

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS- CCJE  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - PPGGP**

**GABRIELA ANDRADE DE CARVALHO**

**EQUACIONAMENTO DE CONFLITOS DECORRENTES DA GESTÃO  
COMPARTILHADA DO SERVIÇO DE SALVAMENTO AQUÁTICO  
NO ESPÍRITO SANTO**

**VITÓRIA-ES  
2019**

**GABRIELA ANDRADE DE CARVALHO**

**EQUACIONAMENTO DE CONFLITOS DECORRENTES DA GESTÃO  
COMPARTILHADA DO SERVIÇO DE SALVAMENTO AQUÁTICO  
NO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

**VITÓRIA-ES**

**2019**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

D278e De Carvalho, Gabriela Andrade, 1987-  
Equacionamento de conflitos decorrentes da gestão compartilhada do serviço de salvamento aquático no Espírito Santo : Não possui / Gabriela Andrade De Carvalho. - 2019. 136 f. : il.

Orientadora: Marilene Olivier.

Coorientador: Alexandre dos Santos Cerqueira.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração de conflitos. 2. Conflito de interesses. 3. Conflito interpessoal. 4. Administração - Participação dos empregados. 5. Serviço Público. I. Olivier, Marilene. II. Cerqueira, Alexandre dos Santos. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 35

---

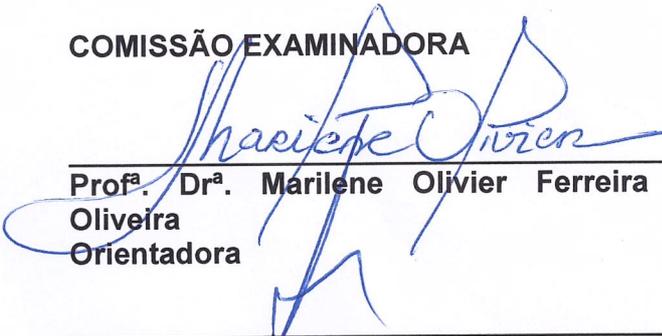
**GABRIELA ANDRADE DE CARVALHO**

**EQUACIONAMENTO DE CONFLITOS DECORRENTES DA GESTÃO  
COMPARTILHADA DO SERVIÇO DE SALVAMENTO AQUÁTICO NO  
ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 18 de janeiro de 2019.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof.ª Dr.ª Marilene Olivier Ferreira de  
Oliveira**  
**Orientadora**

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Alexandre dos Santos Cerqueira**  
**Coorientador**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Thalm de Paiva Coelho Junior**  
**Membro Interno**

  
\_\_\_\_\_  
**Cel. Edson Lunardi**  
**Membro Externo**

Dedico esta dissertação ao meu marido e aos meus pais, pilares da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu noivo, grande incentivador da minha vida acadêmica, pela compreensão por minha ausência, nervosismo, ansiedade e insônia. Por me dar todo o suporte emocional necessário nessa caminhada.

Aos meus pais por entenderem a minha ausência, e apoiarem as minhas escolhas, independente de quais sejam elas.

Ao Coronel do Corpo de Bombeiros Militar e Professor Alexandre dos Santos Cerqueira por ter sido o elo entre o Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e o Corpo de Bombeiros. Por ter incansavelmente disponibilizado o seu tempo para me orientar, transmitindo o conhecimento fundamental para elaboração deste trabalho.

Aos membros da minha banca examinadora: Professora Marilene Olivier, Professor Thalmó de Paiva Coelho Junior e ao Coronel Edson Lunardi por terem disponibilizado seu precioso tempo na leitura e avaliação do meu trabalho. Minha eterna gratidão.

Aos militares do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo e aos servidores das Prefeituras envolvidos diretamente na Gestão Compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático no estado do Espírito Santo, por aceitarem participar voluntariamente desta pesquisa, dispondo seu tempo para expor sua visão, dificuldades e proposições para o serviço.

Antes de falar, ouça. Antes de agir, pense. Antes de criticar, conheça. E, antes de desistir, tente. Não há problemas sem soluções. (Autor desconhecido).

## RESUMO

CARVALHO, Gabriela Andrade de. **Equacionamento de conflitos decorrentes da gestão compartilhada do serviço de salvamento aquático no Espírito Santo**. 2019. 134 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018.

**Introdução:** O serviço de prevenção e salvamento aquático no Espírito Santo tem apresentado, em sua execução, uma série de conflitos decorrentes da gestão compartilhada desse serviço, no qual se inter-relacionam duas instituições: prefeituras municipais e Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo-CBMES. A literatura tem demonstrado que a presença de conflitos reduz a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho, impactando negativamente na segurança fornecida nos balneários capixabas. Em contrapartida, o campo da resolução de conflitos tem demonstrado que a administração pública pode se beneficiar dos conflitos quando assume um posicionamento em prol do seu equacionamento. Nesse contexto, esta pesquisa buscou responder **o problema** “Como equacionar os diversos conflitos decorrentes da Gestão compartilhada do serviço de Prevenção e Salvamento aquático”. Partindo deste princípio foi traçado **o objetivo**: Equacionar conflitos decorrentes da gestão compartilhada entre instituições envolvidas, direcionando-as na melhor forma de regular, gerenciar e coordenar essa atividade. Nesse cenário traçaram-se os **objetivos específicos**: analisar os acordos de cooperação técnica entre instituições; analisar relatórios de serviço; levantar, na percepção dos servidores diretamente envolvidos, quais os focos de conflitos; mapear os pontos principais de conflito no processo de cogestão; buscar técnicas de equacionamento dos conflitos mais aplicáveis às situações encontradas; e propor soluções para melhoria da prestação do serviço. Em **termos teóricos** o estudo foi amparado nas Teorias sobre negociação colaborativa baseada em interesses como elementos de equacionamento de conflitos. Quanto aos **métodos e procedimentos**, a pesquisa foi desenvolvida dentro da abordagem qualitativa, utilizando-se os seguintes **instrumentos**: entrevista semiestruturada, pesquisa documental (análise de relatórios, convênio), pesquisa bibliográfica e a observação. **Os dados foram tratados** de forma qualitativa, por meio das respostas dos entrevistados e anotações de campo, obtendo a participação de 31 servidores nessa pesquisa, o que representa o envolvimento de 86% do total da população diretamente envolvida. Os **resultados** demonstraram a existência de diversos conflitos na execução do serviço. A análise de conteúdo revelou que 83,87% dos respondedores apresentaram as interferências políticas como maior fator gerador de conflito, seguido da falta de infraestrutura e suporte logístico ineficiente, desconhecimento e descumprimento do convênio vigente, problemas interpessoais, diferenças de percepção entre instituições e diferenças salariais entre municípios vizinhos. A partir dos resultados, **como produto técnico**, foram elaborados dois projetos, sendo um com sugestões de alterações propostas sob a ótica e percepção dos servidores diretamente envolvidos, de ambas as instituições. O segundo projeto foi à propositura de construção coletiva do convênio, incluindo a participação dos municípios nesse processo, no qual eles também são parte interessada, visando à aproximação entre instituições.

**Palavras-chave:** Conflitos – Equacionamento de conflitos – Gestão compartilhada – Serviço público – Salvamento Aquático.

**Área de atuação:** Esta pesquisa encontra aderência à área de gestão do serviço público, especificamente, na prestação do serviço de salvamento aquático.

**Produto técnico:** A partir dos resultados foram elaborados dois projetos, foram elaborados dois projetos, sendo um com sugestões de alterações propostas sob a ótica e percepção dos respondedores diretamente envolvidos, de ambas as instituições. O segundo projeto foi a propositura de construção coletiva de novo convênio, incluindo a participação dos municípios nesse processo construtivo do acordo, no qual ele também é parte interessada, visando à aproximação entre instituições.

**Entrega:** O produto técnico será entregue em três locais: a) Prefeituras Municipais conveniadas com o CBMES, b) CBMES, c) Governo do Estado do Espírito Santo.

## ABSTRACT

Introduction: The water prevention and rescue service in the state of Espírito Santo has presented, in its implementation, a series of conflicts arising from the shared management of this service, in which two institutions are interrelated: municipal prefectures and the State Military Fire Brigade of Espírito Santo - CBMES. In practice, these conflicts are reported in the form of discontent, disorder and disorder, negatively impacting the security provided in the resorts of the state of Espírito Santo. On the other hand, the field of conflict resolution has a long and profound tradition reflected in the literature, which in practice has shown that public administration can benefit from conflicts. In this context, this research sought to answer the problem "How to deal with the various conflicts arising from the Shared Management of the Aquatic Prevention and Rescue service". Based on this principle, the objective was: Equating conflicts arising from shared management among institutions involved, directing them in the best way to regulate, manage and coordinate this activity. In this scenario, the specific objectives were: to analyze technical cooperation agreements between institutions; analyze service reports; raise, in the perception of the directly involved employees, which are the focus of conflicts; map the main points of conflict in the co-management process; to seek techniques of equation of the conflicts most applicable to the situations encountered; and propose solutions to improve service delivery. In theoretical terms the study was supported in theories on collaborative negotiation based on interests as elements of conflict resolution. As for the methods and procedures, the research was developed within the qualitative approach, using the following instruments: semi-structured interview, documentary research (analysis of reports, agreement), bibliographic research and observation. The data were treated in a qualitative way, through the respondents' responses and field notes, obtaining the participation of 31 servers in this research, which represents the involvement of 91% of the total population directly involved. The results demonstrated the existence of several conflicts in the execution of the service. Content analysis revealed that 83.87% of respondents presented political interference as a major factor generating conflict, followed by lack of infrastructure and lack of logistic support, lack of knowledge and lack of compliance with the current agreement, interpersonal problems, differences in perception between institutions and differences between neighboring municipalities. From the results, as a technical product, two projects were elaborated, one of them being suggestions of proposed changes under the optics and perception of the directly involved employees of both institutions. The second project was to propose the collective construction of the agreement, including the participation of municipalities in this process, in which they are also an interested party, aiming at the rapprochement between institutions.

**Keywords:** Conflicts - Conflict settlement - Shared management - Public service - Water rescue.

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1- Espiral do Conflito não gerenciado .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 2 - Cadeia de sobrevivência do afogamento .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 3 - Cadeia de sobrevivência .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 4 - Comparativo de salários de GVs por municípios.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 5 - Municípios conveniados.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 6 - Período de contratação de guarda-vidas por município .....</b>	<b>69</b>

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1 - Distribuição de equipamentos nos postos de GVs .....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 2 - Postos de trabalho de GVs ativos e desativados .....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 3 - Faixa etária dos respondedores .....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos servidores .....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 5 - Tempo na função .....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 6 - Formação na área .....</b>	<b>75</b>

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1- Níveis de conflitos .....</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 2- Métodos de abordagens negociais para resolução de conflitos .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 3 - Graus de afogamento.....</b>	<b>52</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1- Mortes por afogamento no ES em 2017 a 2018 .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 2- Locais e meses de afogamento no ES .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 3 - Variáveis sócio demográficas por instituição .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabela 4 - Sub temas de conflitos.....</b>	<b>101</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

CF – Constituição Federal

CBMES – Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo

CDAA- Comitê de Desenvolvimento de Atividades Aquáticas

CIODES- Centro Integrado de Ocorrências do Espírito Santo

ES – Espírito Santo

GV – Guarda-vidas

RCP – Reanimação Cardio Pulmonar

SOBRASA – Sociedade Brasileira de Salvamento Aquático

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

## SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>16</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	16
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	21
1.4. PRODUTO TÉCNICO .....	22
1.5. DELIMITAÇÃO.....	23
1.6. JUSTIFICATIVA.....	24
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
2.1. NATUREZA DE PESQUISA .....	26
2.2. FONTE DE DADOS .....	27
2.3. PARTICIPANTES .....	28
2.4. A COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	28
2.5. DIMENSÕES ÉTICAS .....	31
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>32</b>
3.1. CONFLITO.....	34
3.2. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	35
3.3. SUJEITOS ENVOLVIDOS .....	43
3.3.1. <b>CBMES</b> .....	44
3.3.2. <b>Prefeitura</b> .....	45
3.4. CONVÊNIO.....	46
3.5. SALVAMENTO AQUÁTICO.....	49
3.5.1. <b>Afogamento</b> .....	50
3.5.2. <b>Prevenção</b> .....	54
3.5.3. <b>Sinalização de risco</b> .....	56
<b>4. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1. PESQUISA DOCUMENTAL .....	58
4.1.1. <b>Análise do Convênio Salvamar</b> .....	58
4.1.2. <b>Análise de relatórios</b> .....	63

4.2. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	70
4.2.1. <b>Caracterização Sócio Demográfica</b> .....	71
4.2.1.1. Gênero .....	71
4.2.2. <b>Análise de perguntas abertas (2ª seção da entrevista)</b> .....	78
4.2.2.1. Percepção do serviço .....	78
4.2.2.2. Interação entre instituições .....	80
4.2.2.3. Infraestrutura e suporte logístico.....	83
4.2.2.4. Convênio Vigente.....	86
4.2.2.5. Intervenções externas.....	88
4.2.2.6. Conflitos interpessoais .....	90
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>92</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>100</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>102</b>
<b>ANEXO A</b> .....	<b>104</b>
<b>ANEXO B</b> .....	<b>113</b>

# 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

## 1.1. INTRODUÇÃO

O campo da resolução de conflitos tem uma tradição longa e profunda refletida na literatura que, na prática, tem demonstrado que a presença de conflitos diminui a produtividade e a satisfação no ambiente do trabalho e, em contrapartida, a administração pública pode se beneficiar dos conflitos quando assume posicionamentos em prol do equacionamento de conflitos encontrados.

A aproximação ao tema desta pesquisa nasceu do envolvimento da pesquisadora com o serviço de prevenção e salvamento aquático, como membro do Comitê de Desenvolvimento de Atividades Aquáticas- CDAA. A princípio, atuar numa área operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo- CBMES traz a ideia de prestígio e status profissional, todavia, a prática diária também traz o seu oposto com um número ainda estarrecedor de mortes por afogamentos que poderiam ser evitadas por ações integradas entre instituições envolvidas na prestação desse serviço, ações estas que não são tomadas por conta de conflitos que permeiam a gestão compartilhada deste serviço.

É a partir dessa realidade cotidiana que algumas informações passam a ter grande relevância. De acordo com o Boletim da Sociedade Brasileira de Salvamento Aquático- SOBRASA 2017, dezessete (17) brasileiros morrem por afogamento diariamente no Brasil. O afogamento é a segunda maior causa de morte de crianças de 1 a 9 anos no Brasil (SZPILMAN, 2012). Somente a pneumonia mata mais as crianças nessa faixa etária do que o afogamento. Mesmo diante desses números, são raras as divulgações de ações para mitigação dessas mortes trágicas. O afogamento é um trauma evitável. E a melhor forma de evita-lo é através da prevenção (SZPILMAN, 2017).

De acordo com o Centro Integrado de Ocorrências do Espírito Santo (CIODES, 2018) no ano de 2017 ocorreram 94 mortes por afogamento no estado e, no ano seguinte, o número subiu para 104 óbitos. A tabela 1 a seguir apresenta em detalhes

as ocorrências dos afogamentos no estado ocorridas de 1º de janeiro de 2017 a 31 de dezembro de 2018.

**Tabela 1- Mortes por afogamento no ES em 2017 a 2018**

Diferença	LOCAL	2017	2018	Var %	Indicador
-1	MAR	20	19	-5%	↘
-2	PISCINA	4	2	-50%	↓
-2	NI	4	2	-50%	↓
11	LAGO/LAGOA/REPRESA	28	39	39%	↑
1	CURSO D'ÁGUA	33	34	3%	↗
0	OUTRO LOCAL	2	2	0%	—
3	CACHOEIRA	3	6	100%	↑
10	TOTAL	94	104	11%	↑

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados coletados no CIODES (2018).

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo (CBMES) tem buscado formas de enfrentamento desses números por meio de políticas públicas descentralizadas, que têm sido adotadas para que se obtenha mais eficácia de suas ações. Isso pode ser constatado por meio da prestação do serviço de Salvamento Aquático no estado.

Até a década de 1990, o CBMES realizava as atividades Salvamento Aquático de forma centralizada, existindo apenas em dois municípios, Vitória e Guarapari, que possuíam um pequeno efetivo de funcionários que exerciam funções de guarda-vidas (GV) em conjunto com a corporação militar durante todo o ano, por serem municípios com grande fluxo de pessoas.

Nessa época o bombeiro-militar ainda atuava exercendo a função de GV. Porém, com o desenvolvimento do Espírito Santo (ES), inclusive no setor turístico, outras prefeituras foram solicitando a presença do CBMES para exercerem as funções de GV em seus balneários, o que não foi possível acontecer devido à escassez de pessoal e recursos para atuar em todo o litoral capixaba.

Apesar de ser uma missão Constitucional dos Corpos de Bombeiros, o CBMES já não possuía efetivo suficiente para prestar um serviço de qualidade sem a realização de parcerias com as Prefeituras. Para atender essa demanda crescente,

foi desenvolvido um projeto de parceria entre Municípios e CBMES, onde o Estado delegava às prefeituras a competência de agir em suas praias desenvolvendo as atividades de prevenção e salvamento aquático.

Para essa concretização, foi necessária a assinatura de um convênio de cooperação técnica, prevendo que o CBMES disponibilizaria profissionais qualificados a habilitar pessoal para exercer a função de GV e supervisionaria o serviço de salvamento aquático realizado por eles. Em contrapartida, as prefeituras contratariam o GV habilitado pelo CBMES e forneceria o suporte logístico para execução do serviço. E, assim, o serviço se tornou descentralizado e a gestão desse serviço passou a ser compartilhada.

Desde então a função de GV é desempenhada por esses civis contratados pelas Prefeituras que são treinados e fiscalizados pelo CBMES juntamente com um coordenador nomeado pelas prefeituras. Esse modelo aparentemente seria o ideal para aumentar a prevenção e alcançar à tão desejada redução de mortes por afogamento, diante da escassez de recursos e bombeiros militares (BM). No entanto, essa gestão compartilhada tem gerado uma série de ingerências e conflitos entre essas instituições envolvidas (CBMES e prefeituras), por tratar-se de corporações (uma militar e a outra civil) com valores e missões diferentes.

Há diversos relatos de conflitos entre instituições envolvidas relacionadas à falta de infraestrutura e suporte logístico fornecida aos GV's, constantes interferências políticas, desconhecimento e descumprimento do convênio, falta de integração e comunicação entre servidores de ambas as instituições, grande rotatividade de servidores nomeados para função, diferença de valores entre instituições e problemas interpessoais, grande diferença salarial, de tratamento e de benefícios fornecidos aos municípios vizinhos.

Além disso, há ainda reclamações referentes à falta de investimento ou interesse dos envolvidos em buscar novas ações para mitigação de afogamentos, ao desempenho insatisfatório de alguns servidores de cargos comissionados que podem ser consequência de comportamentos enraizados, com servidores resistindo à implantação de novos procedimentos e, por fim, ao enfrentamento de resistência

de GV efetivos em realizar o CFGV e a processo de reciclagem essencial para atualização de técnicas e procedimentos.

Esses conflitos têm sido relatados constantemente em relatórios de diários de serviço como motivos de descontentamento, desordens, desmandos, baixa satisfação e baixa produtividade no ambiente de trabalho entre servidores diretamente envolvidos, o que tem impactado na prestação desse serviço, refletindo negativamente na execução da prevenção e salvamento aquático em todo o estado e, comprometendo a segurança fornecida aos banhistas que frequentam o litoral capixaba.

Segundo a pesquisa de Gaick (2015) quando existe diversidade de profissionais desempenhando suas funções em um mesmo ambiente há conflitos de natureza diversa. Além das tarefas que lhes são inerentes, esses profissionais têm ainda o desafio de gerir conflitos que parecem surgir devido à existência de diferentes perspectivas e formas diversas de pensamentos nesses ambientes. O funcionamento de equipes heterogêneas é uma tarefa difícil, particularmente na resolução de tarefas mais complexas como a gestão compartilhada de um serviço que, caso não seja executado adequadamente, pode ter como resultado a morte de um cidadão.

Diante do exposto, o presente estudo buscará referencial teórico para respaldar a proposição de ações para equacionamento de conflitos dentro do serviço público com foco em gestão compartilhada e políticas públicas de prevenção e salvamento aquático.

A pesquisa será qualitativa, por meio da análise de conteúdo de relatórios de serviços, convênios de cooperação técnica entre instituições envolvidas e aplicação de entrevistas semiestruturadas com servidores municipais (pertencentes às prefeituras conveniadas) e servidores estaduais (militares estaduais pertencentes ao CBMES) diretamente envolvidos na prestação do serviço de prevenção e salvamento aquático no estado do Espírito Santo.

## 1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

A execução do serviço de prevenção e salvamento aquático, como já dito anteriormente, precisou ser compartilhada por meio do estabelecimento de parcerias (convênios estabelecidos entre CBMES e prefeituras conveniadas) para atender uma demanda crescente. Essas instituições não possuem qualquer subordinação entre elas, no entanto, executam uma gestão compartilhada do serviço no estado do Espírito Santo porque ambas as instituições desejam prover segurança em seus balneários, sem ter condições de arcar sozinha com os custos do provimento dessa segurança.

Por tratar-se de instituições distintas, compartilhando a gestão de um mesmo serviço, não raras às vezes, servidores das prefeituras conveniadas não reconhecem o poder exercido pelo bombeiro militar coordenador dos guarda-vidas, ou se opõe a ele, passando a agir em contraposição ao que o bombeiro militar esperava, gerando conflitos. A recíproca também é verdadeira.

Válido mencionar ainda que nos relatórios diários de serviço é comum detectar reclamações e acusações referentes a intervenções políticas frequentes, falta de integração entre instituições na tomada de decisões (por exemplo, a distribuição inadequada de guarda-vidas) e falta de investimento ou interesse dos envolvidos em buscar novas ações para mitigação de afogamentos. Há ainda reclamações referentes à falta de comunicação entre instituições, a problemas interpessoais, ao desempenho insatisfatório de alguns servidores de cargos comissionados que podem ser consequência de comportamentos enraizados, com servidores resistindo à implantação de novos procedimentos.

A falta de efetivo e escassez de recursos exige uma necessidade recíproca de gestão compartilhada entre essas instituições (CBMES e prefeituras) para que seja executada a segurança nos balneários capixabas, no entanto, as relações interpessoais entre elas, que possuem valores distintos, faz surgir, indubitavelmente um choque de visões que tem demonstrado impactar negativamente na execução e prestação do serviço de prevenção e salvamento aquático.

Constata-se ainda uma pequena quantidade de guarda-vidas efetivos contratados por algumas prefeituras, que já se encontram em fase final de carreira, apresentando comportamentos de resistência à realização do curso de formação de guarda-vidas (CFGV), sob a alegação de que já são efetivos e não necessitam realizar o CFGV, sendo que o curso é essencial para atualização de técnicas e procedimentos de busca e recuperação de afogados. Para muitos desses guarda-vidas efetivos, sua única perspectiva é a aposentadoria. Por consequência, não se mostram interessados nos processos, não só por preferirem ficar em zonas particulares de conforto, como também pelo fato de que em prazo curto não estarão mais na instituição.

Por fim, destaca-se a falta de infraestrutura física direcionada aos bombeiros militares e civis, nomeados como coordenadores pelas suas respectivas instituições, que tem gerado questionamentos por parte dos servidores que, em muitos casos, compartilham computadores, mesas, cadeiras, equipamentos diversos com servidores de outros setores e seções de suas instituições e, em alguns casos, até viaturas, o que tem gerado desequilíbrios nas relações interpessoais.

Sendo assim, a pergunta que aqui se quer responder é: **Como equacionar o conflito decorrente da Gestão compartilhada do serviço de Prevenção e Salvamento aquático no ES de forma a melhorar a prestação desse serviço à população?**

### 1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

Observando o tema da pesquisa, o objetivo principal pode ser assim definido:

- Melhorar a Gestão de Operações do serviço de prevenção e salvamento aquático por meio do equacionamento de conflitos decorrentes da gestão compartilhada entre instituições envolvidas (CBMES e Prefeituras), direcionando a Corporação na melhor forma de regular, gerenciar e coordenar a atividade sem gerar conflito entre os gestores.

Os objetivos específicos vinculados ao principal estão descritos a seguir:

- Analisar os acordos de cooperação técnica entre instituições envolvidas;
- Analisar relatórios de serviço elaborados por servidores;
- Levantar, na percepção dos servidores envolvidos, quais os focos de conflitos;
- Mapear os pontos principais de conflito no processo de cogestão;
- Buscar técnicas de equacionamento de conflitos mais aplicáveis às situações encontradas;
- Propor soluções para pontos conflitantes detectados.

Por se tratar de uma pesquisa da gestão de operações de prevenção salvamento aquático no estado do Espírito Santo, não será possível generalização para todas as questões dessa natureza, o que requer um processo de delimitação.

#### 1.4. PRODUTO TÉCNICO

Ao final da pesquisa foi possível extrair dados suficientes para visualizar os principais conflitos que permeiam a gestão compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático no ES. Dessa forma, foram propostas sugestões de ações efetivas para o equacionamento de conflitos detectados. Para isso, foram gerados dois produtos como resultados desta dissertação, quais sejam:

- a) Projeto de propostas de alterações sugeridas a partir da ótica e percepção dos respondedores diretamente envolvidos no serviço;
- b) Projeto para propositura de construção coletiva de novo convênio, incluindo a participação dos municípios nesse processo construtivo do acordo, no qual eles também são parte interessada, visando à aproximação entre instituições.

Esses projetos serão entregues em três locais: Prefeituras Municipais conveniadas com o CBMES, CBMES e Governo do Estado do Espírito Santo. Isso porque essas

instituições estão direta ou indiretamente envolvidas na prestação desse serviço, bem como são responsáveis pela segurança fornecida aos banhistas frequentadores do litoral capixaba.

## 1.5. DELIMITAÇÃO

De acordo com a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988):

Art. 42 Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

Em atendimento a essas disposições, o CBMES é instituição militar, sendo um dos órgãos da administração pública subordinado ao Governo do Estado conforme previsto na Constituição Estadual do Estado do Espírito Santo (ESPÍRITO SANTO, 1989):

Art. 126. São órgãos da administração pública encarregados especificamente da segurança pública e subordinados ao Governador do Estado e à Secretaria de Estado da Segurança Pública:  
I - a Polícia Civil;  
II - a Polícia Militar;  
III - o Corpo de Bombeiros Militar.

Art. 127. Os órgãos estaduais de segurança pública, referidos no artigo anterior, serão regidos por legislação especial que definirá suas estruturas, competências, direitos, garantias, deveres e prerrogativas de seus integrantes, de modo a assegurar a eficácia de suas atividades e atuação harmônica, respeitada a legislação federal.

Em atendimento às disposições desta Constituição, a instituição é regida por estatuto e legislação próprios tendo como missão constitucional a coordenação e execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndios, perícias de incêndios e explosões em local de sinistros, busca e salvamento, elaboração de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndios e pânico e outras previstas em lei (ESPÍRITO SANTO, 1989).

Já os servidores das prefeituras estão inseridos dentro da estrutura do Município, não possuindo subordinação à Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, o que ocorre no CBMES.

Diante do cenário apresentado anteriormente, esta pesquisa delimitou por objeto de estudo analisar os conflitos decorrentes do processo de trabalho do CBMES e das Prefeituras Municipais, instituições envolvidas diretamente na Gestão de Operações e Salvamento Aquático do Estado do Espírito Santo.

## 1.6. JUSTIFICATIVA

O CBMES é uma instituição inserida na estrutura do Governo do Estado, sendo subordinada diretamente à Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social. Os serviços do CBMES têm um alto valor junto à sociedade capixaba, cujo lema é “vidas alheias, riquezas a salvar” e por isso deve estar, sempre, colocado à sua disposição com a melhor qualidade possível. Assim, surge como necessidade elementar a busca para que esse corpo funcione de maneira harmônica e saudável, pois se assim não for, os produtos que ele colocará à disposição da sociedade não serão os que ela espera.

Os relatórios de serviços diários de prevenção e salvamento aquático têm destacado diversos conflitos, dos quais pouco se sabe a origem e os motivos. Nesse contexto, torna-se importante levantar e analisar as divergências que tem gerado os conflitos de forma a minimizar as consequências negativas para a execução do serviço, canalizando as energias para a construção de melhores relações de trabalho.

O clima organizacional se bem cultivado pode ser um instrumento eficaz em termos operacionais e de aumento de potencial, mas em caso contrário pode gerar consequências insatisfatórias (GAICK, 2015). Dessa forma a pesquisa se mostra não só importante, mas necessária para primeiro, diagnosticar os principais pontos conflitantes na gestão de operações do serviço de prevenção e salvamento aquático e, a partir desse resultado, direcionar a Corporação na melhor forma de regular, gerenciar e coordenar a atividade sem gerar conflitos entre os órgãos envolvidos.

Em muitos casos de afogamento, a colocação de uma simples placa de sinalização de risco em locais estratégicos poderia ter impedido uma daquelas 104 mortes por afogamentos descritas na Tabela 1.

Ao final desta pesquisa, espera-se melhorar a segurança fornecida aos usuários frequentadores dos balneários capixabas, por meio da proposição de soluções otimizadas que atendam qualitativamente e quantitativamente as reais necessidades dos banhistas, reduzindo o número de afogamentos e preservando vidas.

## 2. METODOLOGIA

Este capítulo visa apresentar os procedimentos metodológicos que serão utilizados para o atingimento dos objetivos propostos por esta pesquisa, destacando: a caracterização do tipo de pesquisa, a fonte de dados, o instrumento para coleta e o tratamento dos dados.

### 2.1. NATUREZA DE PESQUISA

A reflexão sobre o tema estudado conduziu a pesquisa para uma vertente qualitativa que se refere à pesquisa que produz dados descritivos: palavras tanto escritas como faladas, assim como comportamentos observáveis das pessoas (GUALDA, 1995). Por decorrência possui um caráter interpretativo, se mostrando importante no sentido de escolha de uma ação na sociedade (PAIVA, 2011).

A metodologia qualitativa enfatiza a importância de se conhecer, entender e interpretar acuradamente a natureza das situações e eventos quer sejam eles, passados ou presentes. Ela é realizada por meio da interpretação de textos, sons, imagens e até de linguagem não verbal (GUBA; LINCOLN, 2005).

A pesquisa qualitativa foi tipificada como descritiva uma vez que a preocupação da pesquisadora foi com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. Além disso, a pesquisa descritiva tem por finalidade descrever as características de determinado fenômeno ou problema, o que se mostra coerente com os objetivos propostos (GIL, 2010).

As informações obtidas, quando interpretadas, podem gerar novas buscas de dados. As hipóteses estabelecidas podem ser deixadas, criando-se outras. Nesse contexto, esta pesquisa é descritiva e de campo, com suporte documental e bibliográfico.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental junto ao CBMES buscando analisar as legislações e parâmetros utilizados para estabelecimento da minuta padrão, que norteia a elaboração dos convênios que estabeleceram a gestão

compartilhada entre CBMES e Prefeituras na gestão operacional do serviço de prevenção e salvamento aquático. E, ainda dentro da pesquisa documental, foram analisados os relatórios de serviço.

Posteriormente, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica para auxiliar na composição de fundamentação teórica que pode sustentar as proposições e análise de dados.

Por fim, a pesquisa de campo e aplicação de entrevista semiestruturada se fez essencial para identificar e analisar as divergências que tem gerado os conflitos entre servidores diretamente envolvidos na gestão compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático de forma a minimizar as consequências negativas para a execução do serviço, canalizando as energias para a construção de melhores soluções gerenciais.

## 2.2. FONTE DE DADOS

Os dados foram extraídos por meio de pesquisa documental (análise de convênios firmados e relatórios de serviço) e aplicação de entrevista semiestruturada junto aos servidores estaduais e municipais das instituições diretamente envolvidas na gestão compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático (militares estaduais do CBMES e servidores municipais das Prefeituras).

O objeto de pesquisa direcionou para a gestão operacional, abrangendo os segmentos de diversas prefeituras e quartéis do CBMES envolvidos na execução desse serviço. Desenvolvem as atividades de gestão 24 bombeiros militares nas funções de coordenação ou fiscal do SALVAMAR, bem como 12 servidores das prefeituras nomeados para funções diversas, a depender de cada Prefeitura.

Em um segundo momento a pesquisa bibliográfica foi obtida por meio de fontes já publicadas, sendo elas: livros e artigos, bem como por meio de revisão intensa a literatura existente sobre o assunto em foco (conflitos; resolução de conflitos; serviço público; gestão compartilhada e salvamento aquático).

Além disso, destaca-se a observação dos problemas diários detectados nos relatos orais e escritos de serviço, por ser a pesquisadora envolvida indiretamente na execução operacional do serviço pesquisado.

### 2.3. PARTICIPANTES

Dos 36 servidores envolvidos na gestão e execução do serviço, 31 servidores foram entrevistados, o que representa 86,1% dos servidores envolvidos no serviço durante o ano de 2018. Assim, devido ao percentual de participação, pode-se dizer que houve um censo. Os participantes foram nomeados de E1 (1º entrevistado) ao E31 (último entrevistado), preservando-se a identidade de cada um deles.

O modelo de entrevista aplicada encontra-se no Apêndice A, tendo duração média de 30 minutos e sua aplicação ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2018. Os entrevistados tiveram a opção de completar a pesquisa pessoalmente, por telefone ou por e-mail. A escolha das entrevistadas foi intencional, e se deu a partir de contato via telefone para o convite, considerando a disponibilidade do entrevistado.

### 2.4. A COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada por meio de três instrumentos: pesquisa documental, entrevista e observação.

A pesquisa documental abrangeu a pesquisa bibliográfica, à pesquisa de minutas para estabelecimento de convênios no ES, e análise de relatórios de serviços, consistindo na busca e seleção de material adequado ao conteúdo proposto. Após o retorno das buscas todo o material passou por uma leitura flutuante a fim de delimitar: título, resumo, busca de palavras no texto, leitura acurada para o fichamento.

Na coleta de dados foram utilizadas entrevistas com roteiro semiestruturado. Esta opção deveu-se ao fato de o estudo considerar a perspectiva dos entrevistados como um dos elementos-chave de forma a possibilitar a compreensão e interpretação do fenômeno a partir da experiência que os entrevistados acumulam no ambiente pesquisado (CRESWELL, 2010). As questões do roteiro de entrevista seguiram a metodologia do geral para o específico.

A aplicação da entrevista semiestruturada teve por finalidade mapear os tipos e causas dos conflitos decorrentes da gestão compartilhada por meio de informações a respeito das percepções dos servidores diretamente envolvidos na gestão operacional do serviço de prevenção e salvamento aquático no Espírito Santo. Houve uma pequena variação da entrevista conforme a resposta do servidor, sendo, portanto, semiestruturada, pois não se pretendeu coletar informações sobre um único aspecto e sim, sobre aspectos específicos diversos.

Nas entrevistas realizadas pessoalmente, os servidores autorizaram a gravação, portanto, as respostas foram objeto de anotações breves, registrando-se os aspectos que, em uma primeira escuta, poderiam auxiliar na compreensão dos fatos. Obviamente que pesquisadores que assumem uma posição positivista sobre o mundo podem questionar o método utilizado. No entanto, a abordagem qualitativa também tem seus méritos, sobretudo quando o que se busca envolve opiniões a partir da vivência de cada participante.

Dentro do universo de pesquisas qualitativas, há várias possibilidades de definições e critérios de validade. É preciso conhecer com clareza o contexto no qual se está atuando para definir com coerência a concepção de validade que será adotada e explicitar os critérios que então serão úteis. Daí decorre que, em pesquisa qualitativa, a concepção de validade e seu método de aferição são definidos de diversas formas. Não se trata de concepções únicas, fixas ou universais, mas de um construto fortemente ligado aos processos e às intenções de cada projeto e de cada metodologia de pesquisa (GOLAFSHANI, 2003).

Por fim, e não menos importante, em diversos momentos a pesquisadora valeu-se da observação do cotidiano, durante mais de seis meses, com o intuito de anotar

fatos gerados de conflitos na gestão, que foram pontuados em uma caderneta de campo, no caso, bloco de notas do celular.

Após a transcrição das entrevistas, deu-se início a etapa de explorar e analisar os conteúdos existentes em cada uma das entrevistas, de forma a possibilitar o entendimento do que foi definido por problema de pesquisa. Segundo Ryan e Bernard (2003), a análise dos dados é uma etapa necessária para extrair significado relevante perante o problema de pesquisa, portanto, demanda atenção e reflexão, envolvendo tarefas sequenciais para vinculação de modelos teóricos, desde a descoberta de temas e subtemas até a hierarquização de códigos.

Os dados foram analisados por meio de técnicas de análise qualitativas (análise de conteúdo) para a compreensão de conflitos na execução do serviço de prevenção e salvamento aquático e quais ações poderiam ser propostas, com base na literatura estudada, para equacionamento de conflitos.

Foi utilizada a análise temática como técnica empregada para a análise e interpretação dos dados. Nesta etapa foram seguidas as recomendações de Ryan e Bernard (2003) para a busca de temas que estariam sendo relatados como fatores geradores de conflitos a partir da transcrição e leitura de todas as entrevistas. As transcrições das entrevistas foram lidas três vezes e possibilitou obter uma percepção exaustiva sobre os dados obtidos. Na primeira leitura das transcrições buscou-se uma visão geral dos dados da pesquisa e, nas próximas duas leituras foram feitas anotações e criados rótulos conceituais referentes aos trechos destacados que continham elementos de conflitos.

Com os resultados obtidos foi possível concluir que há diversos conflitos na execução do serviço desde as interferências políticas constantes, a falta de infraestrutura e suporte logístico ineficiente, falhas na comunicação e interação entre instituições envolvidas, diferenças de valores, problemas interpessoais, entre outros.

Os autores estudados sugerem uma solução colaborativa de forma a contemplar as opiniões dos servidores pertencentes às instituições envolvidas na tomada de

decisões. Portanto, as proposições de ações para equacionamento de conflitos foram criadas a partir da ótica dos próprios servidores entrevistados (E1 ao E31).

## 2.5. DIMENSÕES ÉTICAS

Por se tratar pesquisa envolvendo seres humanos e eventos (conflitos) que podem desencadear desconfortos foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, mantendo-se, obrigatoriamente o sigilo da identidade dos participantes que serão representados por códigos (E1 a E31), conforme se pode observar nos gráficos (Apêndice B).

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo delimitou o estudo que embasou esta pesquisa, reunindo ideias que corroboraram no entendimento de conflitos organizacionais, bem como direcionar o CBMES na melhor forma de regular, gerenciar e coordenar a gestão compartilhada da atividade de salvamento aquático no estado, sem gerar conflito entre instituições envolvidas (CBMES e Prefeituras).

Inicialmente, a revisão de literatura abordou conceitos referentes à formação e compreensão de conflitos. A seguir, tratou e discutiu conceitos e técnicas de resolução de conflitos com foco na administração pública. Abordou-se os sujeitos protagonistas dos conflitos estudados.

Dentro do âmbito normativo, foi feita uma pequena abordagem ao plano de trabalho vigente relacionada ao estabelecimento da gestão compartilhada que norteia a elaboração do convênio entre CBMES e Municípios no ES.

Posteriormente, foram estudados alguns conceitos inerentes às normas e técnicas que permeiam o serviço de prevenção e salvamento aquático, bem como publicações de autores referência na área com finalidade de buscar subsídios técnicos para compreensão da execução do serviço.

Não foi possível realizar um estudo, tendo como exemplo os outros estados do Brasil, da aplicação desse modelo de gestão compartilhada com os municípios porque o Espírito Santo é o pioneiro na implantação desse modelo. Sendo assim, não foi perceptível a abordagem deste tema em outros estados tendo em vista que é uma peculiaridade do estado do Espírito Santo.

A pesquisa então privilegiou trabalhos que abordassem as formas de resolução de conflitos no que diz respeito à administração pública. Observou-se que grande parte dos trabalhos que versam sobre conflito, o faz no âmbito organizacional. No entanto, há nesta pesquisa também uma abordagem no nível dos sujeitos e no nível operacional. O Quadro 1 esclarece os níveis de conflitos agrupados em três níveis para que se possa auxiliar no esclarecimento do tema.

**Quadro 1- Níveis de conflitos**

<b>Níveis de Conflitos</b>	<b>CONTEÚDO</b>
Nível dos sujeitos	Percepção, valores pessoais, comportamentos, desempenho individual, relacionamentos interpessoais (opiniões e críticas), confiança, egocentrismo, sentimento de superioridade (orgulho), coleguismo, objetivos pessoais, personalidade,
Nível organizacional	Valores gerais, valores setoriais, cliente interno, interação setorial, equidade na distribuição de recursos,
Nível Operacional	Normas e regulamentos, modus operandi, execução de tarefas, desempenho setorial, excesso de tarefas, complexidade das tarefas, comunicação, infraestrutura, acesso a materiais, produtividade, pressão de tempo, status do setor, objetivos, status do cargo, relações hierárquicas.

Fonte: GAIK, 2015, p. 31.

A partir desse quadro buscou-se o viés da análise dos conflitos nos três níveis. Se fosse realizado um estudo somente à nível organizacional, a escolha ficaria aquém (relações de hierarquia e não há hierarquia entre as instituições envolvidas (CBMES e Prefeituras), assim como ocorre entre os respectivos servidores de cada uma dessas instituições envolvidas.

Assim sendo, optou-se por também tratar a temática dentro dos relacionamentos interpessoais, uma vez que seu foco são as pessoas e os conflitos se dão entre seres humanos (GAICK, 2015). Conflito é definido como a manifestação de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre pessoas, grupos ou organizações (RAHIM; ANTONIONI; KRUMOV; ILIEVA, 2000).

Por fim, esta fase proporcionou maior clareza e aprofundamento sobre a problemática a ser abordada nesta pesquisa, dando um suporte legal, teórico e técnico para proposição de ações que visem o equacionamento do conflito exposto a partir do estabelecimento de critérios técnicos que atendam o principal motivo pelo qual foram estabelecidas ações em forma de parceria: equacionar conflitos para melhoria da prestação da segurança fornecida aos banhistas capixabas.

### 3.1. CONFLITO

O conflito ocorre quando um dos indivíduos envolvidos nota que o outro frustrou ou irá frustrar os seus interesses pessoais ou profissionais (NASCIMENTO; EI SAYED, 2003). Os conflitos dentro das organizações podem gerar rotinas perturbadas e diminuir a produtividade e satisfação (GLADSTEIN, 1984; JEHN, 1995).

Conflito é um fenômeno que continua se apresentando dentro das organizações tendo expressivas implicações para organização e o seu respectivo desempenho (JEHN, 1995; KIM e outros, 2007; SHIH e outros, 2010). Os conflitos são inevitáveis no local de trabalho (JEHN, 1995).

É possível constatar que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com eles. E para que a organização se beneficie, cabe a ela buscar formas de gerenciar os conflitos existentes, no sentido de se minimizar suas consequências nefastas e utilizar seus elementos potenciadores de criatividade (GAICK, 2015, p. 23). Sendo assim, como em qualquer empresa, as instituições públicas também devem buscar formas de se beneficiar deles, minimizando os efeitos negativos e tirando proveito positivo dessa experiência.

Daí surge à necessidade de uma reflexão inicial aprofundada sobre quais ações tem sido alvo do surgimento de conflitos. O conflito de tarefa decorre da percepção de desacordo entre membros de um grupo sobre conteúdo de suas decisões, podendo envolver diferenças entre pontos de vista, ideias e opiniões. Conflito de relacionamento decorre da percepção de incompatibilidade interpessoal, envolvendo tensão, irritação e raiva entre os membros do grupo (JEHN, 1995).

O estudo de Daniele Tizo Costa; Maria do Carmo Fernandes Martins (2011), sobre o impacto do conflito no grupo detectou que o conflito intergrupal está associado a baixa efetividade no desempenho do grupo. Esse mesmo fato pode estar acontecendo no conflito decorrente da gestão compartilhada entre CBMES e prefeituras, isso porque nos relatórios anuais elaborados por servidores empenhados no serviço SALVAMAR pode-se aferir grande insatisfação por mandos

e desmandos entre instituições envolvidas, que acabam por atrapalhar o andamento do serviço.

As empresas e instituições estão usando, cada vez mais, um sistema para gerenciamento de conflitos (LIPSKY; e outros, 2003, p. 148-150). A estimativa é que aproximadamente um terço das empresas e instituições tenha um sistema de resolução de conflitos. A confiança nesta estimativa é apoiada pela identidade das corporações que se conheceram os critérios para definir um sistema. A lista inclui corporações que são bem conhecidas entre os estudiosos e profissionais por terem sofisticados programas de resolução de conflitos: Coca Cola Co., General Electric, Eaton Corp., Macy's Inc., Harman International Industries Inc., Prudential, Werner Enterprises Inc. e outros. Em particular, a Werner é uma empresa de logística e transporte global e, operando em todo América do Norte, Ásia, Europa, América do Sul, África e Austrália (LIPSKY, 2012).

### 3.2. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A resolução de conflitos é efetivamente a solução de problemas em grupo (CAMPBELL; O'LEARY, 2015). Em seu estudo sobre o assunto em foco, Lipsky (2012) concluiu que os fatores dentro uma organização, como as atitudes da gerência sobre conflitos, em vez de fatores fora de uma organização, como a indústria na qual a organização opera, que determinam a escolha corporativa de estratégia de gestão de conflito (LIPSKY, 2012).

O clima organizacional se bem cultivado pode ser um instrumento eficaz em termos operacionais e de aumento de potencial, mas em caso contrário pode gerar consequências insatisfatórias (GAICK, 2015). Através de conflitos, uma organização tem o potencial para melhorar sua qualidade de tomada de decisão, criatividade e desempenho (JEHN, 1997).

Os estilos de gestão de conflitos foram descritos como “padrões específicos de comportamentos que os indivíduos preferem empregar quando lidam com conflitos”

(MOBERG, 2001, p. 47). Embora não haja uma definição padrão de um sistema de gestão de conflitos, na literatura e na prática há um crescente consenso que um sistema difere de uma prática ou técnica de quatro maneiras: Um sistema implica uma abordagem abrangente e proativa para gerenciar e resolver conflito em uma organização; Um sistema tem um escopo amplo, permitindo muitos tipos diferentes de disputas (estatutários, não-estatutárias, etc.) a serem tratadas dentro dela; Um sistema fornece acesso múltiplo pontos para os funcionários que desejam usá-lo (por exemplo, um funcionário pode registrar uma queixa com seu supervisor, o escritório do advogado, o humano função recursos, ou o escritório que gerencia o sistema) e; Um sistema fornece várias opções para resolução de disputas (LIPSKY e outros, 2003, p. 3-22).

Um estudo anterior dividiu o gerenciamento de conflitos em cinco estilos: integrando, obrigando, dominando, evitando e comprometendo (RAHIM, 1983). Pesquisas sugerem que há uma preferência para os indivíduos usarem os estilos de integração e comprometimentos ao enfrentar conflitos (LEE, 2003).

O estilo de integração é apontado como a forma mais eficaz de gestão de conflitos quando comparado com outros estilos de gestão de conflitos, sendo considerada uma valiosa maneira de gerenciar as interações com outros indivíduos em situações de conflito, facilitando a resolução adequada de conflitos e produzindo resultados mais produtivos (GROSS; GERRERO, 2000).

A administração pública gerencial, dentre tantos outros objetivos, visa reduzir custos e tornar mais eficiente à administração dos serviços consoante às exigências dos cidadãos. Uma de suas características básicas e principais é a orientação para o cidadão e para obtenção de resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A história recente de resolução de conflitos sugere que uma abordagem proativa pode beneficiar funcionários, gerentes e organizações (CAMPBELL; O'LEARY, 2015). Essa ideia já era explorado há muitos anos quando diversos autores buscavam aprofundar-se no estudo de resolução de conflitos no âmbito da administração pública.

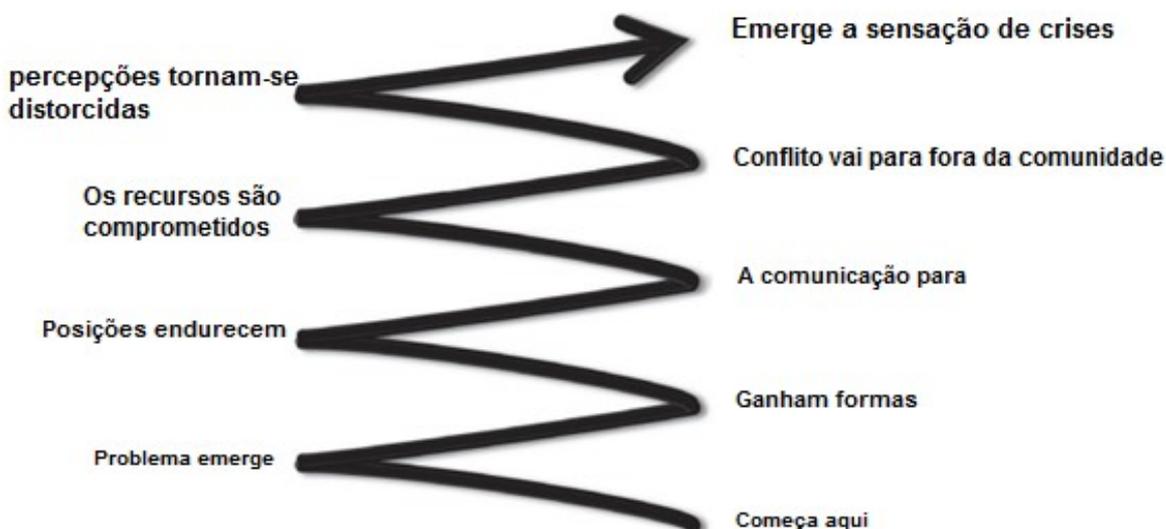
A ponte entre os mundos da resolução de conflitos e da administração pública, no campo de resolução de conflitos, tem uma tradição longa e profunda refletida na literatura e na prática, da qual o campo da administração pública pode se beneficiar. A proposição e discussão de cinco grandes ideias da resolução de conflitos mostrou que os administradores públicos deveriam adotar, entre outras coisas, a negociação, barganha, solução colaborativa de problemas, gestão de conflitos e resolução de conflitos (MERCHANT, 1995).

A discussão das cinco grandes ideias de resolução de conflitos que os administradores públicos deveriam conhecer para solucionar conflitos na administração pública pode ser resumida em: uma abordagem proativa; agilidade e rapidez na solução de problemas para que eles não se agravem; uma visão ampla; resolução de problemas baseadas em interesses; gerenciamento de conflitos para melhoria de desempenho (CAMPBELL; O'LEARY, 2015).

O desenvolvimento de uma ideia simples sobre a espiral do conflito não gerenciado demonstra que, se o conflito não é gerenciado corretamente, os resultados são previsíveis: o problema surge, as posições endurecem, a comunicação para, os recursos são comprometidos, o conflito vai para fora da rede, as percepções tornam-se distorcidas e, eventualmente, surge uma sensação de crise (CARPENTER; KENNEDY, 1988). A espiral de conflito não é inevitável, mas é previsível quando o conflito está no estágio inicial (CARPENTER; KENNEDY, 1988).

A lição para a administração pública é clara: quanto mais cedo o conflito é gerenciado, melhor (CARPENTER; KENNEDY, 1988). A Figura 1 representa a espiral do conflito não gerenciado:

**Figura 1- Espiral do Conflito não gerenciado**



Fonte: Adaptado de Campbell, K; O'leary, R, 2015, p. 6.

Entre os diversos pontos conflitantes relatados pelos envolvidos da Gestão de Operações do serviço de prevenção e salvamento aquático, destacam-se: As constantes interferências políticas; falta de infraestrutura e ineficiente suporte logístico; dificuldade de comunicação e interação entre gestores das instituições envolvidas; descumprimento do convênio; distribuição dos guarda-vidas nos balneários capixabas; a grande diferença salarial fornecida ao GV por municípios muito próximos, ou vizinhos; e a forma de punição, tratamento ou exoneração desses profissionais diante do cometimento de uma ação incompatível com a profissão do GV.

Os autores estudados sugerem que se esses conflitos não forem gerenciados brevemente, eles tendem a se tornar ainda mais problemáticos e difíceis de serem resolvidos. Em contrapartida, quanto mais precoce forem solucionados, melhor será para a instituição.

Deve haver uma visão mais ampla dos conflitos e de sua resolução, dessa forma, o gerenciamento de conflitos também deve ser visto como um subsistema dentro de

um sistema maior. Apesar de essa mudança sistêmica ser difícil de ser implantada, é necessária para o sucesso em longo prazo (MERCHANT, 1995).

Existem muitos princípios orientadores da resolução de conflito e literaturas de negociação que podem auxiliar no gerenciamento de conflitos na administração pública. Neste trabalho, foram estudadas duas abordagens fundamentais para a resolução de conflitos públicos, em primeiro plano.

A primeira é a negociação posicional baseada em uma posição que instrui as partes interessadas a entrarem com soluções predeterminadas e a permanecerem firmes nessas soluções sendo muito provável que uma das partes saia insatisfeita, frustrando-a (CAMPBELL; O'LEARY, 2015). Essa negociação tende a atender somente as necessidades de uma das partes, o que pode gerar uma grande insatisfação e desconforto na outra parte, conseqüentemente, ainda mais conflito.

Já a segunda abordagem está baseada em interesses, permitindo usar a resolução colaborativa e criativa do problema para descobrir maneiras de conhecer muito das necessidades coletivas das partes. Essa negociação tende a atender as necessidades processuais e de relacionamento (ou psicológicas) de partes envolvidas (CAMPBELL; O'LEARY, 2015). Como se deseja diminuir os conflitos existentes entre as duas instituições envolvidas na gestão compartilhada, a segunda abordagem se apresenta como mais adequada ao que se espera nesta pesquisa.

Se os administradores públicos usam a negociação posicional para resolver conflitos ou resolver problemas, é provável que seja frustrante. Normalmente, uma ou mais partes tendem a ficar satisfeitas, enquanto outras partes saem frustradas ou irritadas, às vezes pronto para considerar maneiras de se vingar (CAMPBELL; O'LEARY, 2015). No caso em tela, deseja-se que as instituições envolvidas (CBMES e Prefeituras) estejam satisfeitos, o que sugere não utilizar a negociação posicional para resolução de conflitos.

O Quadro 2 apresenta fragmentos que diferenciam os dois tipos de abordagens de equacionamento de conflitos públicos:

## Quadro 2- Métodos de abordagens negociais para resolução de conflitos

Negociação Baseada em Posições	Negociação colaborativa baseada em interesses
<p>Vê outros como adversário</p> <p>Aborda negociações como uma luta de sobreviver ou ganhar</p> <p>Ênfase na reivindicação de valor</p> <p>O objetivo é uma vitória ao alcançar sua solução predeterminada</p> <p>Processo ditado pela crença de que se deve impor ou vender uma posição</p> <p>Depende de vendedor, manipulação ou mentir</p> <p>Pode forçar a escolha entre relacionamento e metas substantivas</p> <p>Produz com relutância a pressão do outro lado</p> <p>Geralmente resulta em ganhar-perder, perder-ganhar, perder-perder ou comprometer os resultados</p>	<p>Visualiza outro como parceiro de negociação</p> <p>Aborda a negociação como um desafio para todos os parceiros superarem</p> <p>Ênfase na criação de valor</p> <p>O objetivo é criar uma solução para atender aos interesses de todas as partes</p> <p>Processo regido pela crença de que pessoas bem-intencionadas e criativas podem articular opções para satisfazer interesses mútuos</p> <p>Requer divulgação honesta do que é importante para você</p> <p>Permite que as partes se concentrem no relacionamento e substância</p> <p>Oportunamente revisa a posição quando apresentado com boas opções</p> <p>Potencialmente resulta em colaboração resultados ganha-ganha</p>

Fonte: CAMPBELL; O'LEARY, 2015, p. 8.

A solução colaborativa de problemas baseada em interesses oferece o potencial de encontrar soluções criativas que atendam as necessidades processuais, substantivas e de relacionamento (ou psicológicas) de partes envolvidas.

Seguem abaixo, as etapas de solução colaborativa de problemas aperfeiçoados (MERCHANT, 1995).

1. Defina a questão e estruture-a como uma tarefa conjunta para atender ambas as partes necessidades;
2. Educar uns aos outros sobre seus interesses (divulgar e ouvir);
3. Procure maneiras de expandir a pizza (crie valor antes de reivindicar o valor);
4. Gerar múltiplas opções para liquidação; se você ficar preso, volte e reveja quais são os interesses das pessoas;

5. Avalie as opções (ou seja, como elas atendem às necessidades);
6. Selecione ou modifique as opções com base em quais delas atendem mais às necessidades;
7. Use critérios objetivos para resolver impasses; e
8. Desenvolva um plano para programar o acordo, incluindo monitoramento.

Essas etapas foram utilizadas na execução deste trabalho como base para proposição de sugestões de equacionamento de conflitos decorrentes da Gestão compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático, para a proposição de resolução de conflitos. Dessa forma, foi necessária a participação direta de servidores das duas instituições envolvidas para que se pudessem avaliar as necessidades, interesses e perspectivas de cada lado, ampliando a visão como um todo. Dessa forma, e seguindo essas etapas, desenvolver-se-á um plano que atenda as necessidades coletivas dos envolvidos (MERCHANT, 1995).

Estamos em uma era de "governança pela gestão de desempenho", no qual os profissionais da administração pública em todos os níveis encontram-se em uma busca aparentemente interminável de chamadas para medir o desempenho e depois, para "melhorar" o desempenho alcançando números melhores. Na verdade, essas questões de gerenciamento de desempenhos parecem ser chamadas para justificar a própria existência de organizações públicas. As questões de controle sobre o processo e os resultados dos sistemas de gerenciamento de conflitos alimentam as questões de gerenciamento de desempenho de muitas organizações do setor público. (CAMPBELL; O'LEARY, 2015).

Gestão de Conflitos se enquadra bem nas demandas por inovação do setor privado em organizações públicas e com as condições únicas das organizações do setor público. Prevalece no setor privado à lógica de muitas chamadas para melhorar o desempenho do governo, razão suficiente para adotar essas práticas semelhantes de gestão de conflito (CAMPBELL; O'LEARY, 2015).

Os sistemas de gestão de conflitos estão igualmente bem equacionados do lado público-privado. Há três propostas de possíveis objetivos em nível estratégico para um sistema de gestão de conflitos: resolução de conflito em micronível, voz do funcionário na tomada de decisões e melhoria em comunicação interna e comunicação organizacional (LIPSKY; AVGAR, 2010). Eles vão sugerir que os objetivos sistêmicos devem se alinhar aos objetivos organizacionais para garantir o sucesso em longo prazo. Esses objetivos são, na maior parte, compatível com uma perspectiva robusta de valores públicos.

A revolução na resolução de conflitos das últimas quatro décadas em que Christina Merchant (1995) assumiu um papel de liderança parece ter sido complementada pela minirevolução nas oportunidades de educação e treinamento de resolução de conflitos de Lipsky e Avgar (2010). E, logo mais a frente sendo aperfeiçoado por Capbell e O'leary (2015) e outros autores aqui elencados.

Vários autores que escrevem sobre gerenciamento de conflitos, incluindo gestão do conflito setorial, observam o papel da prática e da experiência em seu desenvolvimento (MYERS; WITZLER, 2014). Outros autores lamentam o fato de que existem literaturas de resolução de conflitos paralelos saindo de vários campos, com pesquisadores da administração pública e educadores fracassando ler e compreender insights que poderiam informar teoria e prática (BINGHAN; O'LEARY, 2006).

No geral, parece seguro concluir que a exposição a uma variedade de oportunidades na educação e treinamento de resolução de conflitos beneficiará o campo da administração pública. No entanto, há pouco estudo relacionado à importância da negociação, resolução colaborativa de problemas, gestão de conflitos e resolução de conflitos. Embora os conflitos existam em todas as instituições, o que propõe uma grande importância desse estudo.

Oportunidades mais limitadas para o treinamento e gestão de conflitos entre gerentes do setor público provavelmente é a principal causa do uso mais limitado das ferramentas já existentes de gerenciamento de conflitos (CAMPBELL; O'LEARY, 2015).

### 3.3. SUJEITOS ENVOLVIDOS

Indivíduos envolvidos em organizações estão sujeitos a conflito, seja consciente ou inconsciente, e o impacto do conflito é inevitável, positivo ou negativo (JEHN, 1995).

Nesse contexto Urbanetto e Capella (2004, p. 447) afirmam que:

É imprescindível compreender as relações interpessoais e grupais no trabalho, com vistas a repensar as relações de cunho apenas pessoal, que muitas vezes predominam. Neste sentido, entender que as relações no trabalho transcendem este vínculo pessoal e por isto se aponta a necessidade de estabelecer relações éticas e de respeito, na perspectiva de viver relações maduras, responsáveis e comprometidas com as exigências deste trabalho

“O processo de administrar uma empresa está diretamente relacionado à administração de pessoas, pois é a partir delas que as organizações ganham vida e que executam o trabalho ou serviço” (GAICK, 2015, p. 72). “Gerenciar uma organização é promover o relacionamento harmônico entre os diversos setores nela existentes, de modo que ela possa atingir seus objetivos da maneira mais perfeita e mais econômica possível” (BARBOSA, 1995, p. 72).

Assim sendo, é perceptível que toda organização requer um gerenciamento de variados setores, departamentos e serviços, já que cada um deles trabalha servindo a si mesmo e aos demais (GAICK, 2015). O CBMES e as Prefeituras se incluem nisso, sendo que os seus respectivos servidores são os que estão mais envolvidos com o dia-a-dia da organização e execução do serviço de prevenção e salvamento aquático no ES. Realizar um investimento maior nos aspectos motivacionais possivelmente será revertido em benefícios para a própria execução como um todo.

Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações, pois são formados pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. Nessa perspectiva, as prefeituras também são enquadradas como organizações, por serem formadas pela soma de pessoas, recursos

financeiros e equipamentos, entre outros, para execução das missões que lhes são propostas.

Algumas posturas e comportamentos deverão ser revistos, o profissional deve deixar de dar ênfase somente às técnicas e instrumentos. Deve passar a valorizar as pessoas e as relações, ter flexibilidade para adoção de novas posturas e assumir cada vez mais o autodesenvolvimento. (GAICK, 2015). Daí surge a necessidade e importância dos sujeitos

Para manterem-se competitivas, as empresas estão promovendo mudanças permanentes. A organização que aprende é muito capacitada também em criar, adquirir e transferir conhecimentos. Isto traz uma quebra de paradigma, pois iremos presenciar a extinção de pessoas que tinham costume de guardar o conhecimento para si com uma forma de manter o poder nas organizações ou que “escondiam” o conhecimento para se promover. (GAICK, 2015).

### **3.3.1. CBMES**

O CBMES é instituição militar, regida por estatuto e legislação próprios que tem como missão constitucional a coordenação e execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndios, perícias de incêndios e explosões em local de sinistros, busca e salvamento, elaboração de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndios e pânico e outras previstas em lei (ESPÍRITO SANTO, 1989).

O CBMES, seguindo a tradição e cultura organizacional das instituições militares, tem na hierarquia e disciplina os seus valores mais caros e que sustentam seu funcionamento e suas tradições, esculpidos no seu Planejamento Estratégico (CBMES, 2015).

Atualmente, O CBMES possui um total de 1163 bombeiros militares existentes na corporação, dados de 2018, número que é inferior ao total de guarda-vidas (1168) atuantes no último verão 2017/2018. Ou seja, mesmo se todo o efetivo do CBMES

estivesse na função de GV, ainda assim, não seria atendida a demanda de todo o estado. No entanto, a corporação se mantém no processo de formação, reciclagem e coordenação desses GV e tem buscado melhoria do serviço por meio da regulamentação e padronização do serviço, a exemplo da recente elaboração da Norma Técnica 07/2016 que versa sobre brigadas de incêndio, primeiros socorros ou socorros de urgência, salva-vidas ou guarda-vidas: procedimentos para formação, treinamento, reciclagem e cadastramento de empresas.

De acordo com a minuta padronizada, cabe ao CBMES (concedente):

- a) Aplicar teste de aptidão física para seleção dos candidatos, cuja qualificação se dá com a conclusão, com aproveitamento, do curso de formação de guarda-vidas;
- b) Disponibilizar efetivo necessário à qualificação, seleção, supervisão e fiscalização dos guarda-vidas e todo o serviço desenvolvido;
- c) Adotar as medidas que se fizerem necessárias ao bom andamento do serviço, prestando, inclusive, o suporte técnico necessário ao objeto do convênio;
- d) Qualificar os pré-candidatos, conforme normas estabelecidas pelo CBMES;
- e) Aplicar avaliação prática aos candidatos aprovados no curso de formação de guarda vidas, bem como para os candidatos que apresentarem o certificado do curso de formação de guarda-vidas no período de vigência do mesmo, conforme normas estabelecidas pelo CBMES, que estabelece validade de 03 (três) anos, contada a partir da data de término do curso;
- f) Isentar o CONVENIENTE de taxas referentes à realização de treinamento e cursos de formação ou de reciclagem de salva-vidas ou guarda-vidas para atender relevante fim social, enquanto perdurar a vigência deste convênio, conforme disposto na Lei Ordinária Estadual n.º 7.001, de 27 de dezembro de 2001.

### **3.3.2. Prefeitura**

- a) Atender as ações propostas no Plano de Trabalho (ANEXO II) deste convênio;
- b) Disponibilizar ao Corpo de Bombeiros Militar, após o resultado da Avaliação de Títulos e Avaliação Médica de todos os candidatos que serão submetidos à

qualificação, a relação contendo os nomes daqueles que estiverem aptos clinicamente;

c) Disponibilizar ambulância devidamente guarnecida para suporte exclusivo ao serviço, nos horários preestabelecidos para atuação dos guarda-vidas nas praias, rios, lagoas, cachoeiras, represas e piscinas públicas, em quantidade suficiente para cobrir toda a área assistida;

d) Contratar, conforme estabelecido no Plano de Trabalho (ANEXO II), os guarda-vidas que atuarão no serviço de salvamento aquático;

e) Disponibilizar, pelo período de vigência do convênio, 02 (dois) servidores por turno de trabalho, responsáveis pela guarda, distribuição e recolhimento dos equipamentos a serem utilizados pelos guarda-vidas,

f) Disponibilizar pelo menos 01 (um) veículo, de forma exclusiva, a fim de dar suporte na distribuição e recolhimento do efetivo, dos materiais e dos equipamentos;

g) Disponibilizar um local que sirva de posto administrativo, de concentração de servidores e de guarda de materiais e equipamentos, dotado minimamente de almoxarifado, banheiros (masculino e feminino), local para refeição, chuveiros e pias;

h) Disponibilizar tempestivamente a relação dos candidatos com certificados vigentes, aptos a participar da etapa de seleção;

i) Designar formalmente um Secretário Municipal para atuar como preposto do Município na interlocução com o CONCEDENTE para os fins de que trata este Convênio;

j) Fornecer transporte para o deslocamento dos candidatos até os locais de treinamento, no que couber, e dos guarda-vidas aos postos de trabalho, bem como os materiais, equipamentos e consumíveis necessários, em tempo hábil para que nenhuma das ações sofra qualquer atraso ou prejuízo.

#### 3.4. CONVÊNIO

No estado do Espírito Santo a formação de convênios é regulamentada pelo Decreto nº 1.955-R, de 29 de outubro de 2007, que regulamenta o Artigo 3º, Parágrafo 2º, da Lei Complementar nº 88, de 26 de dezembro de 1996, que estabelece a

padronização de minutas de Convênios, cuja observância é obrigatória para a Administração Direta e Indireta, no qual o CBMES se insere.

O Governador do Estado do Espírito Santo, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 91, inciso III, da Constituição Estadual e, considerando as disposições contidas no artigo 3º, parágrafo 2º, da Lei Complementar nº 88, decretou obrigatória a adoção pelos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Estadual Direta e Indireta das minutas de instrumentos de convênio e de termos aditivos padronizados e aprovados pela Procuradoria Geral do Estado.

De acordo com o Decreto nº 1.955-R, em seu Art. 2º, as minutas padronizadas serão previamente aprovadas por meio de ato da Procuradora Geral do Estado e imediatamente disponibilizadas no sítio oficial do órgão na internet.

Desta forma, sendo o CBMES, um órgão da Administração Pública Estadual Direta, está obrigado à adoção das minutas de instrumentos de convênios e de termos aditivos padronizados e aprovados pela PGE. O ES, pessoa jurídica de direito público, no convênio a ser firmado, é denominado concedente, por intermédio do CBMES, no ato a ser representado pelo seu Comandante Geral em exercício. Já o município, também pessoa Jurídica de Direito Público, doravante denominado simplesmente convenente, no ato do convênio é representado pelo Prefeito Municipal, que devem ajustar e firmar o convênio regido pelos preceitos e princípios de direito público e pelas normas da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio e 2000.

Há previsão, no art.4º do referido decreto, para que a adoção da minuta padronizada não dispense a oitiva prévia da Procuradoria Geral do Estado antes da celebração do convênio ou do termo aditivo, ressalvados os casos excepcionais previstos neste decreto. Ou seja, mesmo que seja criado pelo CBMES uma minuta padronizada para estabelecimento do convênio com as Prefeituras, cada convênio a ser firmado, deve ser submetido à aprovação da PGE.

Os convênios relacionados à prestação do serviço de prevenção e salvamento aquático no estado do Espírito Santo receberam historicamente o nome de

“Convênio SALVAMAR”, fazendo alusão a salvamento marítimo. Sendo que, para padronização desses convênios a serem firmados no estado do Espírito Santo- ES, foi criada uma minuta que é utilizada para celebração entre o ES, por intermédio do CBMES e os seus respectivos municípios, tendo por objeto a prestação de serviços de guarda-vidas civis nos balneários do Município.

Os processos administrativos instaurados para a celebração de convênios deverão ser instruídos com todos os elementos previstos dos incisos I ao IX, do art. 5º do Decreto nº 1.955-R. Já nos casos de celebração de termos aditivos a convênios previamente firmados, o processo administrativo deverá ser instruído com os elementos previstos dos incisos I ao VI do art. 6º do mesmo decreto.

Nos convênios de SALVAMAR firmados pelo CBMES com as Prefeituras, não há repasse de verbas federais ou estaduais, tão pouco municipais ou com entidades da mesma espécie.

Em casos de prorrogação de prazo, há previsão no art. 9 do mesmo decreto a dispensa prévia de manifestação da Procuradoria Geral do Estado-PGE para a celebração de termos aditivos que tenham por objeto exclusivamente a prorrogação do prazo de vigência dos convênios.

Há também previsão para que a atualização das minutas padronizadas seja procedida exclusivamente pela PGE, competindo aos demais órgãos e às entidades da Administração Direta e Indireta o encaminhamento formal das sugestões de modificação julgadas convenientes. Sendo assim, é possível ao CBMES propor alterações à PGE que julgar convenientes para melhoria na execução do serviço SALVAMAR.

Por fim, a minuta padrão deve ser assinada pelos representantes do CBMES e dos Municípios, ficando eleito o Foro de Vitória, Capital do Estado do Espírito Santo, para dirimir qualquer dúvida ou contestação oriunda direta ou indiretamente do presente convênio que não puderem ser resolvidas administrativamente, renunciando-se expressamente a qualquer outro, por mais privilegiado que seja. E

se estiverem assim, justos e acertados, diante de todos os requisitos aqui já elencadas, assinam o termo do convênio, para que se produza os efeitos de direito.

### 3.5. SALVAMENTO AQUÁTICO

Dentre os diversos tipos de salvamento, o aquático se diferencia pela importância de ações preventivas para redução do número de resgates. De acordo com o a Norma Técnica (NT) 07/2016 do CBMES o guarda-vidas (GV) é o profissional habilitado pelo CBMES para a execução das atividades de prevenção e salvamento aquático no estado do Espírito Santo, sendo responsável pela prevenção de afogamentos e realização de salvamentos em rios, lagoas, represas, mar, enchentes, piscinas e outros mananciais de água, visando à prevenção da integridade física de pessoas que se envolvam em ocorrências em que a água seja o agente causador de acidentes.

Os guarda-vidas são capazes de detectar um afogamento, ou um banhista que necessita de ajuda em menos tempo e muito mais seguro do que um espectador não preparado (SZPILMAN, 2012). Os salva-vidas também têm o dever de cuidar, portanto, são treinados e equipados para iniciar a ressuscitação, enquanto um cidadão não tem obrigação de realizar a RCP (Reanimação Cardio Pulmonar). O início imediato das ventilações e RCP no local é a intervenção mais importante para qualquer pessoa que esteja em parada respiratória ou cardíaca devido a afogamento (SZPILMAN, 2012). Assim sendo, é de fundamental importância presença de um guarda-vidas na praia.

Estudos tem revelado que em áreas onde os serviços de salva-vidas operam, menos de 6% de todas as pessoas resgatadas precisam de cuidados médicos, 0,5% requerem ressuscitação cardiopulmonar (RCP) e, destas, mais da metade (0,34%) morreram. Dados internacionais subestimam gravemente os números reais de afogamento (SZPILMAN, 2018). Quase todas as vítimas são capazes de serem ajudadas ou resgatadas a tempo por um socorrista habilitado (SZPILMAN, 2018).

No ano de 1999, a equipe de busca aquática do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná fora acionada, entre tantas outras, para uma ocorrência de afogamento de um menino que havia desaparecido em uma represa no município de Cascavel. Após 30 minutos de busca aquática com mergulhadores, o corpo do menino foi encontrado. Esse episódio de afogamento, assim como tantos outros, gerou uma série de reflexões aos socorristas atuantes: Esse ambiente é um local apropriado para a prática de natação? Esse menino afogado sabia que a represa era funda e perigosa? Uma placa de sinalização poderia ter feito a diferença no incidente? A mãe sabia que perto da sua casa havia um local perigoso? Qual o papel do Estado nesse processo de afogamento? Esse menino tinha habilidade na água para sair de uma situação como essa? As políticas públicas de prevenção estão sendo eficientes? Existem políticas públicas de prevenção de afogamento para essas crianças? Essa cena pode ser repetida com outros sujeitos? O que podemos fazer para mudar isso? (SCHINDA, 2013).

O afogamento dentro dos tipos de trauma provocados pela ação do homem é um evento evitável (SZPILMAN, 2012). E para evitá-lo, é necessário que se saiba onde ele acontece, como ocorre, quem é o perfil da vítima desse trauma, quem são os profissionais envolvidos, como eles são formados, quais as ações preventivas podem ser adotadas para aquele local de acordo com as suas especificidades.

A pergunta que paira na gestão do serviço é: **porque é tão difícil convencer os gestores a investir neste segmento?**. O desconhecimento do tamanho exato do problema, tais como o número de pessoas que diariamente se submetem ao risco de incidentes aquáticos e os custos humanos e financeiros destas tragédias (fatal ou não) é a principal razão (SZPILMAN, 2017). Estima-se que 94% da informação dos incidentes aquáticos em nosso país seja desconhecida (SZPILMAN, 2017).

### 3.5.1. Afogamento

De acordo com o Manual de Emergências Aquáticas da Sociedade Brasileira de Salvamento Aquático- SOBRASA DE 2017, a definição de afogamento:

É a aspiração de líquido causada por submersão ou imersão. O termo aspiração refere-se à entrada de líquido nas vias aéreas (traquéia, brônquios ou pulmões), e não deve ser confundido com —engolir água (SOBRASA, p. 2).

A investigação do afogamento é muito importante, não com o objetivo de se descobrir a causa do afogamento ou o culpado, mas, sim, por tentar descobrir como aquela situação poderia ter sido evitada ao identificar os perigos que contribuíram para o episódio da aspiração de água, que poderiam ter sido modificados ou eliminados completamente (SCHINDA, 2013).

Os afogamentos no Brasil não diferem do resto do mundo, mas pelo país possuir uma das maiores áreas espelhadas e utilizáveis durante o ano todo produz o maior número de resgates aquáticos e um dos maiores números de óbitos no planeta terra (SZPILMAN, 2017).

No ano de 2018 foram computados pelos dados do CIODES, cento e quatro (104) mortes por afogamento em todo o estado. Essas mortes ocorreram conforme locais e meses elencados na tabela 4 abaixo:

**Tabela 2- Locais e meses de afogamento no ES**

TIPO DE LOCAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	2018
MAR	2	3	0	1	1	1	0	3	1	2	2	3	19
PISCINA	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2
NI	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
LAGO/LAGOIA/REPRESA	6	1	2	2	1	0	3	3	10	3	0	8	39
CURSO D'ÁGUA	5	2	4	0	1	1	3	2	0	5	3	8	34
OUTRO LOCAL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
CACHOEIRA	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>104</b>

Fonte: Elaborada pela autora a partir de CIODES, 2018.

O afogamento é uma doença silenciosa da qual é possível precaver-se, basta conhecermos melhor suas características para elaborarmos a melhor forma de combate. Com estudos aprofundados, as melhorias sugeridas podem evitar tal desastre no futuro (SCHINDA, 2013).

Os estudos do Médico David Szpilman (2018) a resposta a um afogamento potencial ou real começa em resposta a uma situação estressante, em que uma pessoa se sente em risco de afogamento; Uma situação de angústia foi considerada a consequência de uma incapacidade de lidar com a condição estressante; E as ações

de resgate só foram consideradas completas quando a vítima havia sido extraída da água/ perigo (SZPILMAN, 2018).

Ações de primeiros socorros foram quaisquer intervenções relacionadas à prestação de atendimento de emergência a uma vítima de afogamento por salva-vidas que foram realizadas durante a fase de pós-resgate ou seja, após a remoção do perigo imediato e após a avaliação de baixas. Essas ações foram direcionadas para evitar novas lesões, melhorar os resultados dos pacientes e promover a recuperação. Todos os casos de trauma e clínicos de estresse / sofrimento na água foram excluídos da análise (SZPILMAN, 2018).

Os casos de resgate foram classificados por gravidade de acordo com a Escala de Classificação da Severidade de Afogamento para suporte básico de vida como

**Quadro 3 - Graus de afogamento**

<b>GRAUS DE AFOGAMENTO</b>	<b>SINTOMAS</b>
Caso de resgate (não é considerado afogamento)	onde não foi observada evidência de aspiração e ausência de tosse
grau 1	tosse sem espuma na boca ou no nariz
grau 2	pequena quantidade de espuma na boca ou no nariz
grau 3	grande quantidade de espuma na boca e no nariz (edema pulmonar agudo) com pulso radial palpável (ou seja, ausência de pressão arterial baixa)
grau 4	grande quantidade de espuma na boca e no nariz (edema pulmonar agudo) sem pulso radial palpável (por exemplo, pressão arterial baixa)
grau 5	parada respiratória isolada
grau 6	parada cardiorrespiratória; e mortos - casos em que não foi tentada CPR (submersão durante uma hora, ou evidência física óbvia de morte como rigor mortis , decomposição corporal ou livor mortis

Fonte: Adaptado pela autora a partir de SZPILMAN, 2018.

A palavra "afogamento" tem sido historicamente usada para descrever a morte de muitas formas diferentes (por exemplo: "Estou me afogando (morrendo) na papelada") e está fortemente ligada a esse conceito errôneo em todo o mundo. Como tal, a profissão médica teve que criar o termo "quase-afogamento" há mais de 40 anos para diferenciar os pacientes que não morreram no evento. O termo "quase afogamento" agora é redundante e não deve ser usado de acordo com as novas e mais apropriadas definições de afogamento publicadas pela OMS em 2005.

O afogamento não é apenas uma questão de mera ressuscitação dos aparentemente mortos, mas essencialmente um trauma que, se evitado, tem um alto benefício para as vítimas a um custo relativamente baixo de prevenção. Assim, o afogamento não é apenas a morte, uma pessoa pode experimentar o afogamento e sobreviver, com ou sem morbidade, e isso é mais frequentemente o resultado (SZPILMAN, 2018).

De acordo com publicações da World Health Organization (2014), estima-se que 90% de todas as mortes por afogamento ocorram em países de baixa renda com grande subnotificação, porque os sistemas de dados nacionais não incluem esses detalhes em seus relatórios, ou não é necessária documentação oficial para enterrar ou cremar uma pessoa falecida. Dados limitados estão disponíveis porque muitas vítimas são declaradas mortas no local ou nunca transportadas para o hospital e, portanto, não são formalmente registradas em qualquer registro de morte ou trauma.

As mortes por afogamento no hospital são, em alguns casos, diagnosticadas erroneamente, e o afogamento não é codificado como a causa primária, portanto, um número significativo de incidentes também pode estar faltando o código CID que permitiria uma análise adequada do problema do afogamento. Até o momento, as estimativas globais da carga de afogamento usaram principalmente informações de tentativas de ressuscitação e hospitalizações. Assim, a maioria dos incidentes de afogamento, que não são fatais, é excluída. Os conjuntos de dados de afogamento em todo o mundo são, portanto, incompletos e, como sociedade, somos apresentados a uma visão muito subestimada desse grave problema de saúde pública.

A subnotificação contribui significativamente para a incompreensão do processo de afogamento e agrava as dificuldades de comparação de dados. O preenchimento dessas lacunas científicas exige a construção de um consenso mundial sobre definições, terminologia e definição clara dos dados a serem coletados sobre o afogamento fatal e não fatal (SZPILMAN, 2018).

De acordo com a Norma Técnica 07/2016, do CBMES, o Curso de Formação de Guarda-vidas- CFGV é o curso ministrado pelo CBMES ou Empresa Especializada

na Formação e Treinamento, que tem por objetivo formar e treinar salva-vidas ou guarda-vidas. O curso habilita pessoal com treinamento em atividades de primeiros socorros, prevenção e salvamento aquático. E o guarda-vidas é o profissional habilitado para a execução das atividades de salvamento aquático.

### **3.5.2. Prevenção**

Atualmente é impossível dissociarmos a prevenção do salvamento aquático, já que ela é a melhor técnica para evitar um afogamento. O afogamento não é acidente, não acontece por acaso, tem prevenção e esta é a melhor forma de tratamento (SZPILMAN 2012).

A prevenção é a ferramenta mais eficaz na luta contra o afogamento (SZPILMAN, 2017). O afogamento dentro dos tipos de trauma provocados pela ação do homem é um evento evitável (SZPILMAN, 2012). E para evitá-lo, é necessário que se saiba onde ele acontece, como acontece, quem é o perfil da vítima desse trauma, quem são os profissionais envolvidos, como eles são formados, quais as ações preventivas adotadas.

Provavelmente por razões culturais, a maioria das intervenções e campanhas de mídia tendem a se concentrar em fornecer resgate e educação ou atendimento de primeiros socorros, em vez de impedir que o evento ocorra; as chamadas ações preventivas (SZPILMAN, 2018).

De acordo com o Manual de Emergências aquáticas da SOBRASA (Sociedade Brasileira de Salvamento Aquático) a prevenção é qualquer medida com o objetivo de evitar o afogamento sem que haja contato físico entre a vítima e o socorrista e podem ser divididas em 2 tipos:

a) Prevenção ativa: qualquer ação de prevenção que inclua sinalização de risco ou comportamento, tais como: sinalizar uma corrente de retorno, uma área de risco, uma profundidade na piscina, colocação de uma cerca, um ralo antisucção, e outros.

b) Prevenção reativa: Qualquer ação de prevenção direcionada a um indivíduo ou um grupo com a intenção de interromper um afogamento iminente, tais como: o uso de apito ou advertência de um guarda-vidas a um banhista em área de risco.

A Figura 2 representa a cadeia de sobrevivência do afogamento, que demonstra ações básicas a serem realizadas antes, durante e após o afogamento para que se evite um final trágico.

**Figura 2 - Cadeia de sobrevivência do afogamento**



Fonte: SOBRASA, 2014.

A “operação verão” é uma atividade de prevenção ativa executada pelos Corpos de Bombeiros durante o período de verão. No estado do Paraná, pode ser elencada como exemplo de prevenção ativa a montagem de um posto de guarda-vidas que ocorre no período das 8h às 19h nas áreas principais de banho (SCHINDA, 2013). A divulgação de campanhas preventivas tem ganhado destaque durante os lançamentos das operações de diversos estados, inclusive no Espírito Santo.

A Figura 3 apresenta uma das campanhas utilizadas pelo CBMES para instruir os banhistas capixabas como agir em frente de uma situação de afogamento no verão 2017/2018. Esta figura reforça as ações já levantadas pela Figura 2.

**Figura 3 - Cadeia de sobrevivência**



Fonte: SOBRASA, 2014.

A SOBRASA vem elaborando e divulgando uma série de medidas preventivas contra afogamentos com intuito de reduzir esse mal que é evitável. A 'Cadeia de Sobrevivência em Afogamento' compreende cinco etapas de salvamento para socorristas leigos e profissionais. As etapas da cadeia são: Evite afogamento, reconheça a angústia e peça ajuda, forneça flutuação, retire da água e ofereça auxílio conforme necessário (SZPILMAN, 2014).

Ações preventivas foram definidas como qualquer intervenção desencadeada por uma pessoa ou grupo em risco de afogamento que exigisse salva-vidas para intervir para evitar que ocorresse um evento de afogamento (LANAGAN-LEITZEL, 2012).

Acompanhando as ações nacionais e mundiais para a prevenção de afogamentos, o CBMES tem produzido e reproduzido cartilhas orientativas para mitigação de afogamentos e essa tendência tem sido acompanhada por diversas instituições, já que se trata de um pequeno investimento financeiro, com retorno e abrangência significativos para a população.

### **3.5.3. Sinalização de risco**

De acordo com o Manual de Salvamento Aquático do CBMES foi estabelecido uma padronização de sinalização de riscos para banhistas com o intuito de sinalização de riscos que visem orientar adequadamente todos os usuários das praias, rios e lagos no âmbito do Estado do Espírito Santo quanto aos procedimentos necessários para prevenção de acidentes nesses locais.

## 4. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente esse capítulo realizou uma pesquisa documental onde foi analisado o convênio vigente no Espírito Santo para execução do serviço de prevenção e salvamento aquático e, posteriormente foram analisados os relatórios diários deste serviço.

A pesquisa documental pautou-se na compreensão do convênio vigente, para elucidação de questões levantadas durante leitura de relatórios de serviço no qual se podem constatar os problemas diários enfrentados e relatados pelos servidores diretamente envolvidos nesse serviço durante todo o ano de 2017 e 2018

A análise dos relatórios de serviço revelou o surgimento de seis elementos principais como fatores desencadeadores de conflitos, são eles: diferente percepção do serviço; falta de interação entre instituições; infraestrutura/ suporte logístico aquém do necessário; desconhecimento/ ou descumprimento do convênio; intervenções políticas frequentes e problemas interpessoais.

A partir dessa compreensão e levantamento acima, foram elaboradas as perguntas da entrevista com finalidade de mapear problemas. O processo de pesquisa participante favorece o crescimento dos profissionais, através da reflexão conjunta sobre o trabalho que desenvolvem e suas relações com a melhoria das condições (GUALCA, 1995).

Nesta seção, são apresentados alguns trechos das entrevistas relacionados aos sete principais elementos conflitantes, o que permite visualizar de que forma os elementos de conflito surgem, quais fatores são mais comuns nesse contexto, e quais sugestões são propostas pelos servidores diretamente envolvidos para equacionar os conflitos levantados.

A entrevista permitiu traçar o perfil dos respondedores (servidores diretamente envolvidos no serviço), bem como extrair dados de questões específicas da

pesquisa, agrupando esses dados coletados de acordo com as instituições estudadas (CBMES e Prefeituras).

Os resultados obtidos da análise de dados coletados em entrevista e em pesquisa documental (convênio e relatórios de serviço) possibilitaram compreender melhor o problema objeto desse estudo, mapeando conflitos e dimensionando-os entre as percepções dos servidores das Prefeituras e do Corpo de Bombeiros, ficando notável que esses conflitos trazem transtorno à execução do serviço, sob à ótica dos respondedores.

A literatura estudada sugere uma solução colaborativa, onde os envolvidos tenham participação na decisão. Por isso, a proposição de equacionamento de conflitos aqui levantada está baseada na percepção dos entrevistados.

#### 4.1. PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental resumiu-se a análise de documentos pertinentes à execução do serviço de prevenção e salvamento aquático no ES. Sendo eles: Convênio Salvamar vigente entre Municípios conveniados e o CBMES; e Relatórios de serviço preenchidos por servidores municipais e estaduais (bombeiros militares).

##### 4.1.1. Análise do Convênio Salvamar

O “Convênio Salvamar” é o nome dado ao acordo de cooperação técnica firmada entre prefeituras municipais conveniadas e o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo.

Para padronização de convênios SALVAMAR a serem firmados no estado do Espírito Santo, foi criado pelo CBMES uma minuta que é utilizada para celebração de convênio entre o estado, por intermédio do CBMES e o MUNICÍPIO, tendo por

objeto a prestação de serviços de guarda-vidas nos balneários dos Municípios conveniados. A minuta na íntegra encontra-se anexa no Anexo A.

Em uma análise prévia convênio já foi possível extrair que, apesar do convênio prever direitos e obrigações para a concedente (CBMES) e para o conveniente (prefeituras municipais conveniadas), não há a participação do município no processo construtivo do convênio. Esse fato é passível de ser apontado como fator gerador de conflito já que uma das partes interessadas, não participa da construção do convênio, assim sendo, as suas perspectivas e anseios podem não estar sendo levadas em consideração.

Essa minuta, para ter validade, foi previamente aprovada pela PGE, conforme previsão no Decreto nº 1.955-R, que determina que as minutas padronizadas devem ser previamente aprovadas por meio de ato da PGE e imediatamente disponibilizadas no sítio oficial do órgão na Internet, estando dispensada a sua publicação em Diário Oficial.

O estado do Espírito Santo, pessoa jurídica de direito público, no convênio firmado, é denominada concedente, por intermédio do CBMES, no ato a ser representado pelo respectivo Comandante-Geral do CBMES em exercício. Já o município, também pessoa Jurídica de Direito Público, doravante denominado simplesmente conveniente, no ato do convênio é representado pelo prefeito municipal, que devem ajustar e firmar o convênio regido pelos preceitos e princípios de direito público e pelas normas da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio e 2000.

De acordo com o Art. 116 da Lei nº 8.666 de 1993:

Art. 116. Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração.

E no mesmo artigo desta Lei, em seu § 1º diz:

§ 1º A celebração de convênio, acordo ou ajuste pelos órgãos ou entidades da Administração Pública depende de prévia aprovação de competente plano de trabalho proposto pela organização interessada (...)

O objeto do convênio é o desenvolvimento das ações de salvamento aquático em praias, rios, lagoas, cachoeiras, represas e piscinas públicas dos municípios conveniados, doravante chamado OPERAÇÃO SALVAMAR, de relevante fim social, por meio da qualificação, seleção, supervisão e fiscalização dos serviços a serem executados, em conformidade com o Plano de Trabalho previsto.

A execução desse objeto do convênio será feita por meio da contratação de guarda-vidas pelo conveniente (Município), e pela qualificação, seleção, supervisão e fiscalização dos agentes pela concedente (CBMES), que prestará a assistência técnica necessária desde a etapa de qualificação, disponibilizando o efetivo a ser empregado e adotando as medidas que se fizerem necessárias, na forma descrita no convênio e seus anexos.

Sobre os locais de atuação do convênio, afirma-se que as ações de salvamento aquático serão realizadas nos balneários dos Municípios convenientes, sendo desenvolvidas por equipes compostas de no mínimo 02 (dois) guarda-vidas por posto de salvamento, supervisionadas e fiscalizadas pela Organização Bombeiros Militar (OBM) do Estado do Espírito Santo e Secretaria designada pelo Município, de acordo com o detalhamento contido no Plano de Trabalho de cada convênio.

Os convênios são firmados por um período de 3 (três) anos a partir do primeiro dia seguinte ao da publicação de seu extrato na imprensa oficial, sendo possível a prorrogação de prazo mediante proposta do conveniente devidamente justificada, e após o cumprimento das demais exigências legais e regulamentares.

O pessoal envolvido na execução do convênio guardará vínculo e subordinação com a instituição a cujo quadro pertencer, devendo, entretanto, observar as normas de funcionamento da instituição em que estiver prestando o serviço. Sendo assim, não existe qualquer subordinação entre o pessoal da Prefeitura e o CBMES, e vice e versa.

Para sanear problemas disciplinares eventualmente cometidos por Guarda-vidas, poderá ser aplicado o Regulamento Disciplinar dos Guarda-vidas, validado através de publicação de uma Portaria no diário oficial de cada Município, caso exista.

Há uma previsão em caso grave de cometimento de conduta reprovável atribuída a qualquer guarda-vidas (uso de substâncias psicotrópicas ilícitas, roubo, furto, ingestão de bebida alcoólica durante o serviço ou apresentar-se alcoolizado para o trabalho, agressão física ou verbal, ou mesmo seguidas e injustificadas faltas ou atrasos etc) ou que afete a imagem do concedente e/ou do convenente, que coloque ou possa colocar em risco a segurança de banhistas, de outros Guarda-vidas ou do patrimônio, o Comandante do Órgão Bombeiro Militar com responsabilidade operacional sobre a área atendida pelo objeto deste convênio poderá afastar sumariamente da Operação Salvamar o autor de tal conduta, colocando-o imediatamente à disposição da administração municipal local através de ato formal que contenha as motivações da sua decisão, mesmo que, por qualquer motivo, não haja instrumento próprio instituído para tratar disciplinarmente os fatos.

A minuta também aborda as causas de extinção do convênio, sendo elas: pela conclusão de seu objeto ou pelo decurso de seu prazo de vigência, podendo ainda ser extinto por mútuo consenso; por denúncia, de qualquer dos partícipes, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, sendo imputadas ao concedente e ao convenente as responsabilidades pelas obrigações decorrentes do prazo em que tenha vigido o ajuste e sendo-lhes creditado, igualmente, os benefícios adquiridos no mesmo período.

Constitui motivo para denúncia do convênio, independentemente do instrumento de sua formalização, o inadimplemento de quaisquer das cláusulas pactuadas e, por fim; pela superveniência de norma legal que o torne formal ou materialmente inexecutável.

O tratamento da execução e fiscalização do serviço deverá ser executado fielmente pelos partícipes, de acordo com as cláusulas pactuadas e a legislação pertinente, respondendo cada um pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

A função fiscalizadora será exercida pelo concedente (CBMES), dentro do prazo regulamentar de execução do convênio, ficando assegurado a seus agentes

qualificados o poder discricionário de reorientar ações e de acatar, ou não, justificativas com relação às disfunções porventura havidas na execução.

A concedente (CBMES), por meio do órgão ou entidade responsável, conservará a autoridade normativa e exercerá controle e fiscalização sobre a execução, e poderá assumir a responsabilidade pela execução do serviço, no caso de paralisação ou de fato relevante que venha a ocorrer, de modo a evitar a descontinuidade.

As alterações do convênio, com exceção das que tenham por finalidade meramente prorrogar o prazo de vigência do ajuste, deverão ser previamente submetidas à Procuradoria Geral do Estado, órgão ao qual deverão os autos ser encaminhados em prazo hábil para análise e parecer.

Quanto à publicação do convênio tem-se que a concedente (CBMES) encaminhará o extrato deste convênio, até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para publicação no Diário Oficial do Estado, fato que deverá ocorrer no prazo máximo de até 20 (vinte) dias após aquela data. E que o concedente e o conveniente cientificarão do presente Convênio, em seus termos, a Assembleia Legislativa e a Câmara Municipal do Município, respectivamente, conforme previsto no artigo 116, parágrafo 2º da Lei federal n.º 8.666/93.

Por fim, afirma-se que havendo celebração de contratos entre o conveniente e terceiros visando à execução de serviços vinculados ao objeto deste convênio, tal contratação não acarretará responsabilidade solidária ou subsidiária do concedente pelas obrigações trabalhistas ou fiscais, assim como não existirá vínculo funcional ou empregatício entre tais terceiros e o concedente.

O referencial teórico adotado nesta pesquisa sugere uma negociação colaborativa, onde os envolvidos tenham participação na decisão. Portanto, a participação do município no processo de elaboração do convênio, do qual ela faz parte e é parte interessada, se torna imprescindível dentro da proposta adotada. Dessa forma, será levada em consideração a perspectiva dos municípios em todo o processo construtivo do convênio. Agindo assim, há uma tendência maior de reduzir a insatisfação em qualquer das partes aderentes, reduzindo frustrações.

#### 4.1.2. Análise de relatórios

Analisando relatórios diários de serviços no período de janeiro a dezembro do ano de 2018 verificou-se o levantamento de diversas dificuldades na prestação do serviço que são geradoras de pontos conflitantes. De início, podem ser citados os relatos de descontentamento por parte de gestores municipais por não participarem da elaboração do convênio. Esse fato já foi constatado durante a análise de convênios.

As constantes interferências políticas durante toda a execução do serviço também foram frequentemente apontadas como pontos de divergências entre gestores municipais e estaduais envolvidos. Esse fato é constatado principalmente quando o assunto envolve distribuição de guarda-vidas nos balneários capixabas. Foi relatado que, por diversos momentos distintos, os guarda-vidas eram remanejados por pedidos de autoridades totalmente alheias ao serviço de salvamento aquático. E que, por diversas vezes esses pedidos tiveram que ser atendidos sem levar em consideração os critérios técnicos, pautados em estatísticas de afogamentos por local. Segue um trecho extraído do relatório salvarmar de 25 de janeiro de 2018:

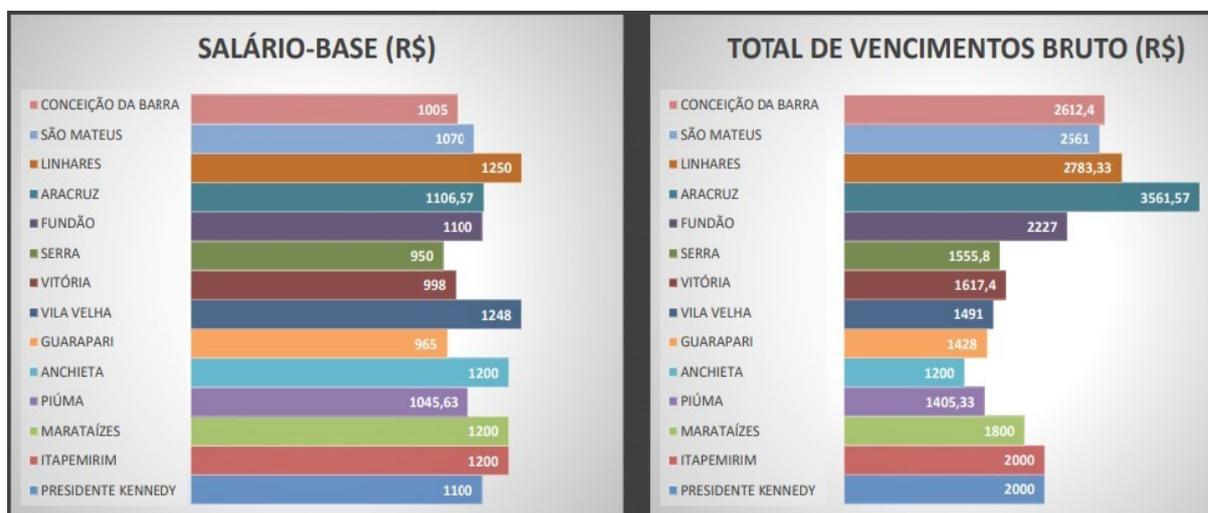
Por determinação de superiores, foi realizada a transferência do guarda-vidas "X" da Curva da Jurema para Ilha do boi tendo em vista que a falta do GV "Y" locado na da Ilha do Boi por problemas de saúde.

A discussão sobre interferência política também se estende para o campo da indicação de servidores para coordenar o serviço por parte da prefeitura, baseada em critérios políticos e não por mérito. Esse fato é questionado por muitos bombeiros militares que relatam insatisfação em gerir compartilhadamente um serviço com um servidor totalmente alheio ao serviço, que não possui um conhecimento técnico para realizá-lo.

Além disso, a presença ou ausência das interferências políticas são apontadas como pontos positivos e negativos quando se envolve a questão salarial. Nesse quesito, é observado um grande abismo muitas vezes entre municípios vizinhos. Isso acaba gerando um grande desconforto entre os servidores que coordenam os GV's que recebem um salário bem abaixo da média.

A Figura 4 apresenta uma comparação entre o salário base e o salário bruto, em reais, recebido pelos guarda-vidas nos municípios que integram o convênio salvamar no estado.

**Figura 4 - Comparativo de salários de GVs por municípios**



Fonte: Elaborada pela autora com base em dados extraídos dos convênios vigentes no verão 2018.

Ao analisar a Figura 4 é possível verificar que há um abismo salarial entre os salários fornecidos aos GVs atuantes em municípios muito próximos, o que, indubitavelmente, gera um descontentamento naqueles que recebem os menores salários. Os questionamentos surgem, a insatisfação nasce e as divergências passam a se fazer presente. Por consequência, mais um ponto para instalação de conflitos.

Quando o assunto é desconhecimento e/ou descumprimento de convênio, a análise de relatórios permitiu aferir que esse tema é discutido frequentemente nos relatórios diários por diversos aspectos. Entre eles, destaca-se a alegação de descumprimento do convênio quanto à falta de infraestrutura e suporte logístico fornecido aos GVs e a contratação de efetivo aquém do esperado.

A contratação do número de guarda-vidas por parte do município é realizado de acordo com a sua limitação de recursos financeiros. E, dos 14 municípios litorâneos que assinam o convênio, mais da metade (8 municípios) não contratam o quantitativo de guarda-vidas sugeridos pelo CBMES para boa execução do serviço de prevenção e salvamento aquático, a fim de cobrir pontos vulneráveis dos diversos

ambientes aquáticos (praias, lagoas, cachoeiras, córregos de água, e etc) de suas respectivas áreas de abrangência.

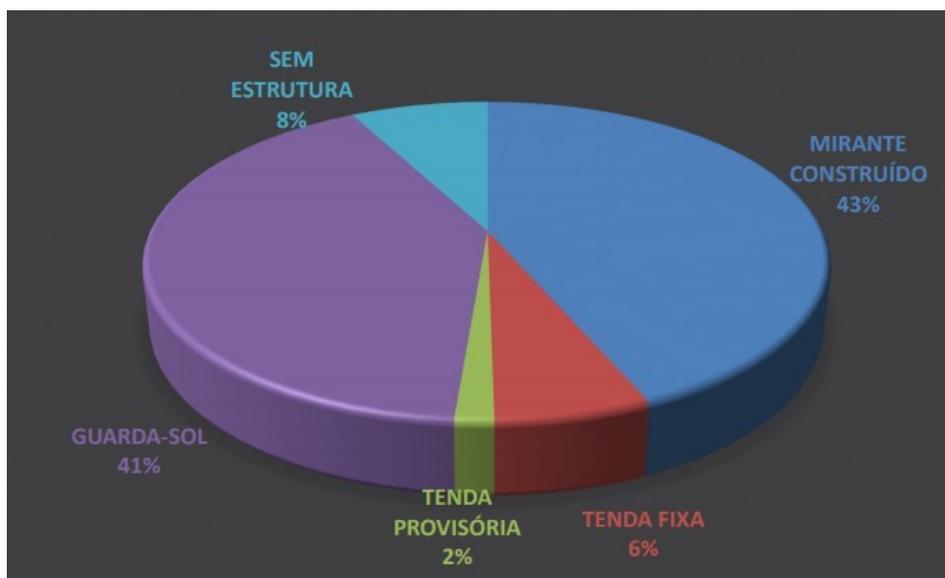
No entanto, a análise do convênio não prevê o quantitativo de guarda-vidas a ser contratados por cada município, ou seja, os relatos de descumprimento do convênio não são válidos para este aspecto, porque o quantitativo de efetivo não está previsto no convênio. Na verdade, esse fato mostra que o desconhecimento do convênio está presente entre os servidores envolvidos, principalmente entre os bombeiros militares.

Já a infraestrutura e fornecimento de suporte logístico estão previstos no termo de cooperação técnica (convênio salvamar), sendo assim, em caso de sua falta ou incapacidade de atender ao previsto, cabe à alegação de descumprimento de convênio. Foram constatadas diversas reclamações por parte de gestores tanto do CBMES, quanto das prefeituras relacionadas a esse aspecto.

Por diferentes momentos foram relatados a ausência de equipamentos básicos como protetores solares, flutuadores, nadadeiras, apitos e máscaras de RCP. A análise dos relatórios demonstrou que apenas 4 municípios (Itapemirim, Marataízes, Linhares e São Mateus) fornecem maletas para atendimento pré-hospitalar para os postos de trabalhos. Já nos municípios de Anchieta e Piúma não é fornecido sequer equipamentos básicos para condições básicas de trabalho, como a garrafa térmica de água potável, essencial para hidratação do GV.

Os servidores nomeados para gerenciar o serviço também relatam problemas relacionados a falta de equipamentos básicos para gestão e alimentação de dados, à exemplo de computadores, mesas, cadeiras e acesso a internet. Os servidores demonstram nos relatórios uma grande insatisfação por terem que utilizar esses equipamentos em outras seções.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição de alguns equipamentos de postos de guarda-vidas por municípios.

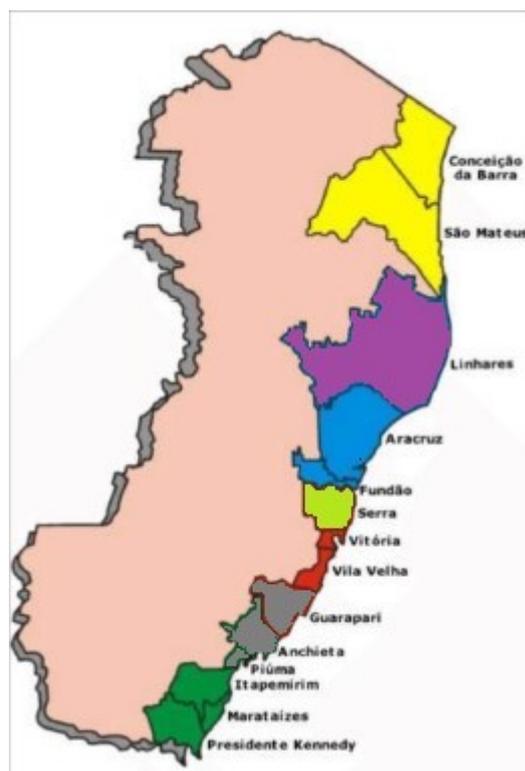
**Gráfico 1 - Distribuição de equipamentos nos postos de GVs**

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados extraídos dos convênios vigentes no verão 2018.

Apenas 4 municípios (Linhares, Itapemirim, Vitória e Vila Velha) forneceram equipamentos de proteção individual- EPI necessários à prestação do serviço, que inclui nadadeiras, apito, flutuador, óculos de sol e protetores solares.

A Figura 5 ilustra todos os municípios litorâneos conveniados com o CBMES que realizam a prestação do serviço salvamar, divididos por Organização Bombeiro Militares (OBM).

**Figura 5 - Municípios conveniados**



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os municípios em amarelo pertencem a área de abrangência do 1ª Companhia Independente (Cia Ind.). A região em roxo pertence à área do 2º Batalhão de Bombeiros Militares (2º BBM). A região em azul representa os municípios conveniados da 2ª Cia Ind. A região em verde representa a área do 6º BBM. A área vermelha as do 1ºBBM. A área em cinza do 5º BBM e os municípios em verde escuro representa a área do 3ºBBM.

Válido ressaltar que, em muitos desses municípios, apesar de realizar o serviço salvamar, não conseguem guarnecer toda a sua região litorânea com guarda-vidas, priorizando distribuição deles apenas nos locais de maior fluxo de banhistas. As demais áreas ficam desguarnecidas de qualquer tipo de prevenção ou apenas com prevenção ativa (placas de sinalização de risco, de orientação ou de alerta aos banhistas), mesmo sendo de conhecimento de todos que a prevenção é essencial para evitar mortes por afogamento. Essa defasagem é observada, principalmente nos municípios da Grande Vitória, representado pelas cores em vermelho, verde claro e cinza.

Outra situação levantada nos relatórios é o período de contratação de guarda-vidas por municípios, isso porque muitos municípios só contratam guarda-vidas no período de veraneio. Essa contratação temporária é outro ponto de surgimento de conflitos a serem administrados pelos coordenadores, porque há diversos relatos de desmotivação entre os guarda-vidas que não se sentem motivados a trabalharem em uma função ao qual não garante a sua contratação por todo o ano.

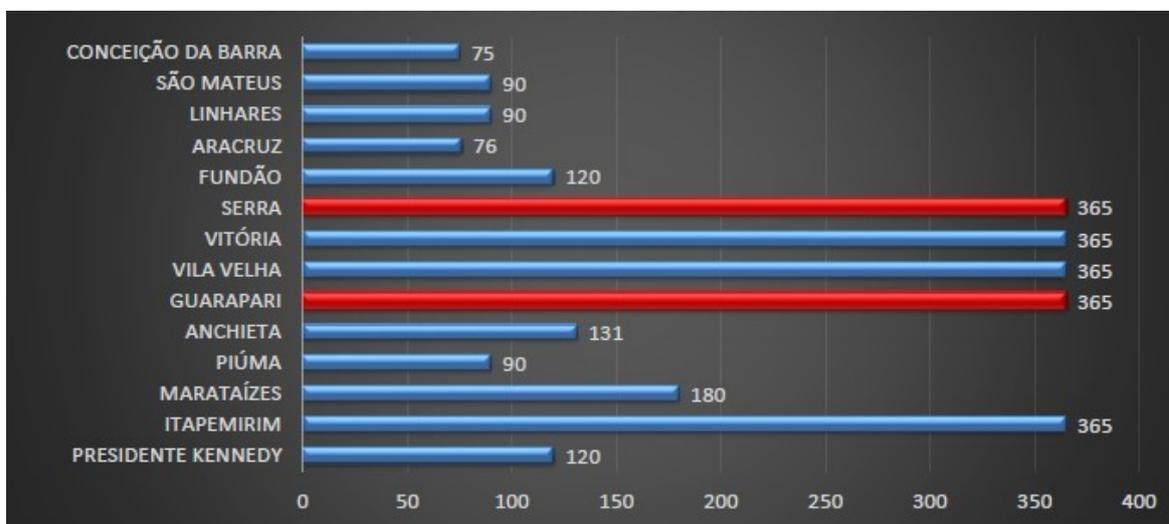
Os municípios da Serra e de Guarapari são os únicos a possuírem uma pequena parcela de guarda-vidas contratados de forma efetiva por essas respectivas prefeituras. Esse tipo de contratação tem se mostrado bastante questionável para essa função tendo em vista que o exercício da profissão guarda-vidas exige um alto condicionamento físico geralmente encontrado em pessoas mais jovens. E, a medida que esses guarda-vidas efetivos envelhecem, eles passam a não atingirem os índices mínimos exigidos pela Norma Técnica 07/2018 – CBMES para permanecerem exercendo a função.

Constata-se ainda que uma pequena parte desses guarda-vidas efetivos que já se encontram em fase final de carreira, apresentam comportamentos de resistência à realização do curso de formação de guarda-vidas (CFGV) e de reciclagem, sob a alegação de que já são efetivos e não podem ser demitidos. Para muitos desses guarda-vidas efetivos, a única perspectiva é a aposentadoria. Por consequência, não se mostram interessados nos processos, não só por preferirem ficar em zonas particulares de conforto, como também pelo fato de que em prazo curto não estarão mais na ativa. De acordo com a NT-07/2018, o CFGV é essencial para atualização de técnicas e procedimentos para realização de prevenção, busca e recuperação de afogados.

A sazonalidade do serviço na maioria dos municípios, afasta a profissionalização da função guarda-vidas tão requerida por eles. Essa contestação já foi e continua sendo o motivo principal da realização de paralisações e greves de guarda-vidas, normalmente ocorridas durante o verão.

A Figura 6 ilustra o período de contratação de guarda-vidas por município conveniado, demonstrando que grande parte dos municípios não realiza a contratação anual, mas apenas a temporária nos períodos de férias escolares.

**Figura 6 - Período de contratação de guarda-vidas por município**

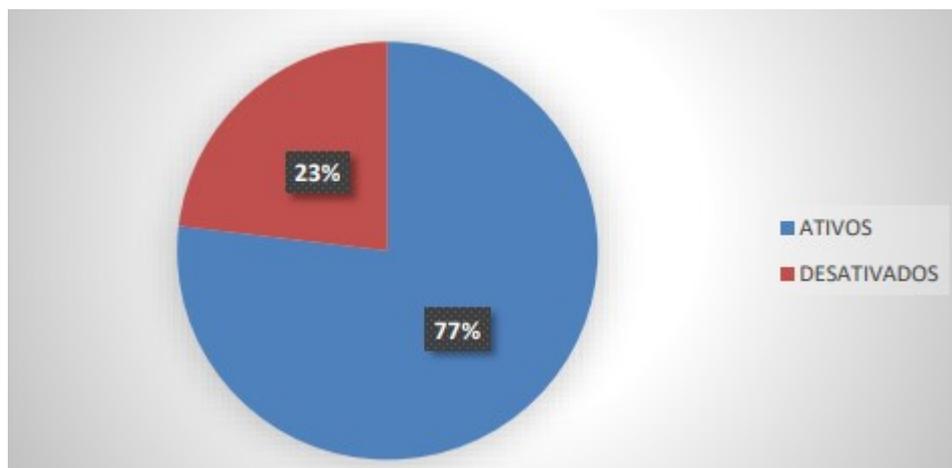


Fonte: Elaborada pela autora com base em dados extraídos dos convênios vigentes no verão 2018.

Ao explorar um pouco mais a fundo a questão de efetivo, no âmbito de postos de GV em todo estado, verificou-se que um número significativo de postos encontra-se desativados devido à escassez de efetivo. De acordo com o relatório de verão de 2017/2018, do total de 251 postos de GVs em todo estado, apenas 193 estão ativos e 58 estão desativados por falta de efetivo, o que representa 23% de postos desativados. Esses 193 postos ativos distribuem-se guarnecendo apenas 78 praias, 3 lagoas e 3 piscinas públicas coletivas em todo o estado.

O Gráfico 02 representa a quantidade de postos ativos e desativados de guarda-vidas em todo o estado.

**Gráfico 2 - Postos de trabalho de GVs ativos e desativados**



Fonte: Elaborada pela autora com base em dados extraídos dos relatórios do verão 2018.

Além das situações conflitantes já discutidas nesse tópico, foram detectados nos relatórios alguns conflitos relacionados aos problemas de relacionamento interpessoais entre servidores das Prefeituras e CBMES como a falta de interação entre organizações e diferença de tratamento e aplicação da regulamentação disciplinar para os guarda-vidas.

Normalmente esses conflitos relacionados a problemas interpessoais são instalados são apontados como consequência da diferença de percepção entre servidores municipais e bombeiros militares, bem como a falta de conhecimento técnico de alguns servidores que não possuem conhecimento básico para trabalhar na área de salvamento aquático, tão pouco tomar decisões que requerem esse conhecimento.

A partir dessas divergências relatadas, foram construídas as perguntas da entrevista, para que fosse possível mapear conflitos de acordo com a percepção dos servidores das prefeituras e do CBMES diretamente envolvidos no serviço.

#### 4.2. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista foi aplicada em 31, do total de 36 servidores da Prefeitura e do CBMES empenhados diretamente na coordenação do serviço de prevenção e salvamento aquático no Espírito Santo em todos os municípios conveniados, analisando-se a

visão deles sob o ponto de vista da execução compartilhada do serviço. O número expressivo de respondedores alcançado em sua aplicação classificou esta pesquisa como censo.

A entrevista explorou os pontos de conflitos levantados em relatórios diários de serviços, sem se ter alcançado, até o presente momento, o êxito na resolução dessas questões. Dessa forma, foi possível extrair dos mesmos, quais são suas sugestões para gerenciamento dos conflitos relatados.

A entrevista foi dividida em duas seções: A primeira seção da entrevista contém a caracterização sócio demográfica dos participantes, caracterizando a amostra de servidores envolvidos na gestão operacional das duas instituições (CBMES e Prefeituras) com sexo, idade, grau de escolaridade e tempo na função. A segunda seção da entrevista é formada por perguntas abertas, cujos pesquisados tinham liberdade para responder da forma que desejassem e a pesquisadora, poderia acrescentar mais alguma pergunta a depender da resposta do entrevistado, na intenção de dimensionar o quanto aquele problema afetava o serviço sob a ótica dos servidores.

#### **4.2.1. Caracterização Sócio Demográfica**

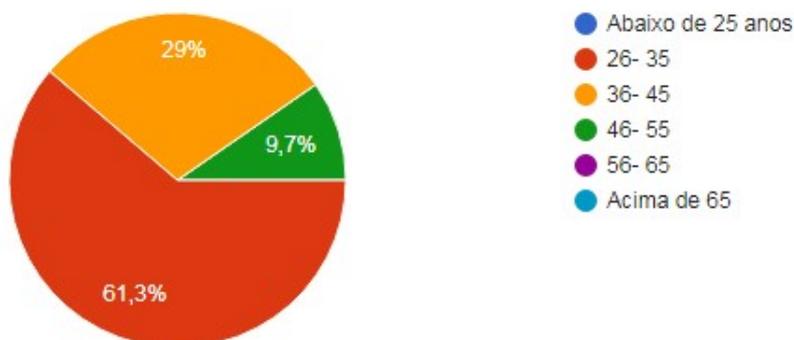
##### **4.2.1.1. Gênero**

Ao analisar a população da pesquisa verificou-se que a integralidade dos respondedores é do gênero masculino. Dessa forma, não foi possível realizar uma comparação do estabelecimento de conflitos com base no gênero dos respondedores.

##### **4.2.1.2. Idade**

A faixa etária dos servidores diretamente envolvidos na execução do serviço de prevenção e salvamento aquático variou entre 26 e 55 anos. O Gráfico 3 representa a divisão dos respondedores por faixa etária.

**Gráfico 3 - Faixa etária dos respondedores**



Fonte: Elaborada pela autora.

Ao fazer uma análise mais minuciosa da faixa etária de servidores de cada instituição observa-se que os servidores municipais são predominantemente mais velhos se comparados aos servidores do CBMES, que são predominantemente mais jovens. Dos pesquisados, 70,83 % (17 pessoas) dos servidores do CBMES encontram-se na faixa etária entre 26 e 35 anos, contra 22,2% (2 servidores) da Prefeitura, que possui 55,5% dos seus servidores acima dos 35 anos.

Com a análise da relação idade com os conflitos, foi possível constatar que quanto maior for a diferença de idade entre os servidores que se inter-relacionam na gestão compartilhada do serviço, mais frequente será a presença de incompatibilidades e diferenças de percepção entre eles, conseqüentemente o surgimento de conflitos. Apesar dessa constatação, a diferença de idade ou falta de maturidade alegada por alguns deles não foi apontada como um fator gerador de conflitos relevante a ponto de se aprofundar nesse quesito.

#### 4.2.1.3. Estado Civil

Não foi constatada qualquer ligação entre o estado civil dos servidores com o surgimento de conflitos. Houve apenas um relato isolado de uma servidora que alegou ser assediada por um gestor municipal solteiro. No entanto, a própria servidora acredita que essa situação está muito mais ligada a ética e ao profissionalismo do servidor gestor, do que o estado civil dele. A mesma servidora acredita que esse problema deixaria de existir se os servidores gestores fossem

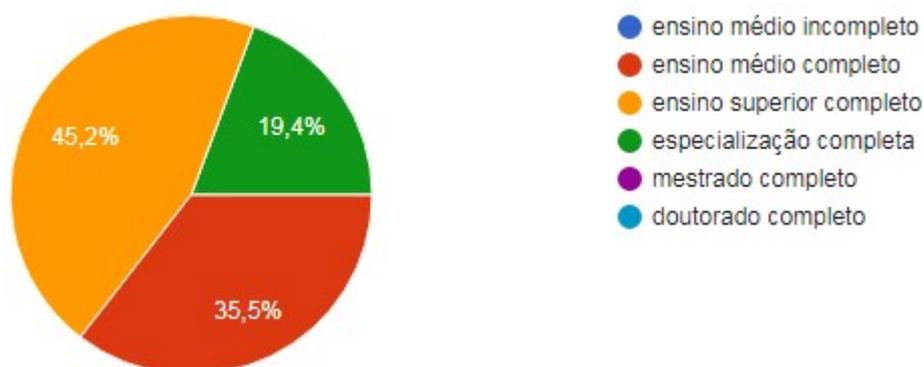
indicados apenas por mérito, sem indicações pautadas em favores ou amizades políticas.

#### 4.2.1.4. Escolaridade

Quando a análise entra no mérito de escolaridade foi possível observar que a grande maioria dos pesquisados possui ensino superior completo. Ao comparar a escolaridade de servidores entre instituições envolvidas nota-se que os servidores do CBMES possuem maior escolaridade que os servidores das prefeituras. Dos pesquisados, 70,8% dos servidores do CBMES (17 pessoas) possuem ensino superior completo ou especialização completa, contra 42,85% dos servidores do CBMES.

O Gráfico 4 representa a análise do grau de escolaridade de servidores diretamente envolvidos na gestão compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático.

**Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos servidores**



Fonte: Elaborada pela autora.

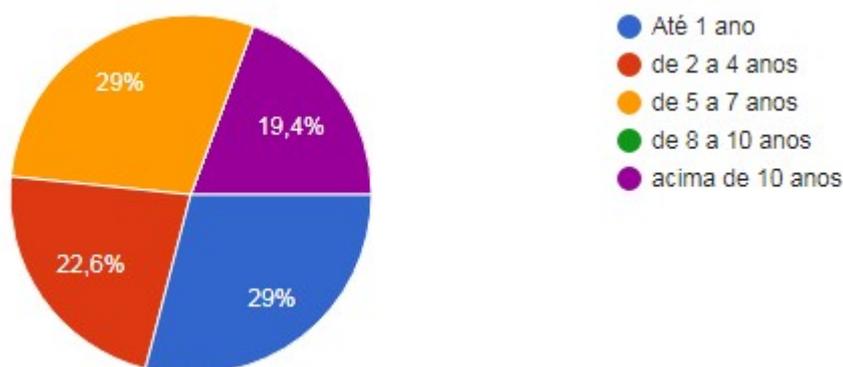
O nível de escolaridade não foi verificado como ponto de relevância para aumento ou diminuição no surgimento de conflitos. Em contrapartida, o conhecimento técnico na área de salvamento aquático foi apontado por diversos servidores como ponto crucial para uma padronização de procedimentos na tomada de decisões. Sendo que, a ausência deste é sim apontada como um grande fator gerador de conflitos e será explorado mais à frente.

#### 4.2.1.5. Tempo na função

Como a gestão é compartilhada do serviço, pesquisou-se também o tempo de trabalho dos servidores na função que exerce, dentro do serviço de prevenção e salvamento aquático. Esse foi um fator apontado como relevante no surgimento de conflitos. Isto porque a análise deste quesito permitiu aferir que ele impacta diretamente no estabelecimento de elos entre servidores da prefeitura e do CBMES. Quanto maior o tempo do servidor trabalhando na função, maior é o vínculo criado entre ele e o servidor da outra instituição, normalmente aumentando a interação e reduzindo os problemas interpessoais que poderiam surgir.

O Gráfico 5 apresenta a quantidade de tempo, em anos, por servidores na função.

**Gráfico 5 - Tempo na função**

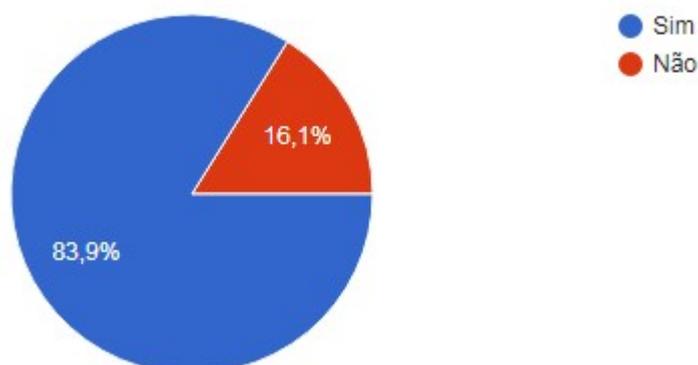


Fonte: Elaborada pela autora.

A análise gráfica mostra que há certo equilíbrio entre novos e velhos servidores na função, sendo que uma análise mais detalhada mostra que os bombeiros militares estão predominantemente menos tempo na função do que os servidores municipais. Esse tópico teve tamanha relevância que foi explorada na segunda seção da entrevista, levando-se em consideração a repercussão negativa da grande rotatividade de servidores na função para a dificuldade de interação entre servidores.

#### 4.2.1.6. Formação na área

O gráfico 6 apresenta a quantidade de servidores com formação na área em que atuam (gestão e/ou coordenação do serviço de salvamento aquático).

**Gráfico 6 - Formação na área**

Fonte: Elaborada pela autora.

Atualmente, um total de 36 servidores trabalha na gestão compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático, sendo 24 destes servidores pertencentes ao CBMES e 12 às prefeituras. Como já falado anteriormente, essa entrevista foi aplicada em 31 servidores de um total de 36 envolvidos, sendo a pesquisa considerada um censo.

Desses 31 servidores, 26 servidores (83,9 %), conforme Gráfico 6, responderam possuir formação na área que atuam. No entanto, alguns deles não possuem formação na área de salvamento aquático, mas apenas na área administrativa e/ou gestão de pessoas. Esse fato tem sido apontado como outro grande fator gerador de conflito, entrando dentro daquela seara já discutida na análise de relatórios no que tange às indicações de servidores devido a decisões pautadas por questões ou favores políticos. E isso tem se mostrado bastante conturbador e maléfico a execução do serviço porque a função de gestor exige a tomada frequente de decisões para uma série de ingerências corriqueiras do serviço e a falta de conhecimento na área faz com que, muitas vezes, essas decisões sejam tomadas de forma errônea, gerando discordâncias com o servidor da outra instituição, conseqüentemente, o surgimento de conflitos.

Além disso, foi levantada a questão do descrédito da instituição perante aos guardavidas subordinados diretamente àquele servidor que não possui o conhecimento técnico. O servidor nomeado para a gestão deve coordenar o serviço, auxiliando os GVs no que for preciso para a boa execução do serviço, e entender e compreender

a atividade executada por cada um deles é fundamental para exigir a garantia de segurança fornecida aos banhistas capixabas.

Para encerrar a 1ª seção da entrevista (caracterização sócio demográfica), foi elaborado uma tabela para resumir todas as informações analisadas. A tabela 3 representa a caracterização das variáveis sócio demográficas dos servidores do CBMES e da Prefeitura entrevistados, no geral e estratificadas por instituição, contendo: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na função que exerce e formação na área.

**Tabela 3 - Variáveis sócio demográficas por instituição**

Características sócio demográficas	Variáveis	CBMES		Prefeituras		Geral	
		N	%	N	%	N	%
Sexo	Feminino	0	0,0	0	0,00	0	0,0
	masculino	24	77,4	7	22,6	31	100
Idade	Entre 26 e 35	17	89,5	02	10,5	19	61,3
	Entre 36 e 45	06	66,7	03	33,3	09	29,0
	Entre 46 e 55	01	33,3	02	66,7	03	9,7
Estado Civil	Solteiro	05	100,0	00	0,0	05	16,1
	Casado ou em união estável	18	74,1	07	25,9	25	80,6
	Divorciado ou desquitado	01	100,0	00	0,0	01	3,2
Escolaridade	Ensino médio	07	63,6	04	36,4	11	35,5
	Ensino superior	12	85,7	02	14,3	14	45,2
	Especialização	05	83,3	01	16,7	06	19,4
	Mestrado					00	0,0
Tempo de trabalho na função	Até 1 ano	09	100,0	00	0,0	09	29,0
	De 2 a 4 anos	04	57,1	03	42,9	07	22,6
	De 5 a 7 anos	08	88,9	01	11,1	09	29,0
	De 8 a 10 anos	00	0,0	00	0,0	00	0,0
	Acima de 10anos	03	50,0	03	50,0	06	19,4
Formação na área que exerce	Sim	20	76,9	06	23,1	26	83,9
	Não	04	80,0	01	20,0	05	16,1

Fonte: Elaborada pela autora.

Essa classificação permitiu um maior entendimento da ligação entre essas variáveis e o surgimento de conflitos. Em termos gerais a amostra revela que 100% dos servidores envolvidos são do sexo masculino, a grande maioria é casado e tem ensino superior. Como existe uma grande rotatividade de função dentro do CBMES devido às promoções recorrentes, bem como uma grande rotatividade entre servidores indicados para cargos comissionados nas Prefeituras, a grande maioria dos servidores envolvidos na execução do serviço está a menos de quatro (04) anos na função e isso tem repercutido negativamente no serviço por reduzir a interação e o estabelecimento de vínculos entre servidores das duas organizações envolvidas.

Válido ressaltar que o CBMES, assim como as prefeituras, é um órgão público, no entanto, observou-se que os servidores do CBMES são em sua totalidade concursados, mas nem todos os servidores atuantes possuem formação na área de Prevenção e Salvamento aquático. E isso foi apontado como uma questão a ser analisada com cautela, já que a ausência da formação na área tem demonstrado ligação direta com a baixa efetividade no desempenho dos guarda-vidas coordenados, além disso, pode colocar em descrédito o nome da instituição perante os guarda-vidas subordinados.

Em contrapartida, a maioria dos servidores da prefeitura que trabalham na execução do serviço, ocupam cargos comissionados dentro dos municípios e parte deles não possuem qualquer contato anterior com o serviço. Uma pequena parcela possui formação na área de salvamento aquático (já foram ou são guarda-vidas) e uma parcela ainda menor são guarda-vidas efetivos. Para aqueles gestores municipais que possuem conhecimento técnico na área como guarda-vidas, há uma tendência menor de conflitos, enquanto aquele que não possui conhecimento técnico e não atuou na área tem apresentado uma baixa efetividade no desempenho do grupo que coordena. Já alguns gestores municipais efetivos têm sido motivos de dissonância por defenderem ou apoiarem à resistência de alguns guarda-vidas efetivos realizarem o CFGV, essencial para atualização de técnicas e procedimentos.

## 4.2.2. Análise de perguntas abertas (2ª seção da entrevista)

### 4.2.2.1. Percepção do serviço

O primeiro aspecto levantado na 2ª seção da entrevista diz respeito à percepção dos servidores quanto à importância e os objetivos do serviço de prevenção e salvamento aquático. Os pesquisados tiveram liberdade para responder da forma que desejassem essa pergunta aberta. De acordo com as respostas obtidas, não houve conflito de visões relacionadas à importância e aos objetivos do serviço, tendo em vista que a integralidade de respondedores de ambas as instituições enxergam o serviço como de extrema importância para os municípios e o estado como um todo e tem como objetivo resguardar a vida de banhistas frequentadores dos balneários capixabas.

Os entrevistados E7, E10 e E25 fazem observações nesse sentido:

E7: Nosso estado tem aproximadamente 400 km de área litorânea, além de vários pontos turísticos com cursos d'água que podem colocar em risco a vida dos banhistas caso não tenha a devida orientação e supervisão de um profissional capacitado muitas vidas poderiam ser ceifadas.

E10: Nosso litoral é frequentado de forma constante, em muitos casos por cidadãos que não tem contato com ambiente aquático, temos em nosso litoral praias de características diferentes, dentre esses pontos se faz necessário um serviço de prevenção para evitar afogamentos.

E25: Tenho certeza que o serviço de prevenção e salvamento aquático é de fundamental importância para a preservação do nosso bem maior que é a vida, haja vista que o ES é rico em praias, rios e lagoas e também possui uma grande quantidade de piscinas. Corroboro com o Ten Cel David Szpilman, onde diz: "Afogamento não é acidente, não acontece por acaso, tem prevenção é esta e a melhor forma de tratamento". Pois somente assim e não de outra forma, conseguiremos evitar que famílias sejam acometidas por essa tragédia sem precedentes. Ademais é dever do estado proporcionar segurança aos seus cidadãos.

Os servidores concordam com o objetivo e importância do trabalho, no entanto, quando foi questionada a maneira de atingir esse objetivo observa-se a instalação do conflito, já que há divergência entre servidores das instituições envolvidas. Conflito é definido como a manifestação de incompatibilidade entre pessoas (RAHIM, 2000).

Ao explorar as respostas obtidas, verifica-se divergência de pensamento e ações, portanto, presença de conflito. Observa-se que os pesquisados acreditam que as pessoas possuem o mesmo objetivo de trabalho (em suma, prover segurança aos banhistas evitando afogamentos), mas discordam na forma de atingí-lo.

Isso fica notável nas respostas dos entrevistados E3, E9, E20 e E28:

E3: A prestação do serviço de prevenção e salvamento aquático só melhorará de verdade quando o estado assumir a integralidade desse serviço. Dessa forma, não haverá desentendimentos mais entre o Corpo de Bombeiros e as prefeituras. Haveria padronização de procedimentos, salários e distribuição de recursos e guarda-vidas, priorizando a prevenção que é primordial para não acontecer mortes por afogamento.

E9: Tem que haver um maior investimento em prevenção e padronização. O município normalmente não dá importância à prevenção. Nós temos que padronizar a distribuição de guarda-vidas, a punição e exoneração deles quando na presença de comportamentos incompatíveis.

E20: É preciso investir em prevenção para melhorar o serviço. Ter GV o ano inteiro, comprar mais placas, prevenir sempre. Deve ser feito a extensão do contrato dos GVs. Como são temporários, muitos procuram outros empregos, assim, todo ano temos muita perda de efetivo e temos que nos desdobrar para conseguir o mínimo para execução do serviço.

E28: Acredito que o CBMES deve participar também dos custos para esse trabalho acontecer. O município tem muito pouco recurso. Devemos nos preocupar mais com inversão dos profissionais que formamos para o mercado. É preciso dar mais valor aos trabalhos dos GVs comprando uniformes e com antecedência, ter piso salarial. Enquanto o serviço ficar dividido, em cada município o serviço vai acontecer de um jeito.

Ao analisar as respostas dos entrevistados, verifica-se que os servidores sugerem que o investimento em prevenção é de suma importância para execução do serviço de prevenção e salvamento aquático. A prevenção é a melhor forma de tratamento para evitar afogamentos (SZPILMAN, 2012). Portanto sugere-se que o serviço deve priorizar a prevenção.

Os servidores apresentaram divergências quanto à maneira de atingir os objetivos do trabalho principalmente relacionados à falta de padronização do serviço, grandes diferenças salariais e de benefícios fornecidos por municípios próximos. Há uma grande insatisfação relacionada à grande diferença salarial fornecida aos guarda-vidas contratados por municípios próximos, gerando um grande desconforto aos coordenadores que não conseguem justificar essa discrepância àqueles menos

favorecidos, no que tange ao salário e fornecimento de benefícios como marmita e auxílio insalubridade e/ ou periculosidade.

As diferenças em relação ao tratamento dado ao GV mediante o cometimento de conduta incompatível com o serviço também foram apontadas como pontos de falta de padronização. Apresentaram também a contratação temporária como uma dificuldade a ser administrada anualmente. Por fim, foi unânime entre os servidores municipais uma fala direcionada a sobrecarga financeira sobre o município referente aos custos para execução do trabalho.

De forma geral, os entrevistados acreditam que a contratação de guarda-vidas pelo Estado do Espírito Santo seria capaz de equacionar ou mitigar os conflitos relacionados à falta de padronização de salários, benefícios, tratamentos, e divisão de custos e recursos, já que seriam pagos os mesmos salários para aqueles profissionais que exercem a mesma função, além de ser possível prover uma infraestrutura e um suporte logístico mais igualitário a todos os GV's.

#### 4.2.2.2. Interação entre instituições

Quando questionado aos servidores sobre o quesito interação entre instituições envolvidas ficou notório que àquelas OBM's que possuem maior interação com os seus municípios possuem um número muito reduzido de conflitos e descontentamentos, quando se comparado àquelas instituições que possuem um maior distanciamento entre os servidores. Esse fato é observado nas respostas dos entrevistados E26 e E30:

E26: Há bastante interação aqui. Não há discordâncias nas decisões tomadas porque são feitas juntas. As instituições se respeitam e sabemos que estamos no mesmo barco, e que precisamos um do outro e temos as melhores das intenções.

E30: A interação com o CBMES é boa. Raramente vemos temos conflitos com bombeiros porque aqui nós executamos o serviço operacional e administrativo de forma conjunta, decisões são tomadas de forma conjunta, por isso não temos problemas quanto à execução do serviço.

Nesta pesquisa a interação tende a se relacionar com valores e comunicação entre instituições. Não por acaso esses mesmo entrevistados E26 e E30 afirmaram gostar da função que exercem e demonstram desejo de permanecer exercendo ela.

Quando questionado se essa aproximação ou distanciamento tinha ligação com os valores, os servidores de ambas as instituições (CBMES e prefeituras) acreditam que as instituições possuem valores diferentes e isso reflete diretamente na maneira como cada um age diante em cada situação. Nota-se 67,7% dos pesquisados concordam que os conflitos ocorrem porque as instituições envolvidas possuem valores diferentes conforme respostas dos entrevistados E12, E25 e E27:

E12: São instituições públicas com regras diferentes, o CBMES segue regras militares a prefeitura não. Não são todos, mas tem Supervisor do CBMES que não sabe lidar com Guarda-vidas civis gerando muitas reclamações na prefeitura, tem que ter um meio-termo não pode qualquer um Bombeiro para essa função.

E25: Temos muitas divergências pelo fato de sermos civis e eles serem militares. Tem bombeiro que vem aqui querendo impor o que ele pensa e o cara nunca trabalhou na praia, não tem a mínima ideia para querer mandar.

E27: Vejo que análise de situações de riscos geram desconfortos com a gestão entre o perfil militar do bombeiro e do civil.

O CBMES é uma instituição militar, regida pela hierarquia e disciplina, na qual as determinações de superiores são prontamente atendidas sem questionamentos. Em contrapartida, as prefeituras são instituições compostas por civis, que muitas vezes não atendem ou questionam o cumprimento de determinada ordem. Essa divergência de valores e posicionamentos corrobora para desentendimentos entre eles.

Há muitas dificuldades em exercer ou executar uma tarefa que não condiz com os seus valores (RAHIM, 1983; MELLO, 2007; GAICK, 2015). Os servidores do CBMES são pautados pela hierarquia e disciplina, regimento no qual predomina o respeito às regras e ordens impostas pelo regulamento. Em alguns casos, o civil (aquele que não é militar) questiona, ou coloca dificuldades em cumprir aquilo que está previsto por não concordar ou estar em desacordo com seus valores e entendimentos. Enquanto o bombeiro militar muitas vezes, mesmo sem estar de acordo, executa uma tarefa simplesmente pelo fato de ter partido de um superior. A depender da análise que é feita, isso pode ser visto positivamente ou negativamente.

Outro fato notório é a grande rotatividade de servidores tanto do CBMES quanto das prefeituras, que é apontado como outro grande fator de distanciamento entre instituições. Na primeira parte da entrevista (caracterização sócio demográfica) confirma-se esse fato, no qual a grande maioria dos servidores está na função a menos de quatro (04) anos.

Sob a ótica dos entrevistados, isso se deve porque à medida que os servidores vão trabalhando juntos, são estabelecidos vínculos entre eles. Em contrapartida, a rotatividade é grande, esses vínculos acabam sendo impedidos de serem firmados. Na proposta de solução colaborativa de conflitos o processo é regido pela crença de que pessoas bem-intencionadas e criativas podem articular opções para satisfazer interesses mútuos (MERCHANT, 1995).

Algumas sugestões foram levantadas nas respostas dos entrevistados E7 e E12.

E7: É preciso estreitar os laços com os servidores municipais que estão ligados diretamente com a atividade, e que muitas vezes não entendem a rotina e as peculiaridades do salvamar. Evitar a grande rotatividade de bombeiros e servidores municipais na função já colaboraria para isso.

E12: É necessário que exista mais diálogo entre o CBMES e Município. A elaboração de reunião mensal, por exemplo, ajudaria no estreitamento de laços.

A pesquisa apontou semelhança com outras organizações nas quais foram realizados estudos sobre o processo de comunicação, detectando que a gestão compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático também padece do problema de comunicação deficiente. Como os servidores envolvidos pertencem a instituições diferentes, cujos valores são diferentes, frequentemente situações de dificuldades enfrentadas por um dos lados, não são compreendidas pelo outro, o que dificulta a comunicação e o processo de interação entre instituições envolvidas.

As pessoas devem utilizar critérios objetivos para resolver impasses (MERCHANT, 1995). Nesse contexto, os servidores sugerem que seja reduzida a rotatividade de servidores na função para que se possam criar e/ou estreitar vínculos, facilitando a interação entre instituições que já precisam conviver com a preservação de valores distintos.

#### 4.2.2.3. Infraestrutura e suporte logístico

Quando o assunto em tela é infraestrutura, suporte logístico e distribuição de recursos observa-se um grande descontentamento por parte de servidores de ambas as instituições, com acusações mútuas relacionadas à culpa pela falta de infraestrutura e suporte logístico ineficiente fornecido aos GVs. O CBMES acusa o município de descumprimento do acordado em convênio e, em contrapartida, o município acusa o CBMES de sobrecarregar o município com toda a parte onerosa do convênio.

Respostas nesse sentido podem ser encontradas nos relatos dos entrevistados E4, E16, E26 e E27:

E4: Falta de infra-estrutura (postos), para que possa ser cobrado postura por parte do GV's, falta de equipamentos, falta de uniforme e falta de valorização do profissional Guarda Vida. A prefeitura não tem fornecido o suporte adequado

E16: Falta de postos elevados de observação para melhor empenho do serviço. Pouco investimento da prefeitura em infraestrutura e suporte logístico.

E26: A demora diária na entrega dos materiais tanto de uso coletivo quanto de uso individual, por falta de viatura, as vezes até falta de combustível tem gerado transtorno para o início dos trabalhos de supervisão porque o guarda-vidas não trabalha sem equipamento e a gente tem dificuldade para entregar o EPI e o bombeiro não ajuda a entregar.

E27: Baixa participação do CBMES na atividade e nos custos relacionados ao suporte logístico fornecido aos guarda-vidas. Há questionamentos dos prefeitos e integrantes das prefeituras que o CBMES deveria ter mais participação física e financeira.

Os entrevistados, de forma unânime, veem a falta de infraestrutura como fator gerador de muitos conflitos na execução do serviço de prevenção e salvamento aquático. Essa afirmação já havia sido constatada na análise de relatórios de serviço onde há diversas reclamações referentes à falta de equipamentos básicos. Há relatos, inclusive, de que os servidores utilizam os espaços físicos e estruturas de outros setores em suas respectivas instituições para execução do serviço administrativo, como utilização de computadores, mesas, cadeiras e etc.

Em alguns raros casos, é cedido pelas Prefeituras um espaço (espécie de “ponto base”) onde os guarda-vidas se apresentam para a assunção do serviço. No entanto, esses espaços carecem de estrutura física básica como computadores para preenchimento de ocorrências e mobiliário para desenvolvimento dos trabalhos. Em algumas regiões falta o fornecimento equipamentos de proteção individuais (EPI) essenciais para seguranças dos GVs como nadadeiras, flutuadores e apitos.

O desconhecimento do tamanho real do problema (por exemplo, o número de pessoas que morrem por afogamento diariamente) é a principal razão da falta de investimento (SZPILMAN, 2017). Esse é um grande ponto causador de ingerências na execução do serviço, que acompanha essa Gestão desde a sua implantação sendo constatada em diversos relatórios elaborados, tanto por militares quanto servidores das prefeituras, que lidam diariamente com o serviço.

Ao comparar as respostas abertas obtidas entre os servidores das duas instituições, percebe-se que os servidores da Prefeitura defendem uma divisão da parte onerosa do contrato também por parte do CBMES, já que os Municípios ficam com toda a sobrecarga financeira da execução do serviço. Em contrapartida, os bombeiros militares defendem que o cumprimento do convênio pelas prefeituras conveniadas já seria o suficiente para atingir o objetivo do trabalho.

As respostas dos entrevistados E3, E11, E21 e E29 reforçam essa ideia:

E3: No convênio a prefeitura fica com todo o ônus (gasto) do serviço e o bombeiro só empenha o efetivo dele, sem investir dinheiro para compra de material para os guarda-vidas. O bombeiro tem que entender que as prefeituras não tem dinheiro para bancar tudo sozinha.

E11: Acredito que o maior problema venha da falta de investimento por parte das prefeituras. Que se destinassem uma quantidade maior de recursos na área teria uma melhora significativa na qualidade do serviço.

E21: O conflito seria solucionado ao fornecer melhores condições de trabalho para os GVs por partes da prefeituras. Constantemente solicitamos que sejam cedidos EPI's básicos para serviço, porém somos atendidos em partes.

E29: Sugiro a divisão da parte onerosa do convênio (pagamento de salários e fornecimento de equipamentos) também com o corpo de bombeiros. Os municípios não tem verba para pagar tudo e os bombeiros sabem disso, mas só querem cobrar em vez de ajudar a comprar o que esta precisando.

Nesse contexto, também se verifica uma grande insatisfação dos servidores quanto à distribuição de recursos. Na percepção dos servidores do CBMES há uma insuficiência de recursos essenciais ao serviço de GV cedidos por parte das Prefeituras. Como exemplos, foram elencados: a falta de protetor solar, cadeiras de praia, guarda-sol, apitos, flutuadores, nadadeiras, máscaras para RCP, entre outros.

Essa sobrecarga financeira acaba refletindo negativamente na prestação do serviço porque o Município não consegue arcar com toda essa carga e acaba deixando a desejar no fornecimento de suporte logístico básico aos GV's. Em contrapartida, o bombeiro acaba acusando o município de descumprimento de um convênio do qual ele não participou do processo construtivo.

De acordo com o convênio vigente esse suporte logístico deveria ser fornecido pelos Municípios. No entanto, como já relatado anteriormente, daí surge o ápice desse problema em torno de falta de recursos: os servidores das prefeituras reafirmam que as prefeituras estão arcando com toda a parte onerosa do convênio, enquanto o estado (representado no convênio pelo CBMES) se mostra ausente no repasse de recursos financeiros, o que acaba sobrecarregando os municípios conveniados que não conseguem fornecer o necessário para o bom andamento do serviço.

Há um descontentamento muito grande por parte dos servidores municipais com o convênio no que tange aos encargos financeiros da execução do serviço. Isto porque toda a parte onerosa referente ao fornecimento de suporte logístico e contratação de pessoal (pagamento de salários), que exigem um grande investimento financeiro, foi designado aos Municípios. Enquanto o CBMES ficou responsável pelo treinamento e fiscalização dos guarda-vidas, o que, na prática, acaba gerando um custo reduzido se comparado ao custo assumido pela prefeitura.

Uma clara lição para a administração pública é que, quanto mais cedo (precoce) o conflito é gerenciado, mais fácil será para gerenciá-lo (CAMPBELL; O'LEARY, 2015). Esse fenômeno já foi explorado no referencial teórico relacionado à espiral do conflito não gerenciado, apresentado na Figura 1 desta pesquisa.

Sendo assim, é necessário que seja estabelecido, o quanto antes, um consenso quanto à forma de atingir esse objetivo para evitar o crescimento de consequências negativas decorrentes dos conflitos. Na solução colaborativa, a negociação é um desafio que todos os parceiros devem superar, tendo como objetivo criar soluções que atendam aos interesses de todas as partes (MERCHANT, 1995).

Os pesquisados acreditam que o Estado teria mais condições de arcar com a contratação desses profissionais que, por força de lei estadual, deveriam ser de responsabilidade do CBMES, que atualmente possui escassez de recursos e pessoal para exercer sozinho essa função.

#### 4.2.2.4. Convênio Vigente

De acordo com análise do convênio, a coordenação do serviço compete ao CBMES, no entanto, observa-se que na prática há um coordenador diário por parte da prefeitura e um por parte do CBMES que compartilham a gestão de todos os guarda-vidas de serviço diariamente. Os próprios servidores afirmam que, para o serviço fluir, é necessária a participação de ambos, até porque, a depender do município conveniado, há uma área muito extensa a ser gerenciada bem como uma quantidade enorme de guarda-vidas para serem fiscalizados por apenas um coordenador do CBMES.

As perguntas da entrevista questionavam quanto ao conhecimento e cumprimento do previsto no convênio. Nesse contexto de convênio firmado, foi possível observar que há uma grande discrepância no que foi acordado em convênio, no que se acredita estar descrito em convênio e o que realmente é praticado.

Apesar da grande maioria dos entrevistados alegarem conhecer o convênio, na prática, eles mesmos afirmaram que as funções não estão bem delimitadas e claras, o que gera dúvidas e incoerência em momentos diversos. Essas incoerências, frequentemente, levam o profissional a ter um alto nível de insatisfação no trabalho mas, ao mesmo tempo, acomoda-se à situações (GUALDA, 1995).

Quando questionado, por meio de pergunta aberta, se os participantes têm conhecimento do convênio vigente em seus municípios e OBM's, 71 % dos respondedores afirmaram conhecer o convênio, contra 29% que afirmaram desconhecê-lo ou conhecê-lo em partes.

Ao explorar esse mesmo assunto em outra pergunta da entrevista verificou-se que os entrevistados acreditam que os conflitos ocorrem porque as pessoas desconhecem ou descumprem o convênio vigente.

Esse fato é observado nas respostas dos entrevistados E3, E6, E8 e E31:

E3: O serviço público de uma maneira em geral é precário, vemos isto de dentro, e se a gestão municipal cumprisse com sua contraprestação do convênio já teríamos uma melhora significativa porque atualmente o CBMES tem feito muitas vezes o papel que é de competência dos municípios para que não caia a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

E6: Muitos dos conflitos que hoje enfrentamos seriam evitados se os envolvidos conhecessem e cumprissem o convênio existente. A prefeitura não tem cumprido o acordado em convênio e o CBMES não tem realizado as cobranças para que o acordado seja cumprido. Isso gera um desgaste enorme entre o bombeiro e o município.

E8: Uma atuação mais presente das autoridades, cobrando o que está de acordo no convênio e uma melhor estrutura para os que estão envolvidos nessa missão tão nobre evitaria muitos dos nossos problemas.

E31: Cada um deve saber a sua atribuição legal e cumpri-la. Somente assim conseguiremos superar esses conflitos decorrentes do desconhecimento e descumprimento do convênio.

Quando o questionamento é quanto à clareza e delimitação das funções de cada uma das instituições, observa-se que grande parte dos pesquisados considera que as suas funções, bem como as funções da sua instituição não estão bem delimitadas. Esse fato é notado na resposta dos entrevistados E15, E17 e E28.

E15: Apesar de a fiscalização ser feita pelo CBMES, os GV são funcionários da prefeitura, o que dificulta a aplicação de sanções e até mesmo a não contratação de pessoas que causaram problemas no passado. Isso é confuso até para nós que trabalhamos aqui a anos.

E17: As escala de serviço são feitas pela prefeitura, assim como a distribuição de postos e distribuição de pessoal. Mas a responsabilidade de fiscalizar é do CBMES, isso não me parece coerente. Deveria estar mais claro e padronizado a função de cada uma das partes no convênio. Se a Prefeitura que realmente deve fazer a escala e distribuição de pessoal, ela mesmo que deve cobrar.

E28: Falta de clareza nos papéis de cada organização. Cada dia uma fala uma coisa e faz outra.

O convênio vigente regulamenta as competências de cada uma das instituições envolvidas no serviço. No entanto, se estas funções não estão bem delimitadas e claras, isso pode acarretar interpretações divergentes, o que leva ao surgimento de conflitos.

A negociação voltada para a solução colaborativa orienta que, após definido o problema, a tarefa deve ser estruturada de forma conjunta, divulgando e ouvindo o interesse de cada envolvido de modo a atender ambas as partes necessidades (MERCHANT, 1995).

Sob essa ótica, os entrevistados sugerem que os municípios de participem da elaboração do convênio, já que também é parte interessada. Essa sugestão é observada na resposta dos entrevistados E27 e 29:

E27: O município deveria participar da elaboração do convenio. É preciso dividir as responsabilidades de forma igualitária e isso só acontecerá se as duas instituições participarem da elaboração do convênio. Dividir os custos mais altos da execução do serviço, com participação efetiva do CBMES é fundamental.

E29: Uma avaliação dos convênios atuais juntamente com todos os envolvidos na atuação CBMES x Prefeitura é de fundamental importância para acabar com conflitos entre instituições.

Além disso, afirmam que a ampla divulgação do conteúdo inclusive uma cobrança mais rígida do cumprimento do convênio evitaria uma boa parte de conflitos existentes.

#### 4.2.2.5. Intervenções externas

Quando questionado ao servidor, sob a ótica deles, quanto aos principais pontos conflitantes da Gestão compartilhada do serviço foi possível obter uma grande diversidade de conflitos elencados. Alguns deles se sobressaíram perante os outros. As influências e intervenções políticas foram apontadas como o maior ponto gerador de conflitos pela grande maioria dos entrevistados durante a execução do serviço.

Esses descontentamentos são decorrentes de intervenções alheias ao serviço que podem ser constatadas nas respostas dos entrevistados E2, E7, E10, E14 e E31:

E2: Muitas vezes o comandante da companhia coloca um bombeiro militar na função de coordenador salvamar sem o cara nunca ter feito um salvamento na vida. É difícil demais trabalhar com esse tipo de profissional.

E7: A função do coordenador de salvamar é resolver problemas diversos, além de demandas da prefeitura local, como logística de transporte, alimentação e estadia, muitas vezes de outras sessões da prefeitura. Certamente o maior causador de conflito entre a prefeitura são essas demandas políticas.

E10: As constantes interferências políticas são as maiores geradores de conflitos porque nomeiam pessoas despreparadas para a função, insistem em colocar GV onde não é necessário apenas para dar visibilidade. É a política do favor, em troca de votos, pessoas sem conhecimento nenhum são nomeadas nas secretarias, como chefe do salvamar.

E14: Pessoas ligadas às prefeituras, alheias ao serviço de prevenção e salvamento aquático, querendo interferir em assuntos e decisões técnicas do serviço como distribuição de guarda-vidas, colocação de placas de sinalização, permanência ou exoneração de determinados GV's.

E31: Não existe um critério técnico para ocupação dos cargos da prefeitura e sim um critério político. Isso acaba por denegrir a imagem dos servidores da prefeitura como um todo, sendo que nem todos são despreparados.

Sob a ótica dos servidores entrevistados, as constantes interferências políticas impactam negativamente na execução do serviço e deveriam ser evitadas.

Conflitos com origem relacionada a interferências políticas não são exclusividade desta atividade e ainda parecem estar entranhados no serviço público. Os relatos variaram desde interferências na distribuição de guarda-vidas em praias frequentadas por pessoas de maior poder aquisitivo, até indicações políticas para preenchimento de vagas para a função de coordenador do serviço por pessoas sem conhecimento técnico, mais comum no âmbito do municipal.

Nas minutas de convênio estudadas não há qualquer menção sobre os critérios de indicação dos servidores para ocupação desses cargos no CBMES e prefeituras. Sendo assim, os próprios servidores sugerem que essa lacuna seja preenchida, incluindo alguma exigência relacionada à capacidade técnica e mérito para ocupação do cargo.

A legislação federal dos Estados Unidos de 1883 reflete a ideia de que os empregos do governo devem ser concedidos com base no mérito e não na afiliação política. Isso foi uma das principais inovações e um dos elementos críticos na criação de um profissional, do serviço público não-político nos Estados Unidos (ROSENBLOOM, 1971). Essa ideia é defendida pelos entrevistados.

A negociação colaborativa baseada em interesses sugere que oportunamente as posições devem ser revisadas, quando apresentadas com boas opções, isso provavelmente repercutirá em resultados positivos para ambos os lados (CAMPBELL; O'LEARY, 2015). Parece razoável e simples preencher essa lacuna do convênio, criando critérios para assunção dessa função em ambas as instituições.

#### 4.2.2.6. Conflitos interpessoais

As dificuldades de relacionamento interpessoal foram apontadas como a última entre as seis principais causas geradoras de conflitos. Os problemas interpessoais são apontados pela literatura como um dos problemas mais difíceis de serem administradas dentro de um ambiente organizacional. Isso porque a personalidade de cada indivíduo depende de uma série de fatores como a sua criação, crença, valores, etc.

Quando questionado aos entrevistados sobre problemas interpessoais, observou-se a presença de conflitos diversos, principalmente entre as pessoas que afirmaram não gostar ou não se identificar com a função que exercem.

Os entrevistados E2, E9, E13, E24 e E30 relatam alguns conflitos interpessoais vivenciados por eles, durante a execução do serviço.

E2: O principal conflito é quando a Prefeitura solicita algo ao Bombeiro responsável do dia e ele não faz por que não recebe ordem da prefeitura. Há briga de ego, é um querendo mandar mais que o outro.

E13: Muitas vezes o bombeiro é colocado na função sem gostar da atividade, e isso é muito ruim porque parece que ele está no serviço só torcendo para o tempo passar logo.

E24: Os bombeiros deveriam ouvir mais os veteranos que atuam nas praias porque são quem mais entende do serviço. Muitos bombeiros nomeados não tem condição de fazer um resgate de afogado.

Soma-se a esse fato a grande rotatividade de bombeiros-militares e servidores da prefeitura na função, o que dificulta a comunicação e o estreitamento de laços entre estes servidores, conseqüentemente a fluidez na gestão compartilhada. A falta de conhecimento técnico e de padronização de ações também agrava os relacionamentos interpessoais porque dão margem para tomada de decisões equivocadas, em detrimento à segurança fornecida nos balneários.

Os entrevistados E9 e E30 tecem comentários nesse sentido.

E9: A falta de padronização em muitos aspectos da margem para cada coordenador agir da forma que quer. Dai um dia o coordenador municipal decide uma coisa, amanhã o bombeiro decide outra. E quando um dos dois não gosta do serviço, a relação fica ainda pior.

E30: Simplesmente há falta de diálogo, de compromisso, de empenho e de compreensão com o outro. A gestão compartilhada só funcionará sem problemas quando os coordenadores souberem respeitar as diferenças e entenderem que arrogância e soberba não leva a lugar nenhum.

A diferença de idade considerável entre os servidores das Prefeituras e do CBMES pode estar agravando essa dificuldade, já que a falta de maturidade influencia diretamente na tomada de decisões. No entanto, nada foi sugerido em relação à faixa etária já que atualmente não foi pensado nem sugerido meios para o controle de idade por não ser dado como de grande relevância.

A habilidade mais importante a um servidor público é praticar a solução colaborativa de problemas e a gestão de conflitos (CAMPBELL, K.; O'LEARY, R.; p.107-119, 2015). Nesse contexto, utilizou-se a própria participação dos servidores entrevistados para criar proposições de equacionamento dos conflitos detectados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha do tema de pesquisa partiu da vivência da autora na gestão do serviço de prevenção e salvamento aquático no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo onde observou inúmeros conflitos envolvendo a gestão compartilhada deste serviço com as prefeituras. A existência desses conflitos vinha sendo apontada, em relatórios diários, como fator prejudicial ao desempenho do serviço e comprometia a segurança fornecida aos banhistas frequentadores dos balneários capixabas. Sendo assim, optou-se inicialmente por mapear e descrever os principais pontos de conflitos entre os gestores pertencentes às instituições envolvidas (CBMES e prefeituras conveniadas).

Nesse contexto, a pesquisa qualitativa se apresentou como melhor opção, com finalidade de compreender as experiências vivenciadas no seu todo, por meio da perspectiva dos servidores diretamente envolvidos. Para tanto, desenvolveu-se um processo interativo onde há envolvimento dos participantes, demandando uma postura aberta e flexível da pesquisadora.

Foi elaborada uma pesquisa documental onde se analisou a minuta padrão de convênio firmado entre os municípios e o CBMES para entender como se deu a gestão compartilhada do serviço. Ainda dentro da pesquisa documental, foram realizadas análises de relatórios de serviço preenchidos pelos coordenadores de cada instituição onde foram constatados diversos aspectos geradores de divergências no âmbito da gestão operacional.

A partir dos pontos conflitantes detectados previamente nos relatos diários, foi elaborada e aplicada uma entrevista semiestruturada que iniciava com a classificação sócio demográfica da população da pesquisa. Já na segunda seção da entrevista, foram realizadas perguntas cujas respostas eram abertas para não limitar a explanação do respondedor.

Ao final de pesquisa foi possível constatar que há diversos conflitos na execução da gestão operacional. Entre os diversos elementos geradores de discordâncias, ganhou destaque a interferência política como o principal fator gerador de conflito, acompanhado pela falta de infraestrutura e suporte logístico, falta de interação entre

instituições, o desconhecimento e/ou descumprimento de convênio e os problemas interpessoais.

Os autores pesquisados sugerem que a gestão de conflitos deve ser realizada por meio da negociação colaborativa e criativa de conflitos para compreender as necessidades coletivas das partes, tendo a participação de ambos os lados. Dessa forma, é possível chegar a uma solução que tende a agradar mais ambas as partes, ou desagradar menos um dos lados (CAMPBELL; O'LEARY, 2015). Sob essa ótica foram elaboradas proposições de resolução de conflitos pautadas na percepção dos servidores diretamente envolvidos na gestão compartilhada.

O mapeamento de conflitos permitiu concluir que os servidores de ambas as instituições veem o serviço como de grande importância para a sociedade como um todo e comungam do mesmo objetivo de trabalho, no entanto, divergem quanto à forma de atingi-lo. E a falta de padronização em diversos aspectos só agrava a diferença de percepção entre eles.

Para reduzir esses conflitos, os entrevistados sugerem uma uniformização de procedimentos em todo o estado (salários, benefícios, tempo de contratação, regulamento disciplinar e distribuição de GVs). Reforçam, inclusive, essa padronização só será alcançada por meio da absorção total do serviço pelo estado.

Conflitos com origem relacionada à falta de infraestrutura e ineficiência de suporte logístico são comuns a diversos segmentos do serviço público e se mostram presentes também na execução do salvamar. Isso é um grande fator gerador de conflitos entre instituições envolvidas porque gera acusações mútuas de descumprimento de convênio e, em contrapartida, de sobrecarga financeira.

O convênio prevê que é responsabilidade do município a contratação e o fornecimento de todo o suporte logístico e responsabilidade do CBMES a formação e coordenação. Após análise de convênio e respostas de entrevistas pode-se concluir que a maior parte do ônus financeiro realmente acaba recaindo para as Prefeituras conveniadas que tem que arcar com a contratação dos guarda-vidas (pagamento de salários e benefícios), além de ser responsável por fornecer todo o suporte logístico para os guarda-vidas.

. Os entrevistados sugerem que a divisão das responsabilidades que geram grande ônus financeiro deve ser prevista que convênio. Dessa forma, o próprio convênio retiraria a sobrecarga sobre o município e invalidaria acusações de descumprimento de convênio.

Para os servidores do CBMES a interferência política compromete o bom andamento do serviço, já que as decisões passam a não ser pautadas em critérios técnicos, em detrimento à segurança fornecida aos banhistas. Eles ainda alegam que os servidores municipais descumprem e desconhecem o convênio vigente. Ainda para eles, as divergências de percepção são decorrentes de diferentes valores dos servidores das Prefeituras e a grande rotatividade de indicações municipais para o cargo é apontada como maior fator de falta de interação entre servidores envolvidos.

Já para os servidores municipais, além das interferências políticas, a sobrecarga financeira sobre o município, a falta ou dificuldade de interação com bombeiros militares envolvidos e os problemas interpessoais são os principais elementos geradores de conflitos.

Muitos funcionários públicos e estudiosos da administração pública permanecem bastante preocupados com questões de justiça, mérito e liberdade de expressão em relação ao ambiente de trabalho do setor público. No caso estudado, observa-se o envolvimento de duas instituições, sem qualquer hierarquia entre elas, que desejam o mesmo objetivo, mas divergem na forma de atingi-lo.

A parceria dessas instituições foi necessária para que a segurança se fizesse presente nos balneários capixabas, no entanto, a forma como a execução do serviço tem sido executada hoje, tem gerado uma série de conflitos que tem refletido negativamente no bom andamento ao serviço.

Ao optar pela solução colaborativa de problemas, foi possível encontrar razões para otimismo em relação a resolução de conflitos do setor público. E, nessa pesquisa, não foi diferente, porque os servidores envolvidos se mostraram dispostos a colaborar com a pesquisa, contribuindo com as suas experiências vivenciadas diariamente. Muitos entrevistados apontaram que a absorção completa desse

serviço pelo estado, por meio da propositura de uma lei que regulamentasse o serviço, resolveria grande parte, se não a maioria dos conflitos existentes.

Ambas as instituições envolvidas desejam melhorar a segurança em seus balneários e, para que isso aconteça, os servidores envolvidos afirmaram que é necessária a imposição de ações preventivas efetivas direcionadas diretamente ao público alvo capixaba, que possibilitarão mitigar os afogamentos no estado, conseqüentemente, melhorar o serviço prestado aos banhistas que frequentam os balneários do Espírito Santo.

A literatura estudada na área de salvamento aquático demonstrou que pouco investimento gera resultados significativos na área da prevenção, e que a falta dele é resultado do desconhecimento do problema. Esse fato foi reforçado pelos entrevistados.

A administração pública tem muito a aprender com o campo de resolução de conflitos no setor público. O referencial teórico deu suporte para compreensão de conflitos estudados nessa pesquisa, bem como auxiliou na proposição de ações por meio da solução colaborativa de problemas para equacionar os conflitos detectados entre instituições a fim de equacioná-los, melhorando o serviço prestado a população. Por fim, se essas proposições forem colocadas em prática, a administração pública como um todo pode ser beneficiada.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 08 mar. 2018.

BRASIL. **Decreto Federal n. 88.777, de 30 de setembro de 1983**. Regulamento para as policias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d88777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d88777.htm)>. Acesso em: 08 mar. 2018.

ESPÍRITO SANTO. Constituição (1989). **Constituição do Estado do Espírito Santo**. Vitória, ES: Assembleia Legislativa, 1989. Disponível em: <[http://www.al.es.gov.br/appdata/anexos\\_internet/downloads/c\\_est.pdf](http://www.al.es.gov.br/appdata/anexos_internet/downloads/c_est.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2018.

ESPÍRITO SANTO. **Decreto nº 1.955-R, de 29 de outubro de 2007**. Regulamenta a formação de convênios. Vitória, ES. Disponível em: <<https://iases.es.gov.br/Media/iases/Arquivos/Minutas%20Padr%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

ESPÍRITO SANTO. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta contratos da administração pública. Vitória, ES. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei8666.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

ESPÍRITO SANTO. **Lei Complementar nº 88, de 26 de dezembro de 1996**. Estabelece padronização de minutas. Vitória, ES, 2018. Disponível em: <[https://pge.es.gov.br/Media/pge/docs/LC%2088\\_1996%20com%20todas%20alteracoes.pdf](https://pge.es.gov.br/Media/pge/docs/LC%2088_1996%20com%20todas%20alteracoes.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2018.

ESPÍRITO SANTO. **Minuta de Convênio SALVAMAR**. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo. Vitória, ES.

ESPÍRITO SANTO. **Lei Estadual n. 3.196, de 9 de janeiro de 1978**, Assembleia Legislativa do Espírito Santo, Estatuto da Polícia Militar do Espírito Santo e do Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo. Disponível em: <<https://sesp.es.gov.br/Media/sesp/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/Lei%20Estadual%20n%C2%B0%203.196-1978.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Manual de Salvamento Aquático**. Vitória, ES, 2018.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Norma Técnica 07/2016**. Vitória, ES, 2016.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Planejamento Estratégico 2015/2019**. Vitória, ES: 2015.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Relatório Anual SALVAMAR 2015/2018**. Vitória, ES: 2018.

BINGHAM, Lisa Blomgren; O'LEARY, Rosemary. Conclusion: Parallel play, not collaboration: Missing questions, missing connections. **Public administration review**, v. 66, p. 161-167, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; Spink, P. (orgs). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1998. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/98-GestaoDoSetorPublicoEstrategia&Estrutura.pdf>> . Acesso em: 17 jun. 2018.

CAMPBELL, K.; O'LEARY, R. **Big ideas for big problems: Lessons from conflict resolution for public administration**. *Conflict Resolution Quarterly*, v. 33, n. S1, p. 107-119, 2015.

CARPENTER, Susan L.; KENNEDY, William JD. **Managing public disputes: A practical guide to handling conflict and reaching agreements**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

CORDEIRO, H. **Descentralização, universalidade e equidade nas reformas da saúde**. *Ciência & Saúde Coletiva*, 6(2):319-328, 2001.

COSTA, D. T. MARTINS, M. C. F.. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 5, p. 1191-1198, 2011.

GAICK, Valcerli Germano. **Conflitos Organizacionais: estudo de caso no Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes-Hucam**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Espírito Santo.

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

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLAFSHANI, N. Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, v. 8, n. 4, p. 597-607, dec. 2003.

GROSS, Michael A.; GUERRERO, Laura K. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. **International journal of conflict management**, v. 11, n. 3, p. 200-226, 2000.

GUALDA, Dulce Maria Rosa; MERIGHI, Miriam Aparecida Barbosa; DE OLIVEIRA, Sônia Maria Junqueira Vasconcelos. Abordagens qualitativas: sua contribuição para a enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 29, n. 3, p. 297-309, 1995.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

JEHN, Karen A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative science quarterly**, v.5 n.13, p. 256-282, 1995.

LEE, Ellen. **Conflict management styles and emotional intelligence of faculty and staff at a selected college in southern Taiwan**. 2003. Tese de Doutorado. University of South Dakota.

LIPSKY, David B. How Corporate America Uses Conflict Management: The Evidence from a New Survey of the Fortune 1000. **Alternatives to the High Cost of Litigation**, v. 30, n. 7, p. 139-42, 2012.

LIPSKY, David B., and Ariel C. Avgar. 2010. "The Conflict over Conflict Management." Digital Commons ILR. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/775>

LIPSKY, David B.; SEEBER, Ronald Leroy; FINCHER, Richard D. **Emerging systems for managing workplace conflict: Lessons from American corporations for managers and dispute resolution professionals**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.

MERCHANT, Christina Sickles; COSTANTINO, Cathy A. **Designing conflict management systems: A guide to creating productive and healthy organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

MYERS, Linda; WITZLER, Lisa. Two perspectives on learning the organizational ombudsman role. **Conflict Resolution Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 447-462, 2014.

MONTEIRO, Elaine. GUIMARÃES, Heubert. VASCONCELOS, Themissom. **Perfil Epidemiológico das mortes por afogamento no estado de Alagoas**. Revista Flammae, v. 03, n. 08, p. 501-518, 2017.

MOBERG, Philip J. Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. **International journal of conflict management**, v. 12, n. 1, p. 47-68, 2001.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

RAHIM, M. Afzalur. A measure of styles of handling interpersonal conflict. **Academy of Management journal**, v. 26, n. 2, p. 368-376, 1983.

RAHIM, M. A. et al. Power, conflict, and effectiveness: A cross-cultural study in the United States and Bulgaria. **European Psychologist**, v. 5, n. 1, p. 28-33, 2000.

RYAN, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, 15(1), 85-109.

ROSENBLOOM, David H. **Federal Service and the Constitution: We Development of the Public Employment Relationship**. 1971.

SALES, R.C.C.; LIMA A. B. **Aspectos Epidemiológicos dos Afogamentos no Município de Fortaleza**. FEGUI. Rev. de Salvamento Acuático y Primeros Auxilios.v.4, n.38, p.107, 2013.

SCHINDA, Antonio. **Drowning Epidemiology: State and Public Policy in Paraná**. 146 f. (Masters Dissertation) – Graduate Program in Education, State University of Western Paraná – UNIOESTE, Cascavel, Paraná:, 2013.

SHIH, Hsi-An; SUSANTO, Ely. Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. **International Journal of Conflict Management**, v. 21, n. 2, p. 147-168, 2010.

SZPILMAN, D. **Afogamento: Perfil epidemiológico no Brasil**. Sociedade Brasileira de Salvamento Aquático – SOBRASA: Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.sobrasa.org/biblioteca/obitos\\_2010/Perfil\\_afogamento\\_Brasil\\_2012.pdf](http://www.sobrasa.org/biblioteca/obitos_2010/Perfil_afogamento_Brasil_2012.pdf)>. Acesso em: 28/04/2018.

SZPILMAN, D. **Afogamento – Boletim epidemiológico no Brasil**. Sociedade Brasileira de Salvamento Aquático – SOBRASA: Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.sobrasa.org/?p=23335>>. Acesso em: 18/06/2017.

SZPILMAN, D. “Dry Dowing” and other myths. **Cleveland clinic journal of medicine**, v.85, n. 07, p. 529-535, jul. 2017.

SZPILMAN, David et al. IS DROWNING A MERE MATTER OF RESUSCITATION?. **Resuscitation**, 2018.

URBANETTO, J. de S.; CAPELLA, B. B. **Processo de trabalho em enfermagem: gerenciamento das relações interpessoais**. Rev. bras. enferm., Ago 2004, vol.57, no.4, p.447-452.

World Health Organization. Global report on drowning: preventing a leading killer. [www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/global\\_report\\_drowning/en/](http://www.who.int/violence_injury_prevention/global_report_drowning/en/). Acesso em: June 26, 2018.

## APÊNDICE A

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado servidor e colega de trabalho,

Esta entrevista faz parte da coleta de dados da minha dissertação no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Trata-se de uma pesquisa sobre conflitos organizacionais decorrentes da gestão compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático no ES. Diante do exposto, sua participação, como servidor diretamente envolvido na gestão operacional deste serviço, é de fundamental importância. Fique absolutamente tranquilo ao responder por que sua identidade será preservada.

FOCO: Servidores diretamente envolvidos na gestão compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático no ES.

#### I. PERFIL DO ENTREVISTADO- questões sócio demográficas

1.1 Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

1.2 Idade: \_\_\_\_ anos.

1.3 Estado civil: ( ) solteiro ( ) casado ou em união estável ( ) separado ou desquitado

1.3 Escolaridade: ( ) ensino médio ( ) ensino superior completo ( ) especialização ( ) mestrado

1.4 Você é servidor de qual instituição: ( ) CBMES ( ) Prefeitura

1.5 Qual sua função ou cargo em sua instituição:\_\_\_\_\_.

1.6 Quanto tempo trabalha nessa função: ( ) até 1 ano ( ) de 2 a 4 anos ( ) de 5 a 7 anos ( ) de 8 a 10 anos ( ) acima de 10 anos

1.7 Possui formação na área que exerce: ( ) sim ( ) não

#### II. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Nesta parte da pesquisa, a resposta é aberta. Fique à vontade para responder da forma que desejar. O importante é responder com seriedade para que se possa chegar a um resultado verídico da atual gestão do Serviço de Prevenção e Salvamento Aquático.

**Tabela 4 - Sub temas de conflitos**

A- Percepção do serviço	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- O serviço de prevenção e salvamento aquático é importante para o ES?</li> <li>2- As instituições envolvidas (CBMES/ Prefeituras) possuem o mesmo objetivo de trabalho?</li> <li>3- As instituições envolvidas (CBMES/ Prefeituras) possuem o mesmo objetivo de trabalho, mas discordam quanto à forma de melhor atingi-lo?</li> </ol>
B- Interação entre instituições	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Como ocorre a interação entre instituições (CBMES/ Prefeituras)?</li> <li>2- A diferença de valores as instituições (CBMES/ Prefeituras) é um fator causador de conflito entre elas?</li> <li>3- A comunicação entre instituições é deficiente?</li> </ol>
C- Infraestrutura/ logística	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Ocorrem conflitos porque há uma deficiência nas estruturas físicas?</li> <li>2- O suporte logístico fornecido está atendendo as necessidades do serviço?</li> <li>3- Como você considera que esses problemas podem ser solucionados?</li> </ol>
D- Convênio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Você conhece o convênio vigente entre o CBMES e Prefeitura do Município em que atua? Acredita que os conflitos ocorrem porque as pessoas desconhecem o convênio?</li> <li>2- As funções de cada um (CBMES/Prefeituras) estão bem delimitadas/ claras para você?</li> <li>3- As instituições envolvidas (CBMES/ Prefeituras) tem cumprido o acordado em convênio?</li> </ol>
E- Intervenções externas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Conflitos são gerados porque as pessoas tomam decisões pautadas no interesse político em detrimento à segurança dos banhistas?</li> <li>2- As pessoas nomeadas para as funções de gestão do serviço possuem capacidade técnica?</li> </ol>
F- Problemas Interpessoais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Quais conflitos interpessoais você enxerga entre instituições envolvidas?</li> <li>2- Você se identifica/ gosta de trabalhar nessa função?</li> </ol>
G- Proposição de ações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Quais ações devem ser tomadas para minimizar os conflitos entre instituições?</li> <li>2- O que você acredita que deve ser feito para melhoria da gestão compartilhada do serviço?</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora.

Muito obrigado por contribuir para esta pesquisa.

A sua opinião é muito importante!

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### **TÍTULO DA PESQUISA:**

EQUACIONAMENTO DE CONFLITOS DECORRENTES DA GESTÃO COMPARTILHADA DO SERVIÇO DE SALVAMENTO AQUÁTICO NO ES.

#### **PESQUISADORA RESPONSÁVEL:**

Profº Alexandre dos Santos Cerqueira e Gabriela Andrade de Carvalho.

Trata-se de uma pesquisa sobre conflitos decorrentes da gestão compartilhada do serviço de prevenção e salvamento aquático no ES. Esta pesquisa tem por finalidade mapear conflitos existentes e propor melhorias para equacionamento desses conflitos detectados. De acordo com esse objetivo, serão aplicadas entrevistas nos servidores (CBMES e Prefeituras) diretamente envolvidos no serviço, realizadas algumas pesquisas documentais (análise de convênios vigentes e relatórios de serviços). Também serão realizadas observações do período de janeiro a dezembro de 2018. Tendo em vista a natureza da pesquisa e o método aplicado, não há previsão de riscos ou desconfortos.

#### **BENEFÍCIOS DA PESQUISA:**

Esta pesquisa aborda, em nível gerencial, somente a área operacional do serviço de prevenção e salvamento aquático. Os resultados desta pesquisa poderão direcionando a Corporação na melhor forma de regular, gerenciar e coordenar a atividade sem gerar conflito de interesses com as instituições envolvidas.

#### **FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA:**

Quando necessário, o voluntário poderá receber encaminhamento para a assistência, caso ocorram agravos decorrentes das atividades da pesquisa. Basta, procurar o pesquisador, Professor e Doutorando Alexandre dos Santos Cerqueira, no Endereço: Rua Tenente Mário Francisco de Brito, nº 100, Quartel do Comando Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo – telefone: 3194-3707 ou 3194-3705.

#### **CONFIDENCIALIDADE E AVALIAÇÃO DOS REGISTROS:**

As identidades dos servidores voluntários participantes serão mantidas em total sigilo por tempo indeterminado, tanto pelo executor como pela instituição onde será realizada a pesquisa.

#### **RESULTADOS DA PESQUISA:**

Os resultados serão analisados e alocados em tabelas, gráficos e figuras para divulgação posterior em palestras, conferências, periódico científico ou outra forma de divulgação que propicie o repasse de conhecimentos para a sociedade, instituições envolvidas e governantes.

#### **CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_, portador da carteira de identidade nº \_\_\_\_\_ expedida pelo Órgão

\_\_\_\_\_, por me considerar devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre o conteúdo deste termo e da pesquisa a ser desenvolvido, livremente expresse meu consentimento para inclusão, como sujeito da pesquisa. Fui informado que meu número de registro na pesquisa é \_\_\_\_\_ e recebi cópia desse documento por mim assinado.

Vitória, \_\_\_\_\_ 2018

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante voluntário

Vitória, \_\_\_\_\_ 2018

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Professor responsável

**ANEXO A****Minuta de convênio Salvamar****CONVÊNIO Nº. \_\_\_\_/\_\_\_\_ – CBMES****Autorização: PROCESSO Nº. \_\_\_\_\_**

**Convênio que entre si celebram o ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, por intermédio do seu CORPO DE BOMBEIROS MILITAR – CBMES e o MUNICÍPIO DE xxxx, tendo por objeto a prestação de serviços de guarda-vidas nos balneários do Município:**

**O ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**, pessoa jurídica de direito público, inscrito no CNPJ/MF sob o nº. 27.080.530/0012-04, com sede no Palácio Anchieta, Praça João Clímaco, s/n.º, Cidade Alta, Centro, Vitória-ES, doravante denominado **CONCEDENTE**, por intermédio do seu **CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO - CBMES**, sediado à Avenida Tenente Mário Francisco de Brito, nº 100, Enseada do Suá, Vitória, ES. CEP- 29.050.555, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 02.133.636.0001/37, neste ato representado pelo **Coronel BM Carlos Marcelo D'Isep Costa - Comandante Geral**, brasileiro, casado, servidor militar estadual, inscrito no CPF-MF sob o nº 809.758.367-49 e portador da C.I. nº. 5882234-SSP/ES e o **MUNICÍPIO DE PXXX**, Pessoa Jurídica de Direito Público, sediada à Av. Isaias Scherrer, nº 45, Centro, PIÚMA - ES, inscrito no CNPJ sob o nº 27.165.695/0001-18, doravante denominado simplesmente **CONVENENTE**, neste ato representado por seu Prefeito Municipal, Sr. **JOSÉ RICARDO PEREIRA DA COSTA**, brasileiro, casado, inscrito no CPF sob o nº 799.643.467-00, ajustam e firmam o presente Convênio regido pelos preceitos e princípios de direito público e

pelas normas da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio e 2000; da Lei Ordinária Estadual n.º 7.001, de 31 de dezembro de 2001, e pelas seguintes cláusulas:

## CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

**1.1** - O presente Convênio tem por objeto, o desenvolvimento das ações de salvamento aquático em praias, rios, lagoas, cachoeiras, represas e piscinas públicas do Município xxxx, doravante chamado OPERAÇÃO SALVAMAR, de relevante fim social, por meio da qualificação, seleção, supervisão e fiscalização dos serviços a serem executados, em conformidade com o Plano de Trabalho (ANEXO II), que integra este instrumento, independentemente de transcrição.

## **CLÁUSULA SEGUNDA - DA FORMA DE EXECUÇÃO**

**2.1** - A execução do objeto do presente convênio será feita por meio da contratação de guarda-vidas pelo **CONVENENTE**, e pela qualificação, seleção, supervisão e fiscalização dos agentes pelo **CONCEDENTE**, que prestará a assistência técnica necessária desde a etapa de qualificação, disponibilizando o efetivo a ser empregado e adotando as medidas que se fizerem necessárias, na forma descrita no presente convênio e seus anexos.

## *CLÁUSULA TERCEIRA - DAS OBRIGAÇÕES DAS PARTES*

### **3.1.- DO CONCEDENTE**

- a) Aplicar teste de aptidão física para seleção dos candidatos, cuja qualificação se dá com a conclusão, com aproveitamento, do curso de formação de guarda-vidas;
- b) Disponibilizar efetivo necessário à qualificação, seleção, supervisão e fiscalização dos guarda-vidas e todo o serviço desenvolvido;

- c) Adotar as medidas que se fizerem necessárias ao bom andamento do serviço, prestando, inclusive, o suporte técnico necessário ao objeto do convênio;
- d) Qualificar os pré-candidatos, conforme normas estabelecidas pelo CBMES;
- e) Aplicar avaliação prática aos candidatos aprovados no curso de formação de guarda vidas, bem como para os candidatos que apresentarem o certificado do curso de formação de guarda-vidas no período de vigência do mesmo, conforme normas estabelecidas pelo CBMES, que estabelece validade de 03 (três) anos, contada a partir da data de término do curso;
- f) Isentar o **CONVENENTE** de taxas referentes à realização de treinamento e cursos de formação ou de reciclagem de salva-vidas ou guarda-vidas para atender relevante fim social, enquanto perdurar a vigência deste convênio, conforme disposto na Lei Ordinária Estadual n.º 7.001, de 27 de dezembro de 2001.

### 3.2 – DO CONVENENTE

- a) Atender as ações propostas no Plano de Trabalho (ANEXO II) deste convênio;
- b) Disponibilizar ao Corpo de Bombeiros Militar, após o resultado da Avaliação de Títulos e Avaliação Médica de todos os candidatos que serão submetidos à qualificação, a relação contendo os nomes daqueles que estiverem aptos clinicamente;
- c) Disponibilizar ambulância devidamente guarnecida para suporte exclusivo ao serviço, nos horários preestabelecidos para atuação dos guarda-vidas nas praias, rios, lagoas, cachoeiras, represas e piscinas públicas, em quantidade suficiente para cobrir toda a área assistida;
- d) Contratar, conforme estabelecido no Plano de Trabalho (ANEXO II), os guarda-vidas que atuarão no serviço de salvamento aquático;
- e) Disponibilizar, pelo período de vigência do convênio, 02 (dois) servidores por turno de trabalho, responsáveis pela guarda, distribuição e recolhimento dos equipamentos a serem utilizados pelos guarda-vidas,
- f) Disponibilizar pelo menos 01 (um) veículo, de forma exclusiva, a fim de dar suporte na distribuição e recolhimento do efetivo, dos materiais e dos equipamentos;
- g) Disponibilizar um local que sirva de posto administrativo, de concentração de servidores e de guarda de materiais e equipamentos, dotado minimamente de

almoxarifado, banheiros (masculino e feminino), local para refeição, chuveiros e pias;

- h) Disponibilizar tempestivamente a relação dos candidatos com certificados vigentes, aptos a participar da etapa de seleção;
- i) Designar formalmente um Secretário Municipal para atuar como preposto do Município na interlocução com o **CONCEDENTE** para os fins de que trata este Convênio;
- j) Fornecer transporte para o deslocamento dos candidatos até os locais de treinamento, no que couber, e dos guarda-vidas aos postos de trabalho, bem como os materiais, equipamentos e consumíveis necessários, em tempo hábil para que nenhuma das ações sofra qualquer atraso ou prejuízo.

#### **CLÁUSULA QUARTA - DOS LOCAIS DE ATUAÇÃO**

**4.1** - As ações de salvamento aquático serão realizadas no balneário do Município XXXXX, sendo desenvolvidas por equipes compostas de no mínimo 02 (dois) guarda-vidas por posto de salvamento, supervisionadas e fiscalizadas pelo xxº Batalhão de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo e Secretaria Municipal de Turismo, de acordo com o detalhamento contido no Plano de Trabalho (Anexo II) deste convênio.

#### ***CLÁUSULA QUINTA - DA VIGÊNCIA E PRORROGAÇÃO***

**5.1** - O presente convênio vigorará por 3 (três) anos a partir do primeiro dia seguinte ao da publicação de seu extrato na imprensa oficial.

**5.2** - Sempre que necessário, mediante proposta do **CONVENENTE** devidamente justificada, e após o cumprimento das demais exigências legais e regulamentares, serão admitidas prorrogações do prazo de vigência do presente convênio.

**5.3** - Toda e qualquer prorrogação, inclusive a referida no item anterior, deverá ser formalizada por termo aditivo, a ser celebrado pelos partícipes antes do término da vigência do convênio ou da última dilação do prazo, sendo expressamente vedada a celebração de termo aditivo com atribuição de vigência ou efeitos retroativos;

**5.4** – As datas para início e fim efetivos das atividades relativas à OPERAÇÃO SALVAMAR, e de que trata este convênio, serão definidas no Plano de Trabalho (Anexo I) e não se confundem necessariamente com a vigência do convênio, ainda que estejam aí compreendidas.

#### **CLÁUSULA SEXTA - DO PESSOAL**

**6.1** - O pessoal envolvido na execução deste convênio guardará vínculo e subordinação com a instituição a cujo quadro pertencer, devendo, entretanto, observar as normas de funcionamento da instituição em que estiver prestando o serviço.

**6.2** - Para sanear problemas disciplinares eventualmente cometidos por Guarda-vidas, será aplicado o Regulamento Disciplinar dos Guarda-vidas (ANEXO IV), validado através de publicação de uma Portaria no diário oficial do Município, caso não haja norma específica municipal aplicável.

**Parágrafo único** – Em caso grave de cometimento de conduta reprovável atribuída a qualquer guarda-vida (uso de substâncias psicotrópicas ilícitas, roubo, furto, ingestão de bebida alcoólica durante o serviço ou apresentar-se alcoolizado para o trabalho, agressão física ou verbal, ou mesmo seguidas e injustificadas faltas ou atrasos etc) ou que afete a imagem do CONCEDENTE e/ou do CONCEDENTE, que coloque ou possa colocar em risco a segurança de banhistas, de outros Guarda-vidas ou do patrimônio, o Comandante do Órgão Bombeiro Militar com responsabilidade operacional sobre a área atendida pelo objeto deste convênio poderá afastar sumariamente da Operação Salvamar o autor de tal conduta, colocando-o imediatamente à disposição da administração municipal local através de ato formal que contenha as motivações da sua decisão, mesmo que, por qualquer motivo, não haja instrumento próprio instituído para tratar disciplinarmente os fatos.

#### **CLÁUSULA SÉTIMA - DA EXTINÇÃO**

**7.1** - O presente convênio extinguir-se-á pela conclusão de seu objeto ou pelo decurso de seu prazo de vigência, podendo ainda ser extinto por mútuo consenso.

**7.2** - Qualquer dos partícipes poderá denunciar o presente convênio, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, sendo imputadas ao **CONCEDENTE** e ao **CONVENENTE** as responsabilidades pelas obrigações decorrentes do prazo em que tenha vigido o ajuste e sendo-lhes creditado, igualmente, os benefícios adquiridos no mesmo período.

**7.3** - Constitui motivo para denúncia do convênio, independentemente do instrumento de sua formalização, o inadimplemento de quaisquer das cláusulas pactuadas.

**7.4** - O presente convênio será também extinto pela superveniência de norma legal que o torne formal ou materialmente inexeqüível.

## **CLÁUSULA OITAVA - DA EXECUÇÃO E DA FISCALIZAÇÃO**

**8.1** - O convênio deverá ser executado fielmente pelos partícipes, de acordo com as cláusulas pactuadas e a legislação pertinente, respondendo cada um pelas conseqüências de sua inexecução total ou parcial.

**Parágrafo primeiro** – A função fiscalizadora será exercida pelo **CONCEDENTE**, dentro do prazo regulamentar de execução do convênio, ficando assegurado a seus agentes qualificados o poder discricionário de reorientar ações e de acatar, ou não, justificativas com relação às disfunções porventura havidas na execução.

**Parágrafo segundo** – O **CONCEDENTE**, por meio do órgão ou entidade responsável, conservará a autoridade normativa e exercerá controle e fiscalização sobre a execução, e poderá assumir a responsabilidade pela execução do serviço, no caso de paralisação ou de fato relevante que venha a ocorrer, de modo a evitar a descontinuidade.

## **CLÁUSULA NONA - DA ALTERAÇÃO**

**9.1** - O presente convênio poderá ser alterado a qualquer tempo, mediante assinatura de termo aditivo, devendo a solicitação ser encaminhada com antecedência mínima de 30 (trinta) dias em relação à data de término de sua vigência.

**9.2** - Não é permitida a celebração de aditamento deste convênio com a alteração da natureza do objeto, ou das metas.

**9.3** - As alterações ao presente convênio, com exceção das que tenham por finalidade meramente prorrogar o prazo de vigência do ajuste, deverão ser previamente submetidas à Procuradoria Geral do Estado, órgão ao qual deverão os autos ser encaminhados em prazo hábil para análise e parecer.

## **CLÁUSULA DÉCIMA - DA PUBLICAÇÃO**

**10.1** – O **CONCEDENTE** encaminhará o extrato deste convênio, até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para publicação no Diário Oficial do Estado, fato que deverá ocorrer no prazo máximo de até 20 (vinte) dias após aquela data.

**10.2** - O **CONCEDENTE** e o **CONVENIENTE** cientificarão do presente Convênio, em seus termos, a Assembléia Legislativa e a Câmara Municipal de xxxx, respectivamente, conforme previsto no artigo 116, parágrafo 2º da Lei federal n.º 8.666/93.

## **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DAS AÇÕES DE PUBLICIDADE**

**11.1** - Eventual publicidade de obras, aquisições, serviços ou de quaisquer outros atos executados em função deste convênio ou que com ele tenham relação, deverá ter caráter meramente informativo, nela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos em geral.

**11.2** - O Município de XXXXX e o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo se comprometem no sentido de que, em qualquer divulgação, seja respeitada a parceria ora firmada, de forma que em nenhum momento sejam divulgadas ações sem explicar a co-participação.

## **CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**12.1** – Havendo celebração de contratos entre o **CONVENENTE** e terceiros visando à execução de serviços vinculados ao objeto deste convênio, tal contratação não acarretará responsabilidade solidária ou subsidiária do **CONCEDENTE** pelas obrigações trabalhistas ou fiscais, assim como não existirá vínculo funcional ou empregatício entre tais terceiros e o **CONCEDENTE**.

## **CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - DO FORO**

**13.1** - Fica eleito o Foro de Vitória, Capital do Estado do Espírito Santo, para dirimir qualquer dúvida ou contestação oriunda direta ou indiretamente do presente convênio que não puderem ser resolvidas administrativamente, renunciando-se expressamente a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por estarem assim, justos e acertados, assinam o presente termo em 02 (duas) vias, de igual teor e forma, depois de lido e achado conforme, na presença das testemunhas abaixo, para que produza os efeitos de direito.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

**Carlos Marcelo D'Isep Costa – CEL BM**

Comandante Geral do CBMES

---

**Nome do Prefeito**

Prefeito Municipal de xxxx

Testemunhas:

1) \_\_\_\_\_  
Assinatura/ Nome legível/ CPF

2) \_\_\_\_\_  
Assinatura/ Nome legível/ CPF

## **ANEXO B**

### **NORMA TÉCNICA – 007/ 2016**

#### **BRIGADAS DE INCÊNDIO PRIMEIROS SOCORROS OU SOCORROS DE URGÊNCIA SALVA-VIDAS OU GUARDA-VIDAS Procedimentos para formação, treinamento, reciclagem e cadastramento de empresas**

**OBJETIVO** Considerando o artigo 8º da Lei nº 9.269, de 21 de julho de 2009, alterado pela Lei nº 10.469, de 17 de dezembro de 2015, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo (CBMES), através do Centro de Atividades Técnicas (CAT), resolve normatizar os procedimentos para formação, treinamento e reciclagem de Brigadas de Incêndio, de Primeiros Socorros ou Socorros de Urgência, e de Salva-Vidas ou Guarda-Vidas, bem como o cadastramento de Empresas Especializadas na Formação e Treinamento desses serviços e de Empresas Prestadoras de Serviços de Brigadistas Profissionais.

Esta Norma Técnica tem por objetivo:

1.1 Estabelecer as condições mínimas necessárias para a formação, treinamento e reciclagem de brigadistas eventuais e profissionais visando à proteção da vida e do patrimônio, bem como reduzir as conseqüências sociais dos sinistros e dos danos ao meio ambiente.

1.2 Estabelecer as condições mínimas necessárias para a formação de Salva-Vidas ou Guarda-Vidas visando à proteção da vida e a redução dos índices de afogamento no Estado.

1.3 Estabelecer as condições mínimas necessárias para o cadastramento de Empresas Especializadas na Formação e Treinamento de Brigadas de Incêndio, de Primeiros Socorros ou Socorros de Urgência, de Salva-Vidas ou Guarda-Vidas, e de Empresas Prestadoras de Serviços de Brigadistas Profissionais.

## **2 APLICAÇÃO**

2.1 Esta Norma Técnica se aplica em todo o território do Estado do Espírito Santo.

2.2 Para fins de interpretação e aplicação desta Norma Técnica, o Bombeiro Civil e o Bombeiro Profissional Civil correspondem ao Brigadista Profissional.

3 REFERÊNCIAS NORMATIVAS E BIBLIOGRÁFICAS Lei nº 9.269, de 21 de julho de 2009, alterada pela Lei nº 10.469, de 17 de dezembro de 2015; Lei nº 10.171, de 14 de janeiro de 2014; Decreto 2.423-R de 15 de dezembro de 2009 (Alterado pelo Decreto 3823-R, de 29 de junho de 2015) – Regulamenta a Lei 9.269, de 21 de julho de 2009 e institui o Código de Segurança Contra Incêndio e Pânico do Estado do Espírito Santo (COSICIP); NR 23 - Proteção Contra Incêndios: Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978, do Ministério do Trabalho; ABNT NBR 14276/2006 - Brigada de Incêndio: Requisitos (ABNT); ABNT NBR 14277/2005 - Instalações e equipamentos para treinamento de combate a incêndios: Requisitos (ABNT); ABNT NBR 14608/2007 - Bombeiro Profissional Civil (ABNT); ABNT NBR 15219/2005 - Plano de emergência contra incêndios: Requisitos (ABNT).

4 DEFINIÇÕES Para os efeitos desta Norma Técnica são adotadas as definições constantes na NT 03 - Terminologia de Segurança Contra Incêndio e Pânico, além do seguinte:

4.1 Anotação de Responsabilidade Profissional (ARP): documento que registra, para efeitos legais, o serviço prestado por empresa especializada responsável pela formação e treinamento de brigadistas eventuais, de brigadistas profissionais, e de salva-vidas ou guarda-vidas.

4.2 Brigada de incêndio: grupo organizado de pessoas treinadas e capacitadas para atuarem na prevenção e no combate a incêndio, no abandono de área e prestar os primeiros socorros, dentro de uma edificação ou área preestabelecida, sendo uma medida de segurança contra incêndio e pânico composta por Brigadistas Eventuais e/ou Brigadistas Profissionais.

4.3 Brigadista Eventual: pessoa pertencente à brigada de incêndio que presta serviços, sem exclusividade, de prevenção e combate a incêndio, abandono de área e primeiros socorros em edificações e que tenha sido aprovada no Curso de Formação de Brigadistas Eventuais.

4.4 Brigadista Profissional: pessoa de uma empresa prestadora de serviços, ou da própria administração do estabelecimento, com dedicação exclusiva, que presta serviços de prevenção e combate a incêndio, abandono de área, primeiros socorros e atendimento de emergência em edificações e que tenha sido aprovada no Curso de Formação de Brigadistas Profissionais e se encontre habilitada junto ao CBMES.

4.5 Curso de Formação de Brigadistas Profissionais (CFBP): curso ministrado pelo CBMES ou Empresa Especializada na Formação e Treinamento que tem por objetivo formar e treinar brigadistas profissionais.

4.6 Curso de Formação de Brigadistas Eventuais (CFBE): curso ministrado pelo CBMES ou Empresa Especializada na Formação e Treinamento que tem por objetivo formar e treinar brigadistas eventuais.

4.7 Empresa Especializada na Formação e Treinamento: pessoa jurídica, com autorização dos competentes órgãos governamentais para funcionamento, que esteja devidamente cadastrada no CBMES e que disponha dos seguintes recursos: instalações adequadas, corpo técnico compatível, materiais didáticos específicos e campo de treinamento.

4.8 Empresa Prestadora de Serviços de Brigadistas Profissionais: pessoa jurídica, com autorização dos competentes órgãos governamentais para funcionamento, que esteja devidamente cadastrada no CBMES para prestar serviços de brigadistas profissionais.

4.9 Primeiros socorros: é o primeiro atendimento recebido por uma vítima numa cena de emergência, com o intuito de evitar o agravamento de seu estado, até a chegada de socorro especializado.

4.10 Profissional habilitado: profissional que possui cadastramento no CBMES para atuar como instrutor nos Cursos de Formação de Brigadistas Eventuais e nos Cursos de Formação de Brigadistas Profissionais.

4.11 Socorrista: pessoa tecnicamente capacitada e habilitada para, com segurança, avaliar, identificar problemas que comprometam a vida, prestar o adequado socorro pré-hospitalar e o transporte do paciente sem agravar as lesões já existentes.

4.12 Socorros de Urgência: conjunto de procedimentos de atendimento pré-hospitalar realizados por profissional capacitado, no local da emergência e durante o transporte da vítima, visando mantê-la com vida e estável até sua chegada em uma unidade hospitalar.

4.13 Salva-Vidas ou Guarda-Vidas (GV): profissional habilitado para a execução das atividades de salvamento aquático.

4.14 Curso de Formação de Salva-Vidas ou GuardaVidas (CFGV): Curso ministrado pelo CBMES ou Empresa Especializada na Formação e Treinamento, que tem por objetivo formar e treinar salva-vidas ou guarda-vidas.

## 5 PROCEDIMENTOS

5.1 Cadastramento de Instrutor de Cursos de Formação de Brigadistas Eventuais (CFBE) e de Brigadistas Profissionais (CFBP)

5.1.1 Requisitos para o cadastramento de instrutor

5.1.1.1 Possuir formação em Higiene, Segurança e Medicina do Trabalho, registrados nos conselhos regionais competentes ou Ministério do Trabalho, ou ser militar dos Corpos de Bombeiros Militares, ou ser brigadista profissional habilitado no CBMES.

5.1.1.2 O CBMES poderá designar através dos Comandantes de OBM, mediante publicação em Boletim do Comando Geral (BCG), qualquer bombeiro militar pertencente ao seu quadro organizacional para atuar como instrutor dos Cursos de Formação de Brigadistas Eventuais (CFBE) e de Brigadistas Profissionais (CFBP) ministrados pela Corporação.

5.1.2 Documentação necessária para o cadastramento Os profissionais enquadrados no item

5.1.1 deverão preencher a ficha de cadastramento, conforme o modelo previsto no Anexo A, e apresentá-la, em duas vias, ao Centro de Ensino e Instrução de Bombeiros (CEIB) do CBMES juntamente com a seguinte documentação: a) cópia da carteira de identidade e do CPF; b) cópia do diploma de formação específica; c)

cópia do comprovante de pagamento da anuidade do respectivo Conselho, quando for o caso; d) cópia da carteira de identidade funcional, caso seja militar; e) cópia do certificado de formação ou reciclagem de Brigadista Profissional, quando for o caso; f) duas fotos 3x4 recentes; g) Documento Único de Arrecadação (DUA) comprovando o pagamento da taxa estadual de cadastramento de instrutor; e h) Documento Único de Arrecadação (DUA) comprovando o pagamento da taxa estadual da avaliação correspondente ao cadastro pretendido.

5.1.3 Validade do cadastramento O cadastramento do Instrutor de CFBE e CFBP terá validade de três anos.

#### 5.1.4 Vistorias periódicas

5.1.4.1 As aulas e os procedimentos de treinamento dos profissionais habilitados estarão sujeitos a vistorias periódicas por parte do CEIB.

5.1.4.2 Em caso de irregularidades cometidas pelo profissional habilitado, o Certificado de Cadastramento poderá ser suspenso e/ou cancelado, conforme regulamentação baixada pelo CEIB.

5.1.5 Documentação para recadastramento Para renovação do cadastramento, o Instrutor de CFBE e CFBP deverá apresentar a documentação prevista nas letras “c”, “d” ou “e”, conforme o caso, além de “g” e “h” do item

5.1.2 desta Norma Técnica.

#### 5.1.6 Avaliação

5.1.6.1 Todo instrutor será avaliado somente no ato do cadastramento ou, no caso dos já cadastrados, no primeiro recadastramento a contar da data de publicação desta Norma Técnica.

5.1.6.2 Para efetivação do cadastro, os interessados no cadastramento ou recadastramento como instrutor de brigadistas eventuais deverão alcançar nota final igual ou superior a 8,00 (oito) na avaliação do Curso de Formação de Brigadistas Eventuais.

5.1.6.3 Para efetivação do cadastro, os interessados no cadastramento ou recadastramento como instrutor de brigadistas profissionais deverão alcançar, na avaliação do Curso de Formação de Brigadistas Profissionais, nota igual ou superior a 8,00 (oito) no exame teórico e em cada módulo avaliado no exame prático.

5.1.6.4 O aprovado para o cadastramento como instrutor de brigadistas profissionais estará automaticamente apto a ser instrutor de brigadistas eventuais.

## 5.2 Anotação de Responsabilidade Profissional (ARP)

5.2.1 Todas as Empresas Especializadas na Formação e Treinamento para ministrarem cursos de brigadistas eventuais e/ou cursos de brigadistas profissionais, bem como as Empresas Especializadas na Formação e Treinamento de Salva-Vidas ou Guarda-Vidas, deverão, obrigatoriamente, emitir para cada curso a respectiva Anotação de Responsabilidade Profissional (ARP), conforme modelo previsto no Anexo B.

5.2.2 A ARP tem por finalidade garantir aos cursandos que a formação é efetivamente realizada por empresas e profissionais habilitados e em instalações certificadas, além de possibilitar uma fiscalização e controle por parte do CEIB.

5.2.3 A ARP, devidamente preenchida e paga, deverá ser apresentada no CEIB para receber a autorização de realização do curso específico, sendo que a 1ª via ficará com a Empresa Especializada na Formação e Treinamento e a 2ª via, arquivada no CEIB.

5.2.3.1 Somente serão realizadas alterações em ARP de curso já autorizado quando a ARP substitutiva for apresentada ao CEIB até a data de início prevista para o curso.

5.2.4 Os cursos ministrados pelo CBMES estão desobrigados da emissão da ARP, devendo, entretanto, o CEIB publicar, em Boletim do Comando geral (BCG), matéria relativa à realização dos cursos constando o nome do instrutor, o local, o período, o horário e a relação nominal dos cursandos.

## 5.3 Curso de Formação de Brigadistas Eventuais (CFBE)

5.3.1 Objetivo Habilitar pessoal com treinamento em atividades de prevenção e combate a incêndio, abandono de área e primeiros socorros para comporem as brigadas de incêndio.

5.3.2 Público-alvo Qualquer pessoa, de ambos os sexos, que atenda aos seguintes requisitos: a) ter mais de 18 anos; b) possuir boa condição física e boa saúde; e c) ser alfabetizado.

5.3.2.1 O CBMES poderá estabelecer outros limites de idade, com o objetivo, exclusivo, de atender projetos e ações de cunho social conduzidos pela Corporação ou pelo Governo Estadual, mediante publicação em Boletim do Comando Geral (BCG).

5.3.3 Currículo e carga horária do curso O currículo e a carga horária do Curso de Formação de Brigadistas Eventuais (CFBE) seguirão o previsto no Anexo C.

5.3.4 Validade do curso O CFBE terá validade de 01 (um) ano contado a partir da data de aprovação.

5.3.5 Realização do curso

5.3.5.1 O CFBE somente poderá ser realizado por Empresa Especializada na Formação e Treinamento após autorização do CEIB registrada na ARP ou, no caso do CBMES, após publicação dos dados do curso em Boletim do Comando geral (BCG), conforme previsto no item desta Norma.

5.3.5.2 O CFBE deverá funcionar com turmas de no máximo 20 alunos.

5.3.6 Avaliação dos cursandos

5.3.6.1 A avaliação dos cursandos é de competência exclusiva do CBMES, para tanto o CEIB fixará um calendário anual com as datas e os locais dos exames teóricos.

5.3.6.1.1 A avaliação dar-se-á através de exame teórico.

5.3.6.1.2 A Empresa Especializada na Formação e Treinamento solicitará mediante requerimento e com base no calendário anual, estabelecido com data e local, a avaliação dos cursandos.

5.3.6.1.3 Para realizar o exame o cursando deverá apresentar a carteira de identidade aos avaliadores.

5.3.6.2 Para a avaliação, o CEIB designará no mínimo um bombeiro militar, devendo a Empresa Especializada na Formação e Treinamento apresentar o seguinte: a) no requerimento das avaliações: a.1) Relação nominal dos cursandos a serem avaliados, com a discriminação das ARP em que estão inseridos; a.2) Documento Único de Arrecadação (DUA) referente às avaliações solicitadas. b) na ocasião do exame: as folhas de presença com as assinaturas dos cursandos.

5.3.6.3 O CEIB encerrará a relação dos cursandos a serem avaliados até o final do expediente do dia anterior à data da avaliação.

5.3.6.4 O CEIB deverá enviar para a Empresa Especializada na Formação e Treinamento a relação nominal dos cursandos com a respectiva nota final e a frequência, em até 10 (dez) dias úteis após a aplicação da avaliação.

5.3.6.4.1 Serão considerados APROVADOS todos os cursandos com nota final igual ou superior a 7,00 (sete) e que tenham frequência de 100% (cem por cento) da carga horária do curso.

5.3.6.4.2 Os cursandos que não obtiverem o índice e a frequência previstos no item anterior estarão automaticamente REPROVADOS.

5.3.6.5 A Empresa Especializada na Formação e Treinamento poderá, dentro do prazo de 05 (cinco) dias úteis após o recebimento da relação nominal dos cursandos com a respectiva nota final, solicitar vista da prova e, se for o caso, a revisão da nota.

5.3.6.6 A relação nominal dos cursandos com a nota final e a frequência no curso é o documento que autoriza a Empresa Especializada na Formação e Treinamento a emitir a competente certificação do curso.

5.3.6.7 Nos cursos realizados pelo CBMES, a avaliação dos cursandos seguirá os mesmos critérios estabelecidos para o tipo de exame e aprovação fixados nesta Norma.

#### 5.3.7 Certificação do curso

5.3.7.1 O certificado somente poderá ser emitido pelo CBMES ou por Empresa Especializada na Formação e Treinamento para todos os cursandos aprovados na avaliação e que tenham frequência de 100% (cem por cento) da carga horária do curso.

5.3.7.2 O certificado de conclusão do CFBE será confeccionado em papel de formato A4, tendo obrigatoriamente a logomarca e o nome da Empresa Especializada na Formação e Treinamento, espaço de 15,0cm x 10,0cm reservado no canto superior direito do seu verso para o carimbo de homologação e registro do CEIB, e no mínimo os seguintes dados: a) nome completo do brigadista com RG (registro geral); b) carga horária do curso; c) local e período de treinamento; d) número e data da ARP; e) nome da Empresa Especializada na Formação e Treinamento; f) nome completo, formação e número de cadastramento do instrutor no CBMES; g) data de validade do certificado, contada a partir da data da aprovação na avaliação; e h) nome da empresa contratante.

5.3.7.2.1 O certificado de conclusão do CFBE emitido pelo CBMES seguirá o modelo padrão da Corporação.

5.3.7.3 Para fins de certificação, a carga horária referente à avaliação será contabilizada uma única vez, independentemente da quantidade de reprovações.

#### 5.3.8 Registro de certificado de conclusão

5.3.8.1 Todos os certificados de conclusão do CFBE emitidos pelas Empresas Especializadas na Formação e Treinamento deverão ser obrigatoriamente apresentados no CEIB, acompanhados das respectivas taxas estaduais, para as devidas anotações no verso do certificado e registro em livro próprio, condição necessária para o reconhecimento e validação do curso.

5.3.8.2 Os certificados de conclusão emitidos pelo CBMES receberão, após recolhimento das respectivas taxas estaduais, as anotações e registro previstos no item anterior.

#### 5.3.9 Reciclagem de brigadistas eventuais

5.3.9.1 O currículo e a carga horária do curso de reciclagem seguirão o previsto no Anexo D.

5.3.9.2 Para realização da reciclagem, nos cursos ofertados pelo CBMES, o Brigadista Eventual deverá apresentar o Certificado do CFBE e o Documento Único de Arrecadação (DUA) referente ao pagamento da taxa estadual.

5.3.9.3 As Empresas Especializadas na Formação e Treinamento para a realização da reciclagem deverão apresentar no CEIB a seguinte documentação: a) ARP devidamente preenchida e paga; e b) cópia dos Certificados do CFBE dos brigadistas eventuais.

5.3.9.4 A validade, realização, avaliação dos cursandos, certificação e registro do certificado do curso de reciclagem seguirão os mesmos procedimentos estabelecidos para o CFBE.

#### 5.4 Curso de Formação de Brigadistas Profissionais (CFBP)

5.4.1 Objetivo Habilitar pessoal com treinamento em atividades de prevenção e combate a incêndios, abandono de locais de sinistros, primeiros socorros e atendimento de emergência em edificações e eventos.

5.4.2 Público-alvo Qualquer pessoa, de ambos os sexos, que atenda os seguintes requisitos: a) Ter mais de 18 anos; b) Possuir boa condição física e boa saúde; e c) Possuir o ensino médio completo.

5.4.2.1 O CBMES poderá estabelecer outros limites de idade, com o objetivo, exclusivo, de atender projetos e ações de cunho social conduzidos pela Corporação ou pelo Governo Estadual, mediante publicação em Boletim do Comando Geral (BCG).

5.4.3 Currículo e carga horária do curso

5.4.3.1 O currículo e a carga horária do Curso de Formação de Brigadistas Profissionais (CFBP) seguirão o previsto no Anexo E.

5.4.3.2 A especialização nesta área será objeto de cursos e treinamentos específicos com currículos próprios.

5.4.4 Validade do curso O CFBP terá validade de 03 (três) anos contados a partir da data de aprovação.

5.4.5 Realização do curso

5.4.5.1 O CFBP somente poderá ser realizado por Empresa Especializada na Formação e Treinamento após autorização do CEIB registrada na ARP ou, no caso do CBMES, após publicação dos dados do curso em Boletim do Comando geral (BCG), conforme previsto no item

5.2.4 desta Norma.

5.4.5.2 O CFBP deverá funcionar com turmas de no máximo 20 alunos.

5.4.6 Avaliação dos cursandos

5.4.6.1 A avaliação dos cursandos é de competência exclusiva do CBMES, para tanto o CEIB fixará um calendário anual com as datas e os locais dos exames.

5.4.6.1.1 A avaliação dar-se-á através de exame teórico e prático.

5.4.6.1.2 A Empresa Especializada na Formação e Treinamento solicitará mediante requerimento e com base no calendário anual, estabelecido com data e local, a avaliação dos cursandos.

5.4.6.1.3 Somente será submetido ao exame prático aquele cursando aprovado no exame teórico.

5.4.6.1.4 Para realizar a avaliação, o cursando deverá apresentar aos avaliadores no exame teórico, a carteira de identidade e, no exame prático, atestado médico expedido no prazo máximo de 60 (sessenta) dias do exame.

5.4.6.2 Para a avaliação, o CEIB designará no mínimo um bombeiro militar, devendo a Empresa Especializada na Formação e Treinamento apresentar o seguinte: a) no

requerimento das avaliações: a.1) Relação nominal dos cursandos a serem avaliados, com a discriminação das ARP em que estão inseridos; a.2) Documento Único de Arrecadação (DUA) referente às avaliações solicitadas. b) no exame teórico: as folhas de presença com as assinaturas dos cursandos até a presente data. c) no exame prático: folhas de presença com as assinaturas dos cursandos dos dias restantes do curso.

5.4.6.3 O CEIB encerrará a relação dos cursandos a serem avaliados até o final do expediente do dia anterior à data da avaliação.

5.4.6.4 O CEIB deverá enviar para a Empresa Especializada na Formação e Treinamento a relação nominal dos cursandos com a respectiva nota final e frequência em até 10 (dez) dias úteis após a aplicação do exame prático.

5.4.6.4.1 Serão considerados APROVADOS todos os cursandos que obtiverem nota igual ou superior a 7,00 (sete) no exame teórico e em cada módulo avaliado no exame prático, e que tenham frequência de 85% (oitenta e cinco por cento) da carga horária do curso.

5.4.6.4.2 Segunda-época

5.4.6.4.2.1 Os cursandos com nota inferior a 7,00 em apenas um módulo dentre os avaliados no exame prático poderão realizar a avaliação deste módulo em regime de segunda-época, desde que tenham obtido nota igual ou superior a 3,00 (três) na matéria em que foi reprovado.

5.4.6.4.2.2 Para agendamento no CEIB, os cursandos deverão apresentar o Documento Único de Arrecadação (DUA) referente à avaliação.

5.4.6.4.2.3 Sendo reprovado na segunda-época, o cursando deverá realizar uma nova prova completa.

5.4.6.4.3 Os cursandos que não obtiverem os índices previstos no item

5.4.6.4.1 e não fizerem jus à segunda-época, ou, ainda, que não comparecerem a qualquer dos exames, estarão automaticamente REPROVADOS.

5.4.6.4.3.1 Os reprovados poderão solicitar agendamento de novo exame, desde que este exame aconteça dentro do prazo de 03 (três) meses após a última avaliação realizada, devendo, para tanto, apresentar ao CEIB novo DUA.

5.4.6.5 A Empresa Especializada na Formação e Treinamento poderá, dentro do prazo de 05 (cinco) dias úteis após o recebimento da relação nominal dos cursandos com a respectiva nota final, solicitar vista da prova, e, se for o caso, a revisão da nota.

5.4.6.6 A relação nominal dos cursandos com a nota final e a frequência no curso é o documento que autoriza a Empresa Especializada na Formação e Treinamento a emitir a competente certificação do curso.

5.4.6.7 Nos cursos realizados pelo CBMES, a avaliação dos cursandos seguirá os mesmos critérios estabelecidos para os tipos de exames e aprovação fixados nesta Norma.

#### 5.4.7 Certificação do curso

5.4.7.1 O certificado somente poderá ser emitido pelo CBMES ou por Empresa Especializada na Formação e Treinamento para todos os cursandos aprovados na avaliação e que tenham frequência de 85% (oitenta e cinco por cento) da carga horária do curso.

5.4.7.2 O certificado de conclusão do CFBP será confeccionado em papel de formato A4, tendo obrigatoriamente a logomarca e o nome da Empresa Especializada na Formação e Treinamento, espaço de 15,0cm x 10,0cm reservado no canto superior direito do seu verso para o carimbo de homologação e registro do CEIB, e no mínimo os seguintes dados:

a) nome completo do Brigadista Profissional com RG (Registro Geral); b) carga horária do curso; c) local e período de treinamento; d) número e data da ARP; e) nome da empresa especializada na formação e treinamento; f) nome completo, formação e número de cadastramento instrutor no CBMES; g) data de validade do certificado, contada a partir da data da aprovação no exame prático; e h) nome da empresa contratante.

5.4.7.2.1 O certificado de conclusão do CFBP emitido pelo CBMES seguirá o modelo padrão da Corporação. 5.4.8 Registro de certificado de conclusão

5.4.8.1 Todos os certificados de conclusão do CFBP emitidos pelas Empresas Especializadas na Formação e Treinamento deverão ser obrigatoriamente apresentados no CEIB, acompanhados das respectivas taxas estaduais, para as devidas anotações no verso do certificado e registro em livro próprio, condição necessária à validação do curso e à habilitação como Brigadista Profissional.

5.4.8.2 Os certificados de conclusão emitidos pelo CBMES receberão, após recolhimento das respectivas taxas estaduais, as anotações e registro previstos no item anterior.

5.4.8.3 A habilitação como Brigadista Profissional é caracterizada pela expedição do certificado contendo o identificador numérico de registro no CBMES, bem como a validade do certificado.

5.4.8.4 O CBMES manterá um cadastro para controle das habilitações de todos os Brigadistas Profissionais.

#### 5.4.9 Reciclagem de Brigadistas Profissionais

5.4.9.1 O currículo e a carga horária do curso de reciclagem seguirão o previsto no Anexo F.

5.4.9.2 Para realização da reciclagem nos cursos ofertados pelo CBMES, o Brigadista Profissional deverá apresentar o Certificado do CFBP e o Documento Único de Arrecadação (DUA) referente ao pagamento da taxa estadual.

5.4.9.3 As Empresas Especializadas na Formação e Treinamento para a realização da reciclagem deverão apresentar no CEIB a seguinte documentação: a) ARP devidamente preenchida e paga; e b) cópia dos Certificados dos CFBP dos brigadistas profissionais.

5.4.9.4 A validade, avaliação dos cursandos, certificação e registro do certificado do curso de reciclagem seguirão os mesmos procedimentos estabelecidos para o CFBP.

## 5.5 Curso de Formação de Salva-Vidas ou GuardaVidas (CFGV)

5.5.1 Objetivo Habilitar pessoal com treinamento em atividades de primeiros socorros, prevenção e salvamento aquático.

5.5.2 Público Alvo a) Ser maior de 18 (dezoito) anos de idade; b) Gozar de plena saúde física e mental; e c) Ter o 1º grau completo, pelo menos.

5.5.3 Currículo e carga horária do curso O currículo e a carga horária do Curso de Formação de Salva-Vidas ou Guarda-Vidas (CFGV) seguirão o previsto no Anexo G.

5.5.4 Validade do curso O CFGV terá validade de 03 (três) anos, contada a partir da data de término do curso.

5.5.4.1 O Salva-Vidas ou Guarda-Vidas deverá anualmente revalidar o certificado do curso de formação, através de uma avaliação prática aplicada pelo CBMES.

### 5.5.5 Realização do curso

5.5.5.1 O CFGV somente poderá ser realizado por Empresa Especializada na Formação e Treinamento após autorização do CEIB registrada na ARP ou, no caso do CBMES, após publicação dos dados do curso em Boletim do Comando Geral (BCG), conforme previsto no item

5.2.4 desta Norma.

5.5.5.2 O CFGV que funcionar com turmas superiores a 20 alunos, deverá recolher tantas ARP quanto forem necessárias.

### 5.5.6 Certificação do curso

5.5.6.1 O certificado somente poderá ser emitido pelo CBMES ou por Empresa Especializada na Formação e Treinamento para todos os cursandos aprovados na avaliação e que tenham frequência de 90% (noventa por cento) da carga horária do curso.

5.5.6.2 O certificado de conclusão do CFGV será confeccionado em papel de formato A4, tendo obrigatoriamente a logomarca e o nome da Empresa

Especializada na Formação e Treinamento, e no verso um campo para registro das revalidações anuais.

## 5.6 Cadastramento de Empresa Especializada na Formação e Treinamento

### 5.6.1 Requisitos para o cadastramento

5.6.1.1 Os Cursos de Formação de Brigadistas Eventuais, os Cursos de Formação de Brigadistas Profissionais, os Cursos de Primeiros Socorros ou Socorros de Urgência e os Cursos de Salva-Vidas ou Guarda-Vidas, somente poderão ser ministrados por Empresas Especializadas na Formação e Treinamento, devidamente cadastradas no CEIB/CBMES.

5.6.1.2 As Empresas Especializadas na Formação e Treinamento de Brigadistas Eventuais e Brigadistas Profissionais, para funcionarem com um mínimo de estrutura, devem possuir os seguintes requisitos técnicos: a) instalações físicas adequadas (salas de aula, vestiários, banheiros); b) Corpo Técnico Especializado, composto da seguinte forma: b.1) responsável técnico: Engenheiro de Segurança do Trabalho com registro no CREA ou CAU, ou Oficial Bombeiro Militar da Reserva. b.2) instrutores: profissionais habilitados, conforme item

5.1 desta Norma. c) materiais didáticos específicos, tais como apostilas, meios auxiliares, extintores de incêndio, mangueiras de combate a incêndio, manequim para prática de primeiros socorros, equipamentos de proteção individual (luvas, óculos, capacetes, roupas de aproximação, etc.); e d) Campo de treinamento, próprio ou alugado.

5.6.1.3 As Empresas Especializadas na Formação e Treinamento de Salva-Vidas ou Guarda-Vidas, para funcionarem com um mínimo de estrutura, devem possuir os seguintes requisitos técnicos: a) instalações físicas adequadas próprias ou locadas (Piscina semiolímpica, salas de aula, vestiários, banheiros); b) corpo técnico especializado; e c) materiais didáticos específicos, tais como apostilas do CBMES, meios auxiliares, manequim, boias, pranchões de salvamento aquático, placas de sinalização e advertências, equipamentos de proteção individual (flutuador, nadadeira, apito, máscara para RCP).

5.6.1.4 Os requisitos técnicos referentes às instalações físicas, aos materiais didáticos e ao campo de treinamento deverão ser atestados através de laudo técnico após vistoria do CEIB.

5.6.1.4.1 As Empresas Especializadas na Formação e Treinamento, para obtenção do laudo técnico, deverão apresentar no CEIB a seguinte documentação: a) Requerimento padrão conforme o modelo do Anexo H; e b) DUA comprovando o pagamento da taxa estadual de vistoria dos requisitos técnicos.

5.6.1.4.2 Se a Empresa Especializada na Formação e Treinamento for reprovada na vistoria dos requisitos técnicos, deverá recolher nova taxa estadual.

5.6.1.5 As Empresas Especializadas na Formação e Treinamento de Brigadistas Eventuais são autorizadas a utilizarem as instalações físicas das empresas contratantes dos serviços ou de locais alugados, desde que as instalações atendam ao previsto no item

5.6.1.2 e que conste na ARP o endereço do local das instruções realizadas sob estas circunstâncias.

## 5.6.2 Exigências para o cadastramento

5.6.2.1 As Empresas Especializadas na Formação e Treinamento de Brigadistas Eventuais e de Brigadistas Profissionais deverão apresentar no CEIB a seguinte documentação: a) DUA comprovando o pagamento da taxa estadual; b) laudo técnico emitido pelo CEIB; c) documentação comprovando vínculo empregatício do Responsável Técnico; d) cópia do Alvará de Funcionamento (Inscrição Municipal), emitido pelas Prefeituras Municipais; e) cópia do Alvará de Licenciamento do Corpo de Bombeiros (ALCB); f) cópia do Contrato Social registrado na Junta Comercial do Estado ou, no caso de Sociedade Simples, cópia do Contrato Social registrado em Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas; e g) cópia do registro de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

5.6.2.2 As Empresas Especializadas na Formação e Treinamento de Primeiros Socorros ou Socorros de Urgência deverão apresentar no CEIB a seguinte documentação: a) DUA comprovando o pagamento da taxa estadual; b) declaração da empresa indicando os profissionais da empresa responsáveis pela formação e

treinamento, bem como a sua respectiva formação profissional; c) cópia do Alvará de Funcionamento (Inscrição Municipal), emitido pelas Prefeituras Municipais; d) cópia do Alvará de Licenciamento do Corpo de Bombeiros (ALCB); e) cópia do Contrato Social registrado na Junta Comercial do Estado ou, no caso de Sociedade Simples, cópia do Contrato Social registrado em Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas; e f) Cópia do registro de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

5.6.2.3 As Empresas Especializadas na Formação e Treinamento de Salva-Vidas ou Guarda-Vidas deverão apresentar no CEIB a seguinte documentação: a) DUA comprovando o pagamento da taxa estadual; b) laudo técnico emitido pelo CEIB; c) declaração da empresa indicando os profissionais da empresa responsáveis pela formação e treinamento, bem como a sua respectiva formação profissional; c) cópia do Alvará de Funcionamento (Inscrição Municipal), emitido pelas Prefeituras Municipais; e) cópia do Alvará de Licenciamento do Corpo de Bombeiros (ALCB); f) cópia do Contrato Social registrado na Junta Comercial do Estado ou, no caso de Sociedade Simples, cópia do Contrato Social registrado em Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas; e g) Cópia do registro de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

5.6.3 Certificado de cadastramento O Certificado de Cadastramento seguirá o modelo do Anexo I.

5.6.4 Validade do cadastramento

5.6.4.1 O cadastramento das Empresas Especializadas na Formação e Treinamento terá validade de 03 (três) anos.

5.6.4.2 A validade do cadastramento está condicionada à apresentação anual da Certidão de Vistoria do CBMES ao CEIB.

5.6.5 Vistorias periódicas

5.6.5.1 As instalações das Empresas Especializadas na Formação e Treinamento, bem como os procedimentos de treinamento dos cursandos, estarão sujeitos a vistorias periódicas por parte do CEIB.

5.6.5.2 Em caso de irregularidades, o Certificado de Cadastramento poderá ser suspenso e/ou cancelado até que a Empresa Especializada na Formação e Treinamento regularize sua situação, conforme regulamentação baixada pelo CEIB.

#### 5.6.6 Recadastramento

5.6.6.1 Para a renovação do Certificado de Cadastramento, a Empresa Especializada na Formação e Treinamento de Brigadistas Eventuais e de Brigadistas Profissionais deverá apresentar a documentação prevista nas letras “a”, “b”, “c”, “d”, “e” do item 5.6.2.1, bem como declaração de que não houve alteração do contrato social conforme modelo do Anexo J.

5.6.6.2 Para a renovação do Certificado de Cadastramento, a Empresa Especializada na Formação e Treinamento de Primeiros Socorros ou Socorros de Urgência deverá apresentar a documentação prevista nas letras “a”, “b”, “c” e “d” do item

5.6.2.2, bem como declaração de que não houve alteração do contrato social conforme modelo do Anexo J.

5.6.6.3 Para a renovação do Certificado de Cadastramento, a Empresa Especializada na Formação e Treinamento de Salva-Vidas ou Guarda-Vidas deverá apresentar a documentação prevista nas letras “a”, “b”, “c”, “d”, “e” do item 5.6.2.3, bem como declaração de que não houve alteração do contrato social conforme modelo do Anexo J.

### 5.7 Cadastramento de Empresas Prestadoras de Serviço de Brigadistas Profissionais

#### 5.7.1 Exigências para o cadastramento

5.7.1.1 As Empresas Prestadoras de Serviço de Brigadistas Profissionais deverão apresentar no CEIB o seguinte: a) DUA comprovando o pagamento da taxa estadual; b) cópia do Alvará de Funcionamento (Inscrição Municipal), emitido pelas Prefeituras Municipais; c) cópia do Alvará de Licenciamento do Corpo de Bombeiros (ALCB); d) cópia do Contrato Social registrado na Junta Comercial do Estado; e) cópia do registro de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); e f) Modelo do

uniforme dos brigadistas profissionais da empresa em conformidade com o item 5.8 desta norma, mediante a apresentação de memorial ou projeto do uniforme, fotografia do uniforme (frontal, posterior e lateral), e uniforme confeccionado em tecido.

5.7.2 Certificado de cadastramento. O Certificado de cadastramento seguirá o modelo do Anexo K.

5.7.3 Validade do cadastramento

5.7.3.1 O cadastramento das Empresas Prestadoras de Serviço de Brigadistas Profissionais terá validade de 03 (três) anos.

5.7.3.2 A validade do cadastramento está condicionada à apresentação anual da Certidão de Vistoria do CBMES ao CEIB.

5.7.4 Vistorias periódicas

5.7.4.1 Os serviços de Brigadistas Profissionais estarão sujeitos a vistorias periódicas por parte do CEIB.

5.7.4.2 As Empresas Prestadoras de Serviço de Brigadistas Profissionais deverão manter o CEIB atualizado sobre os contratos de prestação de serviço vigentes e sobre os brigadistas profissionais vinculados aos seus quadros funcionais.

5.7.4.3 Em caso de irregularidades, o Certificado de Cadastramento poderá ser suspenso e/ou cancelado até que a Empresa Prestadora de Serviços de Brigadistas Profissionais regularize sua situação, conforme regulamentação baixada pelo CEIB.

5.7.5 Recadastramento: Para a renovação do Certificado de Cadastramento, a Empresa Prestadora de Serviços de Brigadistas Profissionais deverá apresentar a documentação prevista nas letras “a”, “b”, “c” do item 5.7.1.1, bem como declaração de que não houve alteração do contrato social conforme modelo do Anexo J.

5.8 Uniforme dos brigadistas

5.8.1 Os Brigadistas Eventuais são dispensados do uso de uniforme, devendo ser identificados no crachá funcional. O uso de colete com inscrição “Brigadista” é

opcional, mas caso faça uso do mesmo, este deverá ser submetido à apreciação e aprovação do CBMES.

5.8.2 Os Brigadistas Profissionais desenvolverão suas atividades uniformizados a fim de serem facilmente identificados.

5.8.3 O uniforme dos Brigadistas Profissionais é de uso exclusivo no local de serviço, sendo vedado o uso para deslocamentos em vias públicas ou em atividade particular.

5.8.4 O uniforme dos Brigadistas Profissionais deverá ser diferente em padrões de cores, formato, acabamento, bolsos, pregas, reforço, costura e acessórios dos uniformes usados pelo Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo e por outras forças militares ou policiais, no âmbito federal, estadual, distrital ou municipal.

5.8.5 Os uniformes dos brigadistas profissionais utilizados nas brigadas de incêndio próprias ou pelas Empresas Prestadoras de Serviço de Brigadistas Profissionais devem ser distintos entre si.

5.8.6 O uniforme do Brigadista Profissional deverá conter somente: a) razão social ou nome de fantasia da empresa; b) o logotipo da prestadora de serviços, se for o caso; c) plaqueta de identificação (crachá) do Brigadista Profissional, constando o nome e fotografia colorida em tamanho 3x4; d) descrição "Brigadista" na parte posterior do uniforme.

5.8.7 O uniforme do Brigadista Profissional deve ser aprovado e registrado no CBMES antes de sua utilização, mediante a apresentação de: a) memorial ou projeto do uniforme; b) fotografia do uniforme (frontal, posterior e lateral); c) uniforme confeccionado em tecido.

5.8.8 Poderão ser solicitadas declarações de órgãos quanto a não similaridade com seus uniformes.

5.8.9 A edificação com brigada de incêndio própria ou a empresa prestadora de serviços devem fornecer o uniforme ao Brigadista Profissional.

## 5.9 Revalidação de certificado de Brigadista Profissional de outra Unidade Federativa

5.9.1 Para possuírem validade no Estado do Espírito Santo, os certificados de Brigadista Profissional, Bombeiro Profissional Civil ou Bombeiro Civil obtidos em outras unidades federativas deverão ser revalidados pelo CBMES.

### 5.9.2 Requisitos para revalidação

5.9.2.1 Para efeito de revalidação, somente serão considerados os certificados de formação e reciclagem que estiverem em conformidade com as normas do Corpo de Bombeiros Militar da Unidade Federativa onde houve a formação do Brigadista Profissional, do Bombeiro Profissional Civil ou do Bombeiro Civil.

5.9.2.2 Para solicitar revalidação, o Brigadista Profissional, o Bombeiro Profissional Civil ou o Bombeiro Civil deverá atender ao item

5.4.2, prevalecendo o disposto neste item em caso de discrepância com as normas do Corpo de Bombeiros Militar da Unidade Federativa onde houve a formação.

### 5.9.3 Análise de documentação

5.9.3.1 O interessado na revalidação deverá apresentar no CEIB a seguinte documentação junto ao seu requerimento: a) cópia do certificado a ser revalidado, instruído com normas do Corpo de Bombeiros Militar da Unidade Federativa de origem, contendo duração, currículo do curso e conteúdo programático.

5.9.3.2 O requerente poderá, dentro do prazo de 05 (cinco) dias úteis, interpor recurso sobre a análise da documentação.

### 5.9.4 Curso de reciclagem para a revalidação

5.9.4.1 Após análise da documentação, o Brigadista Profissional, o Bombeiro Profissional Civil ou o Bombeiro Civil deverá frequentar o curso de reciclagem, conforme item

5.9.4.2 Para efeito de revalidação, o Brigadista Profissional, o Bombeiro Profissional Civil ou o Bombeiro Civil poderá ser dispensado do curso de reciclagem se for constatada a equivalência de currículos e se a última certificação estiver dentro do prazo de validade, observando-se o previsto no item 5.4.4, não sendo dispensado, porém, da avaliação.

#### 5.9.5 Avaliação e certificação

5.9.5.1 A avaliação e a certificação, com sua validade e registro, seguirão os mesmos procedimentos estabelecidos para o CFBP.

5.9.5.2 O Brigadista Profissional, o Bombeiro Profissional Civil ou o Bombeiro Civil dispensado da reciclagem para a revalidação poderá solicitar diretamente ao CEIB o agendamento de sua avaliação após a apresentação do DUA comprovando o pagamento da taxa estadual.

5.9.5.3 Para os brigadistas profissionais, bombeiros profissionais civis ou bombeiros civis dispensados da reciclagem para a revalidação, o certificado do CBMES terá data de validade igual à validade da certificação do último curso realizado.

## 6 DISPOSIÇÕES GERAIS

6.1 Os casos omissos na presente Norma serão resolvidos por Comissão Técnica nomeada pelo Comandante-Geral do CBMES.

6.2 Não compete ao CBMES a fiscalização da obrigatoriedade da permanência de salva-vidas e/ou guardiões de piscinas prevista na Lei nº 10.171, de 13 de janeiro de 2014.

6.3 O CBMES reconhece o profissional de Educação Física regularmente inscrito no Sistema CONFEF/CREF, desde que atenda os requisitos previstos na Lei nº 10.171, de 13 de janeiro de 2014, como profissional habilitado para executar a função de guardião de piscinas nas piscinas de escolas e creches da rede privada de ensino, clubes e academias que ofereçam aulas de natação no Estado.

6.4 As regulamentações necessárias ao complemento desta Norma deverão ser baixadas pelo Centro de Ensino e Instrução de Bombeiros - CEIB no prazo de 90 (noventa) dias, a contar da data de publicação.

6.5 Esta Norma entrará em vigor após publicação no Diário Oficial do Estado, tendo os interessados o prazo de 90 (noventa) dias, a contar da data de publicação, para atenderem as exigências nela dispostas.

**COMISSÃO ELABORADORA:**

Presidente:

- Maj BM FÁBIO MAURÍCIO RODRIGUES PEREIRA, NF 572138.

Membros:

- Maj BM ANDRÉ PIMENTEL LUGON, NF 903180;

- Maj BM WESLEY NUNES REIS, NF 903143;

- Maj BM FÁBIO SILVA FERREIRA, NF 903076;

- Cap BM RAMON MAGEVSKI BOLES, NF 3030741;

- Ten BM ADSON MACHADO WILLI, NF 903374.

Oficiais colaboradores diretos:

- Cel BM CARLOS MARCELO D'ISEP COSTA, NF 899310;

- Ten Cel BM LEONARDO DE ALCANTARA MERIGUETI, NF 901201;

- Cap BM DOMINGOS SÁVIO ALMONFREY, NF 904081;

- Ten BM GABRIELA ANDRADE DE CARVALHO, NF 3142515;

- Ten BM AFONSO AMORIM PEREIRA, NF 3249565.

Germano Felipe Wernesbach Neto –  
Ten Cel BM Chefe do Centro de Atividades Técnicas