por meio da rotatividade de pessoal”. Assim, o novo comandante possui um ambiente propício ao processo de mudança, possuindo uma janela de oportunidade para a sua implementação.

O processo de transição, principalmente no ambiente militar, é uma constante, existindo assim uma mudança cíclica do gestor, imperando a necessidade de compreensão e planejamento de forma a garantir a efetividade da corporação. Ao se planejar a transição, é possível encontrar muitas dificuldades em função de questões ligadas à transferência de conhecimento e à personalidade de cada comandante, além da inexistência de um planejamento sucessório bem definido. Algumas vezes a sucessão é dificultada, por exemplo, devido à falta do envolvimento da liderança, avaliação superficial do gestor, não assimilação por parte do comandante que não há garantia de função, receio do profissional que detém o conhecimento em transmiti-lo ao sucessor (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR, 2017).

Nesse contexto, ressalta-se que a posição de liderança é transitória, na qual o planejamento sucessório é uma iniciativa fundamental em todos os níveis, permeando a continuidade do desenvolvimento da organização, implicando na elaboração adequada dos processos de transição (OLIVEIRA, 2018).

Para Gabarro (2008), a experiência anterior do novo comandante tem profunda e inescusável influência em como os gestores assumem os cargos, em qual área estão mantendo o foco e o grau de sucesso que poderão atingir no domínio da nova gestão.

Desta forma, o Exército Americano (2009) traz uma divisão para o processo de transição dentro de uma organização militar, elencando cinco fases para a realização da transição de gestores, os quais são sintetizadas no quadro 7.

Quadro 7 - Fases da transição de liderança em organizações militares

<b>Preparação</b>	
Passo 1:	Obter conhecimento sobre a organização
Passo 2:	Desenvolver um plano de transição
Passo 3:	Realizar uma auto avaliação
Passo 4:	Produzir os documentos iniciais de transição
Passo 5:	Concluir eventos e requisitos obrigatórios para a transição
Passo 6:	Preparar-se para a cerimônia de passagem de comando
Passo 7:	Completar os procedimentos necessários de para instalação do novo comando
<b>Primeiro Dia</b>	
Passo 1:	Realizar a cerimônia de Passagem de Comando (conforme protocolo local)
Passo 2:	Estabelecer as prioridades para o primeiro dia
<b>Avaliação Inicial</b>	
Passo 1:	Acelerar o seu aprendizado avaliando a organização e os seus subordinados
Passo 2:	Construir credibilidade como novo líder
Passo 3:	Realizar conclusões preliminares e avaliação inicial
Passo 4:	Validar as conclusões preliminares e avaliação inicial
<b>Alinhamento Organizacional e Construção da Equipe</b>	
Passo 1:	Revisar e desenvolver o alinhamento organizacional (visão, missão, metas e objetivos)
Passo 2:	Estabelecer os marcos importantes
Passo 3:	Garantir vitórias rápidas de curto prazo
Passo 4:	Considerar o redesenho organizacional
Passo 5:	Construir sua equipe
Passo 6:	Estabelecer um senso de urgência
<b>Estabelecer Rotinas</b>	
Passo 1:	Estabelecer rotina de reuniões
Passo 2:	Iniciar Plano de Comunicação Organizacional
Passo 3:	Desenvolver e manter sistemas de gerenciamento e desenvolvimento do conhecimento
Passo 4:	Criar coalização interna e externa
Passo 5:	Eliminar restrições desnecessárias
<b>Sustentabilidade</b>	
Passo 1:	Gerenciar sistemas e operações organizacionais
Passo 2:	Facilitar a próxima transição

Fonte: Adaptado do Exército Americano (2009) (tradução livre).

De acordo com Gabarro (2008), em sua pesquisa sobre o processo de mudança gerencial de grandes empresas mundiais, a transição também é apresentada em cinco fases, definidas a saber: a obtenção do controle, a imersão, a remodelação, a consolidação e o refinamento. Tais etapas são delineadas no quadro 8.

Quadro 8 - Fases da Assunção de um novo cargo

Assumindo o controle: tarefas e dilemas					
Assumindo o controle: Orientação e avaliação, ações corretivas	Tarefas			Desenvolver um entendimento da nova situação	
				Tomar decisões corretivas	
				Desenvolver um conjunto inicial de prioridades e mapear a situação	
				Desenvolver um conjunto inicial de expectativas com subordinados-chave	
				Estabelecer a base para uma relação de trabalho eficaz	
	Dilemas	Com que rapidez agir em relação aos problemas aparentes?		Agir rápido demais – riscos:	Tomar decisões ruins em função da falta de informações adequadas ou de conhecimento
					Tomar ações que restrinjam decisões posteriores que não podem ser previstas
				Agir com excesso de lentidão – riscos:	Agir com excesso de lentidão – riscos: Perder as vantagens do período de “lua-de-mel”
					Perder credibilidade em função da aparente indecisão
					Perder tempo valioso
Imersão: aprendizado exploratório detalhado e gestão do negócio	Tarefas			Desenvolver um entendimento mais profundo e específico da nova situação de gestão de pessoas	
				Avaliar as consequências das ações do período de assumir o controle	
				Reavaliar as prioridades	
				Resolver questões e problemas referentes às pessoas-chave	
				Reconfigurar o mapa de situação; completar ou revisar o conceito	
				Preparar para ações de remodelação	
Remodelação: agir sobre o conceito revisado	Tarefas			Reconfigurar a organização com base em um entendimento mais ajustado	
				Atacar as causas subjacentes de problemas residuais	
				Ser aberto em relação a problemas não previstos que emergem como resultado da segunda onda de mudanças	
Consolidação: aprendizado avaliativo, acompanhamento e ações corretivas	Tarefas			Acompanhar as ações de remodelação	
				Atacar problemas não previstos na fase de remodelação	
				Permanecer aberto a novos acontecimentos	
Refinamento: operações de ajuste, busca de novas oportunidades					

Fonte: Adaptado de Gabarro (2008)

### 2.4.1 Preparação

O comandante substituto deve desenvolver um plano de transição para o período inicial, devendo considerar que muitas vezes a organização local não quer mudanças (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

Destaca Freire (2010) que a sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão, na qual as resistências devem ser encaradas como algo natural e inerente ao processo e enfrentadas de maneira sistêmica, procurando trabalhar para o aprendizado da organização e a compreensão do propósito por parte do efetivo.

O período que precede a assunção do novo comando, compreende um processo de aprendizado em que o sucessor deve assimilar até dominar a nova tarefa em profundidade suficiente, a fim de dirigir a organização da melhor forma, considerando seus recursos à disposição e as suas limitações (GABARRO, 2008).

Ao assumir um novo papel de liderança, o tempo torna-se seu recurso mais escasso, portando aproveitá-lo é fundamental. Avaliar e entender a organização, o meio e o contexto que ela está inserida, os fatores internos e externos que afetam a organização e uma autoavaliação são aspectos importantes durante a preparação. Assim, situações críticas podem ajudar a obter iniciativa e criar um novo momento para melhorar a organização (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

Uma avaliação inicial é necessária a fim de descobrir como está a situação e onde se deseja chegar, correlacionando-se integralmente para a realização do planejamento da unidade. A avaliação é uma fonte importante de informações e constitui uma atividade essencial, a qual possibilita a dinamização de processos (GRAHAM JUNIOR; HAYS, 1994).

Assim, é importante realizar a coleta de informações que serão úteis no desenvolvimento de um senso de missão da organização e como alcançar os objetivos, além de verificar históricos, instruções e peculiaridades locais. O acionamento da rede de contatos é crucial para o principal objetivo do momento que é reunir o máximo de informações válidas e relevantes para a avaliação do estado da organização e como ela poderá ser remodelada. Em complemento, para auxiliar na construção da tomada de decisão posterior, o líder deve categorizar as informações coletadas, de forma a facilitar o entendimento do contexto da organização, reunindo informações sobre treinamento, manutenção, liderança, desenvolvimento e atividades operacionais (COSTA, 2018; EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

Transições de líderes são eventos significativos para qualquer entidade, em especial as militares, devido à sua complexidade e impactos sobre a sociedade como um todo. Neste contexto, o comandante substituído cumpre essencial papel para uma transição perfeita, compreendendo a cultura organizacional. Logo, é prudente verificar ordens em vigor, objetivos e prioridades estabelecidos para a unidade, alinhamento do planejamento estratégico com a organização, arrecadação e objetivos financeiros, treinamentos e cursos previstos, nível de experiência e conhecimento dos subordinados, clima e reputação organizacional, situações disciplinares, investigações em curso e objetivos de curto, médio e longo prazos, devendo ser metucioso com as informações recebidas (COSTA, 2018; EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

Nesse alinhamento, a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2017, p.6), aborda alguns pontos que servirão de parâmetro para delinear o trabalho de transição da organização, devendo o novo comandante dominar: “o conhecimento dos valores e missão da entidade; capacidade de traçar diretrizes estratégicas; zelar pelo investimento e orçamento em curto, médio e longo prazo[...]”.

Segundo o Exército Americano (2009), os líderes militares geralmente participam de grandes processos de mudanças. O comandante que assume uma nova liderança deverá garantir uma transferência tranquila da função que exercia anteriormente, auxiliando o processo de sucessão e minimizando a existência de problemas referentes a funções pretéritas.

Por sua vez, o interesse do serviço tem que estar acima de qualquer outro interesse seja pessoal ou de carreira, de forma a mirar condutas moral e profissional irrepreensíveis com a observância dos preceitos da ética militar. Desta forma, o líder que assume o comando poderá escrever uma declaração de propósitos, servindo de base para o que as pessoas-chave possam saber exatamente o que o comandante almeja e quais são os seus padrões, exigindo um elevado grau de lealdade (COSTA, 2018).

De acordo com o Exército Americano (2009) o militar deve atuar para estar em constante aprendizado. A sua participação em cursos e eventos relacionados a formação sobre liderança, fornece subsídios para desenvolver a nova função.

#### **2.4.2 Primeiro dia e Avaliação Inicial**

O primeiro dia de comando é importante para a nova organização, pois as pessoas que o comandante relaciona-se no primeiro dia são um espectro de como será o seu comando. Portanto, dois passos são importantes para o primeiro dia de comando: participar de maneira

apropriada da solenidade de passagem de comando e estabelecer as prioridades (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

De acordo com o Exército Americano (2009), no primeiro mês de comando o novo líder deverá ter em mente os pontos positivos e negativos da organização, devendo focar em áreas essenciais, tais como: pessoal, manutenção, orçamento e gestão financeira, treinamento, instalações e segurança.

No período inicial de comando há a necessidade de reunir-se com o pessoal externo que fomenta o bem-estar da organização, como: associações de classe, lideranças locais dos poderes constituídos, capelão e serviço religioso, representações de benefícios de saúde e sociais. É indicado estudar os resultados obtidos pelos comandos anteriores e séries históricas alcançadas (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

Para Gabarro (2008, p. 130-132), o comandante

[...] se vê desafiado pela natureza da nova situação, tentando entender a atividade e os problemas, avaliando a organização e os seus requisitos. Os gerentes orientam a si próprios, avaliam a situação e desenvolvem um mapa cognitivo. [...] Avaliação e orientação na fase de assumir o controle são importantes [...] As ações tomadas na fase de assumir o controle tendem a ser corretivas. Baseados em suas experiências e naquilo que eles aprenderam sobre a nova situação, os gerentes corrigem os problemas que estão ao seu alcance.

Dessa forma, o novo comandante deverá realizar a sua avaliação inicial coletando e categorizando informações estratégicas sobre a organização de forma a conduzir o diagnóstico da instituição, orientado pelo quadro 9.

Quadro 9 - Perguntas iniciais de avaliação da organização dirigidas ao efetivo

Avaliação Inicial da Organização	
Busca preliminar e Pesquisa Inicial – O caminho	Quais pontos fortes da organização?
	Quais pontos fracos da organização?
	Quais oportunidades e potenciais da organização?
	Quais são as vulnerabilidades da organização (ameaças)?
	Que riscos a organização deve assumir?
	Que surpresas previsíveis devemos antecipar a curto e a longo prazo?
	Quais são os três principais compromissos públicos você recomendaria ao novo líder?
	* Categorizar as respostas: treinamento, gestão de pessoas, financeiros, logísticos, segurança etc)

Fonte: Adaptado do Exército Americano (2009) (tradução livre)

Após a realização e tabulação das informações coletadas, o comandante deverá reunir-se com as pessoas-chave da organização de maneira realizar o processo de validação da avaliação inicial. Nesse sentido a regra é ouvir e conversar com os subordinados. Assim será

possível o conhecimento dos pontos fortes e fracos, competências e necessidades de desenvolvimento de sua equipe, sentindo o que está em suas mentes, entendendo como melhorar sua eficiência e a da organização (AMORIM, 2005; EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

Assevera Gavet (1940, p. 128) “O comando ideal é a colaboração de todos.” Assim, a criação e desenvolvimento de equipes de alto rendimento consubstanciam-se pela cooperação entre seus membros dentro da equipe, na qual o líder deve ser uma força unificadora, deixando também que seus integrantes tenham pensamento crítico e dispostos a realizar atividades de risco calculados.(EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

### **2.4.3 Alinhamento Organizacional, Construção da Equipe e Estabelecimento de Rotinas**

Nesse período, após a fase de assunção do controle, Gabarro (2008) relata a fase de imersão, quando os comandantes administram a organização com um volume grande de informações, assimilando o processo de aprendizado de maneira mais focada, aprendendo com a interação e os conflitos que viveram no dia a dia da atividade. Dessa forma, reavaliam suas ideias do que é necessário realizar na organização e passam a ser capazes de perceber detalhes antes invisíveis.

Assim, o comandante deixará todos os integrantes de sua equipe de trabalho informados sobre o andamento da organização, valorizando e criando um senso de pertencimento e responsabilidade pelo desenvolvimento organizacional.

O processo de transição de liderança geralmente agrega um aumento da ansiedade. Assim, utiliza-se esta perspectiva para estabelecer um senso de urgência e maximizar uma janela de oportunidades para estratégias de alinhamento e formação de equipes, criando um clima de honestidade e integridade (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

Nesse sentido, ensina Amorim (2005, p.76):

É comum que as pessoas vislumbrem mudanças como sendo um perigo ou ameaça, uma vez que tais processos levam ao desconhecimento. Saber transladar o foco para que as pessoas percebam também as oportunidades é uma maneira de potencializar a implementação bem sucedida de uma mudança.

Logo, cabe ao comandante substituto agir de maneira clara e concisa demonstrando ao efetivo a necessidade da mudança, explicitando de maneira factível as informações para que possam ser assimiladas por todos integrantes da sua equipe.

Neste estágio de maiores mudanças, Gabarro (2008) traz como sendo um período de remodelação. Esse período é bastante trabalhoso e consiste na implementação de grande parte dos conceitos do comandante.

Após o segundo mês de comando tem-se a fase de estabelecimento de rotinas que é percebida como a fixação de processos através de métodos de avaliação contínua e monitoramento do progresso da organização. O comandante deve iniciar uma campanha de comunicação para estabelecer e vender a organização para o público interno, construindo coalizões que ajudam a alcançar um objetivo comum de melhoria contínua (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

O comandante líder deverá estabelecer uma rotina de reuniões (semanal, mensal, trimestral), desenvolvendo mensagens para reforçar a visão, missão, metas, objetivos e marcos, de forma a reduzir as redundâncias e obter eficiência, eliminando coisas desnecessárias (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

#### **2.4.4 Sustentação**

Segundo Amorim (2005) e o Exército Americano (2009), a fase de sustentação compreende a conclusão do processo de transição, colhendo os seus benefícios, continuando a monitorar todos os sistemas e programas implementados, confrontando-se o desempenho organizacional e individual com os objetivos traçados.

Gabarro (2008) denomina este período como um estágio de consolidação, na qual o comandante se concentra na solidificação e no acompanhamento das mudanças efetivadas durante as fases anteriores.

No período após os 90 dias da assunção de comando, o líder deverá continuar a concentrar-se na construção da lealdade, confiança e compromisso para sustentar a mudança e melhoria da organização. Ainda é necessário planejar, organizar, dirigir e controlar, revisando e refinando a estratégia para corresponder a novas circunstâncias, garantindo que a organização permaneça relevante e preparada para enfrentar os desafios em evolução (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

Por fim, o líder deverá estar pronto e facilitar um novo processo de transição. Desta forma, é importante pensar em como auxiliar o novo líder para o seu sucesso e continuidade no desenvolvimento da organização, criando e fornecendo documentos relevantes, informações que serão úteis e os porquês do funcionamento da organização, permitindo uma avaliação mais precisa e uma tomada de decisões mais acertada. A participação inicial das

reuniões e acompanhamento do ritmo de trabalho implementado na organização fundamentam a tomada de ações mais precisas pelo comandante que assume o novo comando (EXÉRCITO AMERICANO, 2009).

## 2.7 MODELOS DE RELATÓRIOS DE PASSAGEM DE COMANDO EM INSTITUIÇÕES MILITARES

A Polícia Militar de Pernambuco - PMPE (2013) instituiu o Relatório de Passagem de Comando a ser preenchido pelo comandante que deixa a organização, abordando aspectos de natureza pessoal, material bélico, financeira e cumprimento de metas estabelecidas. Estruturado de maneira bastante genérica, deixa ao critério subjetivo do Comandante o seu preenchimento. No modelo utilizado pela PMPE esse documento é direcionado ao comando imediatamente superior e Comissão Permanente de Auditoria.

Já a Polícia Militar de Mato Grosso – PMMT (2017) estrutura seu documento de Relatório de Passagem de Comando em quatro partes, compreendendo uma introdução, dados históricos, seções de gerência e conclusão. Nesse modelo o relatório é dirigido ao comandante imediato, mas também ao comandante substituído da Organização Militar - OM. Na primeira parte, introdução, estão as informações gerais da organização, compreendendo os comandantes substituto, substituído e imediato e condições gerais da sede da unidade e demais subunidades. A segunda parte é sobre os dados históricos, na qual são consignados os dados de criação e informações como o número do boletim do Comando Geral que criou a unidade. A terceira parte é descrita como as informações sobre as seções da gerência, compreendendo seção de pessoal, seção de inteligência, seção de instrução e ensino, seção logística e financeira e seção de comunicação social e justiça e disciplina. A quarta parte do relatório é a conclusão. Nela são descritas as dificuldades encontradas no período de comando, objetivos alcançados e ações que devem ser dadas continuidade.

Britto Neto (2015) traz um modelo de Relatório de Passagem de Comando dirigido a mudança de Comandantes no Exército Brasileiro que exercem a função no âmbito dos Grandes Comandos da Arma de Engenharia, direcionado especificamente à realidade daquela organização, plenamente aplicável ao CBMSC, no tocante à situação patrimonial dos quartelamentos e informações relativas às páginas da OM na Internet, adaptado às redes sociais.

Nos modelos de Relatório de Passagem de Comando verifica-se a importância em dispor de um documento estruturado, que possa reunir informações estratégicas relativas a um período de comando de uma organização, útil não somente ao comandante substituto (novo gestor) mas também ao comando superior, servindo de parâmetro para o acompanhamento do desempenho das OMs.

Dessa forma, será estruturado uma proposta de Relatório de Passagem de Comando a ser utilizado no CBMSC de acordo com as peculiaridades e necessidades estratégicas da corporação a qual serão explanados no capítulo 5 deste trabalho. A seguir trata-se da apresentação dos procedimentos adotados para dar sustentação aos objetivos propostos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Cada profissão tem seu arcabouço de conhecimentos, sendo que o conhecimento profissional se sobrepõe, estando diferente do conhecimento científico. Traduz a sabedoria obtida pelo trabalho com pessoas que possuem a mesma experiência e que passaram por treinamentos análogos, ratificando que o trabalho profissional depende da ciência (STAKE, 2011).

As pesquisas, conforme as abordagens de métodos que englobam, são discriminadas em dois grupos distintos – o qualitativo e o quantitativo (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

De acordo com Stake (2011, apud ZAPPELLINI; ZAPPELLINI, 2015) quando realizamos a observação do mundo real, seja com uma visão quantitativa ou qualitativa, redefini-mos as informações com base nos conceitos e relações de nossa experiência, incluindo a perspectiva do pesquisador, inferindo o problema de pesquisa sobre sua óptica.

Explica Fonseca (2002, apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Assim, a abordagem desta pesquisa devido ao tempo exíguo, facilidade e agilidade na tabulação dos dados, será do tipo quantitativa, representada pela aplicação de questionário aos oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), que já realizaram o comando de Organização Bombeiro Militar (OBM).

Com relação ao objetivo de pesquisa, Cervo, Bervian e Silva (2007) asseveram que a Pesquisa Descritiva procura descobrir a frequência com que determinado fenômeno ocorre, sua natureza e suas peculiaridades. Desenvolve-se, abordando problemas e dados que mereçam ser estudados, necessitando ser coletados e ordenados para o seu estudo. Sob essa premissa, com relação ao objetivo da pesquisa, classifica-se como uma pesquisa descritiva e interpretativa, registrando a percepção dos oficiais em relação ao processo de transição dentro da corporação.

Com relação ao meio de pesquisa, Vergara (2010, apud ZAPPELLINI; ZAPPELLINI, 2015) traz que a pesquisa bibliográfica é feita por levantamento em livros, jornais, revistas e meios eletrônicos, contendo informações relacionadas ao problema de pesquisa, sendo a ex-

tração do material selecionado como referência para o trabalho. Através da adoção da pesquisa bibliográfica, busca-se conhecer e analisar as ideias culturais e científicas do passado, neste contexto, sobre o processo de transição na gestão militar (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Este trabalho adota a Pesquisa Documental que recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, sendo fontes primárias que ainda não foram analisadas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Desta feita, a Pesquisa Documental será realizada através da verificação do Relatório de Passagem de Comando de instituições militares, descrevendo seu contexto e aplicabilidade ao CBMSC, bem como às diretrizes internas que podem fundamentar o produto deste estudo.

A pesquisa compreende ainda a elaboração de pesquisa de campo, com delineamento tipo survey, sendo caracterizado de acordo com Gil (2008, p. 56) “[...] pela interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. [...] para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.” Assim, procede-se à coleta dos dados dos oficiais bombeiros militares do Estado de Santa Catarina, cuja população é de 243 oficiais, à qual foi obtida uma amostra útil de 80 respondentes, coletadas as informações através de questionário fechado formulado no Google Forms.

Foi utilizada a estatística descritiva para análise dos dados como debatida por Dávila [s.d.] para descrever e resumir os números ante a uma imensa quantidade de dados. Desta forma, possibilita uma avaliação das informações e conclusões obtidas a partir da amostra.

Assim, diante da amostra analisada, ratifica-se um índice de confiança de 95% (noventa e cinco por cento) e um erro amostral de 9%, considerados estatisticamente aceitáveis.

O questionário direcionado à população de Oficiais do CBMSC, que desempenharam a função de comandante, é composto por 23 questões relacionadas à passagem de comando dentro da corporação e sobre as competências para desempenhar tal função.

O questionário foi organizado de forma que a questão 1 corresponde à validação do respondente como útil ao objeto da pesquisa, consultando-o se já havia desempenhado a função de comandante.

As questões de 2 a 4, possuem a finalidade de mensurar o tempo para a realização da passagem de comando, e quem foi responsável por repassar as informações para exercer a função de comandante que o oficial desenvolveu, sendo fornecidas proposições de múltipla escolha fechadas e uma opção aberta para descrever de quem o comandante recebeu instruções para realizar a função de comandante.

Das questões de 5 a 16, foram extraídas das competências que o oficial deve ter para desempenhar a função de comandante, utilizado como fundamento o mapeamento de competências funcionais do Exército Brasileiro, uma vez que o CBMSC não possui tais competências mapeadas, sendo extraído das Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho de Pessoal Militar. Assim, foram inseridas as assertivas decompostas para o desempenho da atividade, classificando da nota 1 para “nunca”, quando não possui esta característica e 4 para “sempre” quando age sempre de acordo com a característica.

Já das questões de 17 a 23, abordam a mensuração das dificuldades, informações importantes e estratégicas necessárias para o Comandante (Cmt), através de questões fechadas, finalizando com a estratificação dos postos e tempo de serviço no CBMSC.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

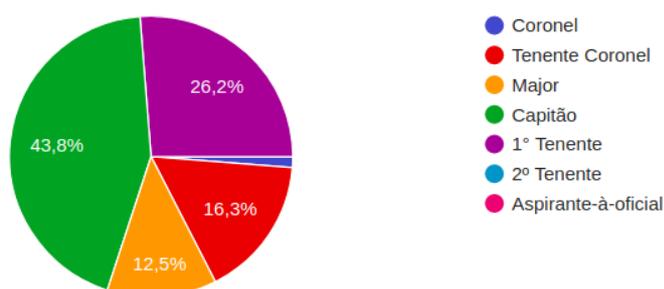
Este capítulo é concernente ao diagnóstico e análise da percepção dos Oficiais do CBMSC que exerceram ou exercem a função de comandante dentro da corporação sobre o tema passagem de comando, ou seja, o processo de transição e características da função de comandante.

Foram elaboradas 23 questões disponibilizadas aos 243 oficiais do CBMSC, sendo a primeira questão consultando se o bombeiro militar respondente já havia exercido o comando de um OBM, assim, foram colhidas 81 respostas do questionário ao passo que um respondente não realizou a função de comando, neste caso, tal resposta foi desconsiderada, permanecendo uma amostra útil de 80 respondentes, correspondendo a um alto índice de confiança (95%) e a uma baixa margem de erro amostral (9%).

Por questões procedimentais as indagações relativas à estratificação da amostra foram as duas últimas perguntas do questionário, porém, para critérios de análise e compreensão serão descritas a seguir.

Logo, sobre o posto dos respondentes ficou configurado como 43,8% de capitães, 26,2% de primeiro tenentes, 16,6% de tenente coronéis, 12,5% de majores e 1,3% de coronéis.

Gráfico 1 – Posto dos Oficiais respondentes

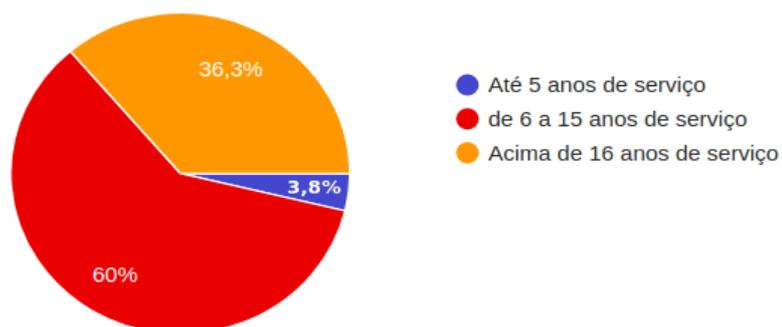


Fonte: Dados primários, 2019

Desta forma, verifica-se que a maior parte dos respondentes é do círculo de oficiais intermediários, ratificando a experiência e a participação em atividades de comando, solidificando os dados da pesquisa.

Por conseguinte, a questão 23 possui como propósito saber o tempo de serviço médio dos respondentes, ficando consignado que 60% dos respondentes possui de 6 a 15 anos de serviço, enquanto que 36,3% possui mais de 16 anos de serviço e 3,8% possui até 5 anos de serviço.

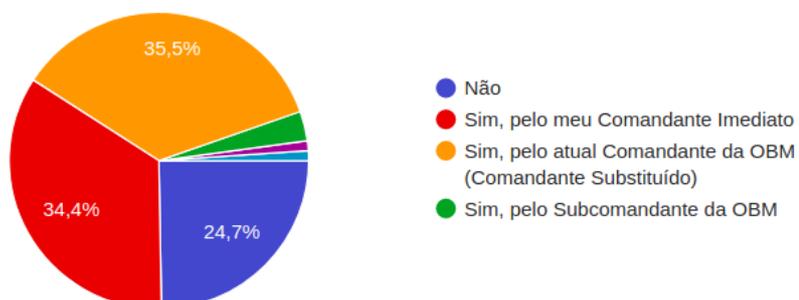
Gráfico 2 – Tempo de serviço médio dos oficiais participantes



Fonte: Dados primários, 2019

A segunda questão foi se, ao assumir o comando da OBM, o Cmt recebeu orientação para exercer a sua função. Assim, verifica-se que 35,5% receberam orientação pelo atual comandante da OBM (comandante substituído), 34,4% receberam orientação pelo seu comandante imediato, ou seja, do comandante acima do comandante substituto, 24,7% informaram não terem recebido orientação para exercer a função, 3,2% informaram que receberam a informação do Subcomandante e 2,2 % corresponderam a outras respostas.

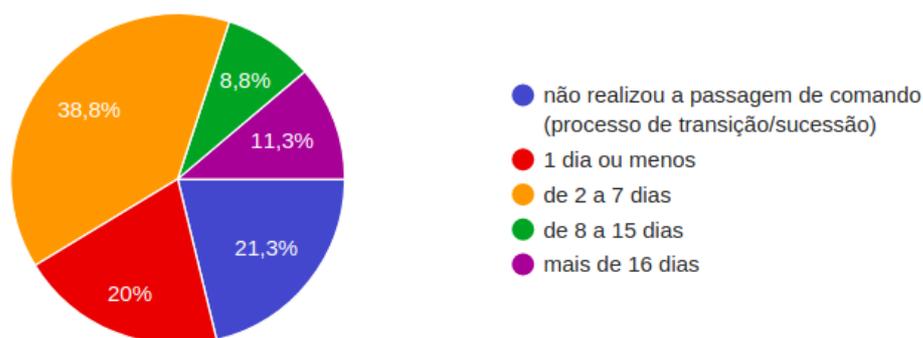
Gráfico 3 – Orientação para exercer a função de Comando



Fonte: Dados primários, 2019

A questão três é relativa ao tempo de transição entre o comandante substituto e o comandante substituído, consultando em quanto tempo foi realizada a passagem de comando da OBM. Assim, 38,8% responderam que a transição foi realizada de dois a sete dias, já 21,3% do oficiais expressaram que não realizaram o processo de transição, 20% replicaram que a passagem de comando foi realizada em um dia ou menos, 11,3% disseram que a passagem de comando foi realizada em mais de dezesseis dias e 8,8% exprimiram que a passagem de comando durou de oito a quinze dias.

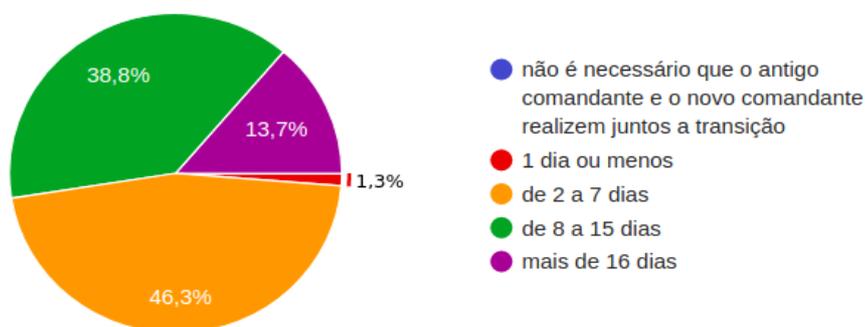
Gráfico 4 – Tempo de realização da passagem de comando (transição do comando)



Fonte: Dados primários, 2019

A quarta pergunta avaliou a importância e o período de dias que o comandante substituto e o comandante substituído devem permanecer na OBM para realizar um processo adequado de transição. Assim, 46,3% respondeu que é necessário de 2 a 7 dias para realizar o processo de passagem de comando. 38,8% respondeu que o tempo necessário para realizar a transição é de 8 a 15 dias. Por sua vez, 13,7% da amostra informaram que o tempo para este processo é mais que 16 dias. Já 1,3% respondeu que é necessário 1 dia ou menos para realizar a transição. Por fim, ninguém respondeu que não é necessário que o antigo comandante e o novo comandante realizem junto a transição.

Gráfico 5 – Período para a Passagem de Comando (transição)



Fonte: Dados primários, 2019

Sobre a avaliação a respeito do processo de passagem de comando, é necessário ressaltar que mais de um quinto dos oficiais respondentes afirmaram não ter recebido orientações diretas sobre a nova função de comandante que iriam realizar, ainda, mais de 40% dos oficiais afirmaram que não realizaram a passagem de comando (processo de transição).

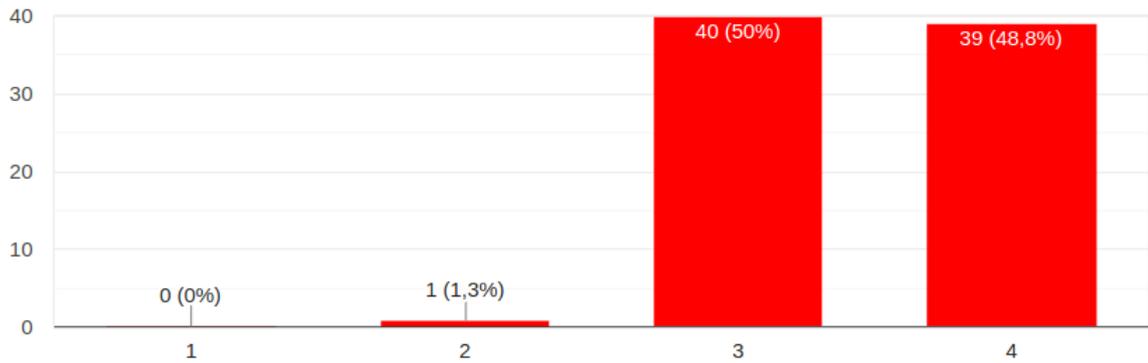
Dessa forma, de acordo com as respostas obtidas em relação à sugestão de tempo para a realização de passagem de comando, é realizada a proposta de um tempo mínimo de convivência conjunta entre o comandante que deixa e o comandante que assume a função.

As questões seguintes são sobre a percepção dos oficiais com relação a sua atuação no contexto profissional e compreendem as assertivas originárias do mapeamento de competências específicas e obrigatórias para desempenhar a função de comandante de uma Organização Militar, com base no Exército Brasileiro, uma vez que o CBMSC não possui mapeamento de competência específico para o cargo de comandante.

As respostas foram quantificadas na forma escalar, compreendendo a mensuração de 1 a 4, sendo 1 para nunca, quando a conduta não foi percebida e praticada pelo respondente e 4 para sempre, quando tal conduta é sempre praticada e percebida pelo militar.

Logo, com relação a afirmação sobre o assessoramento dos superiores de maneira franca e independente, 50% atribuíram a nota quatro, 48,8% atribuíram nota três e 1,3% atribuiu nota dois e não foi atribuída nota 1 nas respostas. A média das notas das respostas foi de 3,47.

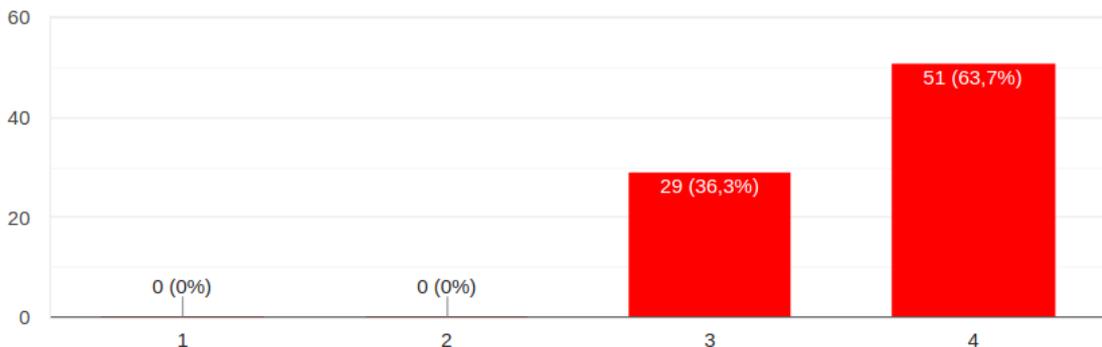
Gráfico 6 – Avaliação da característica de assessoramento dos superiores de forma independente e franca



Fonte: Dados primários, 2019

Com relação à assertiva sobre a ação com princípios morais e éticos, mesmo indo de encontro aos interesses e posicionamentos de outras pessoas, 63,7% atribuíram nota quatro, 36,3% responderam nota três e não houve respostas com a nota dois e nota um. Assim, obteve-se uma média de nota 3,63.

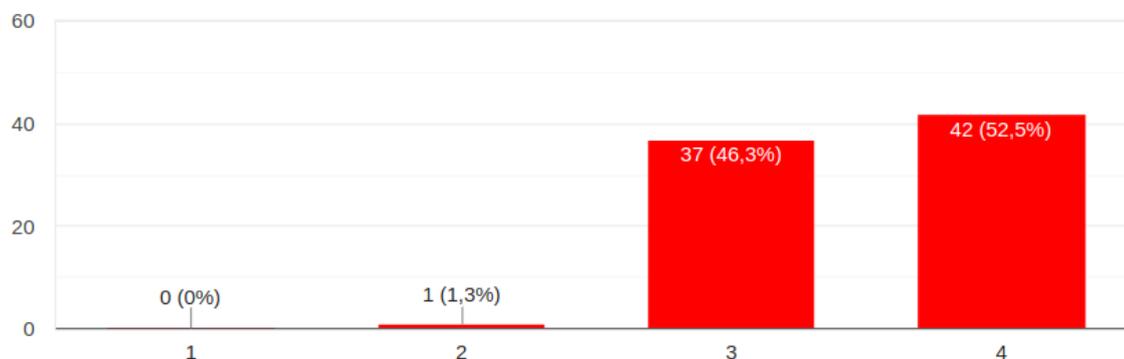
Gráfico 7 – Avaliação da característica quanto aos princípios morais e éticos



Fonte: Dados primários, 2019

Com relação a afirmação sobre opiniões e atitudes que agreguem valor a uma discussão, 52,2% atribuíram nota quatro, 46,3% informaram a nota três, 1,3% respondeu nota dois e não houve resposta com a nota um. Logo, a média de notas para esse quesito foi de 3,51.

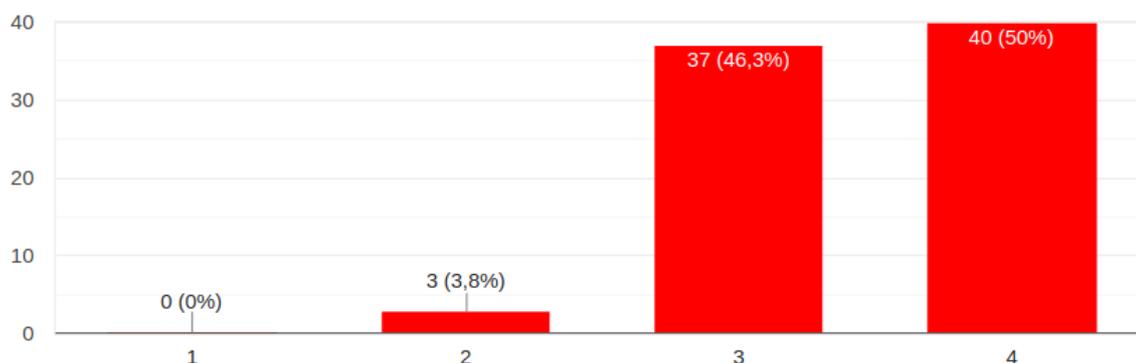
Gráfico 8 – Avaliação da característica de desenvolvimento de opiniões e atitudes que agreguem valor a uma discussão



Fonte: Dados primários, 2019

Sobre a assertiva relacionada ao conhecimento de conteúdo cultural de diferentes áreas para aprimorar e enriquecer o desempenho profissional, 50% marcou nota quatro, 46,3% assinalou nota três e 3,8% respondeu nota dois e não houve atribuição de nota um para essa assertiva. Desta forma, obteve-se uma média de notas de 3,46.

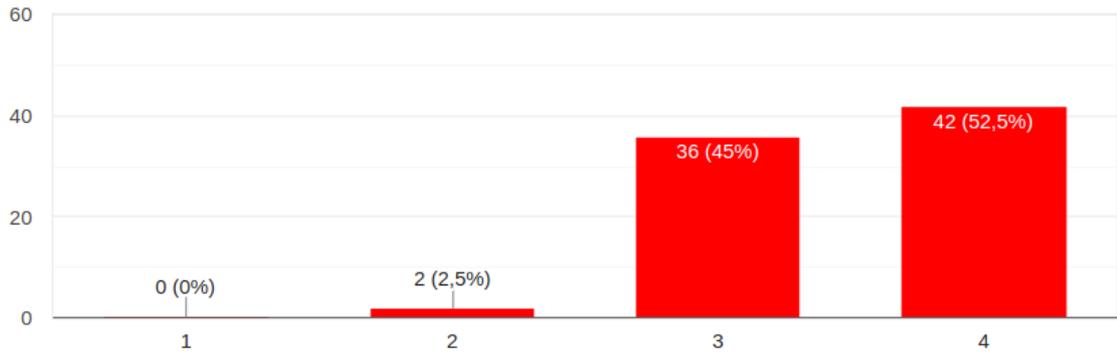
Gráfico 9 – Avaliação da característica de conhecimentos de conteúdo cultural



Fonte: Dados primários, 2019

Sobre a condução do planejamento das missões a serem executadas, delegando tarefas e providenciando os recursos necessários para que os resultados sejam atingidos, 52,2% atribuíram nota quatro, 45% responderam nota três, 2,5% assinalaram nota dois e não houve registro de nota um. Sobre essa assertiva, a média de notas foi de 3,5.

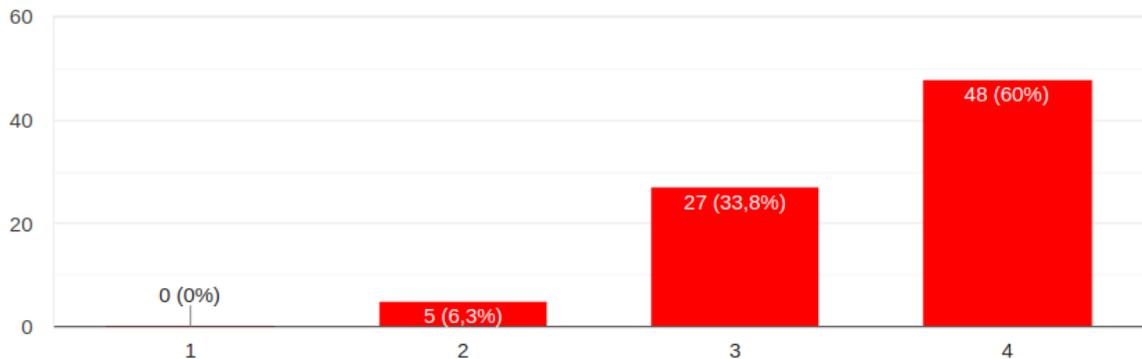
Gráfico 10 – Avaliação da característica sobre a condução do planejamento das missões



Fonte: Dados primários, 2019

Sobre o acompanhamento do desenvolvimento da atividade dos subordinados, orientando sempre que necessário correção ou melhorias, 60% atribuiu nota quatro, 33,8% atribuíram nota três e 6,3% conferiu nota dois e não houve atribuição de nota um. Como média de notas, registrou-se 3,53.

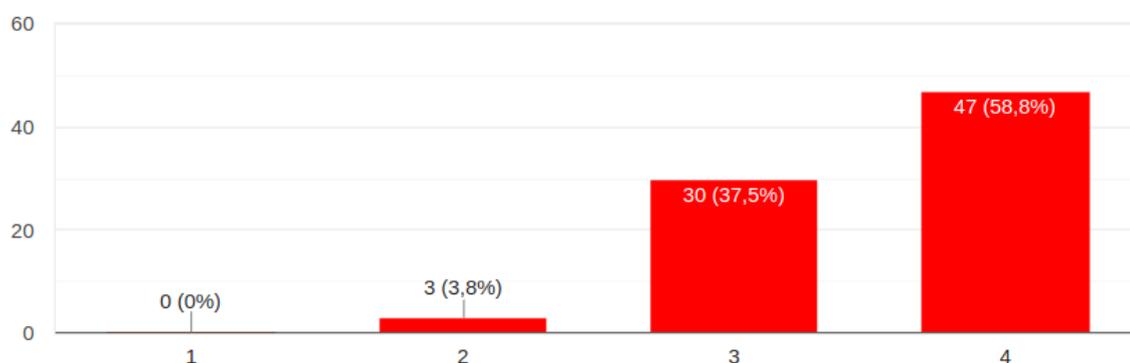
Gráfico 11 – Avaliação da característica de acompanhamento das atividades dos subordinados



Fonte: Dados primários, 2019

Com relação à assertiva sobre a coordenação da equipe, distribuindo atividades compatíveis com habilitação de cada subordinado, 58,8% dos militares atribuíram nota quatro, 37,5% conferiram nota três, 3,8% respondeu nota dois e não houve respostas com a nota um. Por sua vez, como média de notas esse quesito recebeu 3,55.

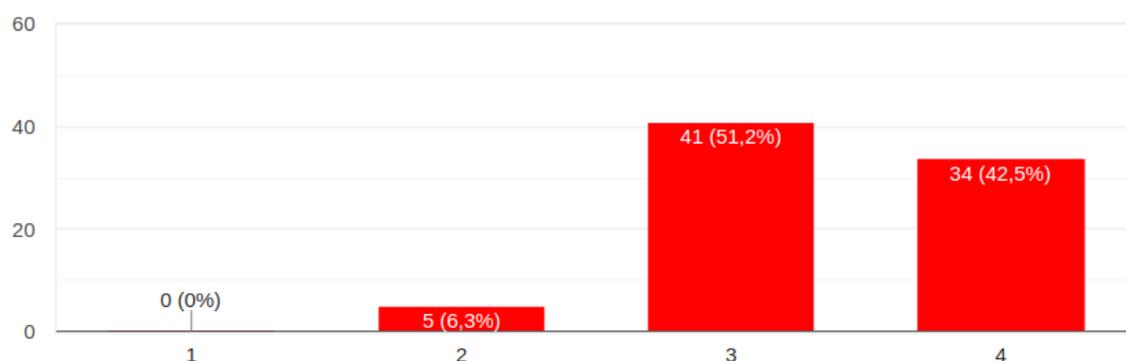
Gráfico 12 – Avaliação da característica de coordenação de equipe de trabalho



Fonte: Dados primários, 2019

Sobre a orientação dos subordinados visando ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, sugerindo possibilidades para o aprimoramento das respectivas competências, 42,5% conferiram nota quatro, 51,2% concederam nota três e 6,3% responderam nota dois. Não houve resposta com a atribuição de nota um. Assim, a média desta assertiva foi 3,36.

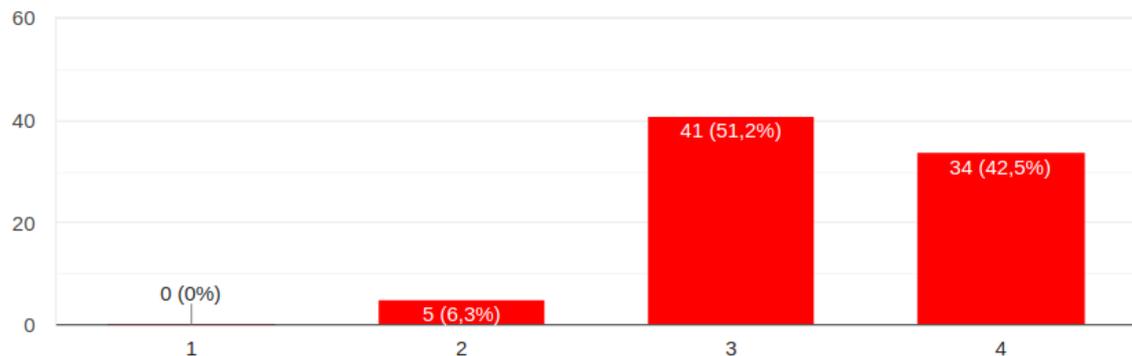
Gráfico 13 – Avaliação da característica de orientação aos subordinados



Fonte: Dados primários, 2019

Relacionado à identificação das necessidades da equipe de trabalho, determinando ações para supri-las, 42,5% respondeu nota quatro, 50% conferiu nota três, 7,5% constaram nota dois e não foi registrado nota um para as respostas. Desta forma, a média de notas para esse quesito foi de 3,35.

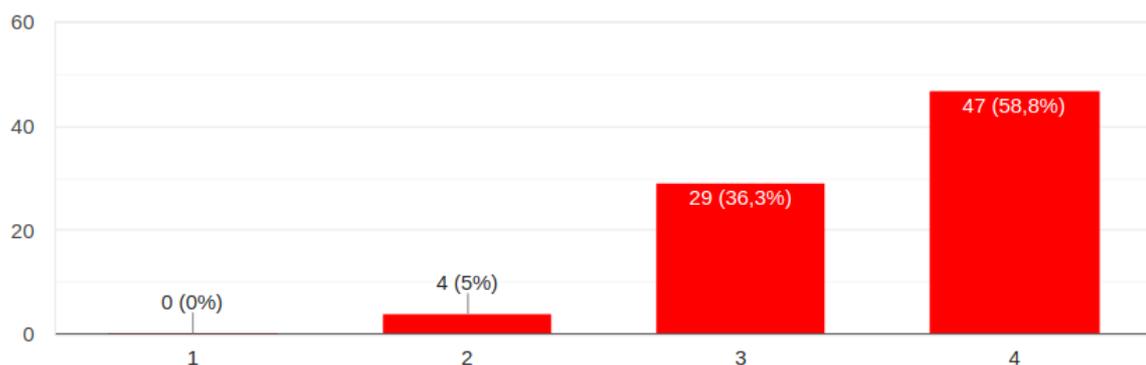
Gráfico 14 – Avaliação da característica de identificação das necessidades da equipe de trabalho



Fonte: Dados primários, 2019

Concernente à manifestação com clareza de posicionamentos e intenções, agindo de forma coerente e construtiva em proveito da instituição miliar, 58,8% conferiram nota quatro, 36,3% atribuíram nota três, 5% respondeu nota dois e não foi registrada nota um para o quesito. Como média de notas a questão obteve 3,53.

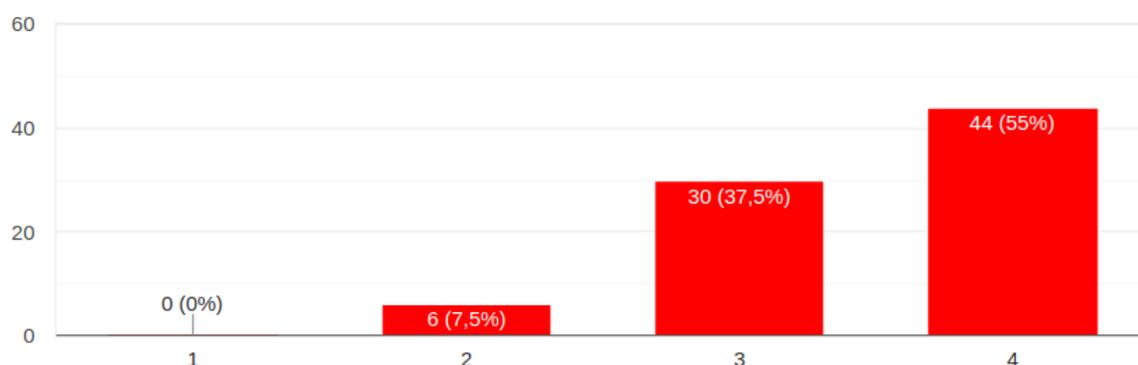
Gráfico 15 – Avaliação da característica de clareza de posicionamentos e intenções de forma construtiva em proveito da instituição militar



Fonte: Dados primários, 2019

A assertiva de estimular com exemplo o autoaperfeiçoamento dos subordinados, obteve 55% de nota quatro, 37,5% conferiram nota três e 7,5% atribuíram nota dois, não havendo respostas de nota um. Como média desse quesito obteve-se 3,47.

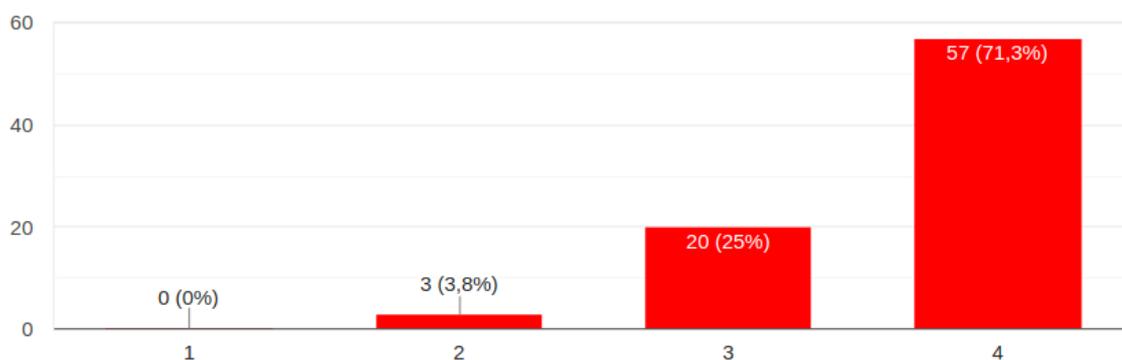
Gráfico 16 – Avaliação da característica de exemplo e estímulo aos subordinados



Fonte: Dados primários, 2019

Relacionado ao seguimento de padrões quanto à apresentação individual e boa apresentação pessoal, 71,3% responderam nota quatro, 25% atribuíram nota três e 3,8% conferiram nota dois. Não houve respostas com a nota um. Referente a média de notas para esse quesito, registrou-se 3,67.

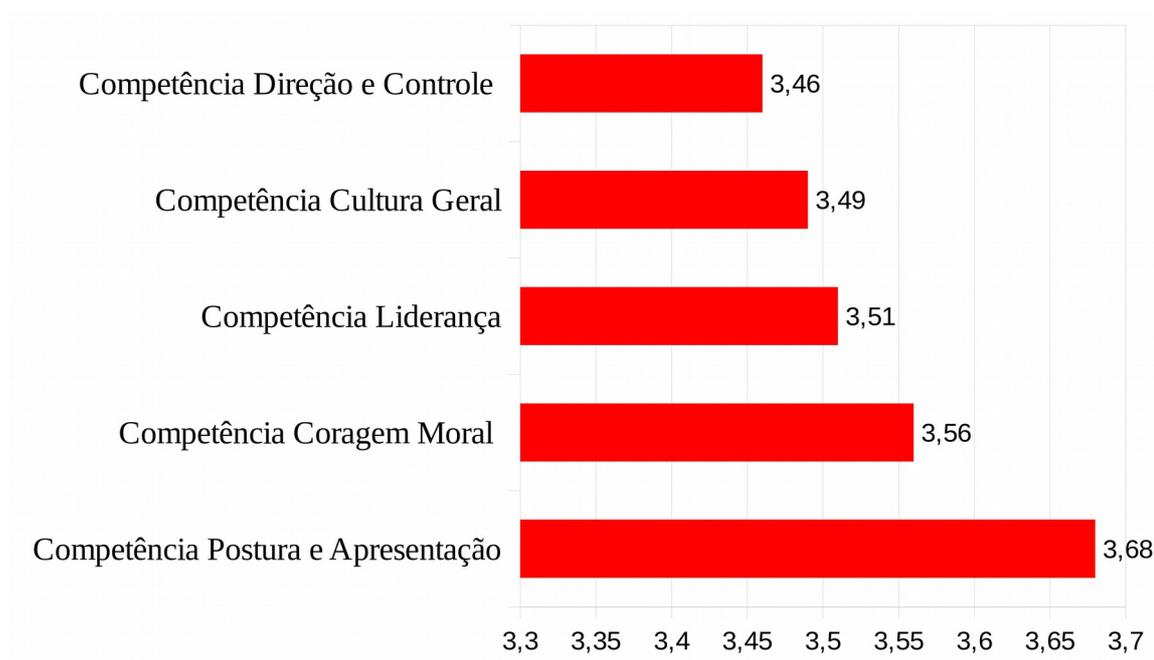
Gráfico 17 – Avaliação da característica de apresentação individual e boa apresentação pessoal



Fonte: Dados primários, 2019

Assim, as questões de 5 a 16, corresponderam as afirmações relacionadas a cada competência necessária para desempenhar o cargo de comandante. A seguir, encontram-se as assertivas com as média de notas agrupadas em função de cada competência, traduzindo a avaliação da amostra quanto ao desempenho nesses quesitos:

Gráfico 18 – Média de Notas Agrupadas por Competência



Fonte: Dados primários, 2019

Verifica-se que as avaliações demonstraram uma média elevada de notas, superiores a 3,4 (três vírgula quatro), numa escala de 1(um) a 4 (quatro), ressaltando-se que tal exame reflete a autopercepção em relação às assertivas, com tendência a maximizar os índices, reforçando uma auto-imagem positiva. Porém, ao se priorizar necessidade de aperfeiçoamento contínuo, as competências Direção e Controle, Cultura Geral e Liderança ganham destaque.

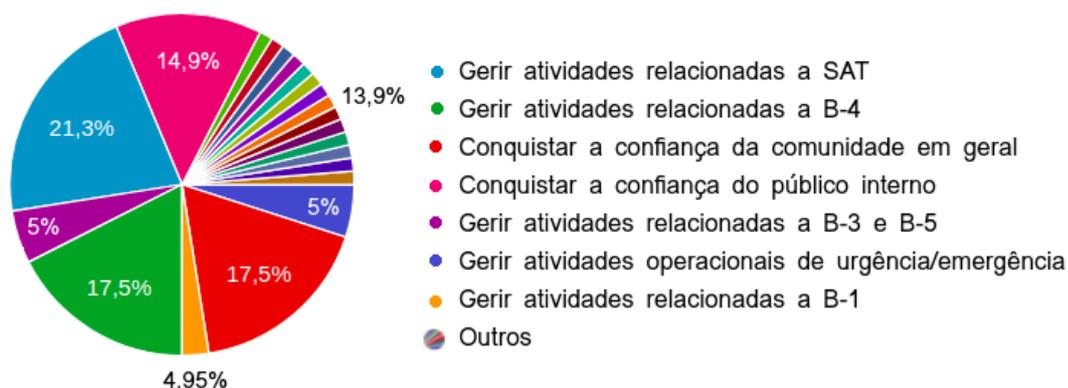
Os cinco questionamentos descritos a seguir, visam avaliar a percepção quanto às dificuldades e necessidades no processo de passagem de comando, bem como, a mensuração sobre o atual processo de transição entre comandantes dentro da corporação.

Assim, a questão 17 consultou qual a maior adversidade que o militar enfrentou ao assumir o comando de uma OBM. A primeira opção, com 21,3% das respostas foi a dificuldade de conduzir atividades relacionadas à Seção de Atividades Técnicas (SAT), ou seja, Segurança Contra Incêndio. Já 17,5% responderam que a maior dificuldade está relacionada a gerir atividades relacionadas à atividade logística (B-4). E 17,5% afirmaram que a atividade de maior complexidade está relacionada a conquistar a confiança da comunidade em geral. Referente a conquistar a confiança do público interno correspondeu a 14,9% das respostas. Por conseguinte, 5% afirmaram que o ponto mais difícil ao assumir o comando de uma OBM está ligado a reger as atividades de instrução, planejamento (B-3) e ensino e comunicação social (B-5). Ou-

tros 5% consignaram que o maior problema está em gerir a atividade operacional de atendimento a urgência/emergência. E 4,95% responderam sobre dificuldade relacionada ao Pessoal (B-1). Por fim, outras respostas foram registradas com cerca de 1% cada, a qual foram consignadas como outras, uma vez que não possuem representatividade na amostra, totalizando 14,4%.

Ainda assim, cumpre mencionar a importância da Gestão de Pessoas, desmembrada durante a pesquisa em “confiança do público interno”, relativo à fidúcia do efetivo em relação ao comandante e “gerir atividades ligadas a B-1”, ligado às atividades de falta de efetivo e sistemas. Então, os dois quesitos somados remetem a 19,85%, sendo a segunda maior dificuldade encontrada.

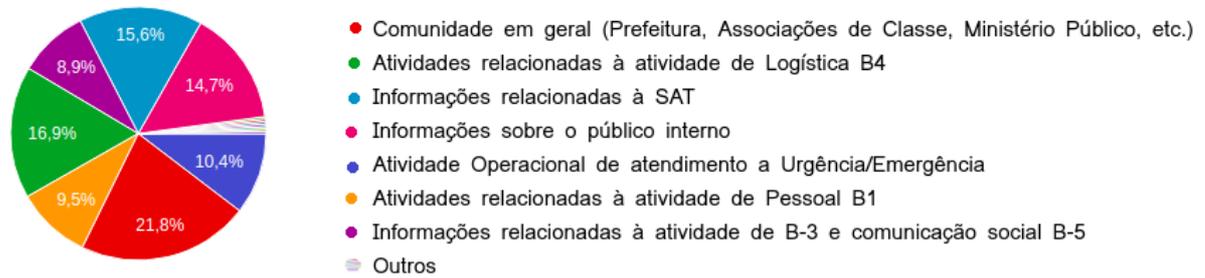
Gráfico 19 – Maior dificuldade enfrentada ao assumir o Comando de uma OBM



Fonte: Dados primários, 2019

Referente às informações prioritárias necessárias para dar prosseguimento ao comando de uma OBM, na qual o respondente poderia marcar mais de uma opção de acordo com a lista apresentada ficou assim consignado: 21,8% sobre informações da comunidade em geral; 16,9% informações correlacionadas à atividade de logística (B-4); 15,6% atinente à SAT; 14,7% relativo a informações sobre o público interno; 10,4% atividade operacional de atendimento a urgência/emergência; 9,5% atividades ligadas ao B-1 pessoal; 8,9% relacionado à atividade de B-3 e B-5 e 2,2% outros.

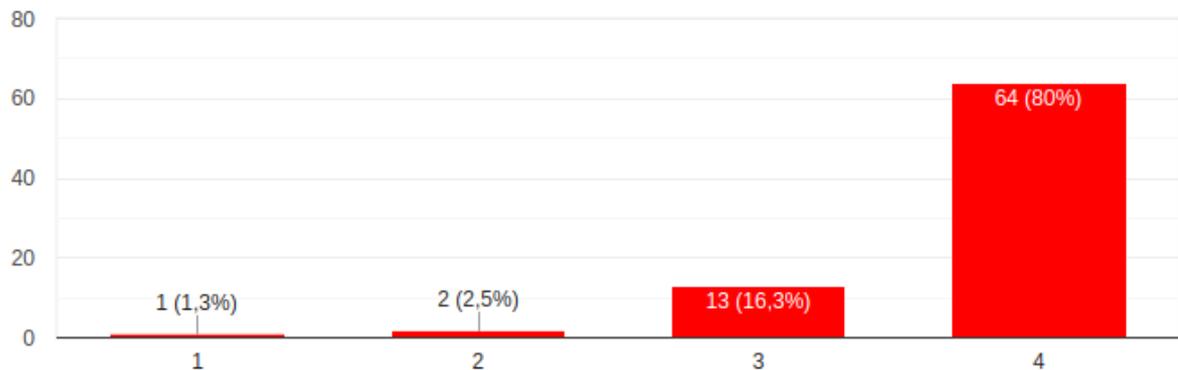
Gráfico 20 – Tipo de Informações prioritárias para exercer o comando de uma OBM



Fonte: Dados primários, 2019

A questão seguinte avaliou o nível de importância da elaboração de um mapa de relacionamentos (Ecomapa), pelo comandante substituto e comandante substituído com as instituições e indivíduos-chave da região durante o processo de transição. Para as respostas foi realizado uma disposição em escala, sendo 1 para discordo totalmente e 4 para concordo totalmente. Assim, 80% responderam nota quatro; 16,3% atribuíram nota três; 2,5% consignaram nota dois e 1,3% respondeu nota um. Tal concepção aponta a importância da rede de relacionamentos e a cooperação entre organizações.

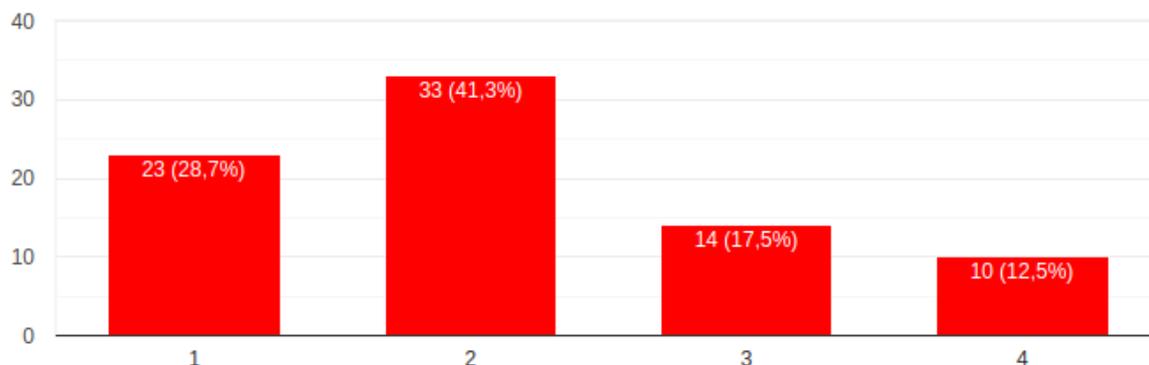
Gráfico 21 – Avaliação quanto a importância do mapa dos relacionamentos de uma OBM



Fonte: Dados primários, 2019

A questão 20, dizia respeito ao processo de passagem de comando realizado no CBMSC, mensurando o quanto o mesmo está sendo realizado de maneira adequada. Para as respostas foi realizado uma disposição em escala, sendo 1 para discordo totalmente e 4 para concordo totalmente. Logo, 41,3% atribuíram nota dois, 28,7% responderam nota um, 17,5% conferiram nota três e 12,5% consignaram nota quatro.

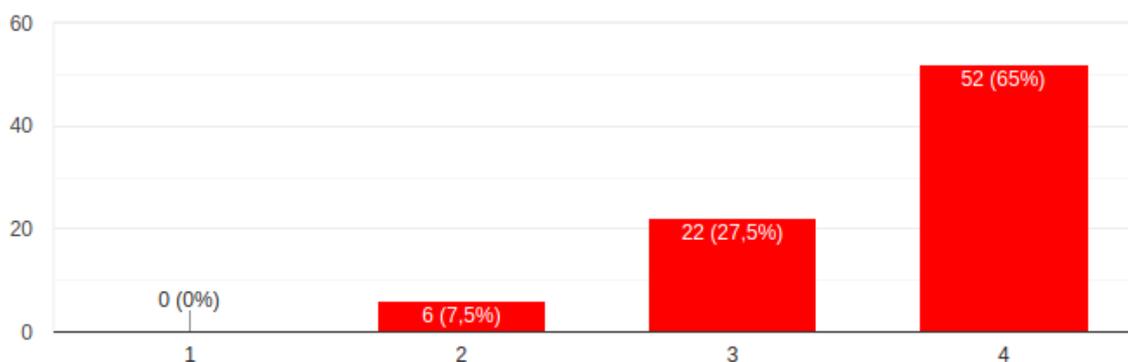
Gráfico 22 – Avaliação quanto a adequabilidade do processo de passagem de comando de uma OBM



Fonte: Dados primários, 2019

A questão 21 realizou a mensuração sobre a importância de o novo comandante receber um documento estruturado com as informações estratégicas da OBM que irá comandar. Assim, 65% atribuíram nota quatro, 27,5% conferiram nota três, 7,5% responderam nota dois e não foi atribuído nota um para as respostas.

Gráfico 23 – Avaliação quanto a importância de receber um documento estruturado com as informações estratégicas da OBM que irá comandar



Fonte: Dados primários, 2019

Avaliando as informações supra, é possível verificar a necessidade de elaboração de um documento estruturado que possa subsidiar a continuidade do comando da OBM, sendo desta forma, desenvolvido um modelo de relatório de passagem de comando, a qual consta descrito no próximo capítulo e estruturado como apêndice deste trabalho monográfico.

## 5 PROPOSTA DE RELATÓRIO DE PASSAGEM DE COMANDO

Diante dos conhecimentos permeados na literatura através do referencial teórico-empírico e da pesquisa realizada com os oficiais Bombeiros Militares que desempenharam a função de comandante, foi elaborada uma proposta de Relatório de Passagem de Comando do CBMSC.

Assim, o documento foi estruturado em 11 (onze) capítulos, compreendendo as atividades estratégicas desempenhadas pela OBM. O modelo de Relatório de Passagem de Comando estruturado encontra-se no Apêndice B.

Assim, o item 1 aborda as informações situacionais e informativas, constando a OBM, o comandante substituto, comandante substituído e comandante imediato, além do e-mail funcional e senha.

O item 2, traz as informações relativas aos atendimentos de emergência/urgência, constando o número de ocorrências atendidas nos três últimos anos, número de bombeiros militares e comunitários da guarnição diária de serviço e um campo discursivo para informar sobre as peculiaridades das ocorrências locais e outros dados importantes a respeito, a exemplo, ocorrências de grande impacto atendidas no período de comando.

O item seguinte é relacionado à atividade de pessoal. Assim, estarão dispostos os militares que servem na OBM local, com a média da última avaliação, a função desempenhada pelo militar e alguma observação que o comandante substituído julgar necessário repassar ao comandante substituto. Para facilitar o processo, foi incluído o link para acesso ao “Sistema Localize o Bombeiro”, na qual são relacionadas informações específicas sobre o efetivo, inclusive a foto do bombeiro militar.

As atividades de Logística e Finanças são descritas no capítulo 4 (quatro). Assim, são dispostas as informações sobre o quartelamento, documentos da edificação, saldo da conta convênio e se o convênio está atualizado de acordo com o Plano Estratégico do CBMSC. Os subitens 4.2 e 4.3 constam as informações sintéticas sobre arrecadação e despesas dos três últimos anos. O subitem 4.3, por sua vez, demonstra as informações sobre viaturas e equipamentos.

O capítulo 5 (cinco) é relativo as atividades da Seção de Atividades Técnicas (Segurança Contra Incêndio). Assim, são demonstradas nos três últimos anos o número de vistorias realizadas, análises de projetos e vistorias de habite-se. Na sequência, traz informações sobre análise digital e tele trabalho, finalizando com o subitem sobre a execução da atividade perici-

al. Ainda, serão constadas informações estratégicas afetas a área de Segurança Contra Incêndios que foram aglutinadas no Ecomapa de relacionamentos previsto no item 7.

O próximo tópico é relativo aos Cursos, Comunicação Social e Programas Comunitários. Este sexto capítulo aborda o número de Bombeiros Comunitários ativos, cursos e alunos formados nos três últimos anos. O subitem 6.6 traz as informações das redes sociais da OBM, compondo o login e senha do Facebook, Instagram e Twitter.

O Ecomapa de Relacionamento ficou previsto no item 7 (sete). Assim, traz uma inovação, constando as informações estratégicas sobre os indivíduos e organizações que orbitam a OBM local, formando um mapa de extrema importância ao comandante substituto da organização sendo inclusive que seja elaborado durante o período de transição dos comandantes. No Ecomapa serão constados o grau de proximidade, o nível de relacionamento e se há conflito relacionado com o CBMSC. Também estarão descritas as informações-chave das pessoas e organizações estratégicas do local.

Os próximos quatro itens seguintes são estruturados em forma de questionário aberto e discursivo, na qual consta-se as informações dos principais objetivos alcançados no comando, sugestão de metas para o próximo comando, lições aprendidas no comando e dificuldades enfrentadas no período de comando.

## 6 CONCLUSÃO

Esta monografia realizou a análise do processo de transição de comandantes no CBMSC. Assim, a inexistência de um processo formal para realizar a Passagem de Comando, que é cíclica e constante dentro da organização, coloca em xeque a continuidade do serviço, impactando na sua efetividade e desempenho.

Inicialmente, realizou-se a pesquisa em documentos de diversas organizações e fontes bibliográficas, procedendo uma verificação nas instituições militares se havia alguma doutrina sobre o tema, bem como a revisão bibliográfica que embasasse esta pesquisa. Assim, percebe-se que existe uma quantidade restrita de materiais sobre o assunto, a qual dificultou sobremaneira a realização do trabalho.

Percebeu-se através do estudo dos modelos de Gestão Pública, que cada tipo, a sua maneira, contribui para a atividade da gestão pública. O modelo Burocrático contribui com a importância dos registros formais, apoiando a sistematização do conhecimento e memória organizacionais. O modelo gerencial coloca luz na necessidade de manter os resultados como referência para dar sinergia a todas as ações empreendidas na corporação. Além disso, a pesquisa realizada reforça a tendência de se adotar práticas ligadas à gestão contemporânea, capitaneados em especial pelos modelos da Governança Pública, Novo Serviço Público e da Excelência da Gestão Pública.

Em face do modelo da Governança Pública, ficou caracterizada a importância do mapeamento das redes de relacionamento entre o CBMSC e os diversos stakeholders, conferindo vital importância à manutenção dos laços de cooperação e interdependências dos indivíduos e organizações, característica dos modelos de gestão pública contemporâneos, alinhados a uma sociedade mais atenta e participativa das deliberações governamentais em suas diferentes instituições e instâncias.

Através do Modelo de Novo Serviço Público é inserida a maciça participação da comunidade dentro da instituição, através dos programas comunitários e sociais, atuando a corporação na vanguarda da coprodução encontrando caminhos para manter a qualidade na prestação das suas missões constitucionais.

Em complemento, as ações da corporação devem ser pautadas através do modelo de Excelência da Gestão Pública, preconizado pelos critérios de excelência em gestão no Brasil e diversos países, fornecendo um diferencial à gestão da corporação, que integra todos os atributos de uma liderança mais adaptativa às mudanças, com uma visão sistêmica da corporação. Nesse ínterim, através do estudo das características da liderança e de mudança ratifica-se que

esta característica deve estar intimamente atrelada à função de comandante, cingindo os termos como complementares e no sentido mais amplo, revelados neste estudo como sinônimos. Destaca-se que tais características são inatas devendo os comandantes realizarem o seu aperfeiçoamento vitalício.

O estudo demonstra a necessidade de seguimento do Plano Estratégico do CBMSC, sendo imprescindível à inserção na proposta de Relatório de Passagem de Comando, dos indicadores e metas de responsabilidade do Comandante de OBM, visualizando de maneira clara e rápida daquilo que já se alcançou e o que se procura alcançar – tal qual preconiza o MEGP.

Evidencia-se a necessidade de realizar o mapeamento das competências específicas para desempenhar o cargo de comandante das OBMs do CBMSC, a exemplo do mapeamento realizado pelo Exército Brasileiro, o qual foi utilizado como parâmetro desta pesquisa. Ainda assim, pela avaliação realizada com os oficiais comandantes sobre tais competências, ressalta-se que a média de notas foi elevada em todas as assertivas, a que possui maior necessidade de aperfeiçoamento reside na competência direção e controle.

A demonstração do ciclo completo da transição, baseado no processo de transmissão da função do Exército dos Estados Unidos, serviu de parâmetro para as ações a serem realizadas pelos comandantes do CBMSC, compreendendo e assimilando cada fase do processo de transição, dando subsídios para a estruturação da passagem de comando de forma a garantir a continuidade do desempenho organizacional.

Os modelos e propostas de relatórios de passagem de comando das instituições militares brasileiras possibilitaram formatar um padrão e conhecer as informações estratégicas necessárias as organizações, traduzindo para a realidade e necessidade do CBMSC, de forma a criar um modelo que sirva aos propósitos da corporação.

O trabalho analisou ainda, a percepção dos oficiais a respeito do processo de transição e competências para desempenhar a função de comandante.

Assim, restou comprovado que 70% discordam totalmente ou parcialmente do atual processo de passagem de comando de uma OBM (transição de gestor) utilizado no CBMSC.

A pesquisa demonstrou que mais de 40% dos comandantes não realizaram o processo de passagem de comando ou realizaram-no em um dia ou menos, demonstrando a potencial descontinuidade no processo de gestão e a perda de conhecimentos importantes do comandante que deixa organização local.

Esses resultados demonstram a necessidade premente de aperfeiçoar o processo de Passagem de Comando, devendo constituir-se não apenas numa cerimônia solene de transmis-

são de cargo, mas um processo de transferência de conhecimentos e experiências entre os comandantes substituto e substituído.

Em relação ao tempo para realizar o processo de transição, na percepção dos oficiais, quase 50% acreditam que dois a sete dias bastaria para realização da transição, enquanto cerca de 40% defenderam que o período ideal seria de 8 a 15 dias e ressalta-se que não houve registro entre as respostas possíveis, que o processo de transição não é importante.

Já em relação ao tempo para realizar o processo de transição, na percepção dos oficiais, quase 50% responderam de 2 a 7 dias, enquanto quase 40% responderam que o período ideal seria de 8 a 15 dias, ressalta-se que não houve registro entre as respostas possíveis, que o processo de transição não é importante.

Assim, de acordo com as respostas auferidas, propõe-se à Diretoria de Pessoal do CBMSC, estabelecer um período regulamentar concomitante entre o comandante substituto e comandante substituído de 10 (dez) dias úteis para a transição de Comando de Batalhão e Companhia; 7 (sete) dias úteis para comando de Pelotão e 5 (cinco) dias úteis para comando de Grupo Bombeiro Militar.

Com relação às principais dificuldades que os comandantes enfrentaram ao assumir o comando de uma OBM, constata-se que são atividades relacionadas à Segurança Contra Incêndio, Pessoal, Logística e Confiança da Comunidade em Geral.

Por sua vez, quando consultados quais são as informações prioritárias para dar prosseguimento ao comando, agrupando-se por temáticas, conclui-se que são informações relativas a pessoal, à comunidade em geral, seguido pelas informações da área logística e informações referente à Segurança Contra Incêndio. Assim, denota a importância dessas temáticas, repassando ao novo comandante informações estratégicas possibilitando um melhor desempenho da organização.

Por fim, conclui-se pela relevância estratégica de um processo de transição estruturado, consolidado pelo Relatório de Passagem de Comando proposto neste trabalho, fruto de informações e expertises, a qual procura fornecer um direcionamento, buscando sempre a prestação de um serviço de excelência à sociedade catarinense, e, paralelamente, constitui um instrumento de gestão para amparar as decisões da administração pública.

## REFERÊNCIAS

ALBERONI, Francesco. **A Arte de Comandar**. Rio de Janeiro: Rocco, 2004. 165 p. Tradução de Y. A. Figueredo.

AMORIM, Ester. **Gestão da Mudança Organizacional**. Guarda (Portugal): Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2005. 87 p. Disponível em:

<<http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/966/1/Manual%206-%20Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a%20>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 3, p.104-132, 01 set. 1997.

Quadrimestral. Disponível em:

<[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/97-Arag%C3%A3o,CVescovide48\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/97-Arag%C3%A3o,CVescovide48(3).pdf)>. Acesso em: 27 nov. 2019.

ARAÚJO, Joaquim Filipe; SILVESTRE, Hugo Consciência. Redes e Parcerias: O Ecomapa como Instrumento de Análise. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 16, n. 2, p.3-15, maio 2013. Quadrimestral. Disponível em:

<<https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/460>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (São Paulo). **Guia de Planejamento de Sucessão**: continuidade das atividades. São Paulo: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, 2017. 24 p. Disponível em:

<[http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/guia\\_sucessao.pdf](http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/guia_sucessao.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2019.

BENDRE, P. M. (Comp.). **Principles of Management**. [Bombain]: We School, 2016. 345 p. Disponível em: <<https://docplayer.net/34589440-Principles-of-management.html>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

BRASIL. Secretaria de Gestão Pública. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.

**Programa GESPÚBLICA**: Modelo de Excelência em Gestão Pública. Brasília: Secretaria de Gestão Pública, 2014. 25 p. Disponível em:

<<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995. 68 p. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio; SACHS, Ignacy; WILHEIM, Jorge (Org.). **Brasil**: Um Século de Transformações. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. Cap. 8, p. 30. Disponível em:

<[http://www.gp.usp.br/files/gespub\\_estado.pdf](http://www.gp.usp.br/files/gespub_estado.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2019.

BRITTO NETO, José Ramalho Vaz de. **Proposta do Relatório de Passagem de Comando, no âmbito dos Grandes Comandos da Arma de Engenharia, como ferramenta estratégica de auditoria e de controle do Sistema de Obras de Cooperação (SOC)**. 2015. 60 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comando e Estado-maior do Exército, Exército Brasileiro, Escola de Comando e Estado-maior do Exército Brasileiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://redebie.decex.eb.mil.br/pergamumweb/vinculos//000046/00004699.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. **PORTARIA Nº 80 CBMSC**: Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Florianópolis: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, 2018. 39 p.

\_\_\_\_\_. **Articulação CBMSC**. 2019. Disponível em: <<https://analyticshomolog.segurancapublica.sc.gov.br/sense/app/bef69c8b-6740-4b47-9491-0cfbbd6c9177/sheet/77e76b4e-cf3a-4b48-bf4c-e8e8609b128c/state/analysis>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

COSTA, Luiz Sergio Silveira. **Recomendações para o futuro comandante**. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2018. 162 p.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 279 p.

DAVILA, Victor Hugo Lachos. **Estatística Descritiva**. [20--]. Disponível em: <<https://www.ime.unicamp.br/~hlachos/estdescr1.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B.. **The New Public Service: Serving, Not Steering**. Armonk: M.e. Sharpe, 2007. 240 p.

DROR, Yehezkel. O administrador público tipo delta para o século 21. **Revista do Serviço Público**, Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1997. Quadrimestral. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/381>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2009. 208 p.

DUTRA, Sidney Storch. Como Liderar Mudanças. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (Org.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 71-82.

EDITORA MELHORAMENTOS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2015. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/comandar/>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Programa de Sucessão: Um Estudo de Caso em Uma Grande Empresa Nacional do Setor Siderúrgico.** Natal, Rn: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007. 15 p. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR459.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

EXÉRCITO AMERICANO (Estados Unidos). **Army Leader Transitions Handbook.** Washington D. C: U. S. Army, 2009. 29 p. Disponível em: <<http://www.armycounselingonline.com/download/Leadership%20Transition.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Departamento-Geral do Pessoal. **Portaria nº 189, de 18 de setembro de 2015.** Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007). Brasília: EGGCF, 2015.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 595, de 30 de outubro de 2000. Aprova o Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército - Passagem de Comando (VM 02).. **Vade-mécum de Cerimonial Militar do Exército Passagem de Comando.** Brasília, 30 out. 2000. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/index.php/cerimonial/vade-mecum/103-passagem-de-comando>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araujo. **Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory.** 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/T.12.2015.tde-29062015-155504. Acesso em: 06 dez. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 5, n. , p.183-196, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522001000500010&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522001000500010&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 08 nov. 2019.

FREIRE, Patrícia de Sá et al. Processo de Sucessão em Empresa Familiar: Gestão do Conhecimento Contornando Resistências às Mudanças Organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, Florianópolis, Vol. 7, No. 3, 2010, p. 713-736. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000300011&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000300011&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 18 out. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 120 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

GABARRO, John J.. Rumo à Liderança: Quando um novo gerente assume o controle. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro: Elsevier, p.124-159, 2008. Tradução de: Ana Maria Badaró

GAVET, André. **A Arte de Comandar**: Princípios de comando para uso dos oficiais de todas as patentes. Rio de Janeiro: Imprensa Naval, 1940. 174 p. Tradução de Zilmar Campos de Araripe Macedo. Disponível em: <[https://www.academia.edu/39019405/A\\_arte\\_de\\_comandar\\_-\\_Andr%C3%A9\\_Gavet](https://www.academia.edu/39019405/A_arte_de_comandar_-_Andr%C3%A9_Gavet)>. Acesso em: 18 nov. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

GRAHAM JUNIOR, Cole Blease; HAYS, Steven W.. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994. 280 p. Tradução de: Britta Lemos de Freitas.

HALL, Richard H.. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 322 p. Tradução de: Roberto Galman.

HEISLER, Guideverson de Lourenço. **A gestão dos serviços emergenciais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina no contexto da inovação da Administração Pública**. 2018. 74 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Altos Estudos Estratégicos, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/index.php/component/docman/doc\\_details/862-guideverson-de-lourenco-heisler](https://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/index.php/component/docman/doc_details/862-guideverson-de-lourenco-heisler)>. Acesso em: 28 nov. 2019.

JAMES, Jennifer. **Pensando o Futuro**. São Paulo: Futura, 1998. Tradução de: Eduardo Lasserre.

KOTTER, John P.. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 188 p.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública**: A Trajetória e a Estratégia do Gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 248 p.

LACOWICZ, Altair. **Programas institucionais do Corpo de Bombeiros Militar**: expansão dos serviços de bombeiros. Florianópolis: Editora Papa-Livro, 2016.

MIYASHITA, Ricardo; LEITE, Thiago; SILVA JUNIOR, Dércio. Estudo Sobre a Gestão Sucessória na Administração Pública Estadual com Base no Capital Intelectual/Humano. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.1-22, 20 set. 2016. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_039.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_039.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2019.

MOTTA, Patricia. **Uma visão sistêmica da gestão organizacional**. 2012. Coordenado por Fundação Nacional de Qualidade. Disponível em: <<https://fnq.org.br/comunidade/uma-visao-sistematica-da-gestao-organizacional/>>. Acesso em: 31 out. 2019.

NELSON, Donald Tommy. As Estações na Vida de um Líder. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de (Org.). **Profissão Líder: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 6. p. 142-163.

OHIO UNIVERSITY (Estados Unidos). **Ecomap**. Athens: Ohio University, 2018. 4 slides, color. Disponível em: <<https://www.ohio.edu/medicine/about/offices/rural-underserved-programs/programs/upload/Ecomap-What-is-an-Ecomap.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

OLIVEIRA, Marcos de. **Liderança Militar: Lições de liderança autêntica para liberar o seu potencial de desenvolvimento rumo a interdependência**. Florianópolis: Ed. Independente, 2018. 100 p.

PARANÁ. Governo do Estado do Paraná. Secretaria de Estado da Educação. **Introdução a Gestão Pública: Princípios e Fundamentos**. Curitiba: Governo do Estado do Paraná, 2018. 28 p. Disponível em: <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao\\_em\\_foco/gestao\\_publica\\_unidade1.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_publica_unidade1.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2019.

POLÍCIA MILITAR MATO GROSSO (Estado). Policia Militar de Mato Grosso. Estado de Mato Grosso. **Relatório de Passagem de Comando**. 2017. Disponível em: <[https://docgo.net/view-doc.html?utm\\_source=modelo-de-relatorio-de-passagem-de-comando-1](https://docgo.net/view-doc.html?utm_source=modelo-de-relatorio-de-passagem-de-comando-1)>. Acesso em: 08 nov. 2019.

POLÍCIA MILITAR DE PERNAMBUCO (Estado). Portaria Normativa do Comando Geral nº 149', de 05 de agosto de 2013. **Relatório de Passagem de Comando**. Recife, PE: Polícia Militar de Pernambuco, 05 ago. 2013. Disponível em: <[http://www.pm.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=13029&folderId=7762948&name=DLFE-38075.pdf](http://www.pm.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=13029&folderId=7762948&name=DLFE-38075.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2019.

POSNER, B; KOUZES, J.O **Desafio da Liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier; 2013

REK, M. Os modelos de administração pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa brasileira. **Revista Âmbito Jurídico**, Rio Grande, 2015. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/os-modelos-de-administracao-publica-e-reflexos-a-qualidade-na-gestao-administrativa-brasileira/>>. Acesso em 28 nov. 2019.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: Guia para projetos em organizações de governo ou negócios**. São Paulo: Atlas, 2012. 165 p.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 43, p.347-369, mar. 2009. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 28 nov.

2019.

SANTA CATARINA. Lei nº 6218, de 10 de fevereiro de 1983. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências. **Estatuto dos Militares Estaduais**. Florianópolis, SC, Disponível em: <[http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6218\\_1983\\_lei.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6218_1983_lei.html)>. Acesso em: 04 nov. 2019.

STAKE, **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011. Disponível em: <[http://livraria1.tempsite.ws/config/imagens\\_conteudo/pdf/\\_legado\\_S\\_STAKE\\_Robert\\_E\\_Pesquisa\\_Qualitativa\\_Como\\_Coisas\\_Funcionam\\_Liberado\\_Cap\\_01.pdf](http://livraria1.tempsite.ws/config/imagens_conteudo/pdf/_legado_S_STAKE_Robert_E_Pesquisa_Qualitativa_Como_Coisas_Funcionam_Liberado_Cap_01.pdf)>. Acesso em 11 nov. 2019

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **Abepro - Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, Fortaleza, v. 0, n. 0, p.1-9, out. 2006. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2019.

VENDRAMINI, Patrícia. **Ensino de administração pública e o desenvolvimento de competências**: a contribuição do curso de administração pública da Esag-Udesc. 263 f. 2013. Tese (Doutorado) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

VIEIRA, Dário Aguiar. **Os comportamentos dos comandantes e a influência no estresse de seus subordinados**: percepção dos praças do 10º Batalhão de Bombeiros Militar de Santa Catarina. 2014. 96 f. Monografia (Especialização) - Curso de Formação de Oficiais, Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

WILKERSON, B. **Effective Succession Planning in the Public Sector**. Chicago: Watson Wyatt, 2007. Disponível em: <<http://www.4cleanair.org/Chicago/EffectiveSuccessionPlanningforPublic.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2019.

ZAPPELLINI, Marcelo B.; ZAPPELLINI, Sílvia M. K.. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2013. 141 f. Apostila de Metodologia Científica, Faculdade Energia de Administração e Negócios, Florianópolis, 2013.

## APÊNDICE A – Questionário

### Relatório de passagem e característica de comando de OBM

Senhores Bombeiros Militares,

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Comando e Estado Maior do Cap BM Renan Silvério da Rosa Fernandes. O seu objetivo é avaliar o processo de passagem de comando e troca de gestores no CBMSC, buscando melhorar a efetividade deste processo. O grupo pesquisado é composto por Oficiais Bombeiro Militares de Santa Catarina que já exerceram a função de Comandante dentro do CBMSC.

A sua participação é muito importante para o desenvolvimento da nossa corporação.

Tempo previsto de 15 minutos para ser respondido.

Obrigado pela sua colaboração!

\*Obrigatório

#### **1 Já exerceu o Comandamento de uma OBM? \***

Sim

Não

#### **2 Quando você assumiu o seu cargo de Comandante, você teve orientação para exercer a sua função? \***

Não

Sim, pelo meu Comandante Imediato

Sim, pelo atual Comandante da OBM (Comandante Substituído)

Sim, pelo Subcomandante da OBM

Outro:

#### **3 Ao ser designado para assumir ou realizar a passagem do comando de uma OBM, em quanto tempo foi realizada a transição do comando/chefia?**

não realizou a passagem de comando (processo de transição/sucessão)

1 dia ou menos

de 2 a 7 dias

de 8 a 15 dias

mais de 16 dias

**4 No processo de passagem de comando de uma OBM é importante que o Novo Comandante e o Antigo Comandante permaneçam na OBM para realizar um adequado processo de transição? \***

- não é necessário que o antigo comandante e o novo comandante realizem juntos a transição
- 1 dia ou menos
- de 2 a 7 dias
- de 8 a 15 dias
- mais de 16 dias

**Sobre as assertivas abaixo, como você percebe sua atuação no contexto profissional?**

**5 Assessoro meus superiores levantando os prós e contras das possíveis linhas de ação, de forma independente e franca \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**6 Ajo de acordo com princípios morais e éticos, mesmo contrariando os interesses e posicionamentos de outras pessoas. \***

Sempre       1       2       3       4      Sempre

**7 Desenvolvo opiniões e atitudes que agreguem valor a uma discussão \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**8 Agrego conhecimentos de conteúdo cultural de diferentes áreas para aprimorar e enriquecer meu desempenho profissional \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**9 Conduzo o planejamento das missões a serem executadas, delegando tarefas e providenciando os recursos necessários para que os resultados almejados sejam atingidos \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**10 Acompanho o desenvolvimento das atividades de meus subordinados, orientando-os sempre que percebe a necessidade de correção ou melhorias \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**11 Coordeno minha equipe ou grupo de trabalho, distribuindo atividades compatíveis com a habilitação de cada subordinado \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**12 Oriento meus subordinados visando ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, sugerindo possibilidades para o aprimoramento das respectivas competências \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**13 Identifico as necessidades de minha equipe de trabalho, determinando ações para supri-las \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**14 Manifesto com clareza meus posicionamentos e intenções, agindo de forma coerente e construtiva em proveito da instituição militar \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**15 Estimulo, com meu exemplo, o autoaperfeiçoamento de meus subordinados \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**16 Sigo os padrões estabelecidos quanto à apresentação individual e boa apresentação pessoal \***

Nunca       1       2       3       4      Sempre

**17 Qual a maior dificuldade você teve ao assumir o Comando de uma OBM? \***

- Gerir a atividade Operacional de atendimento a Urgência/Emergência
- Conquistar a confiança da Comunidade em Geral (Prefeitura, Associações de Classe, Ministério Público...)
- Gerir atividades relacionadas à atividade de Pessoal B1
- Gerir atividades relacionadas à atividade de Logística B4
- Gerir atividades relacionadas à atividade de planejamento, instrução e ensino B3 e comunicação social B5
- Gerir atividades relacionadas à SAT
- Conquistar a confiança do público interno
- Outro:

**18 Que informações você julga prioritárias receber do antigo comandante para dar prosseguimento ao Comando de uma OBM? \***

- Atividade Operacional de atendimento a Urgência/Emergência
- Comunidade em geral (Prefeitura, Associações de Classe, Ministério Público, etc.)
- Atividades relacionadas à atividade de Pessoal B1
- Atividades relacionadas à atividade de Logística B4
- Informações relacionadas à atividade de planejamento, instrução e ensino B3 e comunicação social B5
- Informações relacionadas à SAT
- Informações sobre o público interno
- Outro:

**19 Na passagem de comando de uma OBM é importante que o comandante antigo elabore com o novo comandante um mapa dos relacionamentos com as instituições e indivíduos-chave da região? \***

Discordo  1  2  3  4 Concordo  
Totalmente Totalmente

**20 Você considera adequado o processo de passagem de comando de uma OBM (transição de gestor) utilizado no CBMSC? \***

Discordo  1  2  3  4 Concordo  
Totalmente Totalmente

**21 Ao assumir o Comando de uma OBM você considera importante receber um documento estruturado com as informações estratégicas da OBM que irá comandar? \***

Discordo  1  2  3  4 Concordo  
Totalmente Totalmente

**22 Qual seu posto ou graduação? \***

Escolher

**23 Qual seu tempo de efetivo serviço? \***

Escolher

## APÊNDICE B – Modelo de Relatório de Passagem de Comando



SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
\_ª REGIÃO BOMBEIRO MILITAR  
\_º BATALHÃO BOMBEIROS MILITAR

(Escalonamento conforme Instruções Gerais para a Correspondência, as Publicações e os Atos Administrativos (IG 10-01-BM))

### RELATÓRIO DE PASSAGEM DE COMANDO

**1. OBM:** \_\_\_\_\_

1.1 Cidades e OBMs subordinadas: \_\_\_\_\_

1.2 Comandante Substituído (posto/graduação e nome): \_\_\_\_\_

1.3 Comandante Substituto (posto/graduação e nome): \_\_\_\_\_

1.4 Comandante Superior (posto/graduação e nome): \_\_\_\_\_

E-mail Funcional: \_\_\_\_\_@cbm.sc.gov.br Senha: \_\_\_\_\_

Período de Comando: \_\_\_\_\_

### 2. ATENDIMENTO EMERGÊNCIA/URGÊNCIA

2.1 Número de Ocorrências

Ano de 2016: \_\_\_\_\_ ocorrências

Ano de 2017: \_\_\_\_\_ ocorrências

Ano de 2018: \_\_\_\_\_ ocorrências

Guarnição de serviço diário composta por \_\_\_\_\_ BBMM e \_\_\_\_\_ BBCC (\*indenizados)

2.2 Peculiaridades e características do serviço operacional: (particularidades sobre a área, principais ocorrências e mencionar última(s) ocorrências de grande repercussão):

---



---



---



---



---



---



SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
\_ª REGIÃO BOMBEIRO MILITAR  
\_º BATALHÃO BOMBEIROS MILITAR

### 3. PESSOAL B-1

Posto/Grad	Matrícula	Nome Completo	Méd. Avaliação	Função / Observação do Cmt

Atalho para efetivo via sistema Localize o Bombeiro - LOB:

<http://10.194.24.150/lob/login.php>

Atalho para o Sistema Integrado de Recursos Humanos - SigRH

<http://sigrh.sea.sc.gov.br/SIGRH/SEG/SEGAcessoUsuarioLogar.aspx>

### 4. LOGÍSTICA E FINANÇAS

#### 4.1 Aquartelamento

Situação: \_\_\_\_\_ (Próprio/Locado/Cedido)

Possui habite-se da prefeitura: \_\_\_\_\_ (Sim / Não)

Possui habite-se do CBMSC: \_\_\_\_\_ (Sim / Não)

Possui habite-se da Vigilância Sanitária: \_\_\_\_\_ (Sim / Não)

Saldo Conta Corrente último dia do mês: R\$ \_\_\_\_\_

Dados da conta corrente: \_\_\_\_\_ (Banco, Ag., Conta, Senha)

Convênio está atualizado: \_\_\_\_\_ (Sim/Não) Data do convênio atual: \_\_\_\_\_

\* atualizado de acordo com as novas cláusulas previstas no plano estratégico da corporação.



SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
\_ª REGIÃO BOMBEIRO MILITAR  
\_º BATALHÃO BOMBEIROS MILITAR

Planilha SAG <https://sag.cbm.sc.gov.br/>

#### 4.2 Arrecadação

Ano de 2016: R\$ \_\_\_\_\_  
Ano de 2017: R\$ \_\_\_\_\_  
Ano de 2018: R\$ \_\_\_\_\_

#### 4.3 Despesas de Custeio

Ano de 2016: R\$ \_\_\_\_\_  
Ano de 2017: R\$ \_\_\_\_\_  
Ano de 2018: R\$ \_\_\_\_\_

#### 4.3 Viaturas e Equipamentos:

Viatura	Prefixo	Ano
ASU		
ABTR		
AR		
AAT		

Equipamento	Quantidade
EPI de Combate a Incêndio Completo	
EPR	
Possui 1 EPI por Bombeiro?	(Sim/Não)
Possui 1 EPR por integrante da Guarnição	(Sim/Não)

### 5 SSCI – Serviço de Segurança Contra Incêndio

#### 5.1 Vistorias

Ano de 2016: \_\_\_\_\_ vistorias  
Ano de 2017: \_\_\_\_\_ vistorias  
Ano de 2018: \_\_\_\_\_ vistorias

#### 5.2 Análise de Projetos

Ano de 2016: \_\_\_\_\_ análises  
Ano de 2017: \_\_\_\_\_ análises  
Ano de 2018: \_\_\_\_\_ análises



SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
\_ª REGIÃO BOMBEIRO MILITAR  
\_º BATALHÃO BOMBEIROS MILITAR

5.3 Vistoria de Habite-se

Ano de 2016: \_\_\_\_\_ vistorias habite-se

Ano de 2017: \_\_\_\_\_ vistorias habite-se

Ano de 2018: \_\_\_\_\_ vistorias habite-se

5.4 Realização de Análise digital dos projetos: \_\_\_\_\_ (Sim/Não/Parcial)

Realiza a análise de projetos por teletrabalho: \_\_\_\_\_ (Sim/Não)

5.5 Atividade de Perícia de Incêndio

5.5.1 São realizadas às inspeções de todos os incêndios: \_\_\_\_\_ (Sim/Não)

5.5.2 Existem um BM exclusivo para a atividade pericial: \_\_\_\_\_ (Sim/Não)

\* Em caso positivo informar quem é o responsável: \_\_\_\_\_.

**6 B-3, B-5 e PROGRAMAS COMUNITÁRIOS**

6.1 Bombeiros Comunitários Ativos: \_\_\_\_\_

6.2 CBAE

Ano de 2016: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

Ano de 2017: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

Ano de 2018: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

6.3 CAAE

Ano de 2016: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

Ano de 2017: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

Ano de 2018: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

6.4 Bombeiro Mirim

Ano de 2016: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

Ano de 2017: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

Ano de 2018: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_



SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
\_ª REGIÃO BOMBEIRO MILITAR  
\_º BATALHÃO BOMBEIROS MILITAR

#### 6.5 Bombeiro da Melhor Idade

Ano de 2016: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

Ano de 2017: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

Ano de 2018: \_\_\_\_\_ (Qtd de Cursos) Pessoas Formadas: \_\_\_\_\_

#### 6.4 Guarda Vidas Civis (se for o caso)

Ano de 2016: \_\_\_\_\_ (GVCs ativos)

Ano de 2017: \_\_\_\_\_ (GVCs ativos)

Ano de 2018: \_\_\_\_\_ (GVCs ativos)

#### 6.5 Projeto Golfinho (se for o caso)

Ano de 2016: \_\_\_\_\_ (crianças formadas)

Ano de 2017: \_\_\_\_\_ (crianças formadas)

Ano de 2018: \_\_\_\_\_ (crianças formadas)

#### 6.6 Redes Sociais

Facebook: \_\_\_\_\_ Senha: \_\_\_\_\_

Instagram: \_\_\_\_\_ Senha: \_\_\_\_\_

Twitter: \_\_\_\_\_ Senha: \_\_\_\_\_

### 7 ECOMAPA DE RELACIONAMENTOS

O Ecomapa é um instrumento de avaliação e análise dos stakeholders de uma determinada parceria que considera o ambiente em que os seus utilizadores desenvolvem as atividades. Esse mapa de relacionamentos permite o planejamento das ações da organização, fornecendo subsídios para a tomada de decisões e a busca do melhoramento do desempenho institucional, percebendo estrategicamente quais laços precisam ser aperfeiçoados e estreitados e quais precisam ser mantidos.

Assim, impõe ao comandante a necessidade de reunir as informações sobre os diversos atores da região, construindo e melhorando as relações, fornecendo informações estratégicas para o desenvolvimento do CBMSC na área do respectivo comando.

#### Instruções para o preenchimento:

A elaboração do Ecomapa é realizado sob três aspectos: grau de proximidade da relação, nível de relacionamento e traços conflituosos.

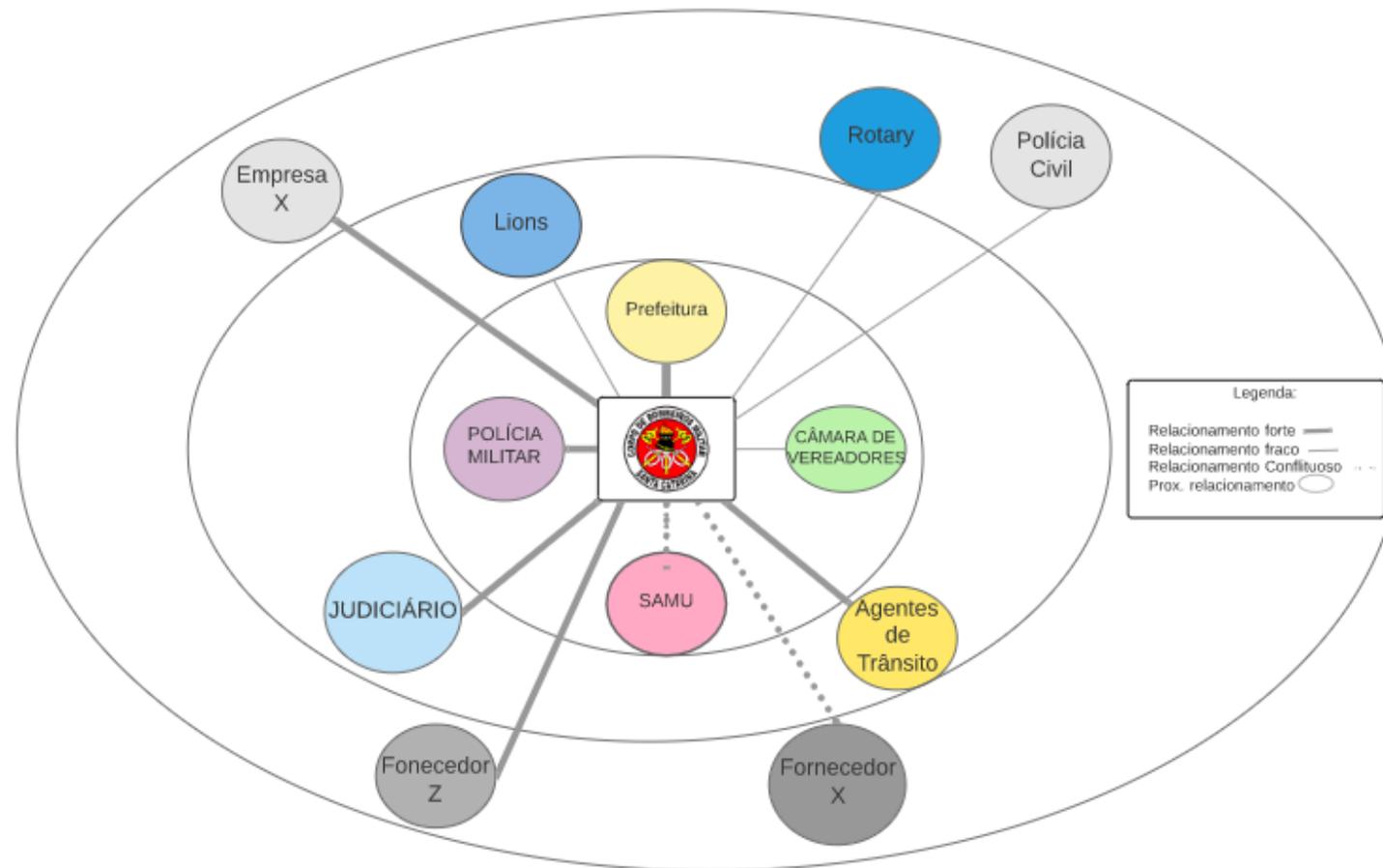
O grau de proximidade: é relacionado a quão próximo a organização ou indivíduo está do CBMSC local, sendo classificado em três níveis: 1 próximo, 2 intermediário e 3 distante. Essa classificação é formada por círculos que definem a proximidade;

O nível de relacionamento: foi configurado em dois patamares: forte e fraco. O primeiro corresponde a um traço grosso e o segundo um traço fino que liga a instituição ao CBMSC. Conflito com o indivíduo ou organização: essa classificação corresponde a uma linha pontilhada que liga o CBMSC a ela.

**Modelo:**

Sugestão de Aplicativo para elaboração

[https://www.lucidchart.com/documents/edit/958712b9-e3de-4974-ae40-5d7801066422/0\\_0?shared=true](https://www.lucidchart.com/documents/edit/958712b9-e3de-4974-ae40-5d7801066422/0_0?shared=true)



### 7.1 Pessoas e Organizações Estratégicas:

Organização		Responsável / Titular	Contato (fone celular)	Situação perante o CBMSC (regular/irregular/e m regularização)	Nível de relacionamento (próximo/intermedi ário/distante)	Grau de proximidade (fraco/forte)	Conflito com o indivíduo ou organização (sim/não)
Prefeitura	Prefeito						
	Vice Prefeito						
Secretária Prefeito				-			
Secretária Vice Prefeito				-			
Pres. Câmara de Vereadores							
Pres. CDL							
Pres. Assoc. Comercial							
Fórum	Juiz						
	Promotor						
Diretor/Reitor de Instituição de Ensino							
Dir. CASAN/SAMAE							
Dir. CELESC/Coop. Energia							
Maior Centro de Eventos, Ginásio							
Cmt da PM							
Delegado da PC							
Defesa Civil							
SAMU							

Organização	Responsável / Titular	Contato (fone celular)	Situação perante o CBMSC (regular/irregular/e m regularização)	Nível de relacionamento (próximo/intermedi ário/distante)	Grau de proximidade (fraco/forte)	Conflito com o indivíduo ou organização (sim/não)
Pres. Lions						
Pres. Rotary						
APAE						
Jornal						
Jornal						
Rádio						
Rádio						
Igreja Matriz Católica						
Igreja Matriz Assembleia de Deus						
Igreja						
(1) Empresa						
(2) Empresa						
(3) Empresa						
(4) Empresa						
(5) Empresa						
A critério do Cmt:						



SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
\_ª REGIÃO BOMBEIRO MILITAR  
\_º BATALHÃO BOMBEIROS MILITAR

### **8 PRINCIPAIS OBJETIVOS ALCANÇADOS NO COMANDO**

(Relatar as principais conquistas ocorridas no período de comando)

### **9 SUGESTÃO DE OBJETIVOS PARA O PRÓXIMO COMANDO**

(Relatar sugestões de objetivos para a organização de médio e longo prazo, prioritariamente de acordo com o Plano Estratégico da Corporação)

### **10 DIFICULDADES ENFRENTADAS NO COMANDO**

(Relatar dificuldades e orientações sobre o período de comando realizado)

### **11 LIÇÕES APRENDIDAS NO COMANDO**

(Relatar informações sobre o comando realizado na cidade ou região de acordo com sua vivência pessoal e profissional)

Quartel em Criciúma, 09 de dezembro de 2019.

(Assinado digitalmente)

---

**RENAN SILVÉRIO DA ROSA FERNANDES – Cap BM**  
Comandante Substituído