

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO**

**Capitão BM Júlio César Gomes da Silva**

**ANÁLISE DA MANUTENÇÃO DA FROTA NA ÁREA DO 3º COMANDO  
OPERACIONAL DE BOMBEIROS EM FACE DA CRIAÇÃO DO NÚCLEO  
ADMINISTRATIVO**

Belo Horizonte

2018

**Capitão BM Júlio César Gomes da Silva**

**ANÁLISE DA MANUTENÇÃO DA FROTA NA ÁREA DO 3º COMANDO  
OPERACIONAL DE BOMBEIROS EM FACE DA CRIAÇÃO DO NÚCLEO  
ADMINISTRATIVO**

Monografia apresentada à Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais e à Fundação João Pinheiro, como requisito para aprovação no Curso de Especialização em Gestão e Proteção e Defesa Civil.

Orientador: Erenito Alves Azeredo.

Belo Horizonte

2018

S586a Silva, Júlio César Gomes da.  
Análise da manutenção da frota na área do 3º Comando Operacional de Bombeiros em face da criação do Núcleo Administrativo [manuscrito]/ Júlio César Gomes da Silva. – 2018. [12], 70 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Gestão e Proteção e Defesa Civil) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientador: Erenito Alves Azeredo

Bibliografia: f. 70-75

1. Planejamento Estratégico – Corpo de Bombeiros. 2. Veículos a motor – Manutenção e reparos. 3. Corpo de Bombeiros – organização e administração. I. Azeredo, Erenito Alves. II. Título.

CDU: 614.824.83(815.1)

**Capitão BM Júlio César Gomes da Silva**

**ANÁLISE DA MANUTENÇÃO DA FROTA NA ÁREA DO 3º COMANDO  
OPERACIONAL DE BOMBEIROS EM FACE DA CRIAÇÃO DO NÚCLEO  
ADMINISTRATIVO**

Monografia apresentada em cumprimento às exigências para a obtenção como requisito aprovação no Curso de Especialização em Gestão e Proteção e Defesa Civil.

Avaliado em: 05/11/2018

Aprovado na Banca Examinadora

---

Coronel BM Erenito Alves Azeredo – Orientador

---

Coronel QOR BM Celso Novaes Borges – Avaliador

---

Simone Cristina Dufloth – Avaliadora

Belo Horizonte

2018

Dedico este trabalho a minha filha Letícia,  
como prova de que a força de vontade também  
é uma manifestação de inteligência.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Maria Auxiliadora e Oneil, pelos valores materializados em suas condutas, que sobremaneira, direcionam meus passos.

A minha esposa Eliziane pelo suporte, durante minha ausência para a realização deste trabalho, e a minha princesa Letícia por me ensinar a ver a vida de forma diferente.

Ao meu orientador, Cel BM Erenito Alves Azeredo, por ter aceitado meu convite e pelas orientações que permitiram a conclusão dos meus estudos, mesmo diante de suas atribuições.

Ao amigo Israel Fanton de Queiroz que mesmo estando do outro lado do Atlântico, contribuiu para o enriquecimento do meu trabalho.

Enfim, aos colegas de turma por tantos momentos de reflexão e descontração.

“Somos herdeiros de nossos próprios atos”

André Luiz

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a manutenção da frota na área do 3º Comando Operacional de Bombeiros (3º COB) em face da criação do Núcleo Administrativo e propor medidas que possibilitem reduzir o desajuste administrativo que impactou a gestão da frota das Unidades Operacionais do 3º COB. A finalidade deste trabalho foi identificar as vantagens e desvantagens de dois modelos de gestão da frota, sendo o anterior à instalação do Núcleo Administrativo, que era descentralizado nas Unidades Operacionais, bem como as do atual modelo, em que a manutenção da frota está centralizada no 3º COB, e conhecer qual modelo teria a melhor aplicação. Para desenvolvimento do estudo, foi realizada uma revisão da bibliografia conceituando as áreas da gestão, administração, a política de governo “Choque de Gestão” e o Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG). Em seguida, pesquisou-se sobre a estrutura administrativa e operacional do 3º COB, o impacto da implantação do Núcleo Administrativo, na gestão da frota, sem prévia regulamentação e os efeitos da supressão dos bombeiros especialistas da Seção de Suprimentos. As entrevistas evidenciaram os benefícios e dificuldades de ambos os modelos de gestão, sendo verificados os efeitos da centralização administrativa na área do 3º COB e o emprego de especialistas na manutenção da frota. Conclui-se que o atual modelo de gestão é o que tem melhor aplicabilidade, contudo há a necessidade de reformulação do DD/QOD para inclusão de especialistas na seção de transportes do 3º COB e consequentemente a criação de resolução que regulamente as atribuições desses especialistas que irão trabalhar junto às seções de suprimentos, funcionando como um “braço” do 3º COB nas Unidades Operacionais.

Palavras-chave: Gestão. Manutenção da frota. Corpo de Bombeiros Militar.



## ABSTRACT

The present paper was intended to analyze the maintenance of the fleet in the area of the 3<sup>o</sup> Operational Command of Firefighters (3<sup>o</sup> OCF) in face of the creation of the Administrative Center and to propose measures to possibly reducing the administrative maladjustment that impacted the management of the fleet of the Operational Unities of the 3<sup>o</sup> OCF. The purpose of this work was to identify advantages and disadvantages of two models of management of the fleet (the previous, before the installation of the Administrative Center, which was decentralized in the Operational Unities, as well as the current model, in which the maintenance of the fleet is centralized in the 3<sup>o</sup> OCF) and to know what model would be better applied. During the development of the article was made a bibliographical revision conceptualizing the areas of management, administration, the governmental politics of the "Management Shock" and the Strategic Planning of the Military Firefighters Corps of Minas Gerais (MFCMG). Then, it was researched about the administrative and operational structure of the 3<sup>o</sup> OCF, the impact of the implantation of the Administrative Center in the management of the fleet, without preliminary regulation, and the effects of the suppression of specialists firefighters of the Supplies Section. The interviews showed the benefits and difficulties of both models of management, being verified the effects of the administrative centralization in the area of the 3<sup>o</sup> OCF and the use of specialists in the maintenance of the fleet. In conclusion, the current management model appears to be better applicable, however there is a necessity of reformulation of the DD/QOD to include specialists in the transport section of the 3<sup>o</sup> OCF and consequently creating a resolution that regulates the assignments of these specialists who will work alongside the supplies sections, functioning as an "arm" of the 3<sup>o</sup> OCF in the Operational Units.

**Keywords:** Management. Maintenance of the fleet. Military Firefighters Corps.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cinco etapas do planejamento estratégico .....	34
Figura 2 – Articulação operacional do 3º COB .....	43
Figura 3 – Estratégia Emergente.....	63
Quadro 1 - Megatendências .....	22
Quadro 2 - Limites e pontos positivos dos modelos de gestão analisados .....	27
Quadro 3 - Comparação entre Choque de Gestão e outras reformas brasileiras .....	30
Quadro 4 – DD/QOD do 4º BBM anterior ao Núcleo Administrativo – Outubro/2017	51
Quadro 5 – DD/QOD do 4º BBM posterior ao Núcleo Administrativo – Novembro/2017 .....	51
Quadro 6 – DD/QOD do 3º COB posterior ao Núcleo Administrativo – Novembro/2017 .....	52
Quadro 7 – DD/QOD do 4º BBM contendo a Cia BM Barbacena – Julho/2015 .....	53
Quadro 8 – DD/QOD da 2ª Cia Ind – Agosto/2015.....	53
Quadro 9 – DD/QOD da 2ª Cia Ind posterior ao Núcleo Administrativo – Novembro/2017 .....	54
Quadro 10 – Distribuição de vagas para soldados especialistas .....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BM	– Bombeiro Militar
BBM	– Batalhão de Bombeiros Militar
CBMMG	– Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
COB	– Comando Operacional de Bombeiros
CIA IND	– Companhia Independente
CSM	– Centro de Suprimentos e Manutenção
CTU	– Colégio Técnico Universitário
DASP	– Departamento Administrativo do Serviço Público
DD/QOD	– Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição
EMBM	– Estado Maior Bombeiro Militar
MAPPA	– Manual de Processos e Procedimentos Administrativos
NERO	– Normas de Execução dos Recursos Orçamentários e Financeiros do CBMMG (NERO)
QPE	– Quadro de Praças Especialistas
RMBH	– Região Metropolitana de Belo Horizonte
SENAI	– Serviço Nacional da Indústria
SIAD	– Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços
SSMNT	– Subseção de Manutenção e Transportes
UE	– Unidade Executora
UEOP	– Unidade de Execução Operacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Objeto</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.1 Problema de pesquisa</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Hipótese</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 Objetivo</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.1 Tema e Delimitação</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.3 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 Justificativa</b> .....	<b>14</b>
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>16</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1 Administração e Gestão: conceitos</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2 Administração organizacional: perspectivas futuras</b> .....	<b>20</b>
<b>3.3 Administração Pública brasileira: evolução</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4 Choque de Gestão</b> .....	<b>28</b>
<b>3.5 Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais: Reestruturação Administrativa</b> .....	<b>32</b>
<b>3.6 Centralização e Descentralização Administrativas</b> .....	<b>35</b>
<b>3.7 Eficiência e Eficácia Administrativas</b> .....	<b>38</b>
<b>4 MANUTENÇÃO DA FROTA DO TERCEIRO COMANDO OPERACIONAL DE BOMBEIROS: ESTRUTURA E ANÁLISE</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1 Estrutura administrativa e operacional do 3º COB</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2 Estrutura da manutenção da frota no CBMMG</b> .....	<b>44</b>
<b>4.2.1 Dos escalões de manutenção</b> .....	<b>45</b>
<b>4.3 Impacto da implantação do Núcleo Administrativo no 3º COB sem prévia regulamentação</b> .....	<b>46</b>
<b>4.4 Bombeiros Especialistas</b> .....	<b>50</b>

<b>4.5 Apresentação e análise dos dados obtidos através das entrevistas .....</b>	<b>54</b>
<b>4.5.1 Bombeiros especialistas nas Seções de Suprimentos.....</b>	<b>55</b>
<b>4.5.2 Vantagens e desvantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB.....</b>	<b>57</b>
<b>4.5.3 Modelo de gestão mais eficaz para o 3º COB .....</b>	<b>60</b>
<b>5 PROPOSTA .....</b>	<b>63</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>7 CRONOGRAMA.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O SUBCHEFE DO NÚCLEO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O CHEFE DA SEÇÃO DE TRANSPORTES DO NÚCLEO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O CHEFE DA SEÇÃO DE SUPRIMENTOS DO 4º BBM E COM O CHEFE DA SEÇÃO DE SUPRIMENTOS DA 2ª CIA IND.....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a implantação da 2ª Edição do Plano de Comando 2015/2026, o Alto Comando do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), dando seguimento ao planejamento estratégico, busca incorporar, na instituição, três linhas de ação prioritárias: expansão do atendimento, otimização administrativa e participação da comunidade no processo de segurança pública (MINAS GERAIS, 2017b).

Em face do não ingresso de novos militares na corporação, a referida otimização integra o desafio de implantar uma nova estrutura administrativa capaz de garantir o emprego do maior percentual viável do efetivo existente no serviço operacional. Dando seguimento à proposta, no mês de janeiro do ano de 2018, houve a criação do Núcleo Administrativo no organograma dos Comandos Operacionais do interior, como forma de concentrar as atividades de pessoal e de execução de despesas, antes realizadas pelos Batalhões e Companhias Independentes, e desta forma disponibilizar número maior de bombeiros para a atividade fim. Por outro lado, as Unidades Operacionais funcionariam com seções administrativas reduzidas responsáveis por administrar e repassar as demandas para os Núcleos Administrativos.

Porém, a inexistência de prévia regulamentação, definindo a competência e limites das seções administrativas das Unidades Operacionais, bem como do Núcleo Administrativo nos Comandos Operacionais do interior causou alguns contratempos no gerenciamento.

Outro fator identificado foi a supressão de bombeiros especialistas do organograma das Unidades, responsáveis pelas manutenções preventivas e algumas corretivas nas viaturas. Assim, com exceção das manutenções de primeiro escalão, que são de responsabilidade dos motoristas, todas as demais, atualmente, têm de ser realizadas por oficinas credenciadas, podendo aumentar o tempo de indisponibilidade das viaturas para os serviços administrativos e operacionais.

É necessário analisar se, após a criação do Núcleo Administrativo nos Comandos Operacionais, a nova gestão tem sido eficaz na seção de transportes do 3º Comando Operacional de Bombeiros (3º COB) e nas seções de suprimentos das Unidades Operacionais subordinadas, em decorrência da centralização administrativa e redução de efetivo.

Diante do exposto, o presente trabalho, que pertence à área de gestão de viaturas do Corpo de Bombeiros Militar, tem como objetivo comparar os dois modelos de gestão, sendo o primeiro modelo caracterizado pela manutenção da frota descentralizada e gerenciada pelas Unidades Operacionais, contendo militares especialistas no quadro de efetivo das seções de transportes e o segundo modelo definido pela centralização da administração da frota no 3º COB, acompanhado da supressão dos militares especialistas. Ademais, identificar, de acordo com os princípios administrativos, as vantagens e desvantagens de cada um, a fim de se conhecer qual teria a melhor aplicação. Nessa concepção, é preciso saber se a centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo é a melhor solução.

## **1.2 Objeto**

### **1.2.1 Problema de pesquisa**

Quais os principais dificultadores da manutenção da frota do 3º COB a partir da criação do Núcleo Administrativo?

### **1.2.2 Hipótese**

Duas hipóteses serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho. A primeira se fundamenta na inexistência de regulamentação prévia que definisse as competências e atribuições do Núcleo Administrativo, bem como das seções administrativas das Unidades Operacionais. Essa situação contribuiu com a lentidão do desenvolvimento dos serviços administrativos, uma vez que surgiram muitas dúvidas na execução das tarefas.

A segunda hipótese é que com a centralização da gestão da frota no Núcleo Administrativo houve a supressão de militares especialistas do efetivo da Seção de Transportes, sendo que esses especialistas não foram incluídos nas Seções de Suprimentos das Unidades Operacionais, estas que passaram a ter a responsabilidade imediata no que tange ao gerenciamento da manutenção da frota. E com essa supressão, houve desajuste administrativo impactando na gestão da frota das Unidades Operacionais do 3º COB, na medida em que dificultou as análises e acompanhamentos das manutenções das viaturas.

## **1.3 Objetivo**

### **1.3.1 Tema e Delimitação**

Estudo da manutenção da frota, na área do 3º Comando Operacional de Bombeiros, a partir da criação do Núcleo Administrativo.

### **1.3.2 Objetivo Geral**

Analisar a manutenção da frota das Unidades do 3º Comando Operacional de Bombeiros, a partir da criação do Núcleo Administrativo, apresentando proposta.

### **1.3.3 Objetivos Específicos**

- a) comparar os efeitos ocorridos na gestão da frota do 3º Comando Operacional de Bombeiros, em decorrência da implantação do Núcleo Administrativo, com o modelo de administração utilizado anteriormente nas unidades operacionais.
- b) verificar como que a alteração do efetivo (bombeiros especialistas) nas seções responsáveis pela manutenção da frota impactou na qualidade de gestão;
- c) identificar os contratempos decorrentes da falta de regulamentações específicas para as seções administrativas com a implantação do modelo atual de gestão.

## **1.4 Justificativa**

A manutenção da frota do CBMMG, no interior do Estado, até dezembro do ano de 2017, era realizada pelas Seções de Transportes subordinadas às Unidades Operacionais, sendo na região do 3º Comando Operacional de



Bombeiros<sup>1</sup> pelo 4º Batalhão de Bombeiros Militar<sup>2</sup> (4º BBM) e 2ª Companhia Independente<sup>3</sup> (2ª Cia Ind.).

A partir do mês de janeiro do ano de 2018, as Unidades do interior do estado passaram por uma reestruturação administrativa, em que grande parte das funções que os batalhões exerciam, especificamente, na área logística e de pessoal, foram centralizadas nos Comandos Operacionais com a criação do Núcleo Administrativo, para onde também foram transferidos vários militares. Desta forma, o 3º COB passou a gerenciar de maneira centralizada a manutenção da frota do 4º BBM e da 2ª Cia Ind.

Com a instalação do Núcleo Administrativo nos Comandos Operacionais, a Corporação visa potencializar o esforço em disponibilizar efetivo para o setor operacional, uma vez que com esse novo modelo necessitaria de um número menor de pessoas no setor administrativo das Unidades. Porém ao enxugar a administração das Unidades, houve supressão do quadro de bombeiros especialistas que trabalhavam nas Seções de Transportes com serviços de manutenção de viaturas.

O estudo da análise da manutenção da frota na área do 3º COB em face da criação do Núcleo Administrativo é importante para verificarmos como serão realizados os trabalhos dentro desse novo modelo e comparar a metodologia das duas gestões, propondo ao final o modelo mais econômico e eficaz para a corporação, dentro da perspectiva do controle e coordenação do Núcleo Administrativo do 3º COB.

---

<sup>1</sup> O Comando Operacional de Bombeiros é a Unidade de Direção Intermediária responsável pela coordenação dos serviços de Bombeiro Militar em sua área de atuação, de acordo com as diretrizes, políticas e ordens emanadas pelo Comando-Geral.

<sup>2</sup> Batalhão de Bombeiros Militar é uma Unidade de Execução Operacional com autonomia administrativa e orçamentária, que gerencia as ações de bombeiro em macrorregião onde seja empregado recurso bombeiro militar.

<sup>3</sup> Companhia Independente é uma Unidade de Execução Operacional com autonomia administrativa e orçamentária, que gerencia as ações de bombeiro em macrorregião onde seja empregado recurso bombeiro militar, porém com efetivo e estrutura menor do que o Batalhão.

## 2 METODOLOGIA

O trabalho foi elaborado por meio de pesquisa com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa possibilita relacionar o mundo real e objetivo com a subjetividade do pesquisador, na medida em que lhe permite a interpretação dos fenômenos que não se traduzem em números, utilizando-se do raciocínio e de textos descritivos, descartando o uso de métodos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

Para coleta de dados foram realizadas revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através do levantamento de trabalhos nacionais, livros e estudos acadêmicos. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 183) “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.”

No tocante à pesquisa documental, foram realizados levantamentos junto ao Núcleo Administrativo do 3º COB, Seção de Suprimentos do 4º BBM e Seção de Suprimentos da 2ª Cia Ind, bem como a utilização de normas publicadas no CBMMG. Dentre uma série de vantagens apontadas por Gil (2002, p. 46) pode-se dizer que este tipo de pesquisa apresenta fonte rica e estável de dados, com custo significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas e também pelo fato de não exigir contato com os sujeitos da pesquisa, afastando o risco de se ter informações prejudicadas pelas circunstâncias que envolvem o contato.

As entrevistas estruturadas foram aplicadas às lideranças envolvidas no sistema de manutenção da frota, na área de abrangência do 3º COB, sendo o subchefe do Núcleo Administrativo, o chefe da Seção de Transporte do Núcleo Administrativo, o chefe da Seção de Suprimentos do 4º BBM e o chefe da Seção de Suprimentos da 2ª Cia Ind.

As entrevistas foram estruturadas nos seguintes eixos: os benefícios e dificuldades que o modelo atual de gestão tem apresentado ao sistema de manutenção da frota, comparando estes dados com o modelo empregado na frota anteriormente, sendo verificados os efeitos da centralização administrativa na área do 3º COB e se é importante o emprego de militares especialistas nas seções de transportes das unidades operacionais.

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo de Bardin (2002) segundo a qual a análise de conteúdo se constitui de várias técnicas onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, sendo ele por meio de falas ou de textos, procurando conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Todo projeto de pesquisa necessita de pressupostos teóricos, que são a base para que o pesquisador fundamente sua interpretação. Tal importância é destacada por Marconi e Lakatos (2003, p. 224):

A finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. Para tal, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados.

Busca-se neste capítulo analisar e descrever as diferenças e semelhanças entre os termos administração e gestão, alguns conceitos sobre administração nas organizações, as características da administração pública no Brasil e os efeitos da política gerencial intitulada “Choque de Gestão”, contendo o Pacto dos Resultados, implementada no Estado de Minas Gerais. Posteriormente, contextualizar a parte do planejamento estratégico do CBMMG com a pesquisa em questão e descrever conceitos referentes à centralização, descentralização, eficiência e eficácia administrativas.

#### 3.1 Administração e Gestão: conceitos

Antes de discorrer sobre administração e gestão públicas, é importante esclarecer que ainda que administração e gestão tenham, aparentemente, a mesma representatividade e significado, não é comum encontrar autores que estabeleçam uma relação clara entre elas ou a delimitação de ambas. Existem diferenças contextuais e de aplicação e semelhanças práticas entre os dois termos.

Dias (2002) menciona que o termo gestão tem sido bastante utilizado, sendo uma tendência inclusive no meio acadêmico e que no Brasil, ultimamente, alguns autores têm preferido utilizar a nomenclatura gestão à administração, e neste contexto a palavra administração vem perdendo prestígio. Ao fazer um paralelo, deduz:

[...] a administração está presente em todos os cargos. Mas o cargo não é composto apenas pela administração, algo mais o compõe. Funções

outras o integram como: finanças, vendas, técnicas e contabilidade. Criou-se o departamento administrativo, legado da especialização de Taylor, Fayol e Weber, e quase se conseguia tocar a administração. A administração era algo distinto e separado do restante da empresa, parecendo ter vida própria.

Porém, a administração não existe por si só e em si só. Precisa das outras funções corporativas para existir e do objeto para agir [...]

Já a gestão, também, não é o cargo, ou melhor, seria o imperativo do cargo. Seria administração, comercial, contabilidade, finanças, segurança e técnicas, cada qual em sua medida e em seu lugar, sempre observando as necessidades da situação onde está inserida. Talvez, por isso, os cursos de “Administração” sejam menos – planejamento, direção, organização, controle, e mais – vendas, produção, finanças, estatística, contabilidade, materiais, matemática e psicologia. (DIAS, 2002, p. 10).

E conclui dizendo que não há desmerecimento da administração, ao contrário, que ela é necessária para a existência da gestão. Enquanto administrar é organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização, gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para atingir os objetivos de uma organização através de pessoas, também de maneira eficiente e eficaz.

Segundo Sanabio, Santos e David (2013) a expressão “administração pública” tem diferentes significados e pode ser empregada em diferentes contextos. Para ilustrar, utilizam como exemplos três situações, a saber:

No primeiro caso, a expressão se refere ao aparelho do Estado, isto é, ao conjunto formado por um governo, por um corpo de funcionários que se ocupa da gestão e por uma força policial e militar que busca assegurar a proteção contra inimigos externos, bem como a ordem interna. Quando o aparelho do Estado é complementado por um ordenamento jurídico que o regula e que regula toda a sociedade, tem-se o Estado. (BRESSER PEREIRA, 1995, apud SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p. 13).

No segundo caso, a expressão denota um processo ou atividade da administração dos negócios públicos. Trata-se da gestão propriamente dita, de uma prática social tão antiga quanto o manuseio de bens coletivos. (WALDO, 1964, apud SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p. 13).

No terceiro caso, a expressão se refere a uma área de investigação intelectual, isto é, a uma parte do saber humano (como a biologia, a história ou a matemática), que podemos conhecer e que evolui com o passar do tempo, por meio da prática e do método científico. (WALDO, 1964, apud SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p. 13).

Dentro de um conjunto orgânico e integrado de teorias, hipóteses, conceitos e idéias, sinteticamente, Chiavenato (2003, p. 22) define que “Administração é a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo

de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”. Portanto a administração constitui a forma de utilizar os diversos recursos organizacionais, sejam eles financeiros, materiais, humanos, de tecnologia e informação, para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho.

Segundo Drucker (1965 apud Silva, R., 2008, p. 6) “Administração é simplesmente o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o expresso propósito de alcance de metas predeterminadas”.

Gestão Pública é um termo mais recente e que tem sido bastante utilizado, indica a utilização de práticas novas na administração do setor público, algumas trazidas do meio privado, outras de heranças históricas, outras fortalecidas nas últimas décadas. Ela integra um campo de conhecimento cujo seus esforços envolvem trabalho nas organizações, e a missão seja de interesse público ou com potencial para afetá-lo, abrangendo áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras. (MARTINS, 2005).

Outra forma de entender gestão pública, em sentido amplo, denominada gestão governamental, é associar as prerrogativas legais e as mais modernas técnicas de administração, com o intuito de se atingir os melhores níveis na prestação de serviços, e conseqüentemente, a satisfação da sociedade. Deste modo, as funções da administração pública abrangem o processo de planejamento governamental, execução financeira e orçamentária, o controle e avaliação das atividades desenvolvidas e ainda a preservação do patrimônio público. (MIRANDA, 2002, p. 34).

### **3.2 Administração organizacional: perspectivas futuras**

A sociedade moderna percebeu o quão importante é a administração para o crescimento das organizações, sendo um meio fundamental para realização das coisas de forma correta, com menor custo e com maior eficiência e eficácia.

Diante das inevitáveis transformações pelas quais as organizações mundiais são submetidas ao longo dos tempos, a organização burocrática, que ainda é um modelo predominante, dará lugar ao surgimento de novas arquiteturas organizacionais adequadas às novas demandas, como, por exemplo, as mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios, ao crescimento e expansão das

organizações cada vez mais globalizadas e as atividades que exigem pessoas de competências diversas e especializadas envolvendo problemas de coordenação.

Administrar significa fazer com que as tarefas sejam executadas por outras pessoas em conjunto e não simplesmente executar tarefas e operações. O administrador é aquele que faz fazer e não o que faz. Por isso a administração é considerada uma ciência social, na medida em que faz as coisas acontecerem por meio das pessoas, levando a organização ao sucesso. Ao lidar com negócios e organizações, ela o faz basicamente por meio das pessoas. Neste seguimento, o administrador precisa saber utilizar os recursos organizacionais no sentido de obter eficiência e eficácia, assim como alcançar o alto grau de satisfação entre os trabalhadores e o cliente (CHIAVENATO, 2004, p. 6).

A tarefa administrativa nos próximos anos será carregada de incertezas e desafios, devido a problemas multifacetados e complexos, exigindo do administrador maior capacidade de compreensão nas tarefas de planejar, organizar, dirigir e controlar determinada empresa. Têm-se como exemplo, questões envolvendo o crescimento e a visibilidade das organizações:

As organizações bem-sucedidas tendem ao crescimento e à ampliação de suas atividades, seja em termos de tamanho e de recursos, seja na expansão de mercados, seja no volume de operações. O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito organizacional. Na medida em que a organização cresce, ocorre uma subdivisão interna (divisão do trabalho) e especialização dos órgãos e, em decorrência, maior necessidade de coordenação e integração das partes envolvidas para garantir a eficiência e a eficácia. O mundo externo é caracterizado por mudanças rápidas e freqüentes e, para acompanhar com sucesso essas mudanças, os administradores "generalistas" dotados de habilidades genéricas e variadas terão perspectivas mais promissoras do que os administradores "especialistas" e concentrados em poucas habilidades gerenciais. (CHIAVENATO, 2003, p. 15)

Enquanto crescem, as organizações tornam-se competitivas, sofisticadas, internacionalizam-se e, com isso, aumentam sua influência ambiental, ou seja, as organizações chamam mais a atenção do ambiente e do público e passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública. A visibilidade da organização - a sua capacidade de chamar a atenção dos outros - pode ocorrer de maneira positiva (imagem positiva da organização perante o público) ou negativa (imagem negativa). De qualquer forma, a organização jamais será ignorada pelos consumidores, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo etc., e isso influenciará seu comportamento. (CHIAVENATO, 2003, p.16)

A sociedade está passando por grandes transformações, ou seja, as megatendências, impactando fortemente as organizações, uma vez que são partes

integrantes da sociedade. Para melhor compreensão, algumas dessas megatendências foram descritas no quadro abaixo:

**Quadro 1 - Megatendências**

DE	PARA	ALTERAÇÃO
Sociedade industrial	Sociedade da informação	Inovação e mudança
Tecnologia simples	Tecnologia sofisticada	Maior eficiência
Economia nacional	Economia mundial	Globalização e competitividade
Curto prazo	Longo prazo	Visão do negócio e do futuro
Democracia representativa	Democracia participativa	Pluralismo e participação
Hierarquia	Comunicação lateral	Democratização e <i>empowerment</i>
Opção dual ou binária	Opção múltipla	Visão sistêmica e contingencial
Centralização	Descentralização	Incerteza e imprevisibilidade
Ajuda institucional	Auto-ajuda	Autonomia e serviços diferenciados

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p. 19)

Com as novas abordagens da Administração, as organizações têm sido vistas como um sistema aberto, sofrendo influências diretas dos fatores ambientais e modificando o comportamento organizacional, contrapondo-se às tendências antigas que ignoravam o ambiente, acreditando que ele era algo estável. (CHIAVENATO, 2003).

O desenvolvimento das ciências tecnológicas tem contribuído para um período de intensa e profunda revisão dos conceitos e críticas das teorias administrativas, obrigando as organizações a se reformularem nunca velocidade nunca antes vista. (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Souza, H., (2015, p. 296):

Inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, no qual, a todo momento, surgem novas demandas a serem atendidas, as organizações são pressionadas a efetuar mudanças estratégicas em ritmo acelerado. A preocupação das empresas em manter-se bem posicionadas é crescente, exigindo de seus estrategistas o conhecimento da estrutura que faz as forças competitivas evoluírem e o desenvolvimento da capacidade de lidar com essas forças.



Assim, é necessário que cada organização se adapte administrativamente às mudanças trazidas pelas transformações econômicas, políticas, culturais e tecnológicas, buscando mecanismos que se amoldam às sofisticações das tecnologias de informação que tem tornado o mundo mais integrado e versátil. (SOUZA, H., 2015).

### **3.3 Administração Pública brasileira: evolução**

Para entender melhor o significado histórico do papel do Estado na sociedade brasileira, é importante compreender a herança política colonial do Brasil. A evolução da administração brasileira passa por quatro modelos de gestão: patrimonialista, burocrático, gerencial e societal, este também conhecido como social.

O modelo patrimonial de administração pública caracteriza-se pela prática de dominação de terras pela nobreza, permitindo a manutenção do poder político, em séculos passados, sobre uma imensa extensão de terras que passaram a ser administradas pelos súditos. A arbitrariedade e a imprevisibilidade eram marcas fortes da ação estatal. O modelo burocrático possui competências oficiais, formalidades apoiadas em leis e regulamentos administrativos, hierarquia de cargos e registros em forma de documentos, cargos vitalícios em proteção à arbitrariedade do modelo anterior. O modelo gerencial, por sua vez, modifica significativamente o padrão de intervenção estatal contemplando o foco em resultados, a orientação para o cidadão-consumidor e a capacitação de recursos humanos, organização do aparelho do estado, reduzindo seus níveis hierárquicos e melhorando a eficiência do serviço público. O modelo social traz o debate sobre a necessidade de um novo projeto político nacional, capaz de ir além dos ajustes gerenciais, comprometido com o entendimento, reconhece a importância de competências técnicas e políticas, tendo como foco as relações entre sociedade e Estado, promovendo o engajamento popular e o controle social. (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Há um significado histórico da força que o Estado exerce sobre os brasileiros. É muito forte a herança colonial e patrimonialista da cultura política em nosso país. Mesmo após a Independência, houve a proliferação das estruturas oligárquicas de poder, baseadas nos latifúndios improdutivos, na escravidão e na regra senhorial da administração política. Essa temática patrimonialista tende a

associar como idéia principal a de se tratar a coisa pública como privada pelas autoridades, fossem elas os soberanos, a nobreza ou as instituições religiosas. O marco da burocracia no Brasil foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 30 de julho de 1938, por Getúlio Vargas, diretamente subordinado à Presidência da República, com o objetivo de impor idéias de impessoalidade e de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público no país. Contudo, os excessos do modelo burocrático tornaram o Estado mais lento e ineficiente. (FLORES, 2016).

Nas últimas décadas, houve uma maior participação da sociedade no processo de redemocratização do Brasil, buscando a reformulação do Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de tornar o país mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos. Analisando esse contexto nacional, principalmente à partir de 1990, destacamos dois projetos políticos em desenvolvimento e em competição: Gerencial e Social. O primeiro surge em meio ao movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense. O segundo através de movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes. (PAULA, 2005).

Para Rocha (2001, p. 181):

O principal argumento da reforma administrativa consiste em considerar o modelo administrativo obsoleto, devendo ser substituído por um modelo de gestão pública. Esta mudança significa o abandono do paradigma de mercado, semelhante ao setor privado.

[...] a Administração tornou-se mais flexível e menos rígida. A flexibilidade tem várias facetas: organizacional, do pessoal e financeira. A flexibilidade supõe, pois, o desaparecimento de certa regulação e intervenção [...]

O modelo gerencialista surgiu num contexto em que o Estado precisava reafirmar sua autoridade e reduzir suas funções, ampliando a eficiência. Ele possibilitou, assim, uma reorganização do aparelho Estatal, na busca da eficiência e foco nos resultados. Nesse sentido, utilizou como ferramentas a revisão das rotinas administrativas, a realização de avaliações de desempenho, a capacitação dos servidores, o estabelecimento de metas para agências governamentais. Redimensionou, dessa forma, sua estrutura organizacional, diminuiu níveis hierárquicos, descentralizou operações e transferiu autonomia para escalões

superiores. Isso foi possível por tirar o foco do processo e voltá-lo para as metas, para os resultados. Os cidadãos passaram a ser vistos como consumidores, no sentido de que os provedores de serviços públicos deveriam suprir de maneira eficiente suas necessidades e avançar rumo à solução dos problemas. Essas foram as principais contribuições do modelo gerencial na modernização do Estado, que apresentou melhorias estruturais, gerenciais e regulamentos. Ademais, trouxe como uma de suas ferramentas a avaliação de desempenho, com estabelecimento de metas e a delimitação da atuação do Estado. (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Por outro lado, o que se observou foi que o “cliente” não tinha muita possibilidade de participação, nem de controle real e efetivo da gestão pública. O modelo de administração social ofereceu uma solução nesse sentido. Surgido a partir de iniciativas locais, regionalizadas e da emergência de movimentos organizados, contribuiu ao oferecer maior possibilidade de controle social democrático ao romper com o exercício autoritário. Ele se apresentou como resposta à crise de governança dos Estados e trouxe transparência às ações estatais a partir de uma experiência mais participativa de vários setores da sociedade. (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

A Administração Pública Societal está orientada no sentido de uma concepção participativa e deliberativa de democracia que tem foco na gestão social. Há neste modelo uma reinvenção político-institucional e o surgimento de um novo perfil de gestor público. As decisões expressam o entendimento de diferentes sujeitos. Pressupõe o exercício da cidadania, tem caráter dialógico. Como contribuição desse modelo é válido destacar o surgimento de um gestor que, além de ter as necessárias competências técnicas e políticas é reflexivo e capaz de conduzir projetos, negociar, estimular interesses e estimular a participação cidadã. Essa construção de políticas e instituições mais voltadas às reais demandas dos cidadãos e mais abertas a participação popular foi um grande avanço deste modelo. (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Contudo, os modelos de gestão gerencialista e societal se convergem, na medida em que um não rompe com o legado de desempenho deixado pelo outro. Pode-se utilizar como base para uma melhor explicação a Teoria do *Path dependency*<sup>4</sup>. Quando determinado governo assume seu mandato, ele encontra uma

---

<sup>4</sup> Dependência da trajetória. Ferramenta analítica para entender a importância de *sequências temporais* e do desenvolvimento, no tempo, de *eventos e processos sociais*.

estrutura organizacional em funcionamento, e por mais que haja inovações na estrutura administrativa, não há implementação de gestão 100% diferente das gestões anteriores. Em outras palavras, pode-se dizer também que os modelos de gestão vão acumulando esse *background*<sup>5</sup> dos demais modelos. (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Para exemplificar, pode-se falar que nos dois modelos de gestão os governos reconheciam a importância da qualificação e capacitação dos recursos humanos, bem como suas competências técnicas e políticas, e a revisão da rotina administrativa. Em ambas gestões, o Estado buscou reduzir suas funções, com direcionamento para atenderem aos anseios da sociedade, embora no societal a busca pela participação social tenha sido mais intensa. No modelo societal não há aprimoramento com relação à perspectiva administrativa institucional, o que temos é uma continuidade em seu funcionamento. Portanto, no modelo societal encontraremos resquícios dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Paula (2005) analisa com moderação a complementação de um modelo com o outro. Para a autora não se pode desconsiderar o quanto as diferenças entre as origens e os projetos políticos repercutiram no modo como cada modelo conduz a organização e a gestão. Acrescenta que também é importante reconhecer a natureza estrutural-funcionalista do modelo gerencial, que é voltada para a estrutura e a eficiência da gestão em detrimento dos processos políticos.

---

<sup>5</sup> Conjunto das condições, circunstâncias ou antecedentes de uma situação, acontecimento ou fenômeno.

**Quadro 2 - Limites e pontos positivos dos modelos de gestão analisados**

	LIMITES	PONTOS POSITIVOS
Administração pública gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centraliza o processo decisório e não estimula a elaboração de instituições políticas mais abertas à participação social</li> <li>- Enfatiza mais as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas da gestão</li> <li>- Implementou um modelo de reforma e gestão pública que se inspirou nas recomendações e no design sugeridos pelo movimento internacional de reforma de Estado</li> <li>- Não há uma proposta nova para a organização do aparelho do Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui clareza em relação à organização do aparelho do Estado e métodos de gestão</li> <li>- Alguns métodos gerencialistas vêm melhorando a eficiência do setor público, especialmente no campo econômico-financeiro</li> </ul>
Administração pública societal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não elaborou de forma mais sistemática alternativas de gestão coerentes com seu projeto político</li> <li>- Não conseguiu ainda desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura elaborar um projeto de desenvolvimento que atenda aos interesses nacionais</li> <li>- Está construindo instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas para as necessidades dos cidadãos</li> </ul>

Fonte: (PAULA, 2005, p. 46)

Com base no quadro acima, ao analisar ambos os modelos, Paula (2005, p. 46 e 47) sintetiza:

O Quadro 2 realiza um contraste entre o centralismo e o estruturalismo da administração pública gerencial e a abertura e o dinamismo da administração pública societal. É bastante tentador dizer que os modelos se complementam, mas esta análise se tornaria reducionista se desconsiderasse o quanto as diferenças entre as origens e os projetos políticos repercutiram na forma como estes conduzem a organização e a gestão. Além disso, é preciso reconhecer a natureza estrutural-funcionalista da abordagem gerencialista, claramente voltada para a estrutura e a eficiência da gestão em detrimento dos processos políticos.

No que tange ao estágio em que se encontra a atual gestão governamental, os modelos de administração pública, detalhados de forma sequencial, podem parecer que são sucessivos, de forma absoluta, aos demais. Porém, rotineiramente, o que podemos observar é uma combinação de aspectos, que se vinculam a múltiplos modelos. (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

No caso específico do Brasil, a mescla de modelos é um fato. Nosso passado colonial, marcado pelo poder da família patriarcal, determinou uma espécie de inércia do personalismo, que vigora até hoje. Todavia desde a década de 1930,

esforços significativos tentam consolidar em nossas instituições uma burocracia pautada pela impessoalidade e pelo mérito. Paralelamente como discutimos, o gerencialismo se instalou no país na década de 1990, reduzindo o tamanho do aparelho do Estado e promovendo a lógica gerencial. Se não bastassem todos esses elementos, a promulgação da Constituição Federal de 1988 fomentou, de maneira inequívoca, a descentralização de políticas públicas e a participação social por meio de arranjos institucionais inovadores, como os conselhos gestores de políticas públicas. Portanto, o modelo societal, descrito como um "vir a ser", já conquistou espaços em nosso país. (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

### **3.4 Choque de Gestão**

De acordo com Vilhena et al. (2006), havia um sério problema de gestão na administração Pública no Estado de Minas Gerais. Além da crise fiscal, a forma de funcionamento do Estado estava obsoleta, sem condições de responder às necessidades da população, em todos os setores relevantes (educação, saúde, transportes, segurança pública, fomento ao desenvolvimento econômico, etc.) Percebeu-se que se não houvesse mudança no *modus operandi* no Estado, de nada valeria recuperar a capacidade de investimento do Poder Público. As gestões governamentais anteriores ao choque de gestão, principalmente as duas últimas (1995-98 e 1999-2002), deixaram como herança descrédito internacional e ausência de legitimidade do governo ante a sociedade e a própria máquina administrativa. As razões dadas para tanto se relacionaram ao fato de os governos antecedentes não terem priorizado uma gestão por resultados, diretriz que seria adotada pelo Choque de Gestão.

Os autores relataram ainda que, na formulação e implementação do programa, fazendo um paralelo com outras reformas, dois aspectos foram considerados diferenciais da política de gestão, e justificaram, na opinião de seus formuladores, a sua originalidade: "a adequação institucional voltada para o desenvolvimento" e "a perspectiva integradora das políticas". Ao propor a adequação institucional, a política de gestão mineira levou em consideração, segundo seus idealizadores, a necessidade de se equilibrar as relações de domínio e de poder entre Estado, mercado e terceiro setor, e principalmente de se consolidar um papel

estatal mais dinâmico com capacidade de estabelecer interlocuções coerentes entre mercado e sociedade civil, de maneira a ativar e conduzir as capacidades deles.

A proposta também se apoiou na concepção de Estado-Rede e na adoção de práticas gerenciais baseadas em teorias sobre estratégia, fortalecidas a partir de um único objetivo: promover uma nova administração que conciliasse globalização, integração e interdependência. (CASTELLS, 1999).

Segundo Castells (1999), o conceito de Estado-Rede é uma nova forma institucional de estado que parece ser eficaz para responder aos desafios da era da informação, com a idéia de que as funções essenciais do Estado não mais poderiam se sustentar mediante as pressões econômicas globais (processos de reestruturação da economia, alto grau de desenvolvimento tecnológico e interdependência dos mercados). Assim, um processo de reconstrução da identidade do Estado foi iniciado para abortar concepções que refletiam o próprio Estado como soberano e produtor, sendo visto como dinâmico e detentor de distintas qualidades estratégicas e de interlocução política com outros países. Em síntese, o Estado-Rede é a idéia de um Estado cooperador, articulado, com grande capacidade de negociação e de administração de recursos, representada pelos princípios de compartilhamento de autoridade e da soberania, de descentralização e de cooperação técnica e política.

O duplo planejamento foi outra iniciativa considerada desafiadora para o governo e apontada como inovadora na construção da estratégia proposta para Minas, em que se constituíram ações voltadas do “hoje para hoje”, escolhendo uma estratégia própria, consistente para o momento, e do “hoje para o amanhã”, cabendo aos executivos descobrir como a atividade da organização precisa ser redefinida para o futuro. O quadro crítico herdado de períodos anteriores explicaria o porquê do Choque de Gestão ter escolhido a estratégia dual. (GUIMARÃES E ALMEIDA, 2006).

Corroborando com a importância do duplo planejamento, na visão de Abell (1999) a finalidade da dupla estratégia se dá na tentativa de promover a coexistência de dois planejamentos, um para o presente e outro para o futuro, associando assim duas perspectivas: de um lado, a busca pelo sucesso operacional no curto prazo e, do outro, a garantia do sucesso estratégico da organização no longo prazo. A abordagem dual exige duas estratégias simultâneas e coerentes

entre si. Uma com foco na excelência da gestão das atividades atuais e outra concentrada na competência para gerenciar as mudanças necessárias para o futuro.

Vilhena et al. (2006) argumentam ser clara a preocupação do Choque de Gestão em imprimir medidas que se direcionem para a integração e o equilíbrio entre meios e fins, deduzindo que ao mesmo tempo em que a proposta do choque implementou práticas já utilizadas em outras reformas, de cunho estritamente fiscal e econômico, também buscou agregar em seu ideário uma visão particular, desenvolvimentista, objetivando uma governança social, em que os interesses estatais se juntam aos sociais e privados, conforme quadro abaixo que traça uma análise entre o Choque de Gestão e outras reformas:

**Quadro 3 - Comparação entre Choque de Gestão e outras reformas brasileiras**

(continua)

<b>REFORMAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>PECULIARIDADES</b>	<b>RELAÇÃO ENTRE MEIOS E FINS</b>	<b>CRÍTICAS/RISCOS</b>
1930 – Reforma Daspiana	Fortalecimento da administração pública progressiva: o propósito da reforma era a instituição do modelo burocrático ortodoxo.	Priorização dos meios em detrimento dos fins.	A definição dos fins ficou em segundo plano, não existindo mecanismos capazes de articular o uso dos meios ao alcance dos fins.
1950 a 1980 – Diversos Planos	Introdução da perspectiva de modernização administrativa, a qual fortaleceu o processo de planejamento governamental no país. Exemplos de planos: Plano de Metas, Planos Nacionais de Desenvolvimento (PNDs), outros.	Priorização dos fins em detrimento dos meios.	Respaldada em um modelo tecnocrático, a maneira de se definir os fins foi mal formatada. Em relação aos meios, pode-se apontar que os mesmos foram prejudicados em função do pouco alinhamento entre a burocracia ortodoxa e as estruturas heterodoxas, criadas para dinamizar o alcance de fins específicos.
1990 – Reforma do aparelho do Estado	Adoção dos ideais da New Public Management: propostas de reformas estruturais e ajuste fiscal, em busca de um novo formato de gestão.	Priorização dos meios em detrimento dos fins.	O plano não se sustentou a partir de um projeto finalístico de transformação. Os meios e os fins não se encontravam alinhados, fazendo com que o ideal precursor da reforma não se vinculasse a uma proposta mais abrangente de desenvolvimento.



**Quadro 4 - Comparação entre Choque de Gestão e outras reformas brasileiras**

(conclusão)

REFORMAS ADMINISTRATIVAS	PECULIARIDADES	RELAÇÃO ENTRE MEIOS E FINS	CRÍTICAS/RISCOS
2003 a 2010 – Choque de Gestão (1ª e 2ª Gestões)	Não se intitula como uma reforma administrativa ou reforma de Estado. Introdução de mecanismos de alinhamento entre meios e fins. Proposta de ajustes pontuais (ajuste fiscal em especial) e definição de um plano estratégico para o longo prazo, fundamentado na idéia de transformação da gestão.	Integração e equilíbrio entre meios e fins.	Risco de não conseguir manter um alinhamento adequado entre os meios e os fins, devido às instituições presentes de autonomia, independência e resistência a mudanças.

**Fonte: (QUEIROZ, 2009, p. 97)**

Dividido em duas fases, a primeira, ocorrida no período de 2003 a 2006, e a segunda, proposta para o ano de 2007 a 2010, o Choque de Gestão apoiou-se em práticas gerenciais, na tentativa de consolidar uma gestão por resultados, representando uma combinação de medidas orientadas para o ajuste estrutural das contas públicas, com iniciativas voltadas para a geração de um novo padrão e desenvolvimento, tendo como elemento de sustentabilidade uma gestão inovadora. Objetivando maior eficiência e efetividade na execução das políticas públicas surge em Minas Gerais o sistema de contratualização denominado “Acordo de Resultados”, cujo conceito é definido por Vilhena et al. (2006, p. 98) como:

O Acordo é um instrumento de pactuação de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo, bem como dos gerentes das unidades administrativas e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. É o instrumento gerencial que busca o alinhamento das instituições, a partir da pactuação de resultados e concessão respectiva de autonomias para o alcance de objetivos organizacionais, em linha com os objetivos expressos na agenda de governo, com prioridade para aquelas com maior identidade com os projetos estruturadores.

Portanto o Acordo de Resultados é um vigoroso instrumento de alinhamento entre as estratégias governamentais e as estratégias de cada instituição

e de promoção de resultados, contudo algumas situações podem servir como empecilho em sua aplicabilidade como, por exemplo, ausência de definição de diretrizes, indefinição de papéis institucionais, dificuldade de vinculação com a agenda estratégica do governo, ausência de cultura orientada a resultados. (VILHENA et al., 2006).

O referido alinhamento é medido por meio da avaliação institucional (Acordo de Resultados), individual (Avaliação de Desempenho) e dos termos de parceria. Os resultados positivos geram benefícios institucionais e individuais (pagamento de prêmio por produtividade e de adicional de desempenho, enquanto que os resultados negativos levam à censura pública do dirigente máximo e à perda do cargo público pelo servidor. (VILHENA et al., 2006).

### **3.5 Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais: Reestruturação Administrativa**

O aumento da velocidade das mudanças sociais, científicas e econômicas no cenário nacional e internacional, nas últimas décadas, exige das organizações com ou sem fim lucrativo, que desejam o crescimento, trabalho árduo para se adaptarem a esta nova situação. É de suma importância que as organizações tenham definição clara de suas metas, recursos e resultados, e que utilizem de metodologias de planejamento que contemplem ferramentas que organizem todos esses elementos. (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

Planejamento estratégico é uma ferramenta que já era utilizada como técnica militar há muitos séculos e fez com que exércitos fossem motivados a pensar antes de agir, ou seja, viu-se a necessidade de planejar a guerra com antecipação para conseguir vencer o exército inimigo no menor tempo possível, perdendo menos militares, isto é, conquistando pela inteligência. Acreditava-se que um planejamento hábil poderia vencer o inimigo sem a necessidade de confrontá-lo diretamente, derrotando-o apenas com estratégias eficazes. (TZU, 2003).

Chiavenato (2004) define planejamento estratégico como um processo organizacional onde há o envolvimento da aprovação, tomada de decisão e a avaliação, tendo como resultado um plano para nortear a ação organizacional em um período de três a cinco anos. Ele possui cinco características fundamentais, sendo a adaptação da organização a um ambiente mutável, orientação para o futuro,

é compreensivo, é um processo de construção de consenso e também se apresenta como uma forma de aprendizagem organizacional, além de ter como base três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos.

A partir dos anos 50 houve o desenvolvimento de novas técnicas e métodos administrativos. Com relação ao planejamento das organizações, essas técnicas também variam e evoluem desde o Planejamento Orçamentário até ao que hoje se denomina Gestão Estratégica, sendo que cada uma teve o suporte da anterior. Desta forma, por exemplo, a Gestão Estratégica tem como base o Plano Estratégico e a Administração Estratégica, que na sua implementação são adicionadas algumas perspectivas administrativas como mudança organizacional, administração de recursos humanos, controle, eficiência e eficácia organizacional, entre outros. (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

Maximiano (2000, p. 203) conceitua estratégia como “a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos”, dizendo que ela surgiu da necessidade de realizar objetivos em situações complexas. Segundo ele, planejamento estratégico é “o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização” e completa mencionando que administração estratégica é “o processo que compreende planejamento, implementação e controle da execução da estratégia.

Analogamente, para Pereira (2016) estratégia como sendo o meio de a organização atingir seu comportamento organizacional na busca por resultados. Para o autor planejamento estratégico consiste na análise sistemática das competências e incompetências/possibilidades de melhorias da organização, bem como das ameaças externas, com o objetivo de formar estratégias visando aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade, que é o cumprimento da missão em sua plenitude.

**Figura 1 – Cinco etapas do planejamento estratégico**



**Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 205)**

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais é um dos órgãos que compõe o sistema de segurança pública estadual, sendo força auxiliar e reserva do Exército. É órgão permanente, organizado com base na hierarquia e na disciplina militar, cabendo-lhe a coordenação e a execução de ações de defesa civil, a prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe. (MINAS GERAIS, 1989).

O Plano de Comando do CBMMG 2015/2026 contém o Planejamento Estratégico da Corporação. Com base na Diretriz Estratégica, tem-se:

Arelado à premissa de prestar um serviço de excelência à sociedade, o CBMMG busca expandir o atendimento à comunidade, explorando recursos próprios, evidenciando suas melhores qualidades, fazendo com que a corporação cresça dentro de sua capacidade e recursos disponíveis, mesmo que o contexto econômico e financeiro do Estado careça de equilíbrio, investimentos e transformações mais expoentes. (MINAS GERAIS, 2017b, p.11)

Este Plano de Comando engloba uma série de estudos e planejamentos institucionais da Corporação, os quais tiveram início no ano de 2006 e foram alvo de contínuas reavaliações, realizadas com intuito de alinhar as estratégias organizacionais com a evolução da sociedade e das políticas governamentais. (MINAS GERAIS, 2017b).

O planejamento estratégico 2015/2026 estabelece os objetivos macroinstitucionais e as estratégias para sua implementação, como forma de alcançar organizadamente tais objetivos. (MINAS GERAIS, 2017b).

Mas, apenas o planejamento não é o suficiente. Muitas empresas, em algumas ocasiões, têm um bom plano referente a determinado setor, possui uma excelente estratégia, mas não os coloca em prática. Porém, a realização correta do que foi planejado é o que fará a diferença entre o sucesso daquele setor e a empresa. (SILVA, A., 2014).

O Estado Maior da Corporação, através do processo de reestruturação administrativa no interior do Estado, implantou, em janeiro do ano de 2018, o Núcleo Administrativo nos Comandos Operacionais, onde estariam concentradas as atividades de pessoal e execução de despesas com o objetivo de liberar efetivo para a atividade fim. (MINAS GERAIS, 2017a).

Ao colocar em prática seu planejamento, o CBMMG se alinha aos argumentos de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.313) no sentido de que “A ponte entre a intenção e a realização é a ação. A estratégia nada significa até que se transforme em ação, e esta em resultados.”

Cunha (2008, p. 35) diz que “a organização depende das decisões e, também, de colocá-las em prática por meio de ações. As decisões podem ser centralizadas ou descentralizadas, dependendo de cada organização”

Considerando que o modelo de gestão instituído em determinada instituição é o elo entre estratégia e execução, a boa estratégia é aquela executada com solidez. Assim, na próxima seção, serão percorridos alguns conceitos sobre formas de administração, uma vez que a discussão estratégica sobre modelos de gestão passa sistematicamente pelo dilema centralização X descentralização.

### **3.6 Centralização e Descentralização Administrativas**

Centralização, do ponto de vista administrativo, “se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização” (ROBBINS, 2005, p. 354), neste caso as decisões são centralizadas na cúpula. Por outro lado, na descentralização existe maior participação dos escalões inferiores nas decisões, com isso “as ações para solucionar problemas podem ser mais rápidas,

mais pessoas participam das decisões e os funcionários se sentem menos distantes daqueles que tomam decisões que afetam a sua vida” (ROBBINS, 2005, p. 354).

Enquanto na centralização, algumas das vantagens se caracterizam pela consistência das decisões com os objetivos empresariais globais, concentração de esforços em um tomador de decisão e redução de custos operacionais, na descentralização, os gerentes ficam mais próximos do ponto onde se devem tomar as decisões, o alto escalão de chefia pode concentrar-se nas decisões de maior importância, deixando as menores decisões para os níveis mais baixos e as pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro. (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Souza, H., (2015) a centralização enfatiza a cadeia de comando. Dentro da organização o indivíduo que se situa no topo é a maior autoridade e que a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo e relacionada com a unidade de comando. Para a autora suas vantagens e desvantagens são, respectivamente:

Vantagens da centralização:

1. As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.
2. Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.
3. As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.
4. A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
5. Certas funções - como compras e tesouraria permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

Desvantagens da centralização:

1. As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.
2. Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
3. As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional.
4. As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões. (SOUZA, H., 2015, p. 210-211).

Souza, H., (2015) menciona que a descentralização contribui para que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização e está ligada à autonomia e independência para tomada de decisões. Ocorre quando nenhum controle direto é feito ao tomar-se uma decisão. A tendência moderna é no intuito de descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos. A autora cita quais são as vantagens e desvantagens da descentralização:

Vantagens da descentralização:

1. Os gerentes ficam mais próximos do ponto onde se devem tomar as decisões [...] As pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro.  
[...]

3. Melhora a qualidade das decisões à medida que seu volume e complexidade se reduzem, aliviando os chefes principais do excesso de trabalho decisório. Os altos funcionários podem concentrar-se nas decisões de maior importância, deixando as menores decisões para os níveis mais baixos.  
[...]

5. Os gastos de coordenação podem ser reduzidos devido à maior autonomia para tomar decisões.  
[...]

Desvantagens da descentralização:

1. Falta de uniformidade nas decisões. A padronização e a uniformidade favorecem a redução de custos operacionais. A descentralização provoca perda de uniformidade nas decisões. Porém, reuniões de "coordenação" entre os escritórios centrais e o pessoal regional que desempenha a mesma função podem reduzir esse problema.

2. Insuficiente aproveitamento dos especialistas. Em geral, os maiores especialistas de staff estão concentrados nos escritórios centrais. Com a descentralização, a tendência é pensar que já não se necessita da assessoria da matriz. O staff da matriz pode ser adequadamente utilizado desde que a direção defina as relações entre a matriz e o campo de atividades, a fim de encontrar o melhor equilíbrio entre as vantagens de aguardar a chegada do assessoramento superior e a ação no mesmo lugar.

3. Falta de equipe apropriada no campo de atividades. Ao proceder-se à descentralização, deve-se prover o treinamento. O melhor meio consiste na designação paulatina de funções, comprovando com regularidade a atuação para certificar-se de que as funções existentes foram assimiladas antes de acrescentar outras novas. (SOUZA, H., 2015, p. 212-213)

Mintzberg (1995 apud CUNHA, 2008, p. 35) define que a estrutura é centralizada “quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, nas mãos de uma só pessoa” enquanto que a estrutura

descentralizada existe “na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas.”

Maximiano (2000) cita que a centralização e a descentralização podem ser adequadas em diferentes situações. O autor realiza a comparação com base em dois eixos da organização. No primeiro, as vantagens da descentralização (permite avaliar os gerentes com base em sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas; produz clima de competitividade positiva, criatividade e engenhosidade na busca de soluções) e as respectivas desvantagens da centralização (avaliação de desempenho depende de critérios da hierarquia superior; a busca da uniformidade impede a competição e tende a inibir a iniciativa). No segundo, as vantagens da centralização (produz uniformidade e facilita o controle; reduz a duplicação de esforços) e as respectivas desvantagens da descentralização (autonomia gera dificuldade no controle uniformizado dos problemas; pode diminuir as vantagens da especialização devido à possibilidade de auto-suficiência).

Cunha (2008, p. 36) diz que “Como todo elemento estrutural, a centralização como a descentralização possui em suas características, vantagens e desvantagens”. Segundo o autor “o que se percebe é uma forte tendência das corporações modernas de serem mais flexíveis e, portanto, mais descentralizadas.”

Maximiano (2000, p. 282) conclui que “apesar de suas desvantagens, a descentralização é uma tendência importante nas organizações [...] Contudo, é incorreto concluir que a descentralização é um movimento universal e que todas as organizações estão adotando essa prática sem restrições.”

### **3.7 Eficiência e Eficácia Administrativas**

A Emenda Constitucional nr 19 (BRASIL, 1998) inseriu o princípio da eficiência entre os princípios constitucionais da Administração Pública. Para Di Pietro (2001, p. 83):

[...] o princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público [...]



O princípio da eficiência trazido à administração pública brasileira, em consonância ao modelo gerencial de gestão, faz com que as instituições públicas tenham que buscar cada vez mais modernizarem-se, trazendo serviços de melhor qualidade à população, com um investimento racional em recursos humanos e logísticos. (ABRUCIO; COSTA, 1988).

Para Djalma Oliveira:

Eficiência é uma medida individual dos componentes das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos: Fazer as coisas certas de maneira adequada; Resolver os problemas que surgem; Salvaguardar os recursos aplicados pela empresa; Cumprir os deveres e as responsabilidades estabelecidas; e Reduzir custos.

Eficácia é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos: Fazer as coisas certas, ou seja, fazer o que precisa ser feito; Produzir alternativas criativas para as várias situações que surgem nas empresas; Maximizar a utilização dos recursos disponíveis; Obter os resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento das empresas; e aumentar o lucro da empresa. (OLIVEIRA, 2009, p. 7-8)

Segundo Souza, D., (2010), a partir de meados do século XX, o mundo globalizado, de mudanças constantes e imprevisíveis, impôs barreiras ao modelo burocrático da administração pública, dominado pelo determinismo e pela linearidade, surgindo então a necessidade de uma administração pública gerencial. A sociedade passou a exigir dos órgãos públicos uma gestão pública mais ágil, descentralizada, transparente, honesta, econômica e efetiva no uso dos recursos públicos e com controle dos resultados. O autor completa:

O modelo de excelência é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade. O modelo foi concebido a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as peculiaridades inerentes à sua natureza.

A eficiência é fazer as coisas bem e de forma correta e está relacionada com os meios, com medidas para alcançar os objetivos com custo mínimo de materiais e de trabalho. Contudo, mesmo que seja necessária ela não é suficiente, devendo haver a eficácia, que significa atingir objetivos e resultados, relacionando-se com os fins e propósitos, alcançando diariamente as metas de produção em

termos de quantidade e qualidade de resultados. Ainda assim, nem sempre eficiência e eficácia caminham juntas. O administrador pode ser eficiente por extrair o máximo de recursos disponíveis, por exemplo, mas não ser eficaz por não alcançar objetivos estabelecidos, ou ocorrer o contrário. O ideal é ser eficiente e eficaz simultaneamente na utilização dos recursos organizacionais, atingindo a excelência no desempenho. (CHIAVENATO, 2004).

## **4 MANUTENÇÃO DA FROTA DO TERCEIRO COMANDO OPERACIONAL DE BOMBEIROS: ESTRUTURA E ANÁLISE**

Nesta seção serão abordados aspectos relativos às competências e estrutura das seções responsáveis pela manutenção da frota no CBMMG e uma análise sobre o que existe relativo às mudanças advindas com a implantação do Núcleo Administrativo no 3º COB, principalmente no que tange à gestão centralizada, falta de regulamentação prévia e supressão dos especialistas do quadro de efetivo das SSMNT das unidades operacionais.

Para a análise das seções 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4 foi escolhida a pesquisa documental, em decorrência de uma série de vantagens apontadas por Gil (2002, p. 46) em que define que este tipo de pesquisa apresenta fonte rica e estável de dados, com custo significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas e também pelo fato de não exigir contato com os sujeitos da pesquisa, afastando o risco de se ter informações prejudicadas pelas circunstâncias que envolvem o contato.

Já para a análise da seção 4.5 e suas subseções foram realizadas entrevistas estruturadas por estar alinhada à análise de conteúdo de Bardin (2002) segundo a qual a análise de conteúdo se constitui de várias técnicas onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, sendo ele por meio de falas ou de textos, procurando conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça.

### **4.1 Estrutura administrativa e operacional do 3º COB**

Após a implantação do Núcleo administrativo, a estrutura, competência, atribuições e linhas gerais de funcionamento do 3º COB ficaram estabelecidas da seguinte forma (MINAS GERAIS, 2018i):

**Art. 2º** - O Comando Operacional de Bombeiros é a Unidade de Direção Intermediária responsável pelo planejamento e gestão das operações de prevenção e combate a incêndios e sinistros, busca e salvamento, socorrimento público, defesa civil e perícia de incêndio em sua área de atuação, de acordo com as diretrizes, políticas e ordens emanadas pelo Comando-Geral.

Parágrafo único - O COB também será responsável pelas ações

administrativas de pessoal e execução de despesas, caso tenha estrutura para tal prevista na resolução que aprova o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD).

**Art. 3º** - O COB possui a seguinte organização básica:

I - Gabinete;

II - Secretaria;

III - Cartório;

IV - Divisão Operacional;

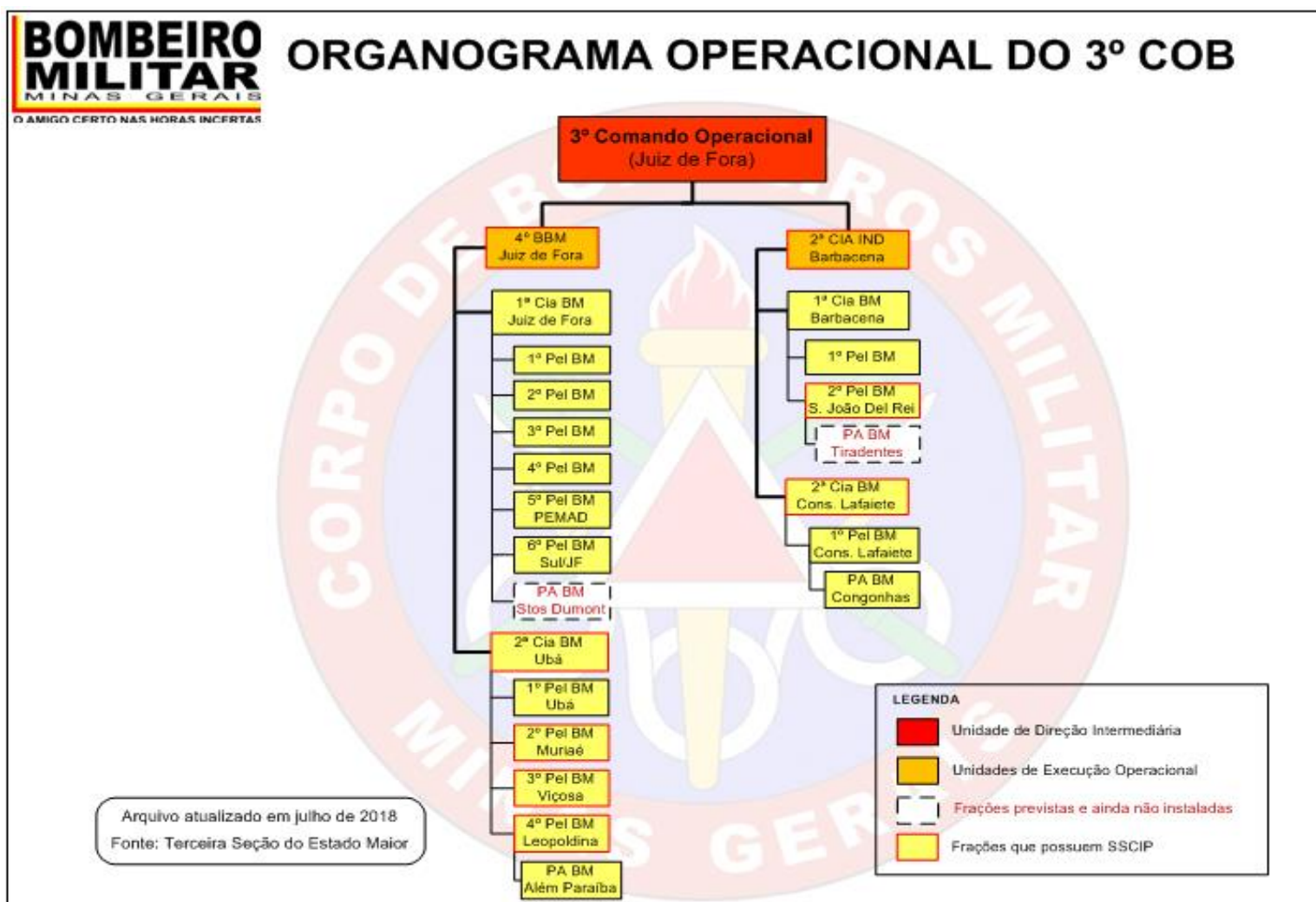
V - Núcleo Administrativo;

VI - Unidades de Execução Operacional (UEOp), conforme resolução referente à articulação operacional do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG).

**Parágrafo único** - As subdivisões dos setores previstos no caput estarão previstas em DD/QOD e funcionarão conforme contido nesta resolução.

Visando melhor compreensão da estrutura operacional do 3º COB, em termos espaciais e também relacionados à hierarquia entre os comandos das unidades operacionais, principalmente por parte do leitor civil, considerando as particularidades da administração militar, segue, abaixo, ilustração da articulação operacional do 3º COB.

Figura 2 – Articulação operacional do 3º COB



Fonte: (MINAS GERAIS, 2018g)

## 4.2 Estrutura da manutenção da frota no CBMMG

De acordo com Monchy (1987, p. 3), “o termo manutenção tem sua origem no vocábulo militar, cujo sentido era manter nas unidades de combate o efetivo e o material num nível constante de aceitação”.

Para Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 643-644):

Manutenção é o termo utilizado para abordar a forma pela qual as organizações tentam evitar as falhas ao cuidar de suas instalações físicas. É uma parte importante da maioria das atividades de produção, especialmente aquelas cujas instalações físicas têm papel fundamental na produção de seus bens e serviços.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (NBR 5462, 1994, p.6), a manutenção é definida como "combinação de todas as ações técnicas e administrativas, incluindo as de supervisão, destinadas a manter ou recolocar um item em estado no qual possa desempenhar uma função requerida".

A manutenção de viaturas, no âmbito do CBMMG, é regulamentada pelo Manual de Gerenciamento da Frota que prevê a manutenção da frota por meio do Centro de Suprimento e Manutenção (CSM), das Subseções de Manutenção e Transportes (SSMNT) ou por meio de empresas contratadas, conforme abaixo:

Art. 111 - A manutenção de viaturas será executada:

I - nas Unidades, até terceiro escalão, segundo a capacidade técnica;

II - no CSM, todos os escalões.

§1º - As viaturas distribuídas às Unidades/Frações interiorizadas farão manutenção no CSM, SSMNT ou em oficinas terceirizadas. [...]

Art. 112 - Qualquer Unidade poderá executar manutenção de viaturas por contratação de serviços de terceiros, desde que exista disponibilidade orçamentária e autorização da DAL<sup>6</sup>. (MINAS GERAIS, 2016, p. 42).

O CSM está localizado na cidade de Contagem, Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), e através do Núcleo de Motomecanização é o responsável pela programação e execução da manutenção de viaturas na RMBH. (CBMMG, 2014). No interior do Estado, as SSMNT que antes da criação dos Núcleos Administrativos, pertenciam aos Batalhões e Companhias Independentes, atualmente estão instaladas nos Comandos Operacionais de Bombeiros, com função

---

<sup>6</sup> Diretoria de Apoio Logístico. Atualmente, após fusão com a Diretoria de Contabilidade e Finanças, recebe o nome de Diretoria de Logística e Finanças.

de gerenciamento das manutenções. (MINAS GERAIS, 2018h). Nas demais unidades operacionais, até o nível de Posto Avançado de Bombeiros, deve ser designado um militar para as atribuições relativas à frota. (MINAS GERAIS, 2016).

#### **4.2.1 Dos escalões de manutenção**

As manutenções realizadas nas viaturas são divididas em cinco níveis, denominados escalões de manutenção, que de acordo com o Manual de Gerenciamento da Frota são definidos como:

**Art. 99** - Quanto aos escalões, será observada a seguinte classificação:

- I - majoritariamente preventiva - primeiro escalão;
- II - preventiva ou corretiva - segundo e terceiro escalões;
- III - corretiva - quarto e quinto escalões.

**Art. 100** - A manutenção de primeiro escalão ou manutenção de operação é a manutenção primária que tem por objetivo proporcionar o bom desempenho da viatura, sendo obrigatória e de responsabilidade do motorista. Compreende manutenção de primeiro escalão:

- I - a condução cuidadosa da viatura;
  - II - conhecimento do manual de uso, manutenção do veículo e do implemento;
  - III - a verificação constante dos instrumentos e indicadores da viatura;
  - IV - a verificação dos níveis de óleo, líquido de arrefecimento, fluido da direção hidráulica, fluido de freio e outros conforme o manual do veículo, completando-os se necessário;
  - V - a calibragem de pneus;
  - VI - a limpeza da viatura;
  - VII - parar e estacionar a viatura em local seguro e adequado;
  - VIII - reapertos gerais que não impliquem em regulagens;
  - IX - reabastecimento da viatura;
  - X - procedimentos diários previstos no manual da viatura, no plano de manutenção preventiva e nos checklists de condução e operação;
  - XI - a inspeção constante da viatura, recorrendo à oficina quando qualquer irregularidade for constatada;
  - XII - outros procedimentos, conforme determinação da DAL/CSM.
- [...]

**Art. 101** - Entende-se por manutenção de segundo escalão a manutenção de caráter preventivo e/ou corretivo, realizada por pessoal qualificado, sem o emprego de ferramental especializado, consistindo em pequenos reparos, ajustes, substituições de peças isoladas e pequenos conjuntos.

**Art. 102** - Considera-se manutenção de segundo escalão:

- I - reparos e regulagens no sistema de freios;
- II - reparos no sistema de embreagem;
- III - reparos no sistema de ignição;
- IV - reparos no sistema de alimentação;
- V - substituição de peças isoladas ou pequenos conjuntos;
- VI - regulagens diversas;
- VII - lubrificação;
- VIII - reparos no sistema elétrico.

[...]

**Art. 103** - Entende-se por manutenção de terceiro escalão a manutenção de caráter preventivo e/ou corretivo, cuja execução dependa de pessoal e ferramental especializado.

**Art. 104** - Considera-se manutenção de terceiro escalão:

- I - alinhamento e balanceamento;
- II - lanternagem;
- III - pintura;
- IV - serviços elétricos;
- V - serviços de suspensão.

**Art. 105** - Entende-se por manutenção de quarto escalão a manutenção de alto grau de especialização, que exija para sua execução ferramental com elevado índice de precisão e treinamento específico, tais como:

- I - troca de conjuntos ou subconjuntos;
- II - abertura de motores, caixas de engrenagens e bombas injetoras;
- III - manutenções em sistema de injeção eletrônica e regulagens de bombas injetoras;
- IV - manutenção em sistemas hidráulicos de escadas, plataformas e cestos aéreos.

**Art. 106** - Manutenção de quinto escalão é a manutenção que requer alto grau de especialização, normalmente executada por firmas especializadas, tais como:

- I - retífica de motores;
  - II - alinhamento de chassis, desempenho de carroçarias e monoblocos;
  - III - recuperação de caixa de marcha;
  - IV - serviços especializados em escadas, plataformas e cestos aéreos.
- (MINAS GERAIS, 2016, p. 38-41).

Segundo a ABNT NBR 5462 (1994), os escalões de manutenção definem, dentro de uma organização, se as manutenções serão realizadas em oficinas próprias ou terceirizadas, levando em consideração a competência dos profissionais, os recursos disponíveis, a segurança na execução dos serviços, se os locais são apropriados, dentre outros.

### **4.3 Impacto da implantação do Núcleo Administrativo no 3º COB sem prévia regulamentação**

A partir do mês de janeiro do ano de 2018, seguindo as diretrizes do Plano de Comando 2015/2026, como parte do planejamento estratégico, o CBMMG reestruturou administrativamente as unidades do interior do Estado, onde grande parte das funções que os batalhões exerciam, especificamente, as atividades de pessoal e de execução de despesa, foi centralizada nos Comandos Operacionais do 2º COB, 3º COB, 5º COB e 6º COB, com a criação do Núcleo Administrativo, para



onde também foram transferidos vários militares. Desta forma, o 3º COB passou a gerenciar de maneira centralizada a manutenção da frota do 4º BBM e da 2ª Cia Ind. Por outro lado, as Unidades Operacionais funcionariam com seções administrativas reduzidas responsáveis por administrar e repassar as demandas para os Núcleos Administrativos. (MINAS GERAIS, 2017a).

Até dezembro do ano de 2017, a gestão da frota do CBMMG, no interior do Estado, era realizada pelas Unidades Operacionais, sendo na região do 3º COB pelo 4º BBM, localizado na cidade de Juiz de Fora e pela 2ª Cia Ind. Localizada na cidade de Barbacena.

Alinhando com o que descreve Pereira (2016) o Alto Comando da Corporação criou a Comissão nº 11/2017 que por sua vez apresentou a proposta de criação do Núcleo Administrativo no organograma dos Comandos Operacionais do interior. Estes tiveram a oportunidade de estudar a proposta e apresentar sugestões.

Contudo, a inexistência de regulamentação prévia, definindo a competência e limites das seções administrativas das Unidades Operacionais (4º BBM e 2ª Cia Ind.), bem como as do Núcleo Administrativo no 3º COB causou alguns contratempos no gerenciamento.

Para aumentar as possibilidades de sucesso da gestão estratégica de uma organização, o processo de implementação de estratégias torna-se fator de grande importância. Ainda que esteja apenas se referindo à visão de futuro, ao elaborar uma análise do processo de implementação, Jick (2001), apud Estrada e Almeida (2007, p.148) afirma que “a articulação da visão representa 10% do trabalho, e sua implementação 90%”. Embora Gray (1986), apud Estrada e Almeida (2007, p.148) já tivesse afirmado que “o insucesso do planejamento estratégico ocorre quando existem falhas no seu processo de implementação, o problema persiste, mesmo que esteja recebendo uma atenção maior”.

De acordo Alday (2000, p. 15) existem questões especiais na Administração Estratégica. Uma delas é quando a organização está envolvida com a responsabilidade social. Nesta situação, a administração se sente obrigada a tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização e o bem estar da sociedade de modo geral. O reconhecimento da existência de tais obrigações, necessariamente, tem um impacto sobre o processo de administração estratégica.

Embora a Corporação tenha demonstrado, claramente, seu comprometimento com o aumento da qualidade dos serviços prestados junto à

sociedade mineira, quando se pretendia disponibilizar de imediato militares para o serviço operacional, alguns impasses administrativos poderiam ter sido evitados se as normas internas já tivessem sido previamente adequadas à nova realidade, uma vez que, grande parte das legislações ainda está relacionada com a estrutura administrativa anterior à implantação do núcleo administrativo, bem como existência de indefinição de algumas competências funcionais nas Unidades de Execução Operacional (UEOp).

Para exemplificação, em caso de acidentes envolvendo viaturas, no que tange às providências e à apuração de responsabilidades, respectivamente, o Manual de Gerenciamento de Frota traz:

**Art. 137** - Em caso de acidente envolvendo viatura do Corpo de Bombeiros Militar, as seguintes medidas administrativas serão adotadas:  
[...]

III - pelo Chefe da Subseção de Manutenção e Transportes:

a) comparecer, sempre que possível, ao local do acidente ocorrido nas localidades sedes das Unidades, para avaliação dos danos de forma a assessorar o Oficial de serviço ou correspondente sobre a adoção das medidas previstas;  
[...]

**Art. 144** - Acidentes com viaturas, em quaisquer circunstâncias, importam na necessidade de se verificar a responsabilidade cível, visando ao ressarcimento dos danos materiais, bem como a existência de infrações administrativas ou atos de improbidade.

**Art. 145** - O Comandante da Unidade, de posse da documentação (RAV, BO/REDS, etc...) sobre acidente envolvendo viatura da Unidade, adotará as medidas disciplinares cabíveis, previstas no Manual de Processos e Procedimentos Administrativos (MAPPA). [...] (MINAS GERAIS, 2018, p. 46-49).

Observa-se que a legislação faz referência à estrutura antiga, quando as Seções de Transportes pertenciam às UEOp. Por analogia, atualmente, caberia ao Comandante Operacional de Bombeiros adotar as medidas disciplinares previstas no MAPPA, uma vez que a Seção de Transportes, atualmente, pertence a este Comando. Por outro lado, as viaturas das UEOp são cargas patrimoniais destas unidades e administradas pelas Seções de Suprimentos.

Antes da criação do Núcleo Administrativo, tanto o 4º BBM quanto a 2ª Cia Ind possuíam seções de transportes, a diferença é que a estrutura administrativa da Cia Ind era menor do que a do 4º BBM. Ambas as unidades executavam as

mesmas funções no Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – SIAD e no Portal de Compras.

Outro exemplo de dificuldade é referente às Unidades Executoras/Contábeis<sup>7</sup>. Anterior ao Núcleo Administrativo, as Unidades Executoras (UE) pertenciam às unidades operacionais. Após a criação do núcleo, o 3º COB passou a ser UE, tornando-se Unidade Apoiadora<sup>8</sup> do 4º BBM e 2ª Cia Ind, que por sua vez passaram à condição de Unidades Apoiadas<sup>9</sup>. A Resolução nº 788 de 23 de maio de 2018 – Comando Geral, que dispõe sobre as Normas de Execução dos Recursos Orçamentários e Financeiros do CBMMG (NERO) para o ano de 2018, foi publicada quatro meses após a implantação do Núcleo Administrativo. A NERO prevê que:

**Art. 8º** O apoio a ser prestado por uma UE a uma Unidade Apoiada consistirá na elaboração de processos de compras, processos de despesas, execução de procedimentos licitatórios, registros de empenho, liquidação e pagamento, além dos registros contábeis, arrecadação de receitas e prestações de contas.

**Parágrafo único** - Cada Unidade Apoiada terá número próprio de unidade executora/contábil, de forma a vincular uma unidade autônoma no SIAD, para fins de controle patrimonial. (MINAS GERAIS, 2018e, p. 8).

Porém, mesmo com a publicação da NERO, outro problema persistiu. Com o 3º COB sendo UE, as funções dos Agentes Coordenadores de Ação<sup>10</sup> foram transferidas das unidades operacionais para o 3º COB. Contudo não foi criada Unidade Contábil no 3º COB e com isso os serviços realizados no SIAD e no Portal de Compras continuaram sendo realizados nas unidades operacionais, causando morosidade nas atividades relacionadas.

Existe também indefinição se continuarão a existir os estoques de peças para viaturas. Caso os estoques permaneçam, é preciso a definição do local onde

---

<sup>7</sup> Unidade que dispõe de organização e meios para exercer plena administração própria e tem competência para praticar todos os atos e fatos administrativos decorrentes da gestão de bens do Estado e de terceiros, sendo contemplada com a distribuição dos créditos da Unidade Orçamentária a qual está vinculada para a realização dos programas de trabalho.

<sup>8</sup> Unidade Executora que realiza os atos administrativos decorrentes de sua própria gestão de bens do Estado e todas as fases da despesa em benefício próprio e de outras Unidades.

<sup>9</sup> Unidade que não realiza execução orçamentária e financeira da despesa, tendo suas necessidades supridas através de unidade apoiadora, mas realiza os atos administrativos decorrentes de sua própria gestão patrimonial de bens do Estado.

<sup>10</sup> Militares responsáveis pela administração direta contábil e logística da UE, ou seja, das atividades e serviços essenciais para o desenvolvimento das atividades meio e fim de sua Unidade.

eles ficarão alocados, se continuarão nas Unidades Operacionais ou no Núcleo Administrativo e como serão realizadas as reposições.

Somente no mês de junho do ano de 2018, através do Ofício nº 615/2018 – SDAL de 15/06/18 é que foi criada a Unidade Contábil do 3º COB. (MINAS GERAIS, 2018a). Posteriormente, o Ofício 743/2018 – SDAL de 29/06/18 possibilitou a transferência da carga patrimonial e a execução por completo dos serviços de competência do Núcleo Administrativo. (MINAS GERAIS, 2018b).

O Ofício nº 9015/2018 – Estado-Maior, datado de 23 de fevereiro de 2018, continha a proposta de Resolução para sugestões, que buscava dar diretrizes gerais para funcionamento dos setores dos Comandos Operacionais. (MINAS GERAIS, 2018c). Posteriormente, houve o encaminhamento, também para sugestões, do Ofício 9017/2018 – Estado-Maior, datado de 28 de fevereiro de 2018, contendo proposta de memorando para o COB, visando diretrizes para tramitação de documentos e formulação de atos administrativos. (MINAS GERAIS, 2018d).

Porém, a Resolução nº 803, que trata sobre a estrutura, competência, atribuições e linhas gerais de funcionamento dos Comandos Operacionais foi publicada, apenas, em 17 de agosto de 2018. (MINAS GERAIS, 2018i). Apesar de ela especificar as atribuições da Seção de Transportes, assim como das demais seções do COB, não houve publicação de norma contendo as competências e atribuições das seções das Unidades de Execução Operacional (UEOp). Nestas unidades, as ações referentes à administração da frota estão vinculadas à Seção de Suprimento, mas como não há diretrizes, cada seção acaba por adaptar as ações de acordo com suas particularidades.

#### **4.4 Bombeiros Especialistas**

Bombeiros especialistas são militares que concluíram curso de formação destinado para executarem serviços atinentes à área de motomecanização, músicos, auxiliares de saúde e comunicações, sendo os de motomecanização destinados para as seções relacionadas com os serviços de manutenção de viaturas.

Antes da implantação do Núcleo Administrativo havia previsão de 02 vagas de especialistas na Seção de Transportes do 4º BBM. Estas vagas foram extintas com a criação do Núcleo, e a Seção de Suprimentos que passou a gerir os

assuntos relacionados à frota no 4º BBM ficou sem as vagas, conforme demonstram os quadros abaixo:

**Quadro 5 – DD/QOD do 4º BBM anterior ao Núcleo Administrativo – Outubro/2017**

ANEXO "C" À RESOLUÇÃO Nº 749, DE 05 DE OUTUBRO DE 2017.																
DETALHAMENTO E DESDOBRAMENTO DO QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO																
QUARTO BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR - SEDE: JUIZ DE FORA																
REPARTIÇÃO		ARTICULAÇÃO	QOBM			QOBM / QOCBM		QOS	QOE	SOMA	QPBM		QPE	SOMA	TOTAL	OBS
			CEL	TCEL	MAJ	CAP	TEN	OF	OF		ST/SGT	CB/SD	PR			
GABINETE	CMT	JUIZ DE FORA	1						1				0	1		
	SUBCMT			1						1				0	1	
CARTÓRIO							1			1	1	1		2	3	A
PROTOCOLO GERAL										0	1	2		3	3	B
EMB-1 - SEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS						1	1			2	4	2		6	8	
EMB-2							1			1	2	1		3	4	
EMB-3						1				1	1	1		2	3	
EMB-4						1				1	1	1		2	3	
SOFI							1			1	2			2	3	
ALMOX							1			1	2	1		3	4	
SAC							1			1	1	1		2	3	C
S. COM.										0			1	1	1	D
S MNT TRNP							1			1	1	1	2	4	5	
EMB-5							1			1	1	2		3	4	
NAIS								3		3			4	4	7	
<b>SOMA TOTAL DO PCS</b>			<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>53</b>	

Fonte: (MINAS GERAIS, 2017c, destaque nosso)

**Quadro 6 – DD/QOD do 4º BBM posterior ao Núcleo Administrativo – Novembro/2017**

ANEXO "C" À RESOLUÇÃO Nº 759, DE 30 DE NOVEMBRO DE 2017.																
DETALHAMENTO E DESDOBRAMENTO DO QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO																
QUARTO BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR - SEDE: JUIZ DE FORA																
REPARTIÇÃO		ARTICULAÇÃO	QOBM			QOBM / QOCBM		QOS	QOE	SOMA	QPBM		QPE	SOMA	TOTAL	OBS
			CEL	TCEL	MAJ	CAP	TEN	OF	OF		ST/SGT	CB/SD	PR			
GABINETE	CMT	JUIZ DE FORA	1						1				0	1		
	SUBCMT			1						1				0	1	
CARTÓRIO							1			1	1			1	2	A
PROTOCOLO										0	1	1		2	2	B
SEÇÃO DE SUPRIMENTOS						1	2			3	3	1		4	7	
SEÇÃO DE PLANEJAMENTO / APOIO						1	1			2	6	1	1	8	10	
NAIS								3		3			4	4	7	
<b>SOMA TOTAL DO PCS</b>			<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	

Fonte: (MINAS GERAIS, 2017d, destaque nosso)

As manutenções de segundo escalão, como por exemplo, troca de filtros, troca de óleo, troca de pastilhas de freio, ou substituição de peças simples, que antes eram realizadas nas unidades operacionais, atualmente são realizadas nas oficinas credenciadas, desta forma todo o serviço de manutenção foi terceirizado.

O 3º COB que passou a gerenciar a manutenção da frota em sua área de atuação, através da Seção de Transportes, que integra o Núcleo Administrativo, também não foi contemplado com vagas de especialistas. Neste caso, é compreensível, haja vista que os bombeiros especialistas devem ficar nas unidades operacionais, onde concentram as viaturas operacionais e administrativas.

**Quadro 7 – DD/QOD do 3º COB posterior ao Núcleo Administrativo – Novembro/2017**

ANEXO "C" À RESOLUÇÃO Nº 759, DE 30 DE NOVEMBRO DE 2017.																
DETALHAMENTO E DESDOBRAMENTO DO QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO CBMMG																
TERCEIRO COMANDO OPERACIONAL DE BOMBEIROS - 3º COB - SEDE: JUIZ DE FORA																
REPARTIÇÃO		ARTICULAÇÃO	QOBM			QOBM / QOCBM		QOS	QOE	SOMA	QPBM		QPE	SOMA	TOTAL	OBS
			CEL	TCEL	MAJ	CAP	TEN	OF	OF		ST/SGT	CB/SD	PR			
GABINETE	CMT	JUIZ DE FORA	1							1				0	1	
	SUBCMT									0				0	0	
SECRETARIA							1			1	1			2	3	
CARTÓRIO						1				1	1	3		4	5	A
DIVISÃO OPERACIONAL	CHEFIA				1	1				2	2	2		4	6	
	NÚC. DE PREVENÇÃO						1			1	1			1	2	
SEÇÃO ADM	CHEFE				1					1				0	1	
	SUBCHEFE					1				1				0	1	
	S. PESSOAL					1	1			2	3	2		5	7	
	SOFI						1			1		2		2	3	
	SSMNT					1			1	2	1		3	4		
	ALMOX					1			1	2	1		3	4		
	LICITAÇÃO					1			1	1			1	2		
FISC. CONT.					1			1	1			1	2			
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>41</b>	

**Fonte: (MINAS GERAIS, 2017d, destaque nosso)**

Na 2ª Cia Ind. não era previsto especialista antes, nem depois da criação do Núcleo no 3º COB. Embora já executasse as mesmas funções administrativas e operacionais que o 4º BBM, sua elevação de Companhia BM para Companhia Independente é recente.

Até o mês de agosto de 2015 a fração de Barbacena era uma Companhia BM subordinada ao 4º BBM, com atividades predominantemente operacionais, conforme ilustra o quadro abaixo:

Quadro 8 – DD/QOD do 4º BBM contendo a Cia BM Barbacena – Julho/2015

ANEXO "B" À RESOLUÇÃO Nº 620, DE 02 DE JULHO DE 2015.																
DETALHAMENTO E DESDOBRAMENTO DO QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO																
QUARTO BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR – SEDE: JUIZ DE FORA																
REPARTIÇÃO	FUNÇÃO	ARTICULAÇÃO	QOBM			QOBM / QOCBM		QOS	QOE	SOMA	QPBM		QPE	SOMA	TOTAL	OBS
			CEL	TCEL	MAJ	CAP	TEN	OF	OF		ST/SGT	CB/SD	PR			
1ª CIA BM	CMT	JUIZ DE FORA				1				1			0	1		
	AUXILIAR									0	2		2	2		
	CIAD						1			1	6		6	7	C	
	SOU									0	6		6	6		
	SAO									0	1	1	2	2		
	1º PEL BM						1			1	15	33	48	49		
	2º PEL BM						1			1	15	33	48	49		
	3º PEL BM						1			1	15	33	48	49		
	4º PEL BM					1			1	15	35	50	51			
5º PEL BM	NORTE					1			1	14	35	49	50			
6º PEL BM	SUL					1			1	14	34	48	49			
<b>SOMA TOTAL DA 1ª CIA BM</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>103</b>	<b>204</b>	<b>0</b>	<b>307</b>	<b>315</b>	
2ª CIA BM	CMT	BARBACENA				1				1			0	1		
	AUXILIAR									0	2		2	2		
	AUXILIAR/ASAIB									0	2		2	2		
	1º PEL BM						1			1	20	34	54	55		
	1º PEL BM/GPV								0	6	8	14	14	D		
	2º PEL BM	SÃO JOAO DEL REI					1			1	14	34	48	49		
	2º PEL BM/GPV									0	4	4	8	8	E	

Fonte: (MINAS GERAIS, 2015a)

A Resolução nº 625, de 05 de agosto de 2015 – Comando Geral, cria na estrutura organizacional do CBMMG a 2ª Cia Ind BM na cidade de Barbacena, que deixa de ser Companhia BM do 4º BBM e se subordina diretamente ao 3º COB. Neste mesmo ato, há o remanejamento de uma vaga do quadro de praças especialistas (QPE) de motomecanização do 4º BBM, da sede em Juiz de Fora, para a 2ª Cia Ind. (MINAS GERAIS, 2015b).

Quadro 9 – DD/QOD da 2ª Cia Ind – Agosto/2015

ANEXO "C" À RESOLUÇÃO Nº 625, DE 05 DE AGOSTO DE 2015.																
DETALHAMENTO E DESDOBRAMENTO DO QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO CBMMG																
2ª COMPANHIA INDEPENDENTE DE BARBACENA																
REPARTIÇÃO	FUNÇÃO	ARTICULAÇÃO	QOBM			QOBM / QOCBM		QOS	QOE	SOMA	QPBM		QPE	SOMA	TOTAL	OBS
			CEL	TCEL	MAJ	CAP	TEN	OF	OF		ST/SGT	CB/SD	PR			
2ª COMPANHIA INDEPENDENTE DE BARBACENA	COMANDO				1					1			0	1		
	SEÇÃO DE APOIO PESSOAL E ADMINISTRATIVO - SAPA	CHEFE	BARBACENA				1				1			0	1	A
		CARTÓRIO/SECRETARIA						1			1	2	3	5	6	
		PRS						1			1	1	1	2	3	
	SEÇÃO DE APOIO LOGÍSTICO - SALOG	CHEFE	BARBACENA				1				1			0	1	
		SOFI						1			1	2	1	3	4	
		ALMOXARIFADO/TRANSPORTE						1			1	2	2	5	6	
	<b>SOMA TOTAL DO PCS</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>22</b>
	1ª CIA BM	CMT	BARBACENA				1				1			0	1	
		SAO									0	4		4	4	
		1º PEL BM						1			1	20	34	1	55	56
		1º PEL BM/GPV	SÃO JOÃO DEL REI							0	6	8	14	14	B	
		2º PEL BM						1			1	14	34	1	49	50
		2º PEL BM/GPV									0	4	4	8	8	C
	<b>SOMA TOTAL DA 1ª CIA BM</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>48</b>	<b>80</b>	<b>2</b>	<b>130</b>	<b>133</b>
2ª CIA BM	CMT	CONSELHEIRO LAFAIETE				1				1			0	1		
	AUXILIAR									0	2		2	2		
	1º PEL BM					1				1	14	37	51	52		
	1º PEL BM/GPV	CONGONHAS								0	4	4	8	8	C	
2º PEL BM						1			1	9	20	29	30			
<b>SOMA TOTAL DA 2ª CIA BM</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>61</b>	<b>0</b>	<b>90</b>	<b>93</b>	
<b>SOMA DA 1ª e 2ª CIAS</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>77</b>	<b>141</b>	<b>2</b>	<b>220</b>	<b>226</b>	
<b>SOMA TOTAL DAS CIAS E PCS</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>84</b>	<b>148</b>	<b>3</b>	<b>235</b>	<b>248</b>	

Fonte: (MINAS GERAIS, 2015b, destaque nosso)

Com a criação do Núcleo Administrativo, foi desativada a vaga de especialista de motomecanização da 2ª Cia Ind.

**Quadro 10 – DD/QOD da 2ª Cia Ind posterior ao Núcleo Administrativo – Novembro/2017**

ANEXO "C" À RESOLUÇÃO Nº 759, DE 30 DE NOVEMBRO DE 2017.																		
DETALHAMENTO E DESDOBRAMENTO DO QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO CBMMG																		
2ª COMPANHIA INDEPENDENTE DE BOMBEIROS MILITAR - SEDE: BARBACENA																		
REPARTIÇÃO	FUNÇÃO		ARTICULAÇÃO	QOBM				SOMA	QPBM		QPE	SOMA	TOTAL	OBS				
				CEL	TCEL	MAJ	CAP		TEN	OF					OF	ST/SGT	CB/SD	PR
2ª CIA INDBM - BARBACENA	GABINETE	CMT	BARBACENA			1				1			0	1				
		SUBCMT							1				0	1				
	CARTÓRIO					1			1	1	1		2	3	A			
	PROTOCOLO								0	1	1		2	2	B			
	SEÇÃO DE SUPRIMENTOS						1		1	2			2	3				
	SEÇÃO DE PLANEJAMENTO / APOIO ADM						1		1	2	1		3	4				
	<b>SOMA TOTAL DO PCS</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	
	1ª CIA BM	CMT		BARBACENA			1			1				0	1			
		1ª PEL BM					4			4	20	34	1	55	59			
		1ª PEL BMIGPV					1			1	6	8		14	15	C		
		2ª PEL BM			SÃO JOÃO DEL REI			1		1	14	27	1	42	43			
		2ª PEL BMIGPV								0	4	3		7	7	D		
	2ª PEL BMIPA BM	TIRADENTES							0				0	0	E			
	<b>SOMA TOTAL DA 1ª CIA BM</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>44</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>118</b>	<b>125</b>	

Fonte: (MINAS GERAIS, 2017d, destaque nosso)

Até a Resolução nº 802, de 10 de agosto de 2018, tanto o 4º BBM, quanto a 2ª Cia Ind. permaneciam sem os especialistas configurados na Seção de Transportes e Seção de Suprimentos, respectivamente.

#### 4.5 Apresentação e análise dos dados obtidos através das entrevistas

Buscando entender os efeitos na Seção de Transportes do 3º COB e nas Seções de Suprimentos do 4º BBM e da 2ª Cia Ind, após a implantação do Núcleo Administrativo, foram realizadas entrevistas estruturadas, com abordagem qualitativa, com as lideranças envolvidas no sistema de manutenção da frota, sendo o subchefe do Núcleo Administrativo, o chefe da Seção de Transporte do Núcleo Administrativo, o chefe da Seção de Suprimentos do 4º BBM e o chefe da Seção de Suprimentos da 2ª Cia Ind, que serão referidos como chefes *Alfa*, *Bravo*, *Charlie* e *Delta*, respectivamente, visando fluidez nas explicações.

Quanto ao tempo de serviço frente à gestão logística, o chefe Alfa e o chefe Delta possuem mais de 02 anos de experiência, enquanto que os chefes



Bravo e Charlie menos de 07 meses. Uma característica comum a todos eles é o fato de não possuírem cursos ou treinamentos específicos referentes à gestão da frota, o chefe Alfa realizou apenas um curso para trabalhar no Portal de Compras e o chefe Charlie no Curso de Formação de Oficiais.

Os resultados obtidos com as entrevistas apontaram como situações relevantes três categorias, sendo elas, o emprego de bombeiros especialistas nas seções de suprimentos das unidades operacionais, as vantagens e desvantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB e qual melhor modelo de gestão proporciona mais eficácia administrativa na área do 3º COB.

#### **4.5.1 Bombeiros especialistas nas Seções de Suprimentos**

Ao analisarmos a primeira categoria, ou seja, o emprego de bombeiros especialistas nas seções de suprimentos das unidades operacionais, através da pergunta de origem “Existem fatores positivos de se ter efetivo de militares que atuam exclusivamente na manutenção de viaturas? Se a resposta for positiva, cite-os.”, os entrevistados foram unânimes em reconhecer a importância de se ter especialistas nas seções de suprimento para executar e acompanhar as manutenções realizadas pelas oficinas credenciadas.

Foi informado que nos DD/QOD antigos eram previstos os bombeiros especialistas nas unidades operacionais e atualmente, após implantação do Núcleo Administrativo, nos novos DD/QOD não há essa previsão. Essa indefinição gerou dúvida de como seriam realizadas as manutenções.

O entrevistado Alfa comenta:

Sabe-se que as manutenções de primeiro escalão são realizadas pelos motoristas, mas existem outras manutenções que são de segundo escalão que em muitas das vezes o especialista ou militar, que mesmo não sendo especialista, mas detentor de conhecimentos mecânicos, conseguem uma correção imediata, sem custo para administração. (informação verbal).

O chefe Charlie diz que o especialista é importante “pois acelera a manutenção e diminui o ônus ao Estado, pois as oficinas normalmente cobram muito caro.” (informação verbal).

O chefe Alfa afirma que uma das vantagens de se ter especialistas é que

se determinada viatura baixar por problemas mais simples, seja à noite ou nos finais de semana ou feriados, devido às escalas de sobreaviso que existiam nas unidades, o militar é acionado de imediato para sanar o problema. O mesmo não acontece com as oficinas contratadas, elas não trabalham 24 horas, em sistema de plantão ou com escalas de sobreaviso, desta forma haveria a necessidade de aguardar o início do próximo expediente que poderia ser no dia seguinte ou vários dias, em se tratando de finais de semana ou feriados prolongados. Necessitando de liberação rápida para determinada viatura, nesta atual situação, o atendimento operacional ficaria comprometido. (informação verbal).

O chefe Alfa acrescenta que “nosso serviço é de continuidade. Esta é uma questão bastante delicada considerando a continuidade exigida para os serviços operacionais prestados pela corporação.” Na mesma linha, o chefe Delta cita que “os especialistas na Seção de Suprimentos é importante para manutenções preventivas e resposta rápida para solução de problemas de menor complexidade.” (informação verbal).

Mas independente de se realizar a manutenção no quartel ou nas oficinas contratadas, os especialistas são os profissionais competentes para acompanharem e fiscalizarem os serviços realizados nas viaturas pelos terceirizados. Um militar que não tem conhecimento técnico vai ter dificuldades para verificar se a oficina credenciada está colocando uma peça de qualidade ou se o serviço feito foi realmente o que havia sido apontado no orçamento, com posterior emissão de nota fiscal.

O chefe Alfa finaliza sua resposta com os seguintes dizeres:

Tomemos um exemplo simples, que seja a troca de uma embreagem. No contrato está explícito que tem de ser reposição de peça de primeira linha. Mas o militar que não é especialista não tem conhecimento de qual material é de primeira linha, ou se a embreagem realmente foi substituída, ou se o serviço foi realizado a contento. Mesmo que se mantenha a atual estrutura administrativa de núcleo centralizado, que se tenham militares especialistas no próprio efetivo das seções de suprimentos das unidades operacionais para poderem atuar na fiscalização, para assim poderem acompanhar de perto as manutenções da frota. (informação verbal).

Tomemos como síntese a fala do chefe Delta no sentido de que “o conhecimento técnico possibilita um melhor acompanhamento dos serviços mais complexos realizados por oficinas terceirizadas.” (informação verbal).

Ao serem questionados sobre qual seria a quantidade de especialistas

suficientes para executarem os serviços de manutenção da frota e qual categoria deles, todos responderam que 02 seriam suficientes. O chefe Alfa acredita que o interessante é que pelo menos 01 deles fosse mecânico para viatura pesada (viaturas a diesel) e o outro para viatura leve (viaturas a álcool/gasolina). O chefe Bravo salientou que a maior demanda de consertos é para viaturas pesadas e a vantagem de se contratar 02 especialistas na categoria pesada é que eles também executam os serviços nas viaturas leves e o contrário nem sempre ocorre. Os chefes Charlie e Delta responderam que o interessante seria 01 na categoria leve e 01 na pesada. (informação verbal).

#### ***4.5.2 Vantagens e desvantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB***

A segunda categoria apontada revelou o que os gerentes consideram como vantagens e desvantagens no tocante à manutenção da frota de maneira centralizada no 3º COB.

A primeira análise concentrou-se nas vantagens cuja pergunta de origem foi “Quais são as vantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB?”

As respostas sinalizam uma maior heterogeneidade entre o que pensam os gestores. Contudo percebe-se maior afinidade entre os entrevistados Alfa e Delta que se divergem dos entrevistados Bravo e Charlie.

Os chefes Alfa e Delta estão de acordo com o que descreve Chiavenato (2003) sobre centralização. Para o autor algumas das vantagens se caracterizam pela consistência das decisões com os objetivos empresariais globais, concentração de esforços em um tomador de decisão e redução de custos operacionais.

Para o chefe Alfa as vantagens do modelo centralizado permitem que as UEOp adotem providências operacionais quanto aos acidentes das viaturas, o controle das manutenções preventivas e corretivas, apresentando as demandas à Seção de Transportes do 3º COB para demais providências do Núcleo Administrativo, e posterior encaminhamento das viaturas para as oficinas que prestam serviço ao CBMMG. Para ele, mesmo havendo redução do efetivo responsável pelas manutenções da frota na Seção de Suprimentos, em comparação

com o modelo anterior, as UEOp foram desoneradas de algumas rotinas administrativas. (informação verbal).

O chefe Alfa acredita que as vantagens seriam ampliadas se houvesse a possibilidade de se empregar especialistas nas Seções de Suprimentos, conforme explica:

Observa-se que no DD/QOD não existe a previsão de especialistas (Motomec) nas UEOp, onde poderiam fazer uma análise preliminar dos problemas ou até mesmo realizar alguns reparos de menor complexidade, agilizando o serviço de manutenção e reduzindo custo com esse tipo de serviço. (informação verbal).

Indo ao encontro do que menciona o chefe Alfa, o chefe Delta destaca que “a centralização administrativa desonera um pouco os militares das Unidades apoiadas, tendo em vista a diminuição dos trabalhos burocráticos, como realização de pregões, lançamentos de notas, etc.” (informação verbal).

Por outro lado, os chefes Bravo e Charlie se amoldam a Souza, H., (2015) quando a autora menciona que a descentralização contribui para que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização e está ligada à autonomia e independência para tomada de decisões. Ocorre quando nenhum controle direto é feito ao tomar-se uma decisão. Acrescenta que a tendência moderna é no intuito de descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos. (informação verbal).

Por isso, o chefe Bravo tem o entendimento de que todo o serviço relativo à manutenção das viaturas deveria ficar sob a responsabilidade das UEOp, pois considera que “a centralização retirou a autonomia e a agilidade dos serviços e o núcleo administrativo deveria somente realizar e gerenciar os contratos e processos de compras.” (informação verbal).

O entrevistado Charlie também não vê vantagem no processo de centralização da frota, para ele é insuficiente ter apenas um militar lotado na Seção de Suprimentos responsável pelos serviços de manutenção da frota. Informou que com a supressão dos especialistas do 4º BBM, houve a necessidade de aproveitar a experiência de dois militares com conhecimento na área de mecânica, sendo um sargento possuidor de curso de tornearia mecânica, curso para montagem e desmontagem de motores, além de ter experiência em retífica de motores, e um

soldado que tem o curso técnico de mecânica industrial e automação Industrial. (informação verbal).

Segundo Charlie o emprego desses militares como apoio na Seção de Suprimentos, contribui para liberar viaturas para o serviço operacional com maior rapidez, em se tratando de manutenções mais simples. Conclui sua entrevista dizendo que “na sede do batalhão a seção de suprimentos está demandando um militar a mais, sendo que se a seção de transportes estivesse na sede não haveria a necessidade do militar que controla a frota.” (informação verbal).

A segunda parte da categoria teve como pergunta de origem “Quais são as desvantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB?”

O chefe Alfa diz que se os trabalhos forem executados na forma que se propõe a Resolução nº 803, de 17 de agosto de 2018, que estabelece a estrutura e competência dos COB, não observa desvantagens. Contudo, algumas atribuições entre as UEOp e a Seção de Transportes/3º COB, ainda se confundem, pois até o momento não foi publicado Resolução ou Memorando que estabeleça a estrutura, competência e as atribuições dos Batalhões e Cia Ind. (informação verbal).

O apontamento do Chefe Alfa referente à inexistência de legislação que padronize as competências das UEOp, como sendo uma das desvantagens percebida por ele, também foi detectado em pesquisa documental contida na seção 4.3 (Impacto da implantação do Núcleo Administrativo no 3º COB sem prévia regulamentação) do presente capítulo. (informação verbal).

Os entrevistados Bravo e Delta se alinham a Robbins (2005, p. 354) quando acreditam que na descentralização existe maior participação dos escalões inferiores nas decisões, pois segundo o autor “as ações para solucionar problemas podem ser mais rápidas, mais pessoas participam das decisões e os funcionários se sentem menos distantes daqueles que tomam decisões que afetam a sua vida”.

Neste seguimento, na percepção do chefe Bravo, o distanciamento da Seção de Transportes do 3º COB com as UEOp dificulta o gerenciamento das questões afetas à manutenção da frota, na medida em que o tempo gasto nas tramitações entre as seções interfere, relativamente, na solução rápida de determinados problemas. Segundo ele uma das desvantagens da centralização é:

A falta de um acompanhamento mais próximo da real situação dos veículos

disponíveis para atendimento das ocorrências, pois retira das unidades operacionais, a capacidade de gerenciar de forma autônoma sua frota, e, passam a depender do Núcleo Administrativo para tomada de decisão que poderiam ser resolvidas no âmbito da própria unidade de forma mais ágil. (informação verbal).

O chefe Delta expõe a mesma linha de argumentação do chefe Bravo, ao relatar que “a distância dificulta o processo de gestão. Pelo baixo quadro de viaturas os serviços de manutenção requerem resposta rápida para disponibilizar a viatura para atendimento de ocorrências. (informação verbal).

#### **4.5.3 Modelo de gestão mais eficaz para o 3º COB**

Cabe salientar que ao questionar aos entrevistados sobre apenas dois modelos de gestão, o antigo que era descentralizado nas unidades operacionais e o novo modelo, após a criação do Núcleo Administrativo no 3º COB, levou-se em consideração que as funções dos chefes das seções que compõe as lideranças da gestão da frota são destinadas a oficiais da corporação, no posto de tenente e capitão. Devido à necessidade de rotatividade e renovação no exercício das funções dos oficiais, bem como as promoções na carreira, que via de regra, obedecem a interstícios predefinidos em legislação própria, nenhum deles foi submetido a modelo de gestão distinto dos dois ora mencionados.

Pretendeu-se com a terceira categoria analisada, verificar com os entrevistados qual modelo de gestão seria mais benéfico para a manutenção da frota. A pergunta de origem foi “Em sua opinião, qual é o melhor modelo de gestão para a manutenção da frota, o atual de forma centralizada no 3º COB ou o antigo de maneira descentralizada nas Unidades Operacionais?”

Sobre a centralização administrativa Souza, H., (2015) acredita que ela elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais, tornando as decisões mais consistentes com os objetivos da organização. Isso justifica a opinião do chefe Alfa, quando diz que o modelo atual esta sendo mais eficiente, pois, segundo ele, o 3º COB trabalha no gerenciamento e as UEOp na execução propriamente dita.

No mesmo seguimento, o chefe Delta também acredita que o melhor modelo é o atual. Ele considera que se trata apenas de uma centralização dos procedimentos administrativos e não da manutenção das viaturas em si, tendo em

vista que estas continuam sendo realizadas nas cidades onde há unidades e frações BM. Segundo o entrevistado “a forma atual é mais adequada, pois, permite aos militares da Seção de Suprimentos uma atuação maior junto ao serviço operacional, não sendo necessário desprender tempo com os procedimentos administrativos.” (informação verbal).

Indo de encontro às argumentações dos entrevistados Alfa e Delta, os chefes Bravos e Charlie optam pelo modelo de gestão antigo, com a gestão da frota descentralizada. Desta forma, estes alinham-se com o que descreve Chiavenato (2003) quando o autor entende que na descentralização, os gerentes ficam mais próximos do ponto onde se devem tomar as decisões, o alto escalão de chefia pode concentrar-se nas decisões de maior importância, deixando as menores decisões para os níveis mais baixos e as pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro.

O chefe Bravo disse que “as unidades estão em contato direto com as viaturas, podendo intervir, tanto na manutenção quanto na alocação dos veículos, de maneira mais efetiva.” Relatou também que essa forma centralizada tira a autonomia e agilidade das unidades operacionais e que um exemplo disso é o remanejamento de viaturas de determinada fração para o Batalhão ou o contrário, que neste caso, a unidade operacional consegue gerenciar os veículos, que estão em condições de uso, fisicamente, de maneira muito mais efetiva do que o Núcleo administrativo, que em muitos casos encontra-se em outro município, distante, e que acaba por acompanhar a distribuição das viaturas de forma on-line. (informação verbal).

O chefe Charlie endossou o que havia respondido anteriormente, quando informou que não existiam vantagens da centralização da manutenção da frota, pois “na sede do batalhão a seção de suprimentos está demandando um militar a mais, sendo que se a seção de transportes estivesse na sede não haveria a necessidade do militar que controla a frota.” Por isso entende que o modelo antigo para a sede do 4º BBM seria melhor. (informação verbal).

Analisando as respostas desta categoria, houve a formação de dois grupos antagônicos no que tange à escolha do melhor modelo de gestão para os entrevistados. Os chefes Alfa e Delta escolheram o atual modelo como o preferido, ou seja, a centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo, sendo

que os chefes Bravo e Charlie defendem o antigo modelo que se baseia na descentralização da gestão nas unidades operacionais.

Uma das explicações possíveis para a dualidade afluída é o tempo de serviço que os entrevistados possuem frente à gestão da frota. Os chefes Alfa e Delta possuem mais de 02 anos de experiência no ramo, fator que indica que ambos experimentaram os dois modelos, haja vista a implantação do Núcleo Administrativo ter ocorrido em janeiro de 2018. Enquanto que os chefes Bravo e Charlie, com menos de 07 meses em funções de gestão de frota, experimentaram apenas o atual modelo e com isso terem vivenciado as dificuldades que a implantação do novo modelo proporcionou na administração do 3º COB e em suas unidades operacionais.

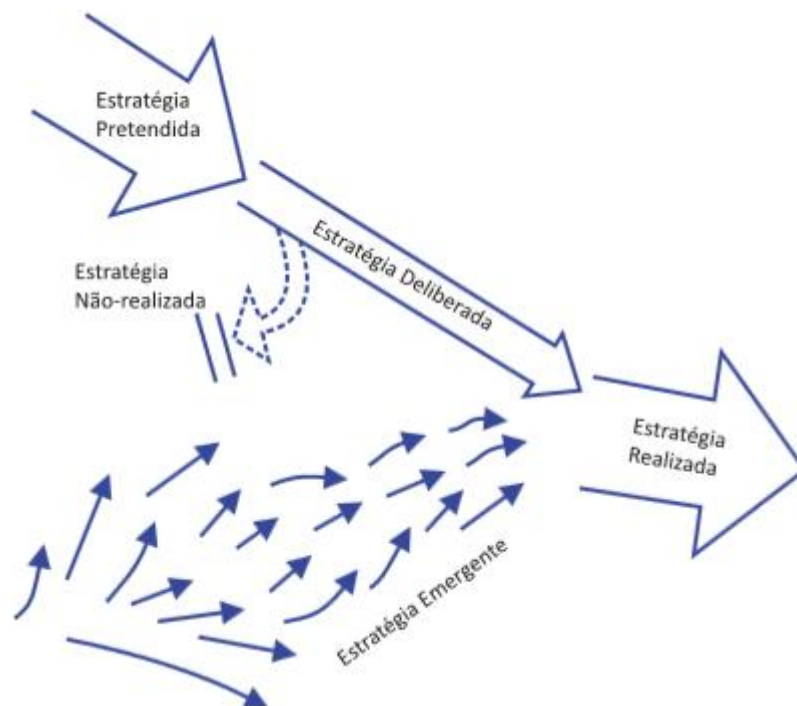


## 5 PROPOSTA

Neste capítulo serão apresentadas propostas referentes à manutenção da frota a serem aplicadas no 3º COB.

Após a implantação do planejamento, falhas e erros que se transformam em desvios devem ser acompanhados de perto. A Estratégia/Ação de Estratégia é passível de mudanças objetivas no momento em que for colocada em prática. Conforme ilustração abaixo, a seta do meio representa a Estratégia Deliberada, ou seja, aquela que foi planejada. As setas pequenas e agrupadas representam as Estratégias Emergentes, aquelas que podem surgir no momento da implementação por causa de mudanças do Ambiente, seja interno ou externo, ou porque somente neste momento foi apresentada sugestão melhor, mais criativa. Por isso é importante que haja flexibilidade para o aceitação de novas idéias, as quais não ocorreram antes. É excelente o fato de se flexibilizar o processo de Planejamento Estratégico, uma vez que ele jamais deve engessar a organização. (MINTZBERG, LANPEL E AHLSTRAND, 2000 apud PEREIRA, 2016).

**Figura 3 – Estratégia Emergente**



Fonte: (MINTZBERG, LANPEL E AHLSTRAND, 2000, p. 19 apud PEREIRA, 2016, p. 125)

O princípio da eficiência trazido à administração pública brasileira, em consonância ao modelo gerencial de gestão, faz com que as instituições públicas tenham que buscar cada vez mais modernizarem-se, trazendo serviços de melhor qualidade à população, com um investimento racional em recursos humanos e logísticos. (ABRUCIO; COSTA, 1988).

Todavia, mesmo que a eficiência seja necessária ela não é suficiente, devendo haver a eficácia, que significa atingir objetivos e resultados, relacionando-se com os fins e propósitos, alcançando diariamente as metas de produção em termos de quantidade e qualidade de resultados. O ideal é ser eficiente e eficaz simultaneamente na utilização dos recursos organizacionais, atingindo a excelência no desempenho. (CHIAVENATO, 2004).

Através da análise dos dados, ratificando o que foi mencionado por Abrucio e Costa (1988), neste capítulo, no que tange à importância do investimento racional em recursos humanos e logísticos para a empresa e conseqüentemente para a população, verificou-se a relevância dos especialistas na Seção de Transportes do 3º COB para realização de manutenções preventivas e resposta rápida para solução de problemas de menor complexidade, considerando a continuidade dos serviços operacionais e a inexistência de sistema de plantões e sobreavisos das oficinas mecânicas contratadas.

A Resolução nº 796 de 28 de junho de 2018 – CBMMG dispõe sobre as diretrizes para realização do Curso de Formação de Soldados Bombeiro Militar Combatentes, no ano de 2019, incluindo vagas para especialistas.

**Quadro 11 – Distribuição de vagas para soldados especialistas/CBMMG – Junho/2018**

Área	VAGAS			PREVISÃO DE INÍCIO	UNIDADE EXECUTORA
	Tot.	Dist.	Especialidade		
Motomecanização	10	04	Mecânico leve	Janeiro/ 2020	ABM
		04	Mecânico motor à diesel		
		02	Eletricista		
Saúde	20	14	Técnicosem Enfermagem		
		06	Técnicosem Saúde Bucal		
Comunicações	05	03	Técnico em informática/Rede de computadores		
		02	Técnico em telecomunicações		
Total de vagas para o QPE-BM				35	

Fonte: (MINAS GERAIS, 2018f, p. 3)

Neste sentido, o presente trabalho propõe que a referida resolução contemple também o 3º COB. Para aumentar o número de vagas, a proposta é de que haja reformulação do DD/QOD, sobretudo na Seção de Transportes do 3º COB, com inclusão de 02 bombeiros especialistas por UEOp, sendo um para realização de serviços de mecânica leve (viaturas a álcool/gasolina) e o outro para serviços pesados (viaturas a diesel).

Sugere-se que esses bombeiros especialistas pertençam ao efetivo da Seção de Transportes do Núcleo Administrativo do 3º COB e estejam sediados no 4º BBM e 2ª Cia Ind. Esta estrutura permite que os especialistas sejam gerenciados e controlados pelo Núcleo e a partir de suas bases (Batalhão e Cia Ind.) estejam disponíveis para atender as demandas das frações da área de abrangência do 3º COB.

O gerenciamento dos especialistas pelo Comando Operacional, ainda que à distância, não interfere na eficiência e eficácia da gestão, além de ir ao encontro dos objetivos do Alto Comando que sustentaram a criação do Núcleo Administrativo, ou seja, a manutenção das viaturas permanece centralizada no Núcleo.

O gerenciamento à distância, em sentido amplo, é o uso de um composto tecnológico para planejar, analisar, investigar e aplicar correções em um ambiente organizacional sem, contudo, estar presente no mesmo ambiente. Cria-se nova premissa que revoluciona a cultura da gestão, agregando uma série de conceitos organizacionais importantes, que necessitam de resgate, considerando sua eficiência e marco histórico. Logo, Gestão à distância é uma tendência, pois medir resultados em menor tempo e menor custo, aplicando correções mais rápidas e precisas, certamente, nos levará à eficácia de nossos resultados. (MENA, 2011).

Assim, os comandantes das UEOp se manteriam desobrigados e despreocupados com a gestão da frota, na medida em que os especialistas funcionariam como um “braço” do Núcleo Administrativo nas frações.

Pode-se dizer que a normalização é o processo de adequação do empreendimento às normas técnicas exigidas para o serviço ou produto que determinada empresa produz ou comercializa. É fundamental conhecer as normas que regem uma organização para sua manutenção e desenvolvimento. A normalização se apresenta como ação fundamental que permite à empresa ser mais competitiva, independente do tamanho do empreendimento, seja no setor de serviços ou industrial. (SEBRAE, 2016).

Uma documentação redigida com qualidade é sempre apropriada para as partes envolvidas, haja vista a previsão no papel daquilo que foi criado pela empresa como norma a ser seguida ou que tenha sido acordado entre patrões e empregados. A discussão do que é importante para a empresa, os limites e liberdades dos funcionários, além de regularizar essas normas internas, pode incentivar o trabalhador, trazer benefícios para a empresa, sintonia de equipe, alcance de resultados, dentre outros fatores. Ações que favorecem as empresas, também podem favorecer a sociedade. (CAMARGO, 2015).

A regulamentação das competências e atribuições dos Núcleos Administrativos, onde está inserida a Seção de Transportes, foi publicada em 17 de agosto de 2018, através da Resolução nº 803/2018 – CBMMG, que regulamenta a estrutura, competência, atribuições e linhas gerais de funcionamento dos Comandos Operacionais de Bombeiros, ou seja, sete meses após a criação do Núcleo Administrativo, ocorrida em janeiro de 2018. Contudo a referida legislação não contemplou as seções de suprimentos das UEOp. Sem diretrizes, cada seção acabou por adaptar as ações de acordo com suas particularidades, o que gerou alguns contratempos no gerenciamento.

Paralelamente à proposta anterior, no que se refere à manutenção da frota, considerando a inexistência de regulamentação para as seções das Unidades Operacionais, propõe-se a criação de resolução que discipline as tarefas e padronize as competências e atribuições dos bombeiros especialistas que irão trabalhar nas UEOp, sendo um “braço” do Núcleo Administrativo, junto às Seções de Suprimentos. Cabe reforçar que a gestão destes especialistas ficará centralizada do Núcleo Administrativo.

## 6 CONCLUSÃO

Para a compreensão do objeto de estudo, primeiramente, buscou-se trazer o entendimento de gestão e administração, no âmbito geral e público, por considerar que o CBMMG é um órgão que compõe o Poder Executivo Estadual e para tanto deve estar alinhado às políticas de governo.

Em Minas Gerais, recentemente, essa política de governo, caracterizada pela adequação institucional voltada para o desenvolvimento, denominada “Choque de Gestão”, apoiou-se em práticas gerenciais, na tentativa de consolidar uma gestão por resultados, objetivando uma governança social, em que os interesses estatais se juntam aos sociais e privados. O Acordo de Resultados mostrou-se um instrumento de alinhamento entre as estratégias governamentais e as estratégias de cada instituição e de promoção de resultados.

Nesse contexto, o planejamento estratégico, como um processo organizacional, se revelou indispensável na adaptação da organização a um ambiente mutável, em um processo de construção de consenso a partir de definições claras de suas metas, recursos e resultados.

O CBMMG através de seu Plano de Comando (2015/2026) que contém o Planejamento Estratégico da Corporação desenvolveu uma série de estudos e planejamentos institucionais, dos quais tiveram início no ano de 2006 e foram alvo de contínuas reavaliações, realizadas com intuito de alinhar as estratégias organizacionais com a evolução da sociedade e das políticas governamentais.

Um destes estudos foi o processo de reestruturação administrativa no interior do Estado, que culminou com a criação do Núcleo Administrativo nos Comandos Operacionais, em janeiro do ano de 2018, concentrando as atividades de pessoal e execução de despesas com o objetivo de liberar efetivo para a atividade operacional.

Porém, três fatores causaram desajustes administrativos na manutenção da frota na área do 3º COB. O primeiro foi o fato de a regulamentação das competências e atribuições do Núcleo Administrativo ter ocorrido em momento posterior à implantação do núcleo, em 17 de agosto de 2018, através da Resolução nº 803/2018 – CBMMG, que trouxe a regulamentação das atividades dos Comandos Operacionais. O segundo se caracteriza, até a conclusão deste trabalho, pela inexistência de norma que regulamente as competências e atribuições das seções

das Unidades Operacionais. E por último, a supressão dos bombeiros especialistas, em motomecanização, da gestão da frota da área do 3º COB.

Buscou-se conhecer o modelo de gestão da frota na área de abrangência do 3º COB, após a criação do Núcleo Administrativo, confrontando-o com o modelo empregado anteriormente, buscando fornecer informações e parâmetros para o gerenciamento das manutenções das viaturas, a fim de verificar se a solução eventualmente aplicada na gestão da frota interferiu positivamente nos objetivos inseridos no planejamento estratégico constante no Plano de Comando 2015/2026 da Corporação.

A primeira hipótese foi confirmada, pois foi verificado que o fato de a implantação do Núcleo Administrativo ter ocorrido sem prévia regulamentação causou impasse administrativo, contribuindo para lentidão dos serviços. Essa situação gerou impacto negativo na eficiência e eficácia da gestão da frota.

A segunda hipótese também foi comprovada, pois a supressão dos bombeiros especialistas em motomecanização do 3º COB interfere no tempo de liberação das viaturas para os serviços operacionais, quando se trata de manutenção de segundo escalão. Essa supressão causou desajuste administrativo impactando na gestão da frota das Unidades Operacionais do 3º COB, na medida em que dificultou as análises e acompanhamentos das manutenções das viaturas.

Foi alcançado o objetivo de analisar a manutenção da frota em face da criação do Núcleo Administrativo na área do 3º COB e propor ferramentas que permitam aumentar a eficiência e eficácia da manutenção da frota. Entendendo o Alto Comando da Corporação que as propostas elencadas sejam aplicadas no 3º COB, existe a possibilidade de reduzir os entraves administrativos que ainda persistem na manutenção da frota, melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade e harmonizar o ambiente interno de trabalho.

## 7 CRONOGRAMA

Atividades	Período						
	2018						
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Elaboração do Projeto							
Revisão bibliográfica							
Análise documental e realização das entrevistas							
Análise das entrevistas e início da elaboração da monografia							
Revisão do texto escrito juntamente com o orientador							
Redação definitiva do texto e formatação							
Depósito e defesa da monografia							

## REFERÊNCIAS

- ABELL, Derek F. **Duplo Planejamento**. HSM Management, São Paulo, n.16, p.106-114, set./out.1999.
- ABRUCIO, Fernando Luiz; COSTA, Valeriano Mendes Ferreira. **Reforma do Estado e o Contexto Federativo Brasileiro**. São Paulo: Konrad Adenauer Stiftung, 1998.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**: 20 anos, Paraná, v. 3, n. 2, p.9-16, maio 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5462**: Confiabilidade e Manutenibilidade. Rio de Janeiro: ABNT, 1994.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2002. 229 p. Disponível em: <[https://www.academia.edu/6756383/Analise\\_de\\_Conteudo\\_Bardin](https://www.academia.edu/6756383/Analise_de_Conteudo_Bardin)>. Acesso em: 08 set. 2018.
- BRASIL. **EMENDA CONSTITUCIONAL 19**: Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados e Senado Federal, 1998.
- CAMARGO, Andrea. **A importância da regulamentação das normas internas de uma empresa**. 2015. Disponível em: <<https://andreacapistranocamargo.jusbrasil.com.br/artigos/216475713/a-importancia-da-regulamentacao-das-normas-internas-de-uma-empresa>>. Acesso em: 15 set. 2018.
- CASTELLS, Manuel. **Para o Estado-Rede**: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (orgs). Sociedade e Estado em transformação. São Paulo: Editora da UNESP; Brasília: ENAP, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CUNHA, Paulo Adriano. **Análise do Modelo de Organização do Comando Operacional de Bombeiros Militares no Estado de Minas Gerais**. 2008. 1 v. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Altos Estudos Estratégicos, Gestão Estratégica de Serviços de Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.



DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Emerson de Paula. **Conceitos de Gestão e Administração**: uma revisão crítica. Revista eletrônica de Administração, Franca, SP: UNIFACEF, v.1, n.1, 2002. Disponível em <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16> Acesso em: 23 ago. 2018.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 19, n. 9, p.147-178, set. 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784/12691>>. Acesso em: 11 set. 2018.

FLORES, Antonio Joreci. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC/Programa Nacional de Formação em Administração Pública, 2016. 146 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo Tavares. **Da estratégia aos resultados concretos**: a experiência do governo de Minas (2003-2005). *Cadernos BDMG*, Belo Horizonte, n.12, p. 1-64, abr. 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Manoel. **O que é Gestão Pública e Administração Pública**. 2005. Disponível em: <<http://gestaopublica.net/blog/o-que-e-gestao-publica/>>. Acesso em: 08 set. 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENA, Elieser Mendes. **Gestão à distância**: A solução mais produtiva. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-a-distancia-a-solucao-mais-produtiva/53535/>>. Acesso em: 26 set. 2018.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989**. 19. ed. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2018.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Ofício nº 615/2018 – SDAL**, de 15/06/18: Transferência de patrimônios das Unidades 1401798, 1401799, 1401800, 1401801, 1401802, 1401993, 1401994, 1401995 e 1401996 ETC. Belo Horizonte, 2018a.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Ofício nº 743/2018 – SDAL**, de 29/06/18: Transferência de carga patrimonial da unidade 1401025 para as unidades do 3º COB. Belo Horizonte, 2018b.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Ofício nº 9015/2018 – EMBM**, de 23/02/18: Proposta de resolução COB. Belo Horizonte, 2018c.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Ofício nº 9017/2018 – EMBM**, de 28/02/18: Proposta de memorando COB. Belo Horizonte, 2018d.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Ofício nº 9049/2017 - EMBM**: Reestruturação Administrativa do CBMMG no interior do Estado. Belo Horizonte, 2017a.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Plano de Comando 2015/2026**. 2. ed. Belo Horizonte, 2017b.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 560, de 12 de maio de 2014**: Revoga a Resolução n. 16, de 25 de maio de 2000, define a estrutura e competência funcional do Centro de Suprimento e Manutenção (CSM) do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2014.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 620, de 02 de julho de 2015**: Altera a Resolução nº 611, de 25 de maio de 2015, que aprova o Resumo dos Cargos Ativados, o Quadro de Organização e Distribuição – QOD e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DDQOD) do CBMMG ativando o efetivo do 4º Pel / 3ª Cia / 4º BBM / Pelotão de Leopoldina na área do 4º BBM. Belo Horizonte, 2015a.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 625, de 05 de agosto de 2015**: Revoga a Resolução nº 611/15, que aprova o Resumo dos Cargos Ativados, o Quadro de Organização e Distribuição - QOD e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DDQOD) do CBMMG e suas alterações. Belo Horizonte, 2015b.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 692, de 20 de setembro de 2016**: Aprova o Manual de Gerenciamento da Frota do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, Separata do BGBM n. 38, 22 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 749, de 05 de outubro de 2017**: Aprova o Resumo dos Cargos Ativados, o Quadro de organização e Distribuição (QOD) e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e revoga a Resolução nº 744, de 24 de agosto de 2017. Belo Horizonte, 2017c.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 759, de 30 de novembro de 2017**: Aprova o Resumo dos Cargos Ativados, o Quadro de

Organização e Distribuição (QOD) e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e revoga a Resolução nº 749, de 5 de outubro de 2017. Belo Horizonte, 2017d.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 788, de 23 de maio de 2018**: Dispõe sobre as Normas Execução dos Recursos Orçamentários e Financeiros do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, para 2018. Belo Horizonte, 2018e.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 796, de 28 de junho de 2018**: Altera a Resolução nº 792, de 07 de junho de 2018, que dispõe sobre as diretrizes para realização do Curso de Formação de Soldados Bombeiro Militar (CFSd BM) Combatentes, para o ano de 2019. Belo Horizonte, 2018f.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 801, de 03 de agosto de 2018**. Aprova o Plano de Articulação do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e revoga Resolução nº763 de 13 de junho de 2016. Belo Horizonte: Comando-Geral. 2018g. 59 p.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 802, de 10 de agosto de 2018**: Aprova o Resumo dos Cargos Ativados, o Quadro de Organização e Distribuição (QOD), e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e Revoga a Resolução nº 791, de 07 de junho de 2018. Belo Horizonte. Separata do BGBM nr 31, 10 ago. 2018h.

\_\_\_\_\_. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução nº 803, de 17 de agosto de 2018**: Estabelece a estrutura, competência e as atribuições dos Comandos Operacionais de Bombeiros (COB). Belo Horizonte. Separata do BGBM nr 32, 17 ago. 2018i.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Glória Maria de. **O Controle da Gestão Governamental**: uma abordagem econômico-financeira. 2002. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://ppgcc.ufrj.br/index.php/dissertacoes/14-publicacoes/dissertacoes/21-dissertacoes-2000-2005>>. Acesso em: 08 set. 2018.

MONCHY, François. **A Função Manutenção**. São Paulo: Durban, 1987.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. Campinas: Revista de Administração de

Empresas, 2005. 45 v. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Estratégica**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC/programa Nacional de Formação em Administração Pública, 2016. 168 p.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes. **Choque de Gestão em Minas Gerais: um exemplo de inovação no setor público?**. 2009. 244 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em:

<[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9BGJVW/disserta\\_\\_o\\_roberta\\_graziella\\_mendes\\_queiroz.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9BGJVW/disserta__o_roberta_graziella_mendes_queiroz.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 09 set. 2018.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, José Antonio Oliveira. **Gestão Pública e Modernização Administrativa**. Lisboa: Instituto Nacional de Administração - INA, 2001.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: UFJF, 2013. 246 p. Disponível em:

<[http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao\\_publica\\_contemporanea.pdf](http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao_publica_contemporanea.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2018.

SEBRAE (Brasil). **Entenda a importância da normalização para o seu negócio**. 2016. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-importancia-da-normalizacao-para-o-seu-negocio,61498b88ba73e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15 set. 2018.

SILVA, Alexandro Rodrigues da. **Transformando Estratégia em Resultados: um estudo de caso do setor de manutenção**. 2014. 21 f. TCC (Especialização) - Curso de Especialização em Manutenção Industrial, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2014. Disponível em:

<[http://www.genesisrs.com.br/site/wp-content/uploads/2016/06/Artigo\\_-\\_Transformado-Estrat%C3%A9gia-em-Resultados-um-estudo-de-caso-do-setor-de-manuten%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.genesisrs.com.br/site/wp-content/uploads/2016/06/Artigo_-_Transformado-Estrat%C3%A9gia-em-Resultados-um-estudo-de-caso-do-setor-de-manuten%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2005. 138 p.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Daniel Luiz de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. 2010. 73 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-graduação em Planejamento Estratégico, Universidade Gama Filho, Brasília, 2010.

SOUZA, Helcimara Affonso de. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Seses, 2015.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. 31. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VILHENA, Renata et al. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. 363 p.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O SUBCHEFE DO NÚCLEO ADMINISTRATIVO

Prezado (a) Militar, Você está convidado (a) a participar desta entrevista que faz parte da coleta de dados da pesquisa sobre “Análise da Manutenção da Frota na Área do 3º Comando Operacional De Bombeiros em Face da Criação do Núcleo Administrativo”, sob responsabilidade do Cap BM Júlio César Gomes da Silva, aluno do Curso de Especialização em Gestão e Defesa Civil, ministrado pela Fundação João Pinheiro. Se você estiver de acordo em participar da entrevista, saiba que: 1) a qualquer momento você pode se recusar a responder às perguntas que possam lhe causar algum constrangimento; 2) caso queira deixar de participar da entrevista, não precisa apresentar justificativas; 3) sua identidade será mantida em sigilo, as informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante; 4) se for do seu interesse, poderá ser informado (a) dos resultados obtidos, mesmo que não queira colaborar com suas respostas. Destaco a importância de sua participação para uma melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo CBMMG. Comprometo-me, como pesquisador principal, a utilizar os dados e o material coletados somente para esta pesquisa. Desde já agradeço pela sua participação.

---

1. Quanto tempo de efetivo serviço você possui no CBMMG?
2. Quanto tempo de serviço você possui envolvendo manutenção de frota?
3. Você participou de algum curso, palestras, treinamentos ou seminários na área de manutenção? Se a resposta for positiva, cite quais foram.
4. Você participou de algum curso, palestras, treinamentos ou seminários na área de gestão da frota? Se a resposta for positiva, cite quais foram.
5. Quais são os fatores positivos de se ter efetivo de militares que atuam na manutenção de viaturas?
6. Quais são os fatores negativos de se ter efetivo de militares que atuam na manutenção de viaturas?

7. Quais são as vantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB?

8. Quais são as desvantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB?

9. Em sua opinião, qual é o melhor modelo de gestão para a manutenção da frota, o atual de forma centralizada no 3º COB ou o antigo de maneira descentralizada nas Unidades Operacionais?

## APÊNDICE B

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O CHEFE DA SEÇÃO DE TRANSPORTES DO NÚCLEO ADMINISTRATIVO

Prezado (a) Militar, Você está convidado (a) a participar desta entrevista que faz parte da coleta de dados da pesquisa sobre “Análise da Manutenção da Frota na Área do 3º Comando Operacional De Bombeiros em Face da Criação do Núcleo Administrativo”, sob responsabilidade do Cap BM Júlio César Gomes da Silva, aluno do Curso de Especialização em Gestão e Defesa Civil, ministrado pela Fundação João Pinheiro. Se você estiver de acordo em participar da entrevista, saiba que: 1) a qualquer momento você pode se recusar a responder às perguntas que possam lhe causar algum constrangimento; 2) caso queira deixar de participar da entrevista, não precisa apresentar justificativas; 3) sua identidade será mantida em sigilo, as informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante; 4) se for do seu interesse, poderá ser informado (a) dos resultados obtidos, mesmo que não queira colaborar com suas respostas. Destaco a importância de sua participação para uma melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo CBMMG. Comprometo-me, como pesquisador principal, a utilizar os dados e o material coletados somente para esta pesquisa. Desde já agradeço pela sua participação.

---

1. Quanto tempo de efetivo serviço você possui no CBMMG?
2. Quanto tempo de serviço você possui envolvendo manutenção de frota?
3. Você participou de algum curso, palestras, treinamentos ou seminários na área de manutenção? Se a resposta for positiva, cite quais foram.
4. Você participou de algum curso, palestras, treinamentos ou seminários na área de gestão da frota? Se a resposta for positiva, cite quais foram.
5. Qual o efetivo existente na administração da Seção de Transportes e suas funções?
6. Atualmente a Seção de Transportes possui efetivo de praças QPE que atuam na manutenção de viaturas?



7. Atualmente a Seção de Transportes possui efetivo de combatentes, com conhecimentos básicos, que atuam na manutenção de viaturas?

8. Se a resposta anterior for positiva, responda qual o efetivo de militares que trabalham com manutenção de viaturas e o tipo de serviço realizado por ele (s)?

9. Quais são os fatores positivos de se ter efetivo de militares que atuam na manutenção de viaturas?

10. Quais são os fatores negativos de se ter efetivo de militares que atuam na manutenção de viaturas?

11. Quais são as vantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB?

12. Quais são as desvantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB?

13. Em sua opinião, qual é o melhor modelo de gestão para a manutenção da frota, o atual de forma centralizada no 3º COB ou o antigo de maneira descentralizada nas Unidades Operacionais?

## APÊNDICE C

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O CHEFE DA SEÇÃO DE SUPRIMENTOS DO 4º BBM E COM O CHEFE DA SEÇÃO DE SUPRIMENTOS DA 2ª CIA IND

Prezado (a) Militar, Você está convidado (a) a participar desta entrevista que faz parte da coleta de dados da pesquisa sobre “Análise da Manutenção da Frota na Área do 3º Comando Operacional De Bombeiros em Face da Criação do Núcleo Administrativo”, sob responsabilidade do Cap BM Júlio César Gomes da Silva, aluno do Curso de Especialização em Gestão e Defesa Civil, ministrado pela Fundação João Pinheiro. Se você estiver de acordo em participar da entrevista, saiba que: 1) a qualquer momento você pode se recusar a responder às perguntas que possam lhe causar algum constrangimento; 2) caso queira deixar de participar da entrevista, não precisa apresentar justificativas; 3) sua identidade será mantida em sigilo, as informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante; 4) se for do seu interesse, poderá ser informado (a) dos resultados obtidos, mesmo que não queira colaborar com suas respostas. Destaco a importância de sua participação para uma melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo CBMMG. Comprometo-me, como pesquisador principal, a utilizar os dados e o material coletados somente para esta pesquisa. Desde já agradeço pela sua participação.

---

1. Quanto tempo de efetivo serviço você possui no CBMMG?
2. Quanto tempo de serviço você possui envolvendo manutenção de frota?
3. Você participou de algum curso, palestras, treinamentos ou seminários na área de manutenção? Se a resposta for positiva, cite quais foram.
4. Você participou de algum curso, palestras, treinamentos ou seminários na área de gestão da frota? Se a resposta for positiva, cite quais foram.
5. Qual o efetivo existente na administração da Seção de Suprimentos e suas funções?
6. Atualmente a Seção de Suprimentos possui efetivo de praças QPE que atuam na manutenção de viaturas?

7. Atualmente a Seção de Suprimentos possui efetivo de combatentes, com conhecimentos, básicos que atuam na manutenção de viaturas? (Praças QPE ou).

8. Se a resposta anterior for positiva, responda qual o efetivo de militares que trabalham com manutenção de viaturas e o tipo de serviço realizado por ele (s)?

9. Quais são os fatores positivos de se ter efetivo de militares que atuam na manutenção de viaturas?

10. Quais são os fatores negativos de se ter efetivo de militares que atuam na manutenção de viaturas?

11. Quais são as vantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB?

12. Quais são as desvantagens da centralização da manutenção da frota no Núcleo Administrativo do 3º COB?

13. Em sua opinião, qual é o melhor modelo de gestão para a manutenção da frota, o atual de forma centralizada no 3º COB ou o antigo de maneira descentralizada nas Unidades Operacionais?