

**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**

NOLAN RAFAEL VOLKWEIS

**CENTROS DE TREINAMENTO: AVALIANDO PROCESSOS COMUNS NO
GERENCIAMENTO E PROPOSTA DE MELHORIAS NA GESTÃO
COMPARTILHADA**

**FLORIANÓPOLIS
2021**

Nolan Rafael Volkweis

**CENTROS DE TREINAMENTO: AVALIANDO PROCESSOS COMUNS NO
GERENCIAMENTO E PROPOSTA DE MELHORIAS NA GESTÃO
COMPARTILHADA**

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.

**Orientador: Doutor Daniel Moraes
Pinheiro**

**Florianópolis
2021**

Nolan Rafael Volkweis

Centros de Treinamento: Avaliando Processos Comuns no Gerenciamento e Proposta de Melhorias na Gestão Compartilhada. -- Florianópolis: CEBM, 2021.

78 p.

Monografia (Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Curso de Comando e Estado Maior - Centro de Ensino Bombeiro Militar, 2021.

Orientador: Daniel Moraes Pinheiro, Dr.

1. Centros de Treinamento. 2. Parceria Público Privada, 3. Coprodução, 4. Associação, 5. Fundação. I. Pinheiro, Daniel. II. Centros de Treinamento: Avaliando Processos Comuns no Gerenciamento e Proposta de Melhorias na Gestão Compartilhada.

NOLAN RAFAEL VOLKWEIS

**CENTROS DE TREINAMENTO: AVALIANDO PROCESSOS COMUNS NO
GERENCIAMENTO E PROPOSTA DE MELHORIAS NA GESTÃO
COMPARTILHADA**

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:

Orientador(a):

Dr. Daniel Moraes Pinheiro
UDESC

Membros:

Dr. Daniel Moraes Pinheiro
UDESC

Dr. Marcello Beckert Zappellini
UDESC

Me. Marcelo Fiório
CBMSC

Florianópolis, 18 de outubro de 2021

Dedico este trabalho aos meus filhos, aos quais desejo repassar princípios e valores para sua formação como indivíduo, à minha esposa que me acompanha há mais de 17 anos permitindo que pudesse me dedicar ao processo de aprendizagem, aos pais amigos e familiares que me incentivam a ser uma pessoa melhor. E a Deus pelo sopro da vida.

RESUMO

O presente trabalho faz um estudo dos modelos de gerenciamento nos Centros de Treinamentos do Corpo de Bombeiro Militar de Santa Catarina, propondo formas de gestão compartilhada destes. Para obtenção dos dados foram consultados os relatórios gerenciais, bem como realizado entrevista semiestruturada para os atuais comandantes dos centros de treinamentos de Laguna, Chapecó, Xanxerê, Tijucas, Itajaí e Joaçaba, com a premissa de entender os principais gargalos e como cada local faz a gestão de ensino, pessoal e financeira. Ainda outro questionário foi feito para os atuais Subcomandante e Chefe do Estado maior para verificar o que estes vislumbram e esperam destes centros de referência em capacitação e ensino. Na conclusão, encontrou-se subsídios que corroboram a hipótese da pesquisa, indicando que a formulação de um diagnóstico sobre os centros de treinamento do CBMSC, permitirá que os gestores responsáveis pela coordenação dessa atividade possam balizar suas decisões e estruturar a condução dessa ferramenta de forma organizada, conjunta e uniforme em toda a Corporação, utilizando de formas de parcerias e convênios de forma compartilhada para atingir os objetivos da corporação

Palavras-chave: Centros de Treinamento. Parceria Público Privada. Coprodução. Associação. Fundação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Temas da Escola Comportamental	16
Figura 2 - Principais escolas da administração	18
Figura 3 - Sede do CT; Sala de aula; Almoxarifado	39
Figura 4 - Alojamentos e Containers	39
Figura 5 - Secretária CT e Banheiros.....	41
Figura 6 - Figura 6 - Hall de entrada CT e “Genoveva e Sala de aula	41
Figura 7 - Pista de Brec e Vista geral da pista	41
Figura 8 - Piscina e Tanque de mergulho em Itajaí.....	43
Figura 9 - Croqui CRDU e Refeitório e alojamentos, Sala de aulas e Leif	46
Figura 10 - Depósitos de materiais; Fachada principal; Refeitório; Sala de aula; Simuladores de flashover	48
Figura 11 - Terreno onde será implantado o CIRS.....	50

LISTA DE SIGLAS OU ABREVIATURAS

AAT – Auto Atividade Técnica
ABTR – Auto Bomba Tanque Resgate
APH – Atendimento pré-hospitalar
AT – Auto tanque
CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
CFC – Curso de Formação de Cabos
CFGVC – Curso de Formação de Guarda Vidas Civil
CFGVM – Curso de Formação de Guarda Vidas Militar
CFO – Curso de Formação de Oficiais
CFS – Curso de Formação de Sargentos
CIRS – Centro De Inovação em Resgate e Saúde
CMAut – Curso Mergulho Autônomo
CRDU – Centro de Referência em Desastres Urbanos
CRICI - Centro de Referência e Inovação em Combate a Incêndio
CT – Centro de Treinamento
CTISP – Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública
DIE – Diretoria de Instrução e Ensino
DLF – Divisão de Logística e Finanças
DP - Departamento de pessoal
FUMCBM – Fundo de Melhorias do Corpo de Bombeiros Militar
IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis
OBM – Organização Bombeiro Militar
PDCA - Planejar, Fazer, Checar, Agir
PGE – Plano Geral de Ensino
PSO – Public Service Orientation
RLOB – Regulamento da Lei Orgânica Básica do CBMSC
TCU – Termo de Cessão de Uso
TGA – Teoria Geral de Administração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO (JUSTIFICATIVA)	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	13
2.1 ESCOLAS DE GESTÃO PÚBLICA	13
2.1.1 Conceitos e Definições	13
2.1.2 Teoria Geral da Administração	13
2.1.2.1 Modelo Científico, Clássico e Burocrata	14
2.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA	19
2.2.1 Patrimonialismo	19
2.2.2 Burocracia	20
2.2.3 Gerencialismo	21
2.2.4 Do estado convencional a governança	23
2.2.4.1 Parcerias Público Privada	25
2.2.4.2 Coprodução.....	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4 CENTROS DE TREINAMENTO	37
4.1 CENTROS DE TREINAMENTOS IMPLEMENTADOS E A IMPLEMENTAR NO CBMSC – RELATÓRIO DE INSPEÇÃO – SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA/CBMSC	37
4.1.1 Centro de Treinamento em Combate a Incêndio Laguna	37
4.1.2 Centro de treinamento em estruturas colapsadas Tijucas	40
4.1.3 Centro de treinamento em Salvamento aquático Itajaí	42
4.1.4 Centro de referência em desastre urbano Xanxerê	44
4.1.5 Centro de treinamento em incêndio Joaçaba	46
4.1.6 Centro de inovação em resgate veicular e saúde Chapecó	48
5 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA DOS CENTROS DE TREINAMENTO E REFERÊNCIAS	52
5.1 OBJETIVO.....	52

5.2 REFERÊNCIA	52
5.3 MISSÃO	52
5.4 FORMATO	53
5.4.1 Da entrevista	53
5.5 RESULTADOS OBTIDOS	54
5.5.1 Da gestão financeira	54
5.5.2 Da gestão do ensino	56
5.5.3 Da gestão de recursos humanos	58
4.5.4 Da gestão logística e patrimonial	59
4.5.5 Da gestão de Parcerias	60
6 AMPARO LEGAL	64
7 RECOMENDAÇÃO	66
8 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE A - Entrevistas com os responsáveis pelos Centros de	75
APÊNDICE B - Entrevistas com o Subcomandante Geral e com o Chefe do Estado Maior Geral e com o do CBMSC.....	77
APÊNDICE C – Fluxograma de ações e funções dos stakeholders dos Centros de treinamentos inseridos no CBMSC e suas vinculações e subordinação dentro da instituição.	78

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho monográfico tem a intenção de propor um modelo de gerenciamento uniforme para os centros de treinamento existentes no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC). De forma mais detalhada, verificar como ocorre hoje a Gestão nas Unidades onde estão inseridos estes Centros de Treinamento (Tijucas, Laguna, Xanxerê, Joaçaba, Itajaí e Chapecó) e sugerir melhorias, caso identificado necessidades.

Está análise será feita com base em doutrina da matéria pertinente em gestão pública, somado à averiguação de quais comportamentos comuns estão ocorrendo na gestão destes centros, buscando montar um paralelo referente a doutrina e a prática, e por fim apresentar de forma propositiva um modelo norteador para os centros existentes. Também busca-se elencar padrões para que as possíveis novas especialidades que pretendam caminhar para a criação de novos centros de treinamentos possam apropriar-se das boas práticas e pontos a melhorar verificados nos centros existentes.

Para consecução da proposta será trabalhado com intuito de discorrer sobre os modelos de gerenciamento público, abordando seus conceitos, diagnosticar as formas de gestão empregadas atualmente, conhecendo os problemas enfrentados e a partir dos resultados obtidos na pesquisa, embasados no referencial teórico do estudo, propor recomendações para aperfeiçoamento da gestão.

Com este enfoque, será possível consolidar informações para que o responsável pela condução dessas atividades específicas otimize sua tomada de decisão e, ainda, por meio de políticas de parcerias, possa vir a figurar como fomentador do desenvolvimento de acordo com sua área de interesse. Deste modo, propõe-se sugestões de melhorias aos modelos de gerenciamento, institucionalizando de forma padronizada os centros de treinamento do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando a existência de alguns centros de treinamento com especificidades distintas dentro da Organização do CBMSC, e que, estes foram surgindo, evoluindo e se modificando, porém, sem diretrizes claras e objetivas,

aliados a falta de estudos que determinem qual o melhor modelo de gerenciamento para estes, o presente estudo se propõe a consolidar um quadro onde se aponta melhorias na forma de gerir estes locais de treinamento existentes. Tendo em vista que esta atividade contribui de forma muito significativa para a capacitação e treinamento de toda a corporação, faz-se necessário a participação ativa de todos os atores envolvidos no ensino, principalmente pela necessidade de padronização de protocolos e normativas para execução das tarefas do serviço operacional ao longo do território catarinense.

Esta situação-problema apresentada levanta a seguinte hipótese de trabalho: A formulação de um diagnóstico sobre os centros de treinamento do CBMSC, permitirá que os gestores responsáveis pela coordenação dessa atividade possam balizar suas decisões e estruturar a condução dessa ferramenta de forma organizada, conjunta e uniforme em toda a Corporação.

Ainda o presente instrumento visa facilitar a transição de comandamento destas Unidades de referência em educação e treinamento, sem perdas de conhecimento e continuidade do trabalho realizado com o escopo institucional, pois, esta outra problemática que ocasionalmente pode estar acontecendo, com as mudanças rotineiras de comandantes nas unidades operacionais da corporação.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor melhorias no modelo de gerenciamento institucional e padronizado para os centros de treinamento do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Discorrer sobre os modelos de gerenciamento público, abordando seus conceitos;
- b) Diagnosticar as formas de gestão empregadas atualmente, conhecendo os problemas enfrentados;
- c) A partir dos resultados obtidos na pesquisa, embasados no referencial teórico do estudo, propor recomendações para aperfeiçoamento da gestão;

- d) Construir informação para que o responsável pela unidade de ensino otimize sua tomada de decisão;
- e) Conhecer os modelos de parcerias público privadas possíveis.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO (JUSTIFICATIVA)

Nesta etapa da carreira de oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina como pré-requisito a promoção ao cargo de Major, a Instituição em parceria com a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) por meio de uma pós-graduação instiga seus oficiais intermediários Capitães a expandir horizontes e procurar soluções para as dificuldades encontradas na nossa corporação.

Como teremos nas funções vindouras de majores as atividades de gestão, tomada de decisão, muitas vezes na condição de sub-comando dos Batalhões que serão para grande parte nossas unidades operacionais ao longo do Estado, necessitamos de aprimoramento para trabalhar a gestão de pessoas, financeira e do serviço como um todo. Ou ainda, estaremos comandantes de companhias de bombeiros isoladas, e em Diretorias, exigindo dos gestores habilidades como comandamento, gestão com eficiência, probidade e bom emprego de recursos humanos e financeiros.

Somado a isso verificamos que em referência a administração dos centros de treinamentos não temos hoje diretrizes, estudos, e feedbacks dos modelos adotados, tão pouco sabemos se temos uma padronização entre eles devido a independência existente na administração de cada um deles. Sendo esse o foco do presente trabalho, ao passo que se busca clarear as informações sobre esse tema.

É importante deixar claro que, em nenhum momento, se afirma que a forma atual de gestão está certa ou errada, ou ainda que os comandantes ou responsáveis pelos centros de treinamentos não são capazes de administrar e gestar as unidades sob sua subordinação, mas ao contrário, com a possível construção de modelos padronizados, aliados a construção lógica de análise do ocorrido no passado, poderemos evitar erros de julgamentos ou mudança de nortes das atividades sempre que ocorra a troca do gestor. Fato comum na instituição até mesmo pela necessidade de alteração nas funções que acompanham a carreira de oficiais.

É nesse ínterim que aflora a importância deste trabalho de monografia, analisando a forma, e critérios (ou falta destes), que estão sendo geridas as

unidades que possuem os centros de treinamento do CBMSC.

Do diagnóstico, buscar-se-á oferecer informações das variadas realidades com propósito de subsidiar as tomadas de decisões de quem estiver a frente deste serviço educacional de excelência. Propondo caso constatado necessário um modelo referencial para gerenciamento dos mesmos e ou melhorias a serem implementadas que tenham uma unidade institucional estabelecida de forma hierárquica e funcional. Ainda verificar a viabilidade de implementação de sistemas de parcerias público-privadas como fomentadoras deste serviço técnico de formação e educação por área de atividade e interesses, podendo inclusive ser mediados por meio de uma Fundação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 ESCOLAS DE GESTÃO PÚBLICA

2.1.1 Conceitos e Definições

Neste capítulo passaremos à análise da teoria da administração aliada aos modelos de gestão pública para que possamos ter arcabouço doutrinário para realizar as verificações dos sistemas de gestão dos centros de treinamentos do CBMSC.

Para isso, estudar-se-á as escolas de administração para termos base de conhecimento ao comparar com as formas de administração dos centros de treinamentos. Serão elencadas dentro da Teoria geral da administração as seguintes escolas: científica, clássica, burocrata, relações humanas, pensamento sistêmico e contingencial.

Em sequência serão abordadas os modelos de gestão patrimonialista, burocrático e gerencialista estes que acabam sendo complementares um do outro, pois, seus desenvolvimentos foram construídos sob críticas e soluções dos modelos que os antecederam, ou seja, estas formas de administrar são evoluções baseadas nas observações da época em que estavam inseridos com propósito de melhoria para o convívio e das relações entre Estado e diversos atores como por exemplo (cidadão, empresa, cliente, ongs, autarquias, empresas públicas etc.).

2.1.2 Teoria Geral da Administração

A Teoria Geral da Administração foi aperfeiçoando seus processos à medida que a sociedade também se transformava. É natural que as relações e as organizações tendem a realizar evoluções nos seus ambientes simplesmente porque as decisões são baseadas no que está sendo vivido naquele momento. Portanto, fica evidente que os modelos que estamos vivendo hoje são frutos do passado que agregaram conhecimentos ao presente e, no futuro teremos novas faces da administração de acordo com as demandas que deverão surgir.

2.1.2.1 Modelo Científico, Clássico e Burocrata

De forma breve repassaremos as premissas destas escolas. A começar pelo modelo científico, clássico e burocrata, podemos observar nos ensinamentos de Maximiano (2017) o seguinte:

Os clássicos fizeram as primeiras experiências, criaram as primeiras soluções e apresentaram as primeiras ideias. Uma de suas principais preocupações, provavelmente a principal, era entender e fazer funcionar as organizações e os sistemas produtivos que nasceram com a revolução industrial. Frederick Taylor liderou o movimento da administração científica, com ênfase no combate ao desperdício; Henry Ford desenvolveu e implantou a linha de montagem; Henri Fayol explicou o papel dos gerentes e o processo de administrar; Max Weber lançou as bases para o estudo das organizações e da burocracia. (MAXIMIANO, 2017, p. 11).

Como podemos perceber alguns nomes marcaram estas etapas no mundo da administração. Taylor que defendeu a administração científica vivia um momento de foco nas tarefas a serem executadas, dividindo o trabalho, concebendo um sistema fechado e materialista. Percebe-se que Henry Ford citado acima como desenvolvedor das linhas de montagem deixou como consequência deste modelo a figura de um trabalhador alienado.

O autor Oliveira (2009, p. 16) contribui com o modelo científico com a seguinte afirmação:

[...] aumento da complexidade da administração das empresas, como resultado do crescimento muito rápido da economia e, conseqüentemente, das empresas, provocando uma desorganização administrativa nas empresas; e busca do maior rendimento possível proporcionado pelos recursos das empresas, situação provocada, principalmente, pelo incremento do nível de concorrência entre as empresas.

Para esse momento retratado, a concorrência que só se admitia quando existesse liberdade econômica e a mão do Estado não fosse totalitária. Já em análise a Fayol que vislumbrava grandes conglomerados administrados de forma verticalizada e hierarquizada, tinha seu foco na estruturação de como organizar o funcionamento da empresa: planejar-organizar-comandar-dirigir-coordenar e orçamento (MAXIMIANO; NOHARA, 2017).

Onde já se começa a organização da administração como ciência, estes estudiosos portanto nos deixaram legados importantes para a Administração pública como se extrai de Maximiano e Nohara (2017, p. 25).

Essas pessoas e suas criações, surgidas na passagem para o século XX, integram as ideias da chamada escola clássica da Administração. Por que clássica? Os clássicos tiveram as ideias originais: eles criaram as primeiras soluções para os problemas dos sistemas produtivos, e a sociedade industrial as potencializou. Essas soluções continuam e continuarão a influenciar a prática da administração das organizações, porque os problemas a que se aplicam são atemporais. Com outros nomes, as ideias dos clássicos sempre farão parte do repertório das técnicas da administração. O estudo da administração sob a perspectiva da escola clássica transcende muito o interesse histórico. A escola clássica deixou muitos “descendentes”, que continuam a influenciar as ideias e as práticas da administração. Ao estudar a escola clássica, entendemos as raízes da administração moderna.

Ainda em relação a escola clássica por assim dizer podemos verificar que deixou inúmeros ensinamentos que perduram até hoje como por exemplo vários princípios da administração. Os quais são a base da teoria da burocracia.

Esta teoria da burocracia teve algumas críticas que ainda se aplicam aos dias de hoje como afirma Djalma Oliveira:

A Teoria da Burocracia recebeu algumas críticas, sendo que elas podem ser consideradas válidas, principalmente nos dias atuais. São elas: dificuldade de adequação das empresas ao acelerado ritmo das mudanças e das novas tecnologias de operação e, principalmente, do conhecimento administrativo; • exagerada ênfase nos métodos e procedimentos administrativos, em detrimento das habilidades, dos conhecimentos e da criatividade das pessoas; e A Teoria da Burocracia proporciona o inchaço das empresas, sendo que este problema tem sido, no mundo todo, mais forte nas instituições governamentais, quer sejam federais, estaduais ou municipais. E isto porque estas empresas buscam, no máximo, a eficiência, mas praticamente nunca a eficácia e, muito menos, a efetividade. (OLIVEIRA, 2009, p. 23).

Visto os modelos ditos clássicos que, como já citado, trouxeram caráter científico, meritocrata e regulamentar, com diretrizes e protocolos, eis que o sistema novamente sofre com críticas e necessidades de mudanças como todos os anteriores e acreditamos que todos os novos viverão esse ciclo de correção do passado e perdurarão até que seus métodos fiquem ineficientes. Passamos agora ao modelo de relações humanas.

2.1.2.2 Modelo Relações Humanas

Passando para análise da escola das relações humanas a qual conta com Elton Mayo como um de seus pensadores, surge o enfoque do conflito do capital e trabalho, começou-se então questionamentos sobre carga horária abusiva, trabalho

infantil, surgimentos de sindicatos. Podemos ver na ilustração abaixo uma boa síntese do que a escola pregava:

Figura 1 - Temas da Escola Comportamental

ÁREAS DO CONHECIMENTO DO ENFOQUE COMPORTAMENTAL	IDEIAS PRINCIPAIS
CARACTERÍSTICAS E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS	• Entendimento das pessoas como entes singulares, mas que se classificam em categorias pela similaridade de traços de comportamento.
MOTIVAÇÃO	• Motivação como impulso interior para o comportamento e como produto da interação com estímulos externos.
LIDERANÇA	• Capacidade de influenciar o comportamento alheio, que resulta de motivação intrínseca do líder e identidade entre as propostas do líder e as motivações dos liderados – entre outros fatores.
ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	• Estudo e disseminação dos valores que governam as relações entre as pessoas, em diferentes níveis da vida em sociedade.
CULTURA ORGANIZACIONAL	• Estudo dos artefatos, hábitos, símbolos e valores que singularizam as sociedades de todos os tipos e as diferenciam umas das outras.

Fonte: Maximiano (2017, p. 13).

Como dificuldades desse modelo se verifica que nem sempre pessoas felizes são mais produtivas, ainda, trata-se de um sistema fechado e, aspectos técnicos podem ser negligenciados, grande importância para as equipes em detrimento do indivíduo (MAXIMIANO, 2017).

Modelo que se provou útil para discutir relações dentro de empresas, porém, colocava em *check* o sucesso se atendidos todos os anseios sociais sem prévia análise de consequências/resultados. Para tanto surge o modelo de sistemas onde se prevê a interdependências das agências, a necessidade de conversar com outros atores externos as entidades mesclando as teorias clássicas para garantir diretrizes e protocolos e ao mesmo tempo as relações humanas para que as pessoas produzam com o mínimo de condições de bem-estar nas empresas.

2.1.2.3 Modelo Teoria dos Sistemas

Passando à teoria dos sistemas: Importante para nosso estudo pois trata de sistemas abertos, que engloba partes inter-relacionadas, já prevê uma compreensão da interdependência das organizações e está em constante interação com o meio ambiente. Verifica-se estas premissas de forma implícita nas palavras dos autores:

Ideia importante resultante do enfoque sistêmico é a definição da organização como sistema: organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes. A compreensão dos elementos que interagem nas organizações é habilidade básica para os administradores. Sob a perspectiva do enfoque sistêmico, a organização revela-se como conjunto de pelo menos dois sistemas (ou subsistemas) que se influenciam mutuamente: o sistema técnico e o social. Sistema técnico. O sistema técnico é formado por recursos e componentes físicos e abstratos,

e que, até certo ponto, independem das pessoas: objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração das tarefas, procedimentos. Sistema social. O sistema social é formado por todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: relações sociais, grupos informais, cultura, clima, atitudes e motivação. (MAXIMIANO; NOHARA 2017, p. 38).

Na mesma linha defende que abrange a teoria de sistemas vimos em Oliveira (2009, p. 35):

Podem ser considerados três instrumentos administrativos principais como decorrentes – ou aprimorados – da Teoria de Sistemas. São eles:

- estruturação de sistemas, os quais representam conjuntos de partes interativas e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função;
- sistema de informações gerenciais – SIG – que representa o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados; e tecnologia da informação, que é a interação estruturada entre sistemas de software e de hardware para o registro, transformação, transmissão e arquivamento de todos os tipos de informação das empresas.

Este modelo, portanto, já apontava que não existe solução perfeita, e aproximou as organizações do ambiente externo e acabou por induzir ao último modelo a ser estudado que é o da contingência.

2.1.2.4 Modelo Contingencial

Esta por sua vez surgiu com o foco em colocar em prática o que a teoria sistêmica já havia apresentado, trazendo a ideia de que não existe um único modo de fazer as coisas, cabendo ao gestor analisar cada caso e escolher a melhor forma de condução dos trabalhos. Para tomada de decisão itens como tamanho da empresa, tarefa a ser executada, tecnologia empregada e ambiente interno e externo devem ser levados em consideração.

Esta máxima se extrai também do autor Maximiano (2017, p. 39)

Qual é o melhor modelo, enfoque ou escola? Escola da eficiência, modelo japonês, enfoque humanístico, estilo participativo – qual é melhor? Tudo depende. As teorias oferecem aos administradores a possibilidade de escolher entre modelos de gestão ou estilos, cada um apropriado para uma situação. O administrador pode andar pela trilha que escolher, dependendo dos problemas a resolver. Algumas teorias servem para determinados problemas, mas não para outros. Isso fez surgir uma escola de pensamento chamada teoria da situação, enfoque contingencial ou teoria situacional.

Esta escola que abrange e permite que se utilize de todo o conhecimento já produzido, facilitando a observação da melhor conduta pode acarretar uma relativização da tomada de decisão, tornando mais moroso o trabalho devido às várias possibilidades.

Contudo, essa teoria nos demonstra que organizações devem ser ágeis e flexíveis para se adaptar seja em tecnologia, regulamentar ou mercado, outra boa opção para tempos atuais seriam as organizações em rede sejam elas entes públicos ou privados. Devendo-se buscar parcerias para entrega do produto ou serviço. Não se vislumbra hoje em dia fazer tudo sozinho.

De forma clara e objetiva o quadro abaixo sintetiza o estudo das teorias da administração que buscou-se apresentar como elementos necessários para podermos verificar nossa atuação gerencial junto aos centros de referência do CBMSC, que passamos a compreendê-los a seguir.

Figura 2 - Principais escolas da administração



Fonte: Maximiano (2017, p. 10).

Este passeio pela teoria da Administração nos permitiu entender o quão complexo é o mundo da administração especificamente se tratando de gestão, pois, as teorias necessitam de interpretação das pessoas que as executam e nesse interim as tomadas de decisões podem variar de acordo com as concepções individuais em relação aos mesmos temas, passamos então a entender dos modelos de gestão segundo a doutrina.

2.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

Passadas de forma breve e muito longe de esgotar o assunto, até mesmo porque existe uma gama enorme de pesquisadores e cada qual tem alguma coisa a acrescentar ou suprimir as teorias passaremos a analisar os modelos de gestão que julgamos útil para busca do esperado por este trabalho. Para tanto será iniciado pelo modelo Patrimonialista, passando pelo burocrata, gerencialista para então começarmos a adentrar no ambiente da governança colaborativa a qual nos apresenta formas de parcerias público privadas, coprodução, associativismo e fundações, institutos que procuraremos conhecer, e, de que forma podemos inseri-los nos nossos processos de gestão dos centros de treinamento, bem como verificar a possibilidade e viabilidade destes.

2.2.1 Patrimonialismo

O modelo patrimonialista foi introduzido no Brasil por meio do legado Português ainda na época do Brasil-Colônia pela monarquia. Nele, o poder do Rei trazia consigo a ideia de misturar a esfera pública e privada, que conforme explica Bresser Pereira:

A administração patrimonialista era o modelo de administração própria das monarquias absolutas, em que o patrimônio do rei se confundia com o patrimônio público. O Estado não era apenas o rei, como no célebre dito atribuído a Luís XIV. O Estado era considerado propriedade do rei. O Tesouro Real seria o tesouro público, numa clara confusão de público e privado. Uma visão religiosa do exercício da autoridade real associava o rei, investido de poder pela providência divina, à imagem de protetor e proprietário de seus súditos que deveriam lealdade a ele, não à nação. O regicídio, ou qualquer ameaça ao poder do rei, seria, nesse contexto, um sacrilégio. (BRESSER PEREIRA, 1998 apud COSTIN, 2010, p. 31).

Verifica-se que, neste modelo, o Governante seria uma escolha divina e, portanto, pelo laço sanguíneo se perpetuariam no poder gerando problemas como nepotismo, corrupção, que mais tarde contribuiriam para ruína do sistema. Aliado a isso, não se possuía normas e regulamentos bem como estava presente a ausência de profissionalização nos quadros do Estado devido à falta de processos sistemáticos para ingresso no serviço público.

Neste modelo, que naturalmente teve sua ruína ao passo que o Estado se tornava ineficiente, os comerciantes começam a se organizar e exigir mais resposta

pelos tributos pagos despertando a necessidade de evolução do modelo que vai se desenhando com o advento da burocracia.

2.2.2 Burocracia

Surge então o regime burocrático como resposta do próprio Estado que não mais atendia os anseios da sociedade à época, o sistema patrimonialista acabou não acompanhando complexidade da sociedade, somado a industrialização e êxodo rural trazido com o crescimento das cidades com base na evolução como por exemplo o advento da energia elétrica. Ensinamentos reforçados, abaixo, por Costin (2010, p. 31).

Nesse contexto, de forma progressiva, a evolução do capitalismo industrial tende a tornar obsoleta e insustentável essa forma de administração e a buscar a constituição de outra forma de administração pública que partisse de uma separação entre o espaço público e o privado (sem, contudo, eliminar a possibilidade de influências) e o domínio do político e do técnico. Trata-se da administração burocrática, associada ao tipo ideal de dominação racional-legal de Max Weber. Aqui, busca-se estabelecer o comportamento esperado pelo servidor ou administrador público na forma de regulamentos exaustivos, enfatizar a impessoalidade, seja na forma de acesso ao serviço público, seja na progressão na carreira (o que, no fim das contas, leva a tornar quase impossível a premiação do desempenho diferenciado) e torna o conhecimento das regras um recurso de poder (o que decorre do poder racional-legal de Weber).

Este modelo que é fruto da cobrança da população por novos serviços e qualidade dos que já existiam, despertam a sociedade para eventos como greves, manifestações e luta por direitos civis como escolas, hospitais, segurança pública etc. Com isso esse modelo inspirou e ainda inspira nos dias de hoje condutas a serem seguidas na administração pública, conforme Costin (2010, p. 31):

Alguns princípios básicos da Administração Burocrática seriam, em síntese:
 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.

Apesar de hoje ser visto como modelo ineficiente na concepção traz conceitos excelentes como demonstrado no modelo weberiano da razão-legal, sendo eficiente, racional e meritocrático.

Na nossa instituição vemos bem claro instalado muitos desses princípios que vigoram até hoje, principalmente no quesito da hierarquização, e formalidades como elaboração dos nossos documentos sejam eles, memorandos, procedimentos padrões, portarias, diretrizes entre outros. Outro ganho verificado, foi a isonomia no tratamento evitando favorecimentos e práticas clientelistas. Permitiu-se administrar com base nos especialistas, isonomia entre os membros.

É lógico que desvantagens também existiram ao passo que se criou um apreço excessivo às regras, controle sobre processo e não sobre resultados podendo gerar falta de criatividade e ineficiências. Outro fator ruim atribuído ao modelo burocrata seria a perda da visão geral do trabalho. Sua segmentação pode tirar o foco do que o cliente ou a organização realmente precisam. Causando muitas vezes lentidão do processo decisório, falta de confiança entre chefe e subordinados.

Em uma visão mais doutrinária temos que os estudiosos da época sugerem que: importante é aprendermos que as sociedades modernas nos estimulam a ver o mundo em termos instrumentais e a ver os seres humanos como simples meios para fins organizacionais ou políticos (DENHARDT; CATLAW, 2017).

Todos esses fatores que foram ao longo do tempo criando obstáculos para perpetuação do modelo burocrático serviram de alicerce para o surgimento do modelo gerencialista que passaremos a estudá-lo.

2.2.3 Gerencialismo

Modelo gerencialista ou nova gestão pública como alguns doutrinadores definem, nos apresenta um sistema onde o cidadão passa a ter voz como segue nos ensinamentos de Costin (2010, p. 32).

Com essa convergência de fatores, surge o que Bresser chama de administração gerencial, também chamada de Nova Gestão Pública. Esse modelo vem do que pode ser chamado de reformas de segunda geração, por incluir não apenas medidas de contenção fiscal, mas, sobretudo, o fortalecimento do gerenciamento público, de instituições de controle e imputação de resultados e estruturas mais flexíveis em que o

cidadão pode se perceber e ter voz, como usuário de serviços públicos e contribuinte.

Portanto, verifica-se no modelo gerencialista a busca por agilidade nos processos do Estado, melhoria na qualidade de serviços entregues, fica caracterizado como a década perdida dos anos 80, devido à dificuldade de manter estado de bem-estar social, somada à busca de mais eficiência, menos burocracia, entrega de melhores serviços à sociedade como escolas, estradas, portos, segurança pública entre outros.

Como característica do modelo gerencial temos maior autonomia seja financeira, material ou de recursos humanos, com foco na qualidade do serviço, cobrança de resultados, definição de objetivos a ser alcançado e ainda a descentralização como incentivo a inovação. Para alcançar o almejado se buscou estruturar a hierarquia de forma achatada e flexível, incorporando modelos do setor privado de sucesso para o serviço público. Tudo isso sintetizado nos dizeres de Claudia Costin:

As características mais relevantes da administração gerencial podem ser depreendidas dessa evolução, mas podemos sintetizá-las como: sistemas de gestão e controle centrados em resultados e não mais em procedimentos; maior autonomia gerencial do administrador público; avaliação (e divulgação) de efeitos/produtos e resultados tornam-se chaves para identificar políticas e serviços públicos efetivos; estruturas de poder menos centralizadas e hierárquicas, permitindo maior rapidez e economia na prestação de serviços e a participação dos usuários; contratualização de resultados a serem alcançados, com explicitação mais clara de aportes para sua realização; incentivos ao desempenho superior, inclusive financeiros; criação de novas figuras institucionais para realização de serviços que não configuram atividades exclusivas de Estado, como PPP (parcerias público-privadas) e Organizações Sociais e Oscips (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) que podem estabelecer parcerias com o poder público. (COSTIN, 2010, p. 34).

Verifica-se basicamente a diferença do modelo gerencial para burocrática, que este visa controle antes da execução do processo, e aquele após execução, sendo foco no resultado, dessa forma, o modelo gerencial seria uma forma de correção de rumo, porém permanecendo o apreço pelas leis, pela meritocracia, e a profissionalização do servidor público

Deste modelo ainda deriva três divisões à saber que são o gerencialismo puro, o consumerismo e o PSO (*Public Service Orientation*).

O gerencialismo puro, que visa a privatização, desregulamentação, devolução de atividades a iniciativa privada, e redução de custo, trata o cidadão como contribuinte. Já o consumerismo foca no cliente delegando mais autoridade, e conseqüentemente cobrando mais resultado; enquanto o PSO, tem na descentralização parte importante e auxiliadora do processo de participação na gestão como um todo.

Surgindo então a necessidade de *accountability*, onde o servidor público deve prestar conta de como geriu o recurso público. Ferramenta mundialmente conhecida e pouco implementada no Brasil.

Essas premissas podem ser verificadas nas palavras Costin (2010, p. 33):

Por outro lado, a ideia de mensurar resultados, dar autonomia gerencial aos dirigentes e responsabilizá-los pelo desempenho de suas unidades ganhou muita ênfase, com o programa Value for Money (que procurava investigar o valor agregado por atividades selecionadas frente ao investimento que o contribuinte aí fazia). A reestruturação de departamentos, a descentralização do orçamento, o treinamento dos funcionários e parcerias com entidades da sociedade civil completaram o processo de mudança, que, no essencial, foi mantido no novo governo trabalhista.

Com essas fases vencidas, o administrador verificou que não é possível realizar a gestão pública de forma fechada com centralização de serviços, até mesmo porque a demanda cresce em fórmula exponencial enquanto os recursos sequer acompanham as demandas vigentes, sem falar em disfunções da burocracia e até mesmo corrupção, nepotismo, improbidades e ineficiências dos nossos gestores. Portanto, em tempos modernos cada vez mais necessitamos da migração do Estado convencional para a Governança colaborativa a qual passaremos a estudar.

2.2.4 Do estado convencional a governança

Governança pública: Na tônica abordada na concepção das teorias e dos modelos apresentados ainda no primeiro capítulo a governança pública vem como respostas e melhoria ao gerencialismo, tem como escopo tornar o estado mais pluralista aceitando maior participação popular na formulação de políticas públicas, tornando as decisões menos técnicas e mais político-participativas. Quanto à definição temos em Kissler e Heidman (2006, p. 480) um bom esclarecimento:

[...] Max Weber diria tratar-se de um conceito sociologicamente “amorfo”. Não existe um conceito único de governança pública, mas antes uma série de diferentes pontos de partida para uma nova estruturação das relações entre o Estado e suas instituições nos níveis federal, estadual e municipal, por um lado, e as organizações privadas, com e sem fins lucrativos, bem como os atores da sociedade civil (coletivos e individuais).

Percebe-se então que a Governança, trata de adequar as formas de gestão pública ao novo momento social que exige maior participação popular, transparência, confiança nas relações e comunicação adequada ao momento vivido.

Outra fonte evidente da reforma do Estado já foi postada ainda em 1995 com o PDRAE (Plano diretor de reforma do aparelho do estado) quando em 1995 no então governo de Fernando Henrique Cardoso foi proposto e aprovado. Plano este que enfatiza a capacidade de liderança dos políticos eleitos, responsáveis pela rede e gestão público privada, cria foco para participação de stakeholders (cliente-cidadão), devendo o setor público assumir papel de liderança na mobilização da rede público privada, gerando necessidade de se firmar objetivos e resultados para a gestão públicas e para isso se utilizando de mecanismos como contratos de gestão ou acordos de resultados, os quais são incentivados no modelo de governança. Tudo isso como se observa no conteúdo do próprio plano diretor da reforma como segue:

Na reforma do aparelho do Estado podemos distinguir alguns objetivos globais e objetivos específicos para seus quatro setores. 6.1 Objetivos Globais: •Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos. • Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada. • Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União. • Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União. (BRASIL, 1995).

Visualiza-se que a estratégia seria o estado conseguir articular diversos atores (Governo, Estado, Mercado, Terceiro Setor), e que a comunicação entre estes deve ser incentivada e promovida pelo próprio Estado, assim as instituições Interorganizacionais seriam paulatinamente modificadas na forma de gestão de pessoas, utilizando para isso o planejamento e transparência construir um novo modelo de gestão pública que se entende como governança.

Destas propostas derivam as Parcerias Público-Privada e formas de coprodução nas entregas de produtos e serviços do ente estatal para com os stakeholders, bem como o envolvimento e participação do terceiro setor neste estudo representado pelo associativismo analisados pelo ponto de vista das associações e fundações, que podem auxiliar na gestão dos centros de treinamento.

2.2.4.1 Parcerias Público Privada

As Parcerias Público Privadas (PPPs) iniciadas legislativamente em 2004 em nível federal com a lei 11079, no governo Lula de forma modesta teve sua finalização somente em 2017, mas, mesmo assim é pouco difundida e utilizada no Brasil lembrando que no Estado de Santa Catarina vários ordenamentos já previam tipos de parcerias público privadas.

Na própria lei constitutiva se define o propósito no Art 2º como segue:

Art. 2º Parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa.

§ 1º Concessão patrocinada é a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, quando envolver, adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado.

§ 2º Concessão administrativa é o contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens.

§ 3º Não constitui parceria público-privada a concessão comum, assim entendida a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, quando não envolver contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado. (BRASIL, 2004).

O modelo de PPPs por força de lei então estabelece várias regras e ordenamentos para serem seguidas e executadas podendo gerar, lentidão e entraves, porém, garantindo ou tentando transparência e segurança para o erário.

Um exemplo implementado no Brasil trata de presídios. Portanto no Brasil o que se entende de PPPs está estipulado neste ditame jurídico.

Ainda quanto a definição Bernardo Meyer nos ensina que:

[...] é necessário tratar as PPPs como empreendimento complexo que, uma vez implementada e gerenciada, poderá produzir resultados positivos para a sociedade. Caso contrário, poderá se constituir em apenas mais um modismo gerencial com perda de esforços, tempo, energia e recursos governamentais. Desta forma, espera-se que esta obra traga contribuição aos gestores públicos responsáveis por este tipo de parcerias, de modo a se atingir melhores resultados por meio de decisões e ações integradas na

busca de uma administração pública mais dinâmica, forte e inovadora, representada por serviços públicos de qualidade em resposta às necessidades crescentes da sociedade. (MEYER, 2021, p. 15).

Uma consideração importante é distinguir as PPPs de privatização, enquanto esta tem a venda do patrimônio público, aquela permanece com o domínio público permanente, realizando uma concessão da atividade por um período nunca inferior à 5 anos e superior a 35 anos.

Ainda junto a própria legislação encontra-se diretrizes claras, para execução do modelo, sendo esta uma estratégia de governo tanto de esquerda e de direita, servindo para apoiar a atividade governamental atingir seus objetivos. Criando uma possível 3ª via como segue no Art 4º da lei 1079:

Art. 4º Na contratação de parceria público-privada serão observadas as seguintes diretrizes:

I – eficiência no cumprimento das missões de Estado e no emprego dos recursos da sociedade;

II – respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos entes privados incumbidos da sua execução;

III – indelegabilidade das funções de regulação, jurisdicional, do exercício do poder de polícia e de outras atividades exclusivas do Estado;

IV – responsabilidade fiscal na celebração e execução das parcerias;

V – transparência dos procedimentos e das decisões;

VI – repartição objetiva de riscos entre as partes;

VII – sustentabilidade financeira e vantagens socioeconômicas dos projetos de parceria. (BRASIL, 2004).

O contrato de PPPs prova-se complexo, porém garantidor, além da temporalidade que se prova ser longa, mas traz benefícios como investimento próprio do setor privado, ganho de eficiência na política pública, reduzindo politização da administração pública e acima de tudo ampliando conhecimento do serviço e ou produto entregue.

Como já citado acima somente em 2017 a legislação passou a ser considerada completa e trouxe uma adequação importante na diminuição do valor mínimo de contrato permitindo que inúmeras outras atividades possam utilizar-se do modelo para gerenciamento de suas instituições, o que antes era de no mínimo 20 milhões com a reforma passou a 10 milhões o contrato:

“Art. 6º O art. 2º da Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, passa a vigorar com as seguintes alterações: Art. 2º, § 4º, I - cujo valor do contrato seja inferior a R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais).” (BRASIL, 2004).

Percebe-se que a modalidade então passa a expandir seus limites e sua aplicação pode ser nos mais variados setores da administração pública como por exemplo, infraestrutura viária, saneamento, iluminação pública, transporte coletivo

público, segurança pública, sistema penitenciário, e onde mais o administrador entender possível e conveniente para todos os atores envolvidos. Como exemplo temos a construção de 5 estádios por meio de PPP para a copa do mundo que aconteceu no Brasil.

Bernardo Meyer (2021, p. 27) corrobora com o discorrido ao passo que afirma:

Fica claro que as PPPs não são sinônimo de privatização como identificado em alguns discursos políticos ou matérias jornalísticas, afinal os ativos concedidos retornam ao controle estatal ao final do período contratual, não havendo, portanto, alienação do patrimônio estatal. O que se pode destacar é que as PPPs constituem-se em uma estratégia de desestatização, uma vez que envolve a redução da influência do governo na gestão de seus ativos com a parceria com atores não estatais.

As PPPs, apesar de estarem disciplinadas há 17 anos, ainda são tratadas como inovação. Em verificação com os modelos de gestão ela abarca conceitos burocráticos necessários, como respeito ao ordenamento como a lei de licitações, porém engloba também concepções generalistas, quando permite ao administrador por meio de tomada de decisão definir por qual campo deseja seguir para entregar o produto/serviço para a sociedade, conforme leciona Meyer:

As PPPs apresentam o relevante potencial de gerar complementaridade às capacidades e recursos do governo. Isso se materializa na forma de aprendizagem de novas habilidades, do acesso a ferramentas de gestão de informação e do desenvolvimento de capacidade gerencial (Kettl, 2016). Uma vez que a administração pública conta, em geral, com recursos limitados e corpo técnico pouco dinâmico, essas parcerias com o setor privado podem se tornar uma forma de oxigenar a burocracia estatal com novos conhecimentos, técnicas e habilidades. (MEYER, 2021, p. 31).

Sendo então uma excelente ferramenta governança, e base para uma lógica de rede de coprodução de organizações. Outra proposta que os tempos modernos vem trabalhando seria a propositura de coprodução entre a sociedade, os entes públicos e privados, passaremos agora a entender um pouco mais sobre esse tema.

2.2.4.2 Coprodução

A coprodução como o próprio dicionário nos remete é a participação de mais que um ator com algum propósito ou seja: “Produção relacionada a qualquer área do conhecimento que se realiza com o apoio de mais uma instituição, empresa etc.” (DICIO, 2021).

Com isso trazendo para a administração pública temos alguns autores que trabalham esta temática a qual passamos a verificar primeiramente com Clénia de Mattia e Marcello B. Zappellini:

Em resumo, pode-se compreender a coprodução do bem público como uma estratégia que nasceu para, além de reduzir gastos do governo, melhorar a qualidade dos serviços públicos com a contribuição de seus usuários/cidadãos. Nos últimos anos esse conceito tem se ampliado, visando unir atores do governo e da sociedade que, para além de produzir bens e serviços públicos, fomentem valores democráticos. A partir disso, os estudiosos constataram, sobretudo por meio de estudos de caso, que com a coprodução é possível caminhar para uma abordagem mais humanizada da administração pública, resgatando um aspecto político do interesse público. (MATTIA; ZAPPELLINI, 2014, p. 8).

Vejamos que a prática da coprodução pode trazer administração de forma mais humanizada ao passo que o cidadão se torna atuante do mundo que vive e não apenas espectador ou cliente.

Sabidamente observa-se na definição de coprodução o compartilhamento de responsabilidades entre agentes públicos, privados e cidadãos, segundo Salm (2014, p. 42):

Coprodução é uma estratégia que permite a produção de bens e serviços públicos por meio do compartilhamento de responsabilidades e poder entre agentes públicos, agentes privados e cidadãos. Essa articulação se estabelece por meio da sinergia que ocorre na realização dos serviços públicos compartilhados entre governo, comunidade e cidadãos que, obrigatoriamente – assim como o aparato administrativo do Estado – interagem para a produção dos bens e serviços públicos. Essa interação se efetua por meio de redes e parcerias ou outros arranjos societários dos quais participa o cidadão.

Essa definição nos demonstra que para que a coprodução aconteça precisamos de vários atores engajados somados a outros fatores como: transparência, participação, confiança, *accountability* e informação. Todas essas qualidades juntas podem criar uma governança colaborativa de qualidade que será fomentadora de transformação de políticas públicas melhorando a vida da sociedade afetada.

Ainda, o conceito de Coprodução pode ser entendido conforme Mattia e Zappellini (2014, p. 12):

O conceito de coprodução tangencia diferentes dimensões da vida humana em sociedade para propor uma nova forma de produzir o bem público, compreendendo necessariamente a participação do cidadão e a mobilização de suas energias para esse fim. Um diálogo entre o conceito e a ética se faz necessário, haja vista que se trata de um empreendimento coletivo, em que as relações entre os seres humanos envolvidos devem ser

pensadas e descritas a partir de motivações para sua construção – e a ética pode fornecer uma dessas motivações.

Estes conceitos reforçam a importância do ser humano sendo entendido como cidadão e não mero cliente da sociedade em que está inserido nesse íterim José Francisco Salm e Maria Ester Menegasso definem a forma de participação dos cidadãos no processo:

A participação do cidadão em sua comunidade agrega uma variável importante para a formação do administrador público, uma vez que a responsabilidade pela produção do bem público passa a ser, também, das pessoas da comunidade. Nesse caso, é insuficiente a formação do administrador como um generalista. Essa nova realidade requer conhecimentos sobre ciência política, sociologia, antropologia, filosofia e sobre liderança de redes para a coprodução do bem público. Esses conhecimentos não descaracterizam a formação do administrador, muito pelo contrário, a sua abrangência multidisciplinar permite que ele compreenda melhor a sociedade ou a comunidade e suas complexas dimensões. (SALM; MENEGASSO, 2010, p. 1).

Clareando ainda mais os conceitos, Salm e Menegasso também (2010, p. 1) esclarecem que:

A coprodução é uma estratégia para a produção dos serviços públicos por meio do compartilhamento de responsabilidades e poder entre agentes públicos, agentes privados e cidadãos. Ao iniciante do estudo dessa temática se exige, no mínimo, a compreensão sobre a participação do cidadão na esfera pública, as organizações formais e as do terceiro setor, além de estudos sobre redes e políticas públicas. O debate sobre os modelos de coprodução faz-se necessário para subsidiar os estudiosos e pesquisadores sobre essa temática, uma vez que, em nosso meio, os serviços públicos também estão sendo realizados, cada vez mais, por meio da coprodução

E para nós como gestores inseridos na administração pública, com suas tendências e futuro serve para verificarmos que muita coisa é possível, desde que, trabalhadas com parcerias, com desenvolvimento de colaboração e seguindo os princípios básicos da administração que são: Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, aliando a transparência, confiança, informação e *accountability*.

Entendendo a coprodução como a forma de interação entre atores com objetivos comuns e principalmente com foco na melhoria dos serviços públicos passamos a observar um fenômeno que já acontece na instituição do CBMSC, de forma empírica, mas com bons frutos que é o associativismo.

2.2.4.3 Associações

As associações que com o advento da CF de 88 passaram a tomar corpo tendo em vista a dificuldade do Estado em prover um estado de bem-estar social com ênfase na cidadania, surgiram e passaram a ocupar espaço que o chamamos de terceiro setor, sendo organizações não governamentais, englobando também as fundações. Os ensinamentos de Tachizawa (2019, p. 5) nos remetem ao nascimento do terceiro setor:

É neste contexto que surge o Terceiro Setor como um mercado social formado pelas ONGs e outras organizações congêneres. Este setor ocupa espaços não preenchidos pelo Estado (Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender a expectativas de um mercado comercial (Segundo Setor).

Para criação destas associações já existem atos normativos que dentre os encontrados podemos verificar que são legalizados e, portanto, possíveis de implementar em parcerias com os entes públicos. Vemos uma sequência destes procedimentos de implementação segundo Paes (2019, p. 146):

Primeiro, vejam-se os procedimentos que devem anteceder a assembleia geral de constituição: elaboração de uma minuta de estatuto, que será discutida e submetida à deliberação e aprovação da Assembleia Geral; convocação dos associados ou sócios fundadores para participar da Assembleia Geral de Constituição, em cuja convocação deverá constar como pauta: a constituição da sociedade (aprovação do estatuto); a eleição dos membros que irão compor o primeiro mandato nos órgãos internos (diretoria, conselho fiscal etc.); e a definição da sede provisória; reunião em Assembleia Geral, na data definida em convocação, dos associados ou sócios fundadores, na qual será lavrada uma ata contendo as seguintes deliberações: o estatuto aprovado, os membros eleitos para integrar cada órgão interno e a sede provisória da sociedade.

A operacionalização destas associações deixa amplo e vasto campo de atuação, pois, como entes privados que o são, não possuem o limitador de fazer o que a lei determina, já no serviço público existe a limitação legal do que está previsto e, portanto, autorizado a fazer.

O mesmo autor traz ainda de forma mais clara a imensidão do campo de atuação destas associações conforme Paes (2019, p. 147):

Facultativamente, poderá haver um capítulo em que se estabeleça que, para a consecução de suas finalidades, a associação poderá desenvolver um imenso campo de atuação, como celebrar convênios, ajustes, contratos ou outros instrumentos jurídicos com pessoas físicas ou jurídicas de direito privado ou de direito público. Poderá criar, manter ou administrar unidades

de apoio e produção de recursos técnico-científico-operacionais, que forem essenciais ao cumprimento de suas finalidades.

Outro fator preponderante para o sucesso da associação nas parcerias possíveis com os entes públicos e privados é a capilaridade de fonte de recursos e a liberalidade em relação às disfunções da burocracia, enquanto o ente público sempre estará vinculado aos ditames legais normas e protocolos que vez ou outra servem apenas para morosidade, apesar de também ser forma de coibir a corrupção, nas associações os princípios da administração pública também são aplicados, porém, com o poder fiscalizatório mais flexível e com mínimas formalidades. Passando para entender como são realizadas as fontes de recursos e de receita temos em Paes (2019, p. 148):

Por fonte de recursos para sua manutenção, podemos entender todos os meios de que dispõe a associação para financiar suas atividades, podendo esses recursos ser de natureza monetária ou não.

Embora não seja elemento obrigatório para se constituir uma associação, o patrimônio demonstra ser, na prática, uma fonte natural de recursos para qualquer pessoa jurídica. Poderá ser transferido à associação no momento da sua constituição, mediante doação dos associados, ou ao longo da sua existência, em razão de eventual resultado positivo ou superávit verificado em suas atividades.

Já a receita constitui aqueles recursos que a associação irá obter ao longo da sua existência, decorrentes de atividades econômicas ou não, sem finalidade lucrativa. Podem originar-se de prestações de serviços, doações, subvenções sociais, dentre outras modalidades.

Portanto, como verificou-se, no CBMSC as associações já vêm a bastante tempo sendo parceiras dos corpos de bombeiros militares, principalmente figurando como captadora ou facilitadora de recursos. Foi uma forma que a instituição encontrou de aproximar as pessoas por meio dos bombeiros comunitários que são fundamentais para a capilaridade que hoje existe dentro de Santa Catarina em se tratando de serviços de Bombeiros. Inclusive hoje existe a FECAMBOM (federação catarinense de bombeiros) composta por essas associações de bombeiros comunitários.

Esta modalidade que normalmente possui membros militares na constituição também conta com a sociedade civil organizada, que segue todas as normas referente as associações e por meio delas buscam melhorar seus quartéis e responder as demandas pontuais de cada localidade.

Outra forma que agora está prestes a sair da seara da vontade diz respeito as fundações que seriam outra forma de atuação de entidades junto ao CBMSC e que está em fase de elaboração de seu estatuto.

2.2.4.4 Fundações como fomentadoras destas parcerias

Às fundações são entidades de personalidade jurídica própria, que similar às associações surgiram para figurar como atores no terceiro setor, funcionam na modalidade de filantropia para cumprir fins e propósitos da sociedade civil organizada, podendo ou não serem alinhadas com o setor governamental, conseguimos extrair um conceito claro junto a Takeschi (2019, p. 5):

Organizações não governamentais (ONGs) como entidades de natureza privada (não públicas) sem fins lucrativos, juridicamente são caracterizadas como associações ou fundações. Nesse tipo de organização enquadram-se, também, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips).

Importante observar que em se tratando de terceiro setor devido a ser institutos de certa forma novos, estes já possuem legislação própria que os disciplina e norteia suas ações, além do Código civil que traz vários institutos garantidores e regulamentares a lei 9.096 de 1995 traz elementos que validam a existência jurídica a saber :Redação dada pela Lei nº 9.096, de 1995:

Art. 120. O registro das sociedades, fundações e partidos políticos consistirá na declaração, feita em livro, pelo oficial, do número de ordem, da data da apresentação e da espécie do ato constitutivo, com as seguintes indicações: I - a denominação, o fundo social, quando houver, os fins e a sede da associação ou fundação, bem como o tempo de sua duração; II - o modo por que se administra e representa a sociedade, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente; III - se o estatuto, o contrato ou o compromisso é reformável, no tocante à administração, e de que modo; IV - se os membros respondem ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais; V - as condições de extinção da pessoa jurídica e nesse caso o destino do seu patrimônio; VI - os nomes dos fundadores ou instituidores e dos membros da diretoria, provisória ou definitiva, com indicação da nacionalidade, estado civil e profissão de cada um, bem como o nome e residência do apresentante dos exemplares. (BRASIL, 1995).

Verifica-se que o legislador ao criar o instituto destas associações já percebia a necessidade de colocá-las em um campo diverso do público e do privado, visto que, em ordenamentos deixava claro as limitações que a permeiam como se verifica nas palavras de Paes (2019, p. 146):

Não é aconselhável o registro de uma associação com denominação idêntica de outra já registrada, tampouco se permite que a associação reproduza de forma idêntica, em sua composição, siglas ou denominações de órgãos públicos, da administração direta ou indireta, bem como de

organismos internacionais, e aquelas consagradas em lei e atos regulamentares emanados do Poder Público. Estas limitações, acrescidas de outras desenvolvidas no exame desta matéria no quadro dos estudos das fundações, item 2.1 do cap. VI, devem merecer a atenção de todos aqueles que desenvolvem atividade associativa.

Com isso entendemos que temos elementos suficientes para discorrer sobre a doutrina quando confrontada com nossos modelos de gestão dos centros de treinamentos, tivemos nesse breve referencial teórico condições de entender a evolução das escolas de administração, afetas a teoria geral, perpassando pelos modelos de gestão pública, especificamente o patrimonialismo, burocracia, gerencialismo, chegando a governança colaborativa, esta que vem agregada de vários conceitos atuais os quais ainda pudemos iniciar brevemente suas particularidades.

Estas particularidades que adentramos tratam das parcerias público privadas, a coprodução, o associativismo, sendo por meio de associações e ou de fundações, institutos que permitem nortear possíveis intervenções e proposições que serão apresentadas até o final do trabalho. Portanto, passamos agora a conhecer dos centros de treinamento, suas composições, dimensões, gargalos e pontos positivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a metodologia empregada neste trabalho buscou-se respostas aos problemas propostos basicamente perseguindo o conhecimento via formulação do problema, discussão e apresentação dos resultados encontrados com a propositura de alternativas para melhorias.

Para atingir o inicialmente citado foi trabalhado de forma a realizar uma abordagem qualitativa, ao passo que foi utilizado de análise e reflexão, detalhando o objeto proposto por meio do contexto histórico e estruturação existente. Neste ínterim o processo investigatório foi fundamentado com literatura afeta ao tema, entrevistas semiestruturadas com atores envolvidos, destas foram utilizadas entrevistas presenciais e tendo em vista o período de desenvolvimento da pesquisa muito curto, bem como a distância entre as sedes dos Centros de treinamentos, alguns dos entrevistados preferiram responder as perguntas da entrevista de forma escrita, enquanto outros via áudios respostas, além chamadas virtuais para entrega esclarecimentos. Também foram visitados alguns dos centros de treinamentos para percepção da realidade e dessa restando a análise destes dados de forma descritiva.

Os autores que embasaram os estudos metodológicos inicialmente foram Antonio Carlos Gil e Maria Marly de Oliveira. Como objetivos propostos trabalhou-se com pesquisa exploratória, visto que, após descobrir o fenômeno estudado, se tentou entendê-lo, descrevê-lo e interpretá-lo. Ainda a pesquisa se desenvolveu de forma descritiva, quando buscamos explicar os modos de gestão empregados nos diversos centros de treinamentos, delimitando a suas áreas de atuação e subordinação, por meio de levantamento bibliográfico, leitura e análise dos documentos e relatórios gerenciais.

O presente trabalho buscou responder à pergunta de partida iniciando abordagem de conceitos sobre teoria da administração pública, basicamente com pesquisas bibliográficas, artigos, com o intuito de criar embasamento doutrinário para discutir os problemas apresentados, construiu-se sugestões de melhoria para a atividade estudada, com base nessa doutrina. Para esse intento foram usados entre outros os seguintes autores: Serguie Alecian, Maximiano e José Mathias Pereira entre outros.

Quanto a metodologia empregada neste trabalho corrobora os ensinamentos

aprendidos com Gil (2017, p. 17) que pesquisa é:

[...]Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema, até a discussão e apresentação dos resultados.

Também, com uma visão gerencial buscou-se aprofundar as formas de gestão possível, com o viés de compartilhamento de responsabilidades para que se possam ser institucionalizadas a formação e treinamento nos diversos centros espalhados pelo Estado, para isso, os seguintes autores foram estudados: Djalma de Pinho Rebouças Oliveira (2013) e Cristina Werkema (2012).

Para entender a real situação instalada na organização nos dias de hoje utilizou-se de relatórios gerenciais como por exemplo o processo de Sistema de Gestão de processos eletrônicos (SGPe CBMSC nr 15762). Onde se pode colher a situação estrutural atual, o cenário de atividades compreendidas, o funcionamento e custeio como um todo. A partir disso discutiu-se os prós e contras das formas de gerenciamento implantadas, bem como, os pontos que podem ser compartilhados com os outros centros como boas práticas, fruto da análise das entrevistas confrontadas com o embasamento teórico. Para essa fundamentação também foram feitas algumas visitas in loco e entrevistados os atuais gestores destes locais.

Também buscou-se trabalhar com um olhar de novos horizontes com a possível implantação de modelos de parcerias público privadas, coprodução, associações e fundações, questões figuram como sugestões ao final do trabalho, e para isso verificamos o que a doutrina traz sobre os temas e sugerimos alguns encaminhamentos para que se concretize, mediado quem sabe pela Fundação que está em fase final de criação.

Ainda de forma elucidativa em relação a metodologia aplicada na pesquisa aprendemos com Oliveira (2013, p. 43), em síntese, que é:

Um processo que se inicia desde a disposição inicial de se escolher um determinado tema para pesquisar até a análise dos dados com as recomendações para minimização ou solução do problema pesquisado. Portanto, metodologia é um processo que engloba um conjunto de métodos e técnicas para ensinar, analisar, conhecer a realidade e produzir novos conhecimentos.

Por fim, e também com caráter de sugestão, verificou-se dentro da situação real e da situação fictícia aventada pelos caminhos apontados pelos estudos, qual

seria o melhor organograma, para que os centros de treinamento tenham gestão compartilhada, e que os atores envolvidos saibam de suas atribuições envolvendo desde o Subcomandante Geral, o Chefe do Estado Maior Geral, o Diretor de Ensino, os presidentes das Coordenadorias das atividades (incêndio, aquático, brec, Cinotecnia, florestal, etc.), Comandantes de Batalhão, Comandantes de OBM, usando-se da experiência apontada nas entrevistas com estes atores e também análise do planejamento estratégico da instituição.

4 CENTROS DE TREINAMENTO

4.1 CENTROS DE TREINAMENTOS IMPLEMENTADOS E A IMPLEMENTAR NO CBMSC – RELATÓRIO DE INSPEÇÃO – SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA/CBMSC¹

Os centros de treinamento do CBMSC foram paulatinamente surgindo à medida que necessidades surgiam para consecução dos objetivos de formação e ensino, um dos estopins seriam a dificuldade de ministrar aulas de incêndio dentro de conglomerados urbanos, devido a fumaça que afeta os vizinhos das edificações, além de distância dos rincões do Oeste que todo e qualquer treinamento devesse ocorrer na capital do Estado trazendo ônus e dificuldade de deslocamento.

Dessa forma passaremos a conhecer os que já existem e o que está previsto de existir pelo menos até o momento, pois, novas áreas e afinidades específicas podem surgir tendo em vista que nossa profissão é muito dinâmica e sofre metamorfose constante.

4.1.1 Centro de Treinamento em Combate a Incêndio Laguna

O Centro de referência e inovação em Combate a Incêndio (CRICI), está vinculado a OBM de Laguna (2º/2ª/8º BBM), situado na Avenida Calistrato Muller Salles Nr 2100, Bairro Portinho em Laguna-SC, possui uma área total de 480.109,85 m², (sendo aproximadamente 180.000 m² exclusivos ao CT e OBM. De área construída. O CT conta com 472,55 m², mais os simuladores containers.

A propriedade do imóvel encontra-se com o IBAMA com TCU vigente até 2024, não possui projeto preventivo aprovado, não possui monitoramento das instalações por vídeo, e alarme, possuindo para essa função de guarda quatro servidores Ctisp na escala 24x72. O imóvel está parcialmente cercado com cerca de arame farpado, com pontos a ser corrigidos

ÁREAS DE FORMAÇÃO

¹ As informações básicas dos centros de treinamentos foram extraídas de um relatório gerencial elaborado pela Diretoria de Instrução e Ensino do CBMSC.

O CT está vinculado a Coordenadoria de Combate a Incêndios Estruturais, teve seu primeiro curso realizado ao CFSD em 2018². São realizados os seguintes cursos de capacitação no Centro de Treinamento:

Curso de Ventilação Tática, Curso de Combate a Incêndio em Edificações verticalizadas, e Curso de Combate a Incêndio Estrutural este especificamente para (CFSd, CFC, CFS e CFO), sendo que já foram formados neste CT cerca de 1.000 bombeiros militares, e 100 bombeiros comunitários em treinamentos locais. Estima-se uma capacidade de formação anual de 24 cursos completos por ano³.

Para que os cursos aconteçam de maneira satisfatória são necessários de 6 a 8 instrutores durante o período de duração do mesmo sendo que todos os instrutores são externos ao CT.

INVESTIMENTO PÚBLICO REALIZADO OU DISPONÍVEL

Já houve investimento estatal na ordem de R\$ 150.000,00, e está em tramitação a pavimentação já licitada na ordem de R\$ 180.000,00. Já com recursos dos convênios municipais estima-se um montante na ordem de R\$ 600.000,00. Perfazendo cerca de R\$ 930.000,00 já destinado para o CT.

Como custo anual estima-se os montantes de R\$ 30.000,00 em combustível, R\$ 15.000,00 em Energia Elétrica, R\$ 15.000,00 em Água: R\$ 15.000,00. Para custeio das alimentações dos alunos que ficam em caracter de internato durante o curso ao valor de R\$ 46,00 por aluno a cada dia de curso. Perfazendo cerca de R\$ 138.000,00 para os 20 cursos previstos. Quanto a manutenção predial, manutenção de equipamentos e manutenção de viaturas calcula-se R\$ 150.000,00. No montante chega-se próximo a R\$ 350.000,00 de custeio anual previsto. Hoje a fonte mantenedora é o FUMCBM e Convênios das OBM's do 8º BBM.

O CT Laguna conta com uma Viatura Auto Tanque que está baixada, sendo utilizado somente o tanque e a bomba, um Auto Bomba Tanque também está baixado sem condições de reparo, sendo utilizado o tanque e a bomba, uma Autoatividade técnica. Seriam necessários para o bom funcionamento as seguintes viaturas:

01 ABTR, 01 Viatura tipo SUV (para transporte de instrutores e equipe), 01

² O CT Laguna é oriundo do CT de Tubarão que foi transferido para nova sede, por isso a breve história que começou com Sr Cel BM Barcelos em Tubarão há muitos anos.

³ Em 2021, até 15/06 foram realizados 02 Cursos de CIE para o CFS e 17 treinamentos de 2 dias para bombeiros formados.

Caminhão baú para logística (transporte de materiais, equipamentos e, principalmente, coleta de pallets da região, fundamentais para uso nos simuladores) e 01 ASU para segurança das instruções.

LEVANTAMENTO FOTOGRÁFICO

Figura 3 - Sede do CT; Sala de aula; Almoxarifado



Fonte: Relatório de Inspeção (2021, p. 8, 9, 10).

Figura 4 - Alojamentos e Containers



Fonte: Relatório de Inspeção (2021, p. 10, 11).

4.1.2 Centro de treinamento em estruturas colapsadas Tijucas

O Centro de Busca e Resgate em Estruturas Colapsadas (CTBREC), está vinculado a 3ªCia/13ºBBM, sob endereço, Rua Azulão, S/N, Bairro Praça, Tijucas-SC, possui cerca de 4.702,52 m², sendo área total construída 135 m² (área edificada), além de 2 (dois) contêineres. O terreno está em propriedade da Prefeitura Municipal de Tijucas. Sua inauguração ocorreu em 03/05/2017, não possui projeto preventivo aprovado junto a SCl, e, portanto, não possui habite-se da edificação.

ÁREAS DE FORMAÇÃO

O CT está vinculado a Coordenadoria de BREC, tendo os seguintes cursos de capacitação como finalidade: Curso de Busca e Resgate em Estruturas Colapsadas e Curso de Instrutor de Busca e Resgate em Estruturas Colapsadas. Já foram formados um total de 136 bombeiros militares entre força tarefa e cadetes. A capacidade atual é determinada pela PGE (Plano geral de ensino e fica vinculada aos recursos disponíveis para execução.

São formados 14 alunos em uma (1) semana de curso. Para ministrar os cursos são necessários no mínimo 9 instrutores para rodar as oficinas, mas varia entre 9 e 15 a depender da disponibilidade dos instrutores.

INVESTIMENTO PÚBLICO REALIZADO OU DISPONÍVEL

Até o presente momento foram investidos via convênio municipal: R\$ 100 mil Reais, além de empresas locais que fizeram doações de materiais (tubulações, tijolos, entulhos, asfalto). A mão de obra foi realizada por BCs e militares (BC Paulo, falecido Sgt BM Delamar, Sgt BM Veronezi).

CUSTO ANUAL PREVISTO

Estima-se um total de Custeio Anual na ordem de 59.032,501 sendo de combustível: R\$ 832,50, mais R\$ 1.000,00 de energia elétrica, R\$ 200,00 de água, ainda existe despesa de alimentação para os alunos considerando apenas uma turma de 14 alunos por uma semana ao ano, R\$ 8.500,00, e cerca de R\$ 10.000,00 em manutenção predial.

Para os cursos estima-se cerca de R\$ 23.500,00 em placas e madeiras para os cursos, e R\$ 15.000,00 em manutenção das viaturas e equipamentos.

Todo esse custeio tem sido arcado até agora pelo Convênio local e FUMCBM.

Situação de viaturas: O CT conta com uma miniescavadeira, e seria necessário 01 viatura Auto Transporte de Materiais. Ex: picape de pequeno porte, ex Saveiro, Strada, Montana.

LEVANTAMENTO FOTOGRÁFICO

Figura 5 - Secretária CT e Banheiros



Fonte: Relatório de Inspeção (2021, p. 37; 35).

Figura 6 - Hall de entrada CT e “Genoveva e Sala de aula



Fonte: Relatório de Inspeção (2021, p. 37; 39).

Figura 7 - Pista de Brec e Vista geral da pista



Fonte: Relatório de Inspeção (2021, p. 42; 46).

4.1.3 Centro de treinamento em Salvamento aquático Itajaí

O Centro de Treinamento Aquático, está vinculado ao 7º BBM, situado na Avenida Sete de Setembro, 1878, Bairro Fazenda, Itajaí, SC, possui uma área de 5.360,38 m², deste total 1.056 m² são da piscina, tanque de mergulho e torre, e, 633,47 m² – são de áreas de uso do centro de treinamento e do quartel (auditório, vestiários, alojamentos e reserva náutica).

O terreno é parte do Estado de Santa Catarina e parte pertencente ao Município de Itajaí (2.360,38 m², dos quais 1.700 m² com autorização de uso e os outros 660,38 m². Foi inaugurado em 15 de maio de 1998, possui projeto de SCI aprovado, e habite-se parcial. Não existe monitoramento por alarme e vídeo, tão pouco vigilância contratada, devido o CT ser dentro do Quartel, está cercado por muro e alambrado.

ÁREAS DE FORMAÇÃO

O CT está vinculado a Coordenadoria de atividades aquáticas, tem os seguintes cursos como área de atuação: Curso de Mergulho Autônomo; Curso de Formação de Guarda-vidas Militar; Curso de Formação de Guarda-vidas Civil; Curso de Recertificação de Guarda-vidas Civil;

Considerando as informações desde 2013 pois não temos mais registros anteriores, temos os seguintes números de alunos formados no CT aquático:

CMAut: 80 alunos; CFGVM: 57 alunos; CFGVC: 187 alunos^{4*}

O CT tem capacidade de formação anual de 01 CMAut, 01 CFGVM, 02 CFGVC, sendo necessários para os cursos uma variação entre 01 e 04 instrutores para ministrar os mesmos.

INVESTIMENTO PÚBLICO REALIZADO OU DISPONÍVEL

Não foi possível levantar os custos da construção do Centro de Treinamento por ser muito antigo e se confundir com o quartel, foi averiguado que houve inclusive apoio de doações, bem como trabalho dos próprios bombeiros militares para a construção do centro. Já para aquisição da Câmara Hiperbárica foi desembolsado

⁴ Considerados apenas os Cursos realizados em Itajaí. Ressalta-se que a piscina é utilizada também para a formação de GVC de OBM próximas, como Balneário Camboriú, Navegantes, Penha e Piçarras.

R\$ 694.101,60 em 2018, e pelo convênio municipal, mais R\$ 136.504,18, para instalação dos aquecedores da piscina em 2016;

Encontra-se em processo de execução uma emenda estadual de R\$ 292.000,00 do Dep Onir Mocellin, para construção de cobertura para a piscina.

VIATURAS EXISTENTES NO CENTRO DE TREINAMENTO

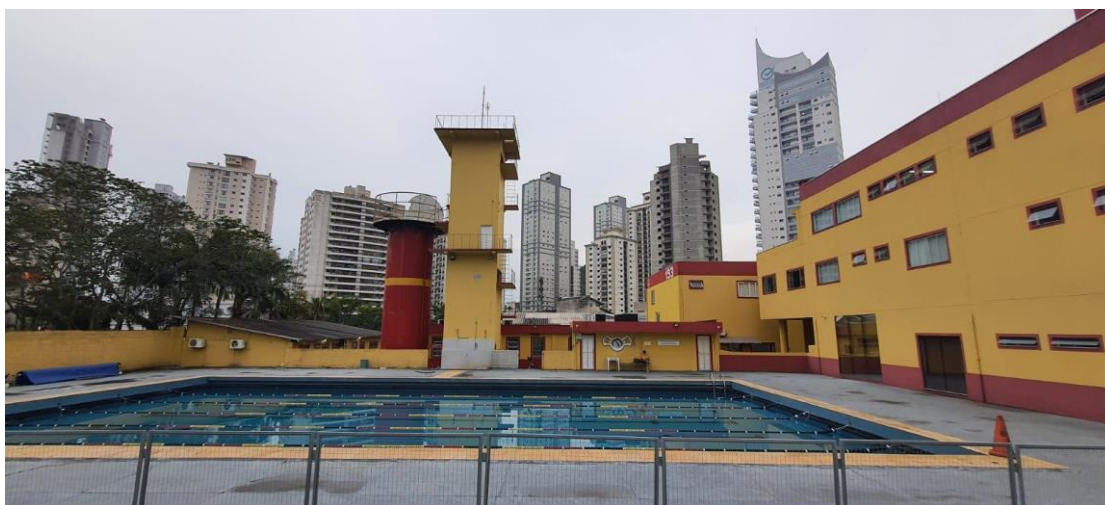
Não há viatura específica para o CT, sendo utilizadas as mesmas disponíveis para a 1ªCBM/7ºBBM (Itajaí). Sendo que o AO18 (placas MMM4I33) é mais utilizado nas questões de Treinamento e Ensino. Está em boas condições de conservação e uso. Portanto sugere-se a aquisição de 01 Vtr 4x4 do tipo ATM, exclusiva para o Salvamento Aquático.

CUSTO ANUAL PREVISTO

Estima-se que a atividade de ensino no CT tenha um custo aproximado Previsto: R\$ 319.593,87, que englobam combustível, energia elétrica, está que abarca toda o gasto do quartel devido o quartel estar inserido junto ao CT, bem como a água, manutenção predial, da piscina, e equipamentos. Despesas estas que tem sua fonte orçamentária atual o FUMCBM, o restante pelo Convênio Municipal entre CBMSC e a Prefeitura Municipal de Itajaí.

LEVANTAMENTO FOTOGRÁFICO

Figura 8 - Piscina e Tanque de mergulho em Itajaí



Fonte: Do autor.

4.1.4 Centro de referência em desastre urbano Xanxerê

O Centro de Referência em Desastres Urbanos (CRDU), está vinculado ao 1º/1ª/14º BBM em Xanxerê, situado à Rodovia Rovilho Bortoluzzi, SC-480, Barro Preto, Xanxerê/SC.

Possui uma área total de 14.919,81m², com base em consulta prévia de viabilidade na Prefeitura Municipal de Xanxerê, já na escritura pública consta 15.300,00m².

De área construída são 898,11m², a propriedade do imóvel consta para Associação de Bombeiros Comunitários de Xanxerê.⁵ Foi inaugurado em 08 de novembro de 2004, não possui projeto preventivo, e, portanto, sem habite-se das edificações.

Com base em medidas in loco se chegou a um montante de 752,22m², incluindo monitoria, alojamentos, canil, refeitório, sala de aula, torre de treinamento, banheiro externo e Leif (Laboratório de Incêndio Florestal). Possui ainda uma casa que não foi contabilizada. Não existe sistema de videomonitoramento, tão pouco alarme, o perímetro está todo cercado com cerca de arame, faltando portão para total fechamento.

ÁREAS DE FORMAÇÃO

O CRDU está vinculado às coordenadorias de Cinotecnia, Incêndio Florestal, e de Deslizamento, sendo dessa forma possíveis os seguintes cursos: Incêndio Florestal, Cinotecnia, e Intervenção em área deslizada.

Devido à recente troca de comando não existem dados registrados de alunos já formados desde 2004.

Quanto à capacidade de formação anual, estará limitada à disponibilidade das equipes de instrução (organização da coordenadoria) e aporte de recurso externo para os cursos em si (alimentação e suporte para tal, por exemplo).

Não há cozinheiro contratado, nem apoio logístico específico designado ou disponível. Há apenas suporte para manutenção e limpeza das instalações locais com bombeiro comunitário. Os instrutores existentes para cada área no 14º BBM podem ser empenhados, de maneira que possam continuar mantendo sua

⁵ Está em lide judicial, devido a dissolução da associação e ação de usucapião do imóvel.

proficiência nas atividades específicas, porém, mantendo a atividade laborativa de rotina por obrigação como ocorre em todos os locais.

Em todo caso, no CRDU é possível a pernoite dos alunos, e gestão no local do curso do início ao fim. A limitação é para 30 alunos no máximo, sendo, no entanto, mais adequado turmas um pouco menores, bem como haver necessidade de verificar previamente o efetivo de femininas em função dos alojamentos específicos (alojamento com menor número de vagas). Dessa forma, a capacidade de formação em número de turmas, é algo relativo, que passa por vários crivos, incluindo a carga de trabalho administrativo relativo a cada curso, bem como disponibilidade de instrutores, curso pretendido e necessidades que provém disso.

No momento existe apenas um Sgt Como Comandante do CRDU de efetivo orgânico, e apenas a contribuição de bombeiros comunitários que fazem a limpeza das acomodações e cuidam da segurança do local. Estes que são indenizados, sem vínculo empregatício com a instituição.

INVESTIMENTO PÚBLICO REALIZADO OU DISPONÍVEL

Quanto aos investimentos já realizados no CRDU, estima-se algo em torno de R\$ 828.000,00 pelo FUNCBM. Já os valores investidos via convênio municipal emendas e outras contribuições de qualquer ordem não existem documentos que comprovem.

VIATURAS EXISTENTES NO CENTRO DE TREINAMENTO

Estão à disposição do CRDU as seguintes viaturas, AAT45 - Corsa Sedan Maxx Gm, 2005, Placas MEN3809 – Em boas condições uso, AAT26 - Kombi VW, 2009, Placas MHM8905 – Em péssimas condições de uso (em breve será iniciado processo de descarga), ATP84 – Kombi VW, 200, Placas MBB8022 - Em péssimas condições de uso (em breve será iniciado processo de descarga), Esteira Escavadeira *YMRVIO20JKYJ61412* MODELO VIO20-6 – Em Ótimas condições de uso.

CUSTO ANUAL PREVISTO

Não se chegou a um valor total de custeio para a manutenção do CRDU, apontando apenas alguns dos valores previstos como combustível R\$ 5.665,00, Energia: R\$ 13.000,00, Alimentação para alunos em curso: em nova organização,

pretende-se, quando necessário, realizar a alimentação através de marmitas para os alunos via processo gerido pela DLF. A cotação é de R\$18,00 a marmita entregue no local atualmente.

Para manutenção predial não se tem comparativo para fazer previsões e por fim a manutenção de viaturas na ordem de R\$ 5.000,00 anual.

Todo custeio hoje está vinculado a OBM de Xanxerê.

Para continuidade dos trabalhos se almeja a aquisição de um furgão de apoio logístico (preferencialmente 4x4 ou furgão), e um veículo de transporte de efetivo.

LEVANTAMENTO FOTOGRÁFICO

Figura 9 - Croqui CRDU e Refeitório e alojamentos, Sala de aulas e Leif



Fonte: Relatório de Inspeção (2021, p. 138;144; 146).

4.1.5 Centro de treinamento em incêndio Joaçaba

O CENTRO DE TREINAMENTO DE COMBATE A INCÊNDIO ESTRUTURAL DO 11º BBM (CT – JOAÇABA), está vinculado a 1ª Cia do 11º BBM, situado na avenida Caetano Natal Branco, 1242, Bairro Frei Bruno, Joaçaba-SC, possui uma área total de 8.492,60 m², sendo construído em 384,55m² deste espaço, a propriedade do imóvel está com o Município de Joaçaba com TCU SGP-e 14284/2019, vigente, não houve inauguração formal, visto que o CT está inserido

dentro do quartel da cidade. Possui projeto preventivo aprovado, e habite-se da edificação. Devido a ser junto ao quartel não possui videomonitoramento nem empresa de segurança contratada. O serviço de cercamento já foi contratado e está em execução.

ÁREAS DE FORMAÇÃO

O CT de Combate a Incêndio Estrutural está vinculado a Coordenadoria de combate a incêndios estruturais, e pode abarcar os seguintes cursos: Combate a Incêndio Estrutural, ainda não possui histórico de alunos formados porque está na iminência de ser finalizado, para que possa coordenar treinamentos e curso faz-se necessário no mínimo 5 instrutores, não tendo capacidade de tocar os cursos sozinhos devido a falta de efetivo e não ter ninguém lotado exclusivamente para o CT.

INVESTIMENTO PÚBLICO REALIZADO OU DISPONÍVEL

Quanto a investimentos já realizados tem-se os valores de R\$ 197.000,00 via convênio municipal. Não havendo nenhum outro aporte.

VIATURAS EXISTENTES NO CENTRO DE TREINAMENTO

Não há viatura dedicada. Quando há treinamentos é utilizado o ABTR 19 e seus equipamentos este que é o 2º carro da OBM de Joaçaba.

CUSTO ANUAL PREVISTO

O total de custeio anual está previsto em valores próximos a R\$ 100.000,00 referentes a despesas com combustível, madeira, energia elétrica, alimentação dos alunos, manutenção predial, manutenção de equipamentos e viaturas, sendo que a fonte para esse desembolso hoje está a cargo da OBM de Joaçaba.

Seria necessário para manutenção dos treinamentos e capacitação um AT para substituir o ABTR 19, deixando este último exclusivo para o CT e o AT para o atendimento de ocorrências.

LEVANTAMENTO FOTOGRÁFICO

Figura 10 - Depósitos de materiais; Fachada principal; Refeitório; Sala de aula; Simuladores de flashover



Fonte: Relatório de Inspeção (2021, p. 154; 155; 157).

4.1.6 Centro de inovação em resgate veicular e saúde Chapecó

O Centro de Inovação em Resgate e Saúde (CIRS), está vinculado ao 6ºBBM em Chapecó, no endereço Acesso Florenal Ribeiro, possuindo uma área de 48.400,00 m², sendo prevista a construção de 3.336,55m², o terreno se encontra em posse do município de Chapecó, previsão de inauguração para segundo semestre de 2023, já possui projeto junto a SCI aprovado.

ÁREAS DE FORMAÇÃO

O Cirs deverá ficar vinculado a Coordenadoria de Resgate Veicular e de Atendimento Pré-hospitalar, onde estão previstos que aconteçam os seguintes cursos e treinamentos: Curso de Resgate Veicular, Curso de instrutor de Resgate Veicular, Curso de Atendimento Pré-hospitalar, Curso de Instrutor de Atendimento Pré-hospitalar.

Devido a estar em execução ainda não se tem alunos formados, bombeiros militares e comunitários empregados no CT.

Vislumbra-se uma capacidade de formação anual de 24 turmas com um número médio de 20 a 24 alunos por turma em média.

Número de Instrutores necessários para formação (por curso):

- Curso de Resgate Veicular (02 Orgânicos e 04 outras OBMs)
- Curso de Atendimento Pré-hospitalar (02 Orgânicos e 04 outras OBMs)

INVESTIMENTO PÚBLICO REALIZADO OU DISPONÍVEL

Até o presente momento o Estado de Santa Catarina já desembolsou R\$ 3.000.000,00 (via Fazenda Estadual), bem como o Convênio municipal já aportou mais R\$ 2.000.000,00, além de uma emenda Federal: R\$ 1.000.000,00.

5) Total de investimento a ser realizado: R\$ 6.000.000,00 (para execução da Estrutura Física).

VIATURAS, CUSTEIO E EQUIPAMENTOS E MATERIAIS

Não há nenhum equipamento disponível para o CIRS em virtude da edificação ainda não estar, bem como não se tem viaturas não se tem parâmetros para orçar o custeio anual.

PARCERIAS INSTITUCIONAIS

- Acordo de Cooperação Técnica entre o CBMSC e o Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa;
- Protocolo de Intenção envolvendo o CBMSC, UFFS, UDESC, UNOCHAPECO, UCEFF e;
- Acordo de Cooperação Técnico Científica N° 18/2020 entre o CBMSC e a UNOCHAPECÓ.

LEVANTAMENTO FOTOGRÁFICO

Figura 11 - Terreno onde será implantado o CIRS



Fonte: Relatório de Inspeção (2021, p. 104).

Sintetizando as informações que subsidiam a análise dos centros de treinamentos, tanto referente a estrutura, custeio, investimento, e parcerias elaborou-se o Quadro 1 para facilitar a comparação e entendimento da realidade de cada um deles como segue:

Quadro 1 - Resumo sobre os dados sobre os centros de treinamentos

CTS	TIJUCAS	XANXERÊ	LAGUNA	ITAJAÍ	JOAÇABA	CHAPECÓ
Área atuação	Brec	Cinotecnia; Incêndio Florestal; Deslizamento	Incêndio Estrutural	Salvamento Aquático; Mergulho	<i>Incêndio Estrutural</i>	Resgate Veicular; APH
Patrimônio	Prefeitura Municipal com TCU	Associação de Bombeiros Comunitário/Comodato	IBAMA TCU vigente	Estado e Município	Município com TCU	Prefeitura Municipal
Área Edificada	135m ²	898 m ²	472, m ² ,	1.056 m ²	384,m ²	3.300 m ² projetado
Custeio Estimado Anual	59 mil	Prejudicado	350 mil	319 mil	100mil	Prejudicado
Viaturas existentes	01 Mini escavadeira	01 Kombi; 01 ATP; 01 Mini escavadeira	01 At; 01 ABT;	Nenhuma	01 Abtr	Prejudicado
Viatura desejada	01 vtr 4x4	01 vtr 4x4	01 ABTR; 01 ATP; 01 Caminhão logística.	01 Vtr 4x4	01 AT	Prejudicado

(Continua...)

(Continuação)

Quadro 2 - Resumo sobre os dados sobre os centros de treinamentos

CTS	TIJUCAS	XANXERÊ	LAGUNA	ITAJAÍ	JOAÇABA	CHAPECÓ
Parcerias	Parcas doações de materiais de construção	Documentado não se tem registro, é sabido de parcerias para estrutura física, Defesa Civil, Fundo Social do estado.	Usina termoeletrica; Associação de comunitários para captação de recurso	Projeto social com prefeitura; Marinha do Brasil	Associação de bombeiros comunitários como captadora de recursos.	Regimento de Sapadores de Lisboa; Uffs, Udesc; Unochapecó, Uceff e Senac
Investimento aproximado	100 mil	828 mil	600 mil	830 mil	197 mil	6 milhões
Posto/Graduação Cmte	Cap Bombeiro Militar	1º Sgt Bombeiro Militar	1º Ten Bombeiro Militar	Ten Cel Bombeiro Militar	Ten Cel Bombeiro Militar	Ten Cel Bombeiro Militar

Fonte: Do autor.

5 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA DOS CENTROS DE TREINAMENTO E REFERÊNCIAS

5.1 OBJETIVO

Realizar um diagnóstico acerca da gestão dos centros de treinamentos, com objetivo de verificar os gargalos e pontos positivos em cada um deles e disseminá-los para todos os atores envolvidos no processo de capacitação e treinamentos

5.2 REFERÊNCIA

Referencial teórico apresentado com doutrina de administração pública, relatórios gerenciais produzidos pelo próprio CBMSC sobre a temática, bem como entrevistas qualitativas com os atuais gestores dos centros de treinamentos e com o Sub Cmte Geral e Chefe do Estado Maior que são quem ditam o norte que a corporação deve seguir neste assunto;

Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina 2018-2030.

5.3 MISSÃO

a) Geral:

Reunir informações sobre os centros de treinamentos, referente a custeio, recursos humanos, administração do ensino, capacidade de atuação e dificuldades encontradas. que possibilitem entender o panorama atual da atividade visando traçar novos objetivos alinhados ao Plano Estratégico do CBMSC de forma institucionalizada

b) Particular:

- Criar cultura organizacional de envolvimento entre todos os gestores de centro de treinamento de forma a realizar a gestão compartilhada entre os envolvidos no processo de ensino e capacitação. (Diretoria de ensino, Centro de Ensino, Coordenadorias especializadas, e Centros de treinamento)

- Obter dados e informações que possam ser alvo de trabalho e adaptações para cada um dos centros de treinamentos;

- Ensino e instrução (Formação, Capacitação e treinamento continuado para todos);
- Inovações tecnológicas e apoio operacional;
- Compartilhar os resultados obtidos para que cada Centro de treinamento do CBMSC tenha conhecimento do andamento da atividade na sua respectiva circunscrição.
- Verificar a possibilidade do apoio do Comando-Geral do CBMSC na busca pela padronização de ações de cunho logístico, técnico e financeiro e formativo.

5.4 FORMATO

5.4.1 Da entrevista

A entrevista foi produzida com dois focos distintos, onde no primeiro foram ouvidos os responsáveis pelos centros de treinamento, buscando extrair como fazem a gestão destes; quais os principais gargalos; quais formas e possibilidades de parcerias para desempenho das atividades conhecem e/ou implementaram em suas jurisdições. No segundo foco, de forma mais específica, foram ouvidos os atores responsáveis pelo direcionamento que a corporação deve adotar nos próximos anos em relação ao tema, sendo ouvidos o Subcomandante Geral e Chefe do Estado Maior, além de contar com o parecer do Diretor de Ensino via relatório gerencial devidamente referenciado.

Todas as entrevistas foram construídas no formato semiestruturada, devido à distância dos centros de treinamento e o limitado tempo para execução da pesquisa, foram realizadas mediante videochamadas, áudio chamadas, e tiveram entrevistados que preferiram responder as perguntas de forma escrita.

A primeira fase de entrevistas atingiu os seis responsáveis pelos Centros de Treinamentos, com 9 perguntas. A segunda entrevista, com 8 perguntas, vislumbrou as expectativas de dois militares que cuidam da gestão estratégica e operacional da instituição: o Subcomandante Geral e o Chefe do Estado maior, para que se pudesse entender quais os rumos que se espera para o CBMSC nos próximos anos. As perguntas referentes as duas entrevistas podem ser conferidas nos apêndices A e B

5.5 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados serviram para perceber a necessidade de padronização de atos e melhoria na comunicação, ao passo que se constatou que para a mesma temática cada responsável tem um posicionamento, e interpretação de como conduzir os processos. Apesar de não existir certo e errado, devido a falta desta regulamentação isso gera alguns problemas devido a diversidade de pontos de vista sem um caminho a seguir.

A estratégia para abordagens do conhecimento gerado será através de comparação entre as respostas dos diversos atores provocados no presente trabalho, com a visão que a instituição busca para o futuro, além do relatório gerencial que subsidiou as informações das estruturas atuais. Interligando e confrontando com a teoria geral da administração e os modelos de gestão estudados até aqui.

Dessa forma as informações mais relevantes que surgiram com a pesquisa e demandam especial atenção, serão citadas na sequência. Para fins de organização os entrevistados foram enumerados de 01 à 08 para que possamos identificar as ideias e comparar as repostas diversas.

5.5.1 Da gestão financeira

Após análise da gestão financeira fica evidente que as condições de cada Centro de Treinamento são diferentes uma da outra, seja pela atividade desempenhada, pela estrutura necessária para a instrução ou pela capacidade arrecadatória da OBM sede.

Entre os entrevistados percebeu-se uma dificuldade enorme para o custeio das unidades, onde extraiu-se algumas falas nesse sentido:

Entrevistado 02: "Pois estamos investindo apenas o que sobra das prioridades que são o custeio e investimento operacional, não sendo suficiente."

Outro ainda corrobora dizendo:

Entrevistado 04: "Seria fundamental que o CBMSC possuísse uma cota anual destinada a cada centro de treinamento, iria facilitar em muito a vida dos comandantes locais."

Ainda tivemos afirmações de possíveis condutas questionáveis quanto a gestão como segue:

Entrevistados 03: “Havia muitos envolvidos, muitas fontes de recursos, e abordagens que não parecem ser as mais adequadas de acordo com os interesses institucionais em muitos aspectos.”

Quanto ao posicionamento estratégico vemos nas falas dos entrevistados 08 a preocupação com apoio e incentivo via recursos próprios para manutenção do serviço como segue:

Entrevistado 08 “Infelizmente a principal fonte de captação de recursos é da OBM onde está localizado. A corporação injeta pouco recurso na área, o que dificulta qualquer melhora na estrutura [...]. O CBMSC deve investir, pelo menos, na manutenção e custeio das atividades”.

Portanto, o extrato da gestão financeira pode ser associado ao modelo patrimonialista, onde o gestor local, possui a liberalidade de investir ou não de acordo com os seus interesses, não havendo padronização alguma, até mesmo porque não se tem a participação efetiva e uniforme nos Centros de Treinamento com aporte de recursos. Ouviu-se que existia por vezes participação, onde em alguns locais para os cursos outros de forma modesta iniciando uma colaboração no desembolso de custeio, enquanto outros acabam arcando com seus fundos locais.

Quanto a questão de possível captação externa com colaboração da fundação, a grande maioria afirma não conhecer das possibilidades e alcance disso, porém, são unânimes em apoiar se ela vir a somar na captação de recursos, como se extrai das falas:

Entrevistado 06: “A proposta de criação da Fundação foi a orientação que recebemos das consultorias que realizamos. Com a criação desse ente jurídico, é possível realizar um rateio do custeio do espaço entre as instituições parceiras – uma espécie de condomínio, a fim de viabilizar o funcionamento do Centro.”

Ou ainda o entrevistado a seguir mesmo não conhecendo das particularidades acredita ser viável a Fundação e ou parcerias simplesmente demonstrando a necessidade de apoio para desenvolvimento da atividade:

Entrevistado 05: “Não entendo cem por cento como funciona o processo da fundação, mas, fundamental esse apoio com parcerias externas, acredito que não somente o nosso centro de treinamento, mas os demais devam ter um custo elevado de operação”.

Portanto, de forma sucinta fica evidente que a gestão financeira hoje está sob responsabilidade do Comandante local da unidade onde está instalado o Centro de Treinamento e cabe a este definir prioridades e investimentos, bem como, fomentar possíveis captações de recursos.

Em nível estratégico percebemos nas palavras do entrevistado 07 um apoio e incentivo a captação e parceria com entes externos a corporação como segue:

Entrevistado 07: “A utilização de uma Fundação como mantenedora da logística necessária, com a consequente captação de recursos, representaria um avanço importante na profissionalização da gestão destes espaços, em especial, no item qualidade do caderno de serviços disponibilizados.”

Podemos afirmar então que qualquer possibilidade de apoio na captação será bem-vinda e apoiada por esses atores, mas também verificamos a necessidade que estes apontam para criação de apoio e vínculo junto a instituição para aportes de recursos junto aos centros.

5.5.2 Da gestão do ensino

Passando a análise da gestão do ensino que engloba a capacitação formação e treinamento de toda a corporação, também se percebeu que as condutas não seguem padrão apesar de apontar uma máxima onde todos segue o determinado pelo Plano Geral de Ensino do CBMSC, o que ocorre é que até a presente data cada comandante local informa quais cursos quer fazer no ano seguinte, ou seja acaba sendo novamente a decisão local que determina qual e quantos cursos acontecerão,

Somado a isso como verificamos que a capacidade financeira compete ao gestor local este trabalha dentro de sua possibilidade podendo mitigar ou extrapolar dependendo da condição de cada localidade. Conforme percebe-se nas falas:

Entrevistado 04: “A Coordenadoria responsável que define a quantidade de cursos, através do PGE. Próximo ano serão 2 cursos”.

Já para outro entrevistado deixa claro seu desconforto com a falta de padronização para definir os quantitativos dos cursos como segue:

Entrevistado 03: “Atualmente, esse processo está em reformulação. Em tempos pretéritos, basicamente a definição de quais cursos, vagas, e quantidade era uma arbitrariedade local com focos e abordagens bastante desfocados. Embora a gestão ainda seja local e essa liberdade de definição de cursos ainda permaneça

sob gestão do batalhão, serão elencados alguns critérios que passam pela necessidade do batalhão e do CBMSC, possibilidade da estrutura existente (de logística, financeira, documental) e a capacidade de ministrar (instrutores)”;

Já em outra localidade encontramos nova formatação de definição, porém longe de ser padronizado;

Entrevistado 02: “Adotamos para 2021 ao menos um dia de treinamento prático para todos os militares, BCP e BC ativos. Porém é muito pouco, sabemos que seria ideal uma semana por ano ao menos.”;

No caso acima se verificou a vontade do gestor local em investir no seu recurso humano local, utilizando a estrutura da forma que possa custear, e mesmo assim acreditando que deveria ser feito mais. Já no exemplo abaixo vemos diferente disso a oferta de novos cursos a cada ano, novamente por discricionariedade dos comandantes locais. Que ao mesmo tempo que é louvável a proatividade temos que tomar cuidado para não criarmos polos tão distintos e condições tão desiguais para o desempenho da instrução e ensino.

Entrevistado 05: “A definição de cursos é feita basicamente por mim e pela coordenadoria, normalmente a gente oferece um curso de ventilação e esse ano passamos a oferecer 2 cursos novos”;

Já nesta fala abaixo já encontramos a predisposição para abertura da instituição para troca do conhecimento com instituições parceiras, um olhar moderno, com ênfase na colaboração e melhoria das atividades por meio da interdisciplinaridade que seria um excelente caminho a ser percorrido e compartilhado entre todos os centros:

Entrevistado 06: “Assim sendo, teremos uma reserva da agenda do Centro para atender as demandas do CBMSC. O espaço está planejado para recepcionar turmas das instituições parceiras, sendo necessário apenas ajustar a necessidade de materiais/equipamentos/recursos específicos para determinada instrução/simulação.”

Neste cenário podemos observar que a proatividade é o carro chefe da evolução dos centros, sendo então um ponto positivo verificado, liberdade esta que podemos encontrar no patrimonialismo, mas também no gerencialismo se trabalharmos com tecnicidade e meritocracia, porém, como instituição necessitamos bases burocratas, quem sabe buscando se aproximar do modelo weberiano, onde

devemos estabelecer os requisitos, as capacidades, as quantidades, e prioridades para que quais e quantos cursos serão ofertados em cada centro.

Talvez com uma reunião prévia anterior a elaboração do Plano Geral de Ensino junto a DIE (Diretoria de Instrução e Ensino), as Coordenadorias de cada área e os comandantes locais destes centros, seria uma saída para que se construísse uma linguagem única e começassem a fornecer os mesmos tipos e quantitativos de oportunidades.

5.5.3 Da gestão de recursos humanos

Quanto a gestão de recursos humanos o problema percebido é grave devido a falta de pessoal destinado para esse fim, ocorre que as pessoas envolvidas no processo são oriundas de outras funções, não havendo efetivo orgânico e capacitado destinado para execução das tarefas. Este foi um dos gargalos mais citados na gestão dos centros como podemos verificar quando perguntados dos gargalos, entre outras coisas nos foi respondido:

Para o entrevistado 02 entre os gargalos de pessoal envolvem os instrutores:

Entrevistado 02: “Verba para investimentos, custeio, instrutores, alojamentos, toda a logística que deveria ser contínua.”;

Já os entrevistados 05 e 04 apontam a falta de capacidade construtiva e de manutenção das instalações, bem como, demonstra a voluntariedade que se consegue em níveis locais com dedicação e fomento:

Entrevistado 05: “Mão de obra de militares e bombeiros comunitários na folga, tudo na com ideia nova na tentativa e erro”; Entrevistado 04: “Falta de recursos e falta de efetivo para manutenção da estrutura física são os grandes gargalos”.

Outro tema apontado e que nos chama a atenção trata da necessidade de dedicação exclusiva de pessoal para aprimoramento das especialidades que são desenvolvidas nestes centros, pois, como visto não existe efetivo orgânico e dessa forma a dedicação se dá nos intervalos da atividade principal do agente:

Entrevistado 05: “Efetivo disponível para fazer apenas atualização de técnicas, para o efetivo no geral, sugestão que nenhum bombeiro passasse um ano sem entrar uma vez no simulador, a casca que ele cria, a habilidade que de ele tá manter a calma de um cenário com fogo, com fumaça em todos os centros”;

Dessa forma, as ferramentas de gestão de pessoas, estudadas com a evolução da TGA, onde os modelos de indicação, nepotismo são ineficientes quando não se tem capacidade técnica para execução, além de novamente ficar a cargo do gestor local priorizar ou não os treinamentos e capacitação. O modelo de coprodução, já é de certa forma empregado ao passo que temos vários bombeiros comunitários e até mesmo os militares na folga se dispõem a trabalhar para melhoria dos centros, sendo necessária então um olhar institucional para esta questão onde poderão ser determinados que estes centros sejam ocupados, coordenados por militares da ativa com esta atribuição. Dessa forma, isso possibilitaria a realização do PDCA como ferramenta (Planejar, executar, checar ou verificar e agir), este ciclo criaria histórico e retroalimentaria toda a rede de ensino para correções, evoluindo o ensino na instituição.

4.5.4 Da gestão logística e patrimonial

Quanto a esta dimensão a ser abordada, tivemos uma surpresa ao verificar que a maioria dos centros de treinamento não possuem regularidade patrimonial onde estão situados os centros de treinamento, ademais, percebeu-se com o relatório gerencial que a maioria das obras que estão realizadas sequer foram averbadas, esses problemas podem criar obstáculos para possíveis parcerias ou obtenção de recursos.

Quanto à logística, percebeu-se a falta de estrutura e de recurso para sua manutenção, sendo as respostas nesta área de forma reativa, ou seja, sem planejamento adequado para realizar as atividades como se constata nas falas:

Entrevistado 05: “A manutenção da estrutura passa basicamente a ser como um ônus local. Em suma, precisaria haver uma definição das atividades de referência em cada localidade, efetivamente como um norte institucional, e haver suporte para tal”;

Ao mesmo tempo a rotatividade dada como certa, em virtude da própria carreira militar, porém, políticas institucionais podem colaborar para que a atividade se mantenha:

Entrevistado 02: “A troca de comando é inevitável, irá depender em parte da motivação dos futuros cmts e instrutores, mas percebo cada vez menos motivação devido a falta de estímulos financeiros e muita burocracia, além da logística”;

Então como sugestão devemos olhar com cautela para a situação patrimonial onde a maioria dos imóveis não está no patrimônio do CBMSC, estando nos mais variados entes como exemplo, prefeitura municipal com termo de cessão de uso, associações com comodato, Ibama, com TCU etc.

4.5.5 Da gestão de parcerias

Das parcerias, consegue-se observar que as mesmas vêm acontecendo de forma modesta esporádica, não rotineira, ao acaso e por demanda, e de forma muito modesta como verificamos nas falas:

Entrevistado 03: “Houve apoio com recursos ou facilidades de situações para alguns avanços, mas de parcerias firmadas e registradas não. É basicamente para questões estruturais, não exatamente no tocante ao ensino”;

Como observado a coprodução com a utilização da associação sendo uma propulsora disso foi implementada na medida de necessidade, uma forma de respostas as demandas dos centros como se observa:

Entrevistado 02: “As associações solicitam verbas aos fórum para compra de materiais, mas não há uma continuidade e as verbas são baixas”;

Ainda a parceria entre instituições mais comum na administração pública também acontece de forma individualizada e por demanda, a forma de divulgação e melhoria na comunicação poderá abrir novas portas para quem nunca fomentou ou ainda melhorar para quem já pratica essa modalidade.

Entrevistado 01: “Já foi instituída parceria com a Prefeitura Municipal para utilização da piscina do quartel no Projeto para ensinar natação para as crianças. Em contrapartida, a Prefeitura auxiliava com a manutenção básica da piscina (compra de alguns produtos). A Marinha utilizava para dar salvamento de salvação. Polícia Militar e guarda municipal utilizam para treinar seus agentes”.

A solidariedade da população é nítida na história das construções de quartéis de bombeiros ao longo dos anos no Estado de Santa Catarina, e nos CT não seria diferente. Esse fator está muito relacionado com a cultura local e pode também ser incentivado e cativado como se percebe:

Entrevistado 05: “Apenas alguns materiais de construção foram ganhados durante a construção das salas do centro de treinamento. As associações não atuam frente ao centro de treinamento”.

Já em análise a outros centros verifica-se o engessamento quando não motivado ou autorizado expressamente quando depende exclusivamente da iniciativa dos gestores locais. Mais uma prova de que o compartilhamento de boas práticas poderá ajudar na gestão destes centros:

Entrevistado 01: “Não há atuação da associação na área do treinamento de salvamento aquático e mergulho”.

E por fim, em uma visão simplista vemos que os gestores são receptivos a novas possibilidades visto que geralmente quem está a frente destes centros são defensores e interessados nas áreas afins:

Entrevistado 05: “Considero possível sim, parcerias com empresas locais, que fomentam a cultura do ensino e educação”.

Em nível estratégico percebemos um apoio incondicional a propositura da fundação como caminho a parcerias multisetoriais enquanto ressalvas para envolvimento das associações como podemos verificar nas seguintes falas:

Entrevistado 07 “Em alguns casos as associações têm contribuído no processo de gestão e custeio dos centros de treinamento. Entretanto, entendo que a fundação e as PPPs se mostrem mais capacitadas para o apoio e gestão destes espaços.

Na mesma ótica o Entrevistado 08 afirma: “As experiências tem demonstrado que as associações não estão preparadas para tal. É preciso amadurecer cultura. Na minha opinião o controle deve estar nas mãos da DIE, com a parceria dos batalhões. Precisa ter uma regra de custeio, administração e operacionalização das ações”.

Dito isso, novamente não existe unidade nas ações devido a falta de comunicação e padronização de processos, a mesma reunião de alinhamento para área de ensino sugerida pode ser mediadora de compartilhamento de ideias e novidades no tocante a projetos de captação de recursos, fazendo com que os Centros andem de forma mais homogênea.

Sabemos que a capacidade de articulação, a figura política regional, os interesses empresariais, a capilaridade do terceiro setor, e até mesmo a cultura de determinada localidade influenciarão a relação de construção de parceria, porém, se coordenada, orientada, acompanhada e compartilhada entre todos os processos em andamento as chances de sucesso aumentam sobremaneira.

A grande maioria detém algum conhecimento sobre a construção de parcerias via associação, o que já é um bom começo. Este modelo traz bons resultados, porém de pequena monta devido à escassez de recursos e geralmente valores baixos. Outro ponto preocupante seria o envolvimento de particulares (associados, presidente, conselho fiscal), que podem em algum momento tornar-se óbice aos anseios da instituição. Em resumo é um bom modelo desde que trabalhado em forma de coprodução, trazendo o cidadão a fazer parte do processo, com transparência, confiança e *accountability*.

Já o modelo de fundação, quando provocado, os interessados concordam ser uma boa oportunidade, não conhecendo como funcionaria exatamente. Até mesmo porque a fundação está em fase de elaboração do seu estatuto social. A instituição sempre vislumbrou a criação de um ente capaz de figurar como porta de acesso para recursos e também para fugir da burocracia que o sistema público carrega como vimos na teoria geral e também nas modalidades de gestão.

Somente em 2015 em um trabalho de conclusão de curso do Sr. Cel. BM RR Alexandre Correa Dutra que trouxe cientificidade e ratificou a importância e necessidade de sua criação.

Já em se tratando de Parceria Público Privada, o modelo em que esta pesquisa quisera conhecer melhor foram encontradas possibilidades, contudo alguns degraus e condicionantes a serem ultrapassados para implementação. Primeiramente a forma de contratualização envolve licitação e divisão da gestão, o que por si só pode gerar dificuldades, visto que, tratamos de ensino e instrução da nossa corporação e que reflete no atendimento direto de pessoas, onde quem tem *Know How*, em tese somos nós bombeiros militares.

Também é verdade que somos multifuncionais e com certeza teríamos instituições e pessoas capacitadas para complementarem nossas capacidades. Prova disso é o presente trabalho que é fruto de uma pós-graduação coordenada pela instituição de ensino Udesc.

Outro ponto que merece análise seria a condição da concessão de dar por no mínimo 5 anos, e contar com valores de no mínimo 10 dez milhões, isso por força de lei. Lembrando que até 2017 era de 20 milhões, este montante. Isso faz com que qualquer projeto institucional só consiga prosperar se envolver mais que um ou quem sabe todos os centros de treinamento.

O entrevistado 07 contribui dizendo: “Entendo que uma PPP deveria ser objeto de estudos para o entendimento de sua viabilidade econômica. Nem todo CT se encaixaria no modelo, mas alguns poderiam ser alinhados, conforme sua área de atuação para a geração de divisas e, conseqüentemente, estimular a formulação de uma PPP”.

Somado a tudo isso, nossos centros de treinamentos têm capacidades e conhecimentos diversos, tratamos tanto da água em salvamento e mergulho, como do fogo em estruturas e florestal, perpassando em estruturas colapsadas e tantas outras atividades, ficando evidente a dificuldade que seria encontrar no setor privado alguém com interesse comercial e capacidade de gerenciar tamanha diversidade.

6 AMPARO LEGAL

Temos muitas legislações esparsas que tratam de temas como Parcerias Público Privadas (PPPs). Elencamos algumas para que o leitor possa iniciar sua busca, sendo que a complexidade de cada ente, e função ditarão qual modelo poderá ser adequado para cada entidade e propósito. Para se ter autorização de convênios e parcerias com associações e fundações temos na lei 13.204, de 14 de dezembro de 2015 que estabelece regras para estas interações inter-multidisciplinares:

[...] que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; [...]. (BRASIL, 2015).

Já em relação das fundações além da já citada acima temos também na lei 13.243 de 11 de janeiro de 2016 a nível federal em seu Art 2º cria amparo para incentivo à pesquisa e ensino e extensão dentro das corporações militares, portanto, mais uma porta para fomentar parcerias:

Art. 2. § VII - fundação de apoio: fundação criada com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão, projetos de desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e projetos de estímulo à inovação de interesse das ICTs, registrada e credenciada no Ministério da Educação e no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, nos termos da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e das demais legislações pertinentes nas esferas estadual, distrital e municipal.

VIII - pesquisador público: ocupante de cargo público efetivo, civil ou militar, ou detentor de função ou emprego público que realize, como atribuição funcional, atividade de pesquisa, desenvolvimento e inovação; [...]. (BRASIL, 2016).

Na mesma ótica em nível estadual a lei 14.328 de 15 de janeiro de 2008 também formaliza a possibilidade de parcerias para fomentar a inovação em seu art. 2º como segue:

IV - Instituições Científicas e Tecnológicas do Estado de Santa Catarina - ICTESC: órgão ou entidade da Administração Pública do Estado de Santa Catarina que tenha por missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico;

V - Instituição de Apoio: instituição criada com a finalidade de apoiar projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico. (BRASIL, 2008).

Já para as Parcerias Público Privadas temos legislação completa que já passou por inúmeras reformas sob o texto da Lei 11.079 de 30 de dezembro de 2004, a qual institui normas gerais para a licitação e contratação de Parcerias Público Privadas no âmbito da administração pública. Esta mesma legislação explicita com muita clareza os requisitos, procedimentos, garantias, indicadores para que possa ser efetivado tal modelo.

7 RECOMENDAÇÃO

Passando para possíveis melhorias a serem sugeridas pelo presente trabalho, após análise dos modelos de gestão atualmente empregados nos Centros de Treinamento do CBMSC, encontramos no PDCA uma ferramenta que pode contribuir para a organização da gestão de forma colaborativa como era o intento, mantendo níveis de hierarquia e ao mesmo tempo conseguindo respeitar as particularidades e proatividade de seus comandantes.

Para ratificar a informação encontramos nos dizeres de Cristina Werkema (2012, p. 31):

O Ciclo *PDCA* é um **método de gestão**, representando o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas. Na utilização do método, poderá ser preciso empregar várias ferramentas analíticas para a coleta, o processamento e a disposição das informações necessárias à condução das etapas do *PDCA*.

Apesar do modelo ser amplamente utilizado em setores industriais com produção em escala, trabalhando com métodos estatísticos, para o caso estudado também o faríamos com trabalho de metas padrão e objetivos a atingir. Quanto a valoração e pontos de chegada e partida, isso tudo poderia ser discutido na fase de Planejamento do PDCA, seguindo para Execução, Verificação e Avaliação corretiva.

Conforme ensina Cristina Werkema (2012, p. 31) os passos do PDCA são:

Planejamento (P) - Essa etapa consiste em: estabelecer metas; estabelecer o método para alcançar as metas propostas. Execução (D) - Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. Na etapa de execução são essenciais a educação e o treinamento nas atividades a serem executadas no trabalho. Verificação (C) - A partir dos dados coletados na execução, comparar o resultado alcançado com a meta planejada. Atuação corretiva (A) - Essa etapa consiste em atuar no processo em função dos resultados obtidos. Existem duas formas de atuação possíveis: adotar como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido alcançada e agir sobre as causas do não atingimento da meta, caso o plano não tenha sido efetivo.

Outro fator que subsidia a necessidade de regulamentação da gestão dos nossos centros treinamento seria a observância do plano estratégico da corporação 2018-2030, a qual já traz diretrizes para aplicação da capacitação nos polos especializados: “Polos especializados 1 por atividade operacional (de acordo com art. 123, I, alínea “a” e “b” da IG 40-01 Anualmente por 13 anos DE, BBM e CEBM-IES [...]).”

Ainda se tratando do Plano Estratégico percebemos a preocupação com o capital humano e a coprodução já ganhando espaço à medida que se fomenta a interação com a sociedade como se verifica abaixo:

CAPACITAÇÃO DE PESSOAL Os bombeiros militares, comunitários, voluntários, guarda-vidas civis e colaboradores devem ter conhecimento e constante aprimoramento, de acordo com as atividades que irá desempenhar, visando à excelência no atendimento da sociedade. (SANTA CATARINA, 2018, p. 14).

Vejamos que desde 2018 já se vislumbrava uma hierarquização nos treinamentos com quantitativos e planejamento, porém o que se extraiu da pesquisa é que cada centro acabava por fazer rodar como a unidade local entendia possível. A DIE e CEBM entravam como colaboradores do processo. O que era bem organizado e distribuído diz respeito a formação básica Cfsd, CFC, CFS, CFO, estas que possuem calendário prévio e estadualizado. Já a Força Tarefa, as especializações, novos cursos, tudo isso era gerido com a solicitação do Centro de treinamento e batalhões para DIE que inseria na PGE e era aprovado ou não, sem prévio planejamento e organização conjunta de todos os centros e coordenadorias.

Por fim como recomendação teríamos a readequação interna referente a finanças e pessoal, além de criação de níveis de Centros de acordo com tamanho, estrutura e relações externas.

A sugestão passa pela Divisão de Logística e Finanças onde se deveria prever uma porcentagem para essa atividade no orçamento do CBMSC, bem como pelo Diretoria de Pessoal, a qual deveria realizar mapeamento de necessidade quantitativa de efetivo orgânico para cada centro. Verificando dessa forma em que estágio cada Centro de Treinamento se encontra e enquadrá-los de acordo com nossas OBMs existentes sendo elas Grupo Bombeiro Militar, Pelotão Bombeiro Militar, Companhia Bombeiro Militar e Batalhão Bombeiro Militar. Hoje a nossa RLOB prevê estes centros como parte do CEBM que possui enquadramento de Batalhão e subordinado a Diretoria de Instrução e Ensino.

Como o próprio Estudo apontou teremos muitos Stakeholders sendo necessário que esse gerenciamento fosse centralizado na DIE. Vejamos a atual normativa sobre os Centros de treinamentos chamados de descentralizados:

I - Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM), estruturado como BBM, do qual fazem parte [...].
f) Centros Descentralizados de Formação Especializada, de Pesquisa e Extensão; [...] § 1º § 1º Os Centros Descentralizados de Formação

Especializada, de Pesquisa e Extensão serão vinculados tecnicamente ao CEBM e subordinados à OBM da circunscrição. (SANTA CATARINA, 2021).

Feitas essas considerações. Esperamos ter cumprido o propósito da presente pesquisa, ao passo que conseguimos conhecer a forma atual de gestão, confrontá-la de forma modesta com as escolas de administração, bem como com os modelos tradicionais da administração pública, e trazer alguns novos conceitos na esfera de sugestões para possíveis melhorias nos Centros de treinamento, passaremos agora a conclusão do presente. Consta no Apêndice C, um fluxograma com os atores envolvidos com os Centros de treinamento que pode servir para clarear as relações existentes e as necessidades de gerenciamento dessas relações.

8 CONCLUSÃO

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina completou nessa semana dia 26 de setembro de 2021, 95 anos de existência, já foi precursor de muitas atividades e muitas vidas já foram salvas graças aos seus combatentes. Atualmente é constante a busca por atualizações de protocolos e regulamentos. A presente pesquisa tratou de investigar como são geridos os centros de treinamento desta instituição e apontar possíveis melhorias. Temos hoje cursos que são referência aos demais corpos de bombeiros do Brasil. Atualmente, os centros estão espalhados ao longo dos Estado de Santa Catarina e como verificamos de forma não planejada e sim a responsivos a demandas locais.

A comunicação é uma importante ferramenta para melhoria das atividades, bem como a sugestão de organograma compartilhado para que os atores possam se envolver em todos os processos e quem sabe a implantação do PDCA como metodologia de gestão dos centros de treinamentos.

Embora os centros de treinamentos tivessem ficado com pouca utilização devido à pandemia, já estão começando a rodar novamente e é urgente a união de esforços para padronização dos mesmos, além de apoio financeiro.

Em resposta à hipótese levantada que era: A formulação de um diagnóstico sobre os centros de treinamento do CBMSC, permitirá que os gestores responsáveis pela coordenação dessa atividade possam balizar suas decisões e estruturar a condução dessa ferramenta de forma organizada, conjunta e uniforme em toda a Corporação.

Entendemos que sim, pois, o trabalho conseguiu demonstrar a independência dos centros, gerando inconformidades, falta de diálogo entre os atores de ensino, e dificuldade de entendimento do que se espera destes centros. Dessa forma, caso seja avançado no planejamento das atividades, execução coordenada, avaliação dos resultados e correção de dificuldades apontadas teremos sim possibilidade de cumprir o propósito.

Também em se tratando dos objetivos do presente trabalho conseguimos discorrer sobre os modelos de gerenciamento na gestão pública, realizando diagnóstico comparativo das teorias com os modelos praticados no CBMSC, acabamos por conhecer dos problemas enfrentados pelos centros de treinamentos;

E por fim conseguimos realizar sugestões como a implantação do PDCA, a

necessidade de melhorar a comunicação entre os agentes envolvidos no processo, conhecer dos modelos de parcerias possíveis, já executados e que podem ser compartilhados entre todos para vir angariar recursos para todas as áreas.

Superada a fase de análise, constatações de case de sucesso e de pontos a melhorar, verificamos que a pergunta que o trabalho se propôs teve como resposta positiva que melhorias são possíveis se aprendermos com a experiência dos gestores dos Centros de treinamento. Corroboram com essa narrativa os entrevistados ouvidos durante a persecução das respostas dos modelos de gestão. Percebeu-se então que o caminho a seguir seria aproximação entre todos os gestores, interligados com suas coordenadorias, e gerenciados com a Diretoria de Instrução e Ensino. Após vencida esta etapa, o planejamento das ações construiria o conhecimento das capacidades e limitações de cada especialidade, podendo construir e guiar os encaminhamentos para evolução da atividade. A necessidade de transformar o sistema de administração fechado para aberto, que significa trazer participação da sociedade do empresariado, do terceiro setor, combinado com transparência, confiança, e copartilhamento de poder de tomada de decisão são condições imprescindíveis para que possamos nos adequar ao momento vivido pela nossa sociedade que cada vez mais necessita desta gestão interagências para sua sobrevivência.

A viabilização de recursos para custeio via DLF, intermediada junto a DIE, parecem ser imprescindíveis para o sucesso e manutenção dos centros, e uma vez participantes do processo poderão nortear os caminhos a serem seguidos por cada expertise que os bombeiros tenham suas capacitações e treinamentos.

Importante esclarecer que o Centro de Ensino Bombeiro Militar, não figurou como parte dos centros de treinamento, visto que são a porta oficial de capacitação dos nossos bombeiros militares, são base para todos os centros de treinamento, e seguem totalmente as políticas de comando em relação à instrução. Portanto, estes devem figurar em todos os processos juntamente com as coordenadorias e as obms sedes dos Centros de Treinamento, sendo o principal elo entre a DIE e os Cts.

Embora apontados alguns gargalos os centros de treinamentos facilitam e aprimoram as atividades a que se propõe, mas de maneira nenhuma este trabalho esgotará o tema, havendo constantemente necessidade de revisões e adequações até mesmo porque o Centro de Inovação em Resgate está em franco desenvolvimento, além de que outras atividades podem despertar para novos Cts

Por exemplo já possuímos carência de aprimoramento no atendimento de ocorrências de incidentes com produtos perigosos, especializações em ocorrências envolvendo altura, estruturação do laboratório do fogo, quem sabe criação de um centro de referência para as atividades socioeducativas que já possuímos como bombeiro mirim, juvenil, melhor idade, projeto golfinho. Todas as atividades que o CBMSC produz conhecimento e mereceria atenções especiais.

Já em se tratando de futuros trabalhos acadêmicos o presente estudo apontou a multidisciplinariedade, comprovando o aprofundamento de cada um destes centros, podendo no futuro serem pensados linhas de pesquisa para cada um deles no sentido de identificar atores com interesse na atividade afim, propostas de convênios parcerias, onde exista vantagens mútuas. Outro estudo possível seria a estrutura mínima, requisitos, condicionantes e indicadores de desempenho para guiar o norte a ser seguido. Portanto, está é uma área que sempre vivenciou conhecimentos empíricos e faz-se necessário cada vez mais trazer a luz da ciência para que os registros sirvam de base e norte para o desenvolvimento da instituição e possa o CBMSC oferecer cada vez serviços melhores e seguros a população.

Finalizando, cumpre ressaltar que se percebe que os próprios centros de treinamento devem ser tratados de forma diversa devido ao tamanho de sua estrutura e o propósito que está sendo desenvolvido. Vimos modelos que estão intrinsecamente ligados à OBM sede, como também vimos os centros de treinamento com comandante próprio. Vimos cenários dentro de Batalhão, dentro de Companhias e dentro do Pelotão. Dessa forma acredito que poderiam ser criados níveis de separação, onde o menos estruturado equivalente a Pelotão, o Intermediário à Companhia e o mais estruturado como Batalhão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 11.079**, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm. Acesso em: 21 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.204**, de 14 de dezembro de 2015. Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis n.º 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis n.º 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm. Acesso em: 29 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm. Acesso em: 29 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.328**, de 15 de janeiro de 2008. Dispõe sobre incentivos à pesquisa científica e tecnológica e à inovação no ambiente produtivo no Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2008/14328_2008_lei.html. Acesso em: 29 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.096**, de 19 de setembro de 1995. Dispõe sobre partidos políticos, regulamenta os arts. 17 e 14, § 3º, inciso V, da Constituição Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9096.htm. Acesso em: 29 set. 2021.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: CÂMARA de reforma do estado, 1995. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 27 set. 2021.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152281/>. Acesso em: 21 set. 2021.

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da administração pública**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126699/>. Acesso em: 21 set. 2021.

DICIO – Dicionário Online de Português. **Coprodução**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/coproducao>. Acesso em: 27 set. 2021.
Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6015consolidado.htm. Acesso em: 29 set. 2021.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479 - 499, maio/jun. 2006. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1mmaaOQsOBXhJahVc51LLi3wzYkCDWd gz>. Acesso em: 18 set. 2021.

MATTIA, Clenia de; ZAPPELLINI, Marcello B. Ética e coprodução de serviços públicos: uma fundamentação a partir de Habermas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, artigo 2, p. 573 -5 89, jul./set. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/3DbnbdLnNnX7n3bndTRHWHx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 set. 2021.

MAXIMIANO, M. A. C.; NOHARA, Patrícia I. **Gestão pública: abordagem Integrada da administração e do direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>. Acesso em: 10 set. 2021.

MEYER, B. **Parcerias público privadas: uma estratégia governamental**. Coimbra: Actual, 2021. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587019123/>. Acesso em: 27 set. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Introdução à administração: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473069/>. Acesso em: 21 set. 2021.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

PAES, José Sabo. E. **Fundações, associações e entidades de interesse social**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530988791/>. Acesso em: 27 set. 2021.

SALM, J. F. Coprodução de bens e serviços públicos. In: BOULLOSA, R. de F. (Org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 42 - 44. Disponível em: https://issuu.com/carlosvilmar/docs/e-book_dicionario_de_verbetes. Acesso em: 27 set. 2021.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. **ENAMPAD – XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1 - 17, 25 – 27 set. 2010. Disponível em: file:///home/scmt/Downloads/Salm_Menegasso_2009_Os-modelos-de-administracao-pu_4768.pdf. Acesso em: 27 set. 2021.

SANTA CATARINA - Secretaria de Estado da Segurança Pública - Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. **Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**: 2018 – 2030. Florianópolis: CBMSC, 2018.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 1.328**, de 14 de junho de 2021 Regulamenta a Lei Complementar nº 724, de 2018, que dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC) e estabelece outras providências. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-1328-2021-santa-catarina-regulamenta-a-lei-complementar-n%C2%BA-724-de-2018-que-dispoe-sobre-a-organizacao-basica-do-corpo-de-bombeiros-militar-do-estado-de-santa-catarina-cbmsc-e-estabelece-outras-providencias>. Acesso em: 05 out. 2021.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022186/>. Acesso em: 27 set. 2021.

WERKEMA, Cristina. **Métodos PDCA e Demaic e suas ferramentas analíticas**. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154537/>. Acesso em: 05 out. 2021.

APÊNDICE A - Entrevistas com os responsáveis pelos Centros de Referências do CBMSC

A presente entrevista semiestruturada, faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Comando e Estado Maior: Especialização em Administração em Segurança Pública com Ênfase na Atividade Bombeiro Militar, do CBMSC em parceria com a UDESC, cujo tema é CENTROS DE TREINAMENTO: AVALIANDO PROCESSOS COMUNS NO GERENCIAMENTO E PROPOSTA DE MELHORIA NA GESTÃO COMPARTILHADA. Esta entrevista será realizada com Oficiais Bombeiros Militares que atuam ou tenham ligações diretas com os Centros de treinamentos do CBMSC, nas áreas de Atendimento Pré-Hospitalar, Resgate Veicular, Combate Incêndio e Salvamento aquático e Busca e resgate em estruturas localizadas, as respostas irão subsidiar a proposta de modelo de gestão compartilhada e conhecer como cada centro vem funcionando com foco nos modelos de gestão.

1. Qual a sua função atual no CBMSC?

2. Como é feita a gestão financeira do Centro de treinamento do CBMSC que você está responsável? Considerando que nem sempre há recursos disponíveis na Corporação, e que uma forma de viabilizar a manutenção da atividade é através da captação externa, o que o Sr. acha da Fundação atuar como fomentador desse processo?

3. Como é definido, quantos e quais cursos, serão realizados neste centro de treinamento anualmente?

4. O que considera possível uma forma de gestão compartilhada com políticas de parcerias público privada para implementação nos centros de treinamento?

5. Existe ou sabe, se já existiu parcerias de qualquer ordem com empresas e outros órgãos e instituições para fomentar o ensino nos centros de treinamentos? Como as associações de bombeiros comunitários atuam em relação aos centros de treinamentos?

6. Quais são hoje, na sua visão, os maiores gargalos na gestão dos centros de treinamentos?

7. Já foram oferecidos treinamentos e capacitações para pessoal de fora da organização do CBMSC? Qual a contrapartida?

8. Se amanhã você parasse de trabalhar nesta área específica teriam pessoas interessadas e comprometidas para dar sequência neste trabalho no seu quartel?

9. O(a) Sr(a) tem alguma sugestão de como poderiam ser melhorados os sistemas de gestão dos Centros de treinamento?

APÊNDICE B - Entrevistas com o Subcomandante Geral e com o Chefe do Estado Maior Geral e com o do CBMSC

A presente entrevista semiestruturada, faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Comando e Estado Maior: Especialização em Administração em Segurança Pública com Ênfase na Atividade Bombeiro Militar, do CBMSC em parceria com a UDESC, cujo tema é CENTROS DE TREINAMENTO: AVALIANDO PROCESSOS COMUNS NO GERENCIAMENTO E PROPOSTA DE MELHORIA NA GESTÃO COMPARTILHADA.

1. Qual a sua função atual no CBMSC?
2. Como são definidos os cursos que cada centro de treinamento realizará nas suas estruturas anualmente?
3. Quais são hoje, na sua visão, os maiores gargalos na gestão dos centros de treinamentos?
4. Como é gerenciado o custeio destes centros de treinamentos atualmente? Considerando que nem sempre há recursos disponíveis na Corporação, e que uma forma de viabilizar é através da captação externa, o que o Sr. acha de uma Fundação atuar como fomentador desse processo?
5. O que o Senhor pensa sobre a viabilidade de parcerias público privada para os Centros de treinamento?
6. O senhor acredita que a Fundação poderá ajudar na captação de recursos para investimento nos centros de captação?
7. O senhor acredita que o CBMSC possa ser fomentador de capacitação e ensino integrado para outros entes não orgânicos da administração pública?
8. Como o senhor enxerga as associações de bombeiros comunitários em relação a parceria para os Centros de treinamentos?

APÊNDICE C – Fluxograma de ações e funções dos stakeholders dos Centros de treinamentos inseridos no CBMSC e suas vinculações e subordinação dentro da instituição.

SUPORTE	PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, VERIFICAÇÃO, CORREÇÃO		
CMDO GERAL DP DLF	DIE PGE CEBM COORDENADORIAS	PPP COPRODUÇÃO ASSOCIAÇÃO FUNDAÇÃO	CT LAGUNA CT XANXERÊ CT CIRS CT JOAÇABA CT TIJUCAS CT ITAJAÍ