A INCLUSÃO DE BOMBEIROS TEMPORÁRIOS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

THE INCLUSION OF TEMPORARY FIREFIGHTERS: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

WEBER DIONÍSIO BATISTA JÚNIOR
UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

DANIELI ARTUZI PES BACKES
UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

A INCLUSÃO DE BOMBEIROS TEMPORÁRIOS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Objetivo do estudo
Analisar os efeitos, vantagens e desafios da contratação temporária de servidores sobre a gestão de pessoas nos Corpos de Bombeiros Militares (CBMs) do Brasil, a partir da experiência normativa de seis estados brasileiros.

Relevância/originalidade
O tema é recente e pouco explorado: a expansão de vínculos temporários em corporações militares estaduais carece de estudos específicos, sobretudo diante da hibridização entre lógicas burocráticas e gerenciais na administração pública militar.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em revisão bibliográfica e documental de legislações estaduais, complementada por análise de conteúdo (Bardin, 2016), organizada em eixos administrativo-jurídico e de gestão de pessoas, com triangulação de fontes.

Principais resultados
A contratação temporária mostrou-se juridicamente legítima e administrativamente eficiente, mas gera tensões para coesão institucional e motivação. Os estados convergem em duração de 4 a 8 anos e remuneração entre 60% e 100% da carreira.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui para a literatura sobre hibridização de modelos burocráticos e gerenciais na gestão pública, propondo um protocolo de análise documental comparativa replicável a outras corporações militares estaduais brasileiras.

Contribuições sociais/para a gestão
Recomenda-se manter a escolaridade de nível médio para ingresso, criar incentivos meritocráticos, garantir previsibilidade de editais e padronizar avaliações de desempenho, consolidando o vínculo temporário como estratégia nacional de gestão de talentos públicos.

Palavras-chave: Administração pública, contratação temporária, Corpo de Bombeiros Militar, Gestão de Pessoas, políticas públicas

THE INCLUSION OF TEMPORARY FIREFIGHTERS: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

Study purpose
To analyze the effects, advantages, and challenges of temporary hiring of personnel for people management in the Military Fire Departments (CBMs) of Brazil, based on the normative experience of six Brazilian states.

Relevance / originality
The topic is recent and underexplored: the expansion of temporary employment in state military corporations lacks specific studies, particularly regarding the hybridization of bureaucratic and managerial logics in military public administration.

Methodology / approach
Qualitative and exploratory research, based on bibliographic and documentary review of state legislation, complemented by content analysis (Bardin, 2016), organized into administrative-legal and people management axes, with source triangulation.

Main results
Temporary hiring proved legally legitimate and administratively efficient, but generates tensions for institutional cohesion and motivation. States converge on contract duration of 4 to 8 years and pay between 60% and 100% of career salary.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes to the literature on hybridization of bureaucratic and managerial models in public management, proposing a comparative documentary analysis protocol replicable to other Brazilian state military corporations.

Social / management contributions
It is recommended to maintain the secondary education requirement for entry, create meritocratic incentives, ensure predictability of public notices, and standardize performance evaluations, consolidating temporary employment as a national public talent management strategy.

Keywords: Public administration, temporary hiring, Military Fire Corps, Human Resources Management, public policies

A INCLUSÃO DE BOMBEIROS TEMPORÁRIOS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

1 Introdução

Há pouco tempo, as corporações públicas brasileiras aumentaram expressivamente a admissão de profissionais sob o regime de servidores temporários. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2023) comparando o período entre 2012 e 2023, demonstram uma redução de 12% no número de servidores estatutários, de 2.166.217 para 1.905.285, ao passo que o contingente de contratados temporários cresceu 58%, passando de 378.616 para 599.315.

No âmbito das instituições militares estaduais, em especial dos Corpos de Bombeiros Militares (CBMs), observa-se movimento semelhante. Diversos estados têm regulamentado programas de serviço militar temporário, nos quais os bombeiros temporários recebem remuneração inferior a dos servidores efetivos, reduzindo o impacto sobre o sistema de proteção social e o orçamento público (Ramos, Lopes, & Rondon Filho, 2021). Tais características influenciam diretamente os processos de Gestão de Pessoas, sendo vistas, sob o ponto de vista administrativo, como uma alternativa econômica para recompor o efetivo com menor custo de curto e longo prazo.

Emergem, neste contexto, inquietações centrais, como os riscos e benefícios que a nova modalidade de contratação pode gerar para a gestão de pessoas, a eficiência operacional e a coesão institucional em carreiras tradicionalmente estáveis e hierarquizadas. O controle fiscal e a Lei de Responsabilidade Fiscal, por exemplo, atuam para condicionar as decisões de pessoal, exigindo alternativas que conciliem sustentabilidade financeira e eficiência operacional (Da Silva & Gurgel, 2024).

Entretanto, a gestão de pessoas nas instituições militares estaduais apresenta particularidades que a diferenciam substancialmente da administração civil, notadamente pelos processos seletivos rigorosos, pelo regime estatutário e pela hierarquia disciplinada que caracterizam corporações como o CBM.

Considerando essa configuração institucional e as incertezas decorrentes da adoção de vínculos temporários em pelo menos seis estados brasileiros, o presente estudo realizou uma análise ex-ante (Brasil, 2018), com o objetivo de avaliar cenários e antecipar possíveis implicações da política de contratação temporária sobre a gestão de pessoas nas corporações militares estaduais. Busca-se, assim, oferecer subsídios técnico-científicos ao processo decisório das instituições e contribuir com a formulação de políticas públicas de pessoal, reforçando o papel da pesquisa aplicada no aprimoramento da Administração Pública Militar.

Dessa problematização emerge a seguinte questão central: “Quais são os efeitos esperados e as vantagens e desvantagens da contratação temporária de servidores sobre a gestão de pessoas nos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil?”.

Para responder ao problema de pesquisa proposto de forma prática, foi realizada uma revisão bibliográfica e documental, utilizando documentos oficiais, leis e decretos. Na sequência, as informações foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

Na sequência, o trabalho é dividido em dois capítulos teóricos (gestão de pessoas no setor público e processos de admissão no setor público), seguido do capítulo metodológico e, por fim, resultados e discussões e considerações finais.

2 Gestão de Pessoas no Setor Público

A gestão de recursos humanos (GRH) é uma atividade que envolve recrutamento,

retenção e motivação de pessoal. A GRH contemporânea busca soluções que atendam às demandas de diferentes *stakeholders*, cujos interesses podem ser convergentes ou conflitantes (Ochieng, 2023). No setor público, a administração atua na prestação de serviços de interesse comum, formulação de políticas e modernização da gestão. Nesse contexto, a estrutura administrativa pública apresenta diversas particularidades em comparação ao setor privado, especialmente nas práticas de recrutamento, seleção, remuneração e avaliação de desempenho (Vargas et al., 2021).

A gestão de pessoas na esfera pública exige compreender que a administração do Estado brasileiro evoluiu a partir de diferentes modelos, cada um determinando formas próprias de relação entre servidor e administração, impactando eficiência e desempenho (Guimarães, Junior, & Neves, 2017). Inicialmente, o funcionalismo público confundia-se com a formação do Estado. Conforme Lustosa Bandeira et al. (2017), no período imperial predominava o patrimonialismo, caracterizado pela distribuição de privilégios e apadrinhamento. O ingresso no serviço público ocorria por vínculos pessoais e familiares, sem base técnica ou mérito.

Para mitigar essas práticas, foi criado em 1936 o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), considerado marco da burocracia weberiana no Brasil. O DASP estabeleceu regras de acesso, promoção e estabilidade, consolidando a meritocracia. Contudo, tal modelo mostrou rigidez elevada e baixa adaptabilidade às mudanças sociais e econômicas, exigindo novas abordagens de gestão orientadas à eficiência (Lustosa Bandeira et al., 2017). A burocracia weberiana fundamentava-se na autoridade racional legal, estabelecendo hierarquia, especialização e regras formais. Contribuiu para profissionalização e redução da corrupção, mas criou estruturas rígidas que limitaram a inovação (Peci et al., 2021).

Com a crise do Estado nas décadas de 1970 e 1980, surgiram propostas de redução de custos, flexibilização das estruturas e adoção de práticas gerenciais. Esse movimento foi fortalecido pelo racionalismo econômico, *accountability*, planejamento estratégico e metas, reorganizando órgãos burocráticos (Da Silva & Gurgel, 2024). Nesse cenário emergiu o *New Public Management*, que defendia superar regras burocráticas, reduzir o tamanho do aparato estatal e ampliar a eficiência. De acordo com Da Silva e Gurgel (2024), o modelo estabelecia a visão do cidadão como cliente, critérios de mercado para avaliação dos serviços, adoção de métodos empresariais e controle sistemático de custos. A eficiência tornava-se central, com avaliação de desempenho semelhante à da iniciativa privada, além do incentivo à terceirização, flexibilização de vínculos e privatizações.

Posteriormente, consolidou-se o gerencialismo, que buscou modernizar a administração e valorizar servidores por meio do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Lustosa Bandeira et al., 2017). Com o Decreto 5707 de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, foram adotadas práticas de desenvolvimento contínuo e alinhamento de competências. Porém, sua implementação exigia ruptura com paradigmas anteriores, o que demandava tempo (Buratto, 2024).

Já a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituída pelo Decreto 9991 de 2019, tinha como objetivos melhorar eficiência e qualidade dos serviços públicos, promover desenvolvimento permanente e alinhar competências aos objetivos institucionais. Entretanto, foi substituída no mesmo ano por nova política de desenvolvimento (Brasil, 2019). Nesse contexto, surgiu a gestão de pessoas por competências, que promove desenvolvimento contínuo com foco em inovação, criatividade e autonomia. O alinhamento entre conhecimentos, habilidades e atitudes e os valores institucionais reduz a distância entre o desempenho necessário e o realizado (Vargas et al., 2021).

Com isso, eficiência, eficácia, qualidade e produtividade tornam-se centrais. A eficiência refere-se à relação entre quantidade de serviços prestados e o menor custo possível, considerando limites orçamentários e a necessidade de garantir acesso aos serviços públicos. A eficácia refere-se ao alcance dos objetivos planejados (Bastos & De Loreto, 2023).

A evolução histórica mostra que o Estado brasileiro transita entre três modelos básicos: patrimonialista, burocrático e gerencial. Contudo, aspectos burocráticos permanecem, como ingresso por mérito, carreiras estruturadas e treinamento voltado para a execução (Vargas et al., 2021).

A gestão de pessoas em organizações públicas exige identificar o papel institucional, compreender necessidades sociais e definir como os serviços serão prestados diante de desafios orçamentários e políticos. Engloba atos de admissão, nomeação, demissão, remuneração, avaliação, punição e organização estrutural (Vargas et al., 2021). Os processos de gestão envolvem práticas e políticas que estruturam relações de trabalho e transformam rotinas, hábitos e paradigmas dentro da administração pública. Assim, implementar práticas de gestão de pessoas no setor público impacta diretamente o modo de pensar e executar atividades, visando excelência e qualidade (Bastos & De Loreto, 2023).

2.1 Processos de Admissão no Setor Público

O recrutamento constitui-se como a primeira etapa para o preenchimento de uma vaga em aberto no quadro de pessoal de qualquer organização, seja pública ou privada, atraindo candidatos interessados e qualificados para atender aos requisitos da função. No contexto brasileiro, o ingresso no serviço público também ocorre por meio de processos de recrutamento e seleção, baseados em conhecimentos e capacidades físicas e mentais (Calado & Medeiros, 2022).

A Constituição Federal de 1988 trouxe diretrizes explícitas sobre recrutamento e seleção no serviço público. A administração pública utiliza o edital como ferramenta de publicidade, tornando público o ato administrativo. Segundo o princípio da legalidade, não é permitido que cada concurso tenha regramento próprio, evitando que o processo seja moldado à vontade do administrador (Brasil, 1988; Calado & Medeiros, 2022). Assim, o concurso público visa garantir isonomia, moralidade, probidade administrativa e interesse público, evitando apadrinhamento e práticas patrimonialistas. Contudo, o artigo 37 da Constituição prevê outras formas de contratação, como cargos em comissão e contratações temporárias para atender necessidades excepcionais (Brasil, 1988; Calado & Medeiros, 2022).

Para regular essas contratações, foi criada a Lei nº 8.745/93 (Brasil, 1993), que rege os vínculos temporários no âmbito federal. A norma aplica-se a situações como calamidades, emergências em saúde, recenseamentos e atividades docentes de substituição (Braga & Nelson, 2017). Os servidores temporários não precisam realizar concurso público, pois não ocupam cargo efetivo, apenas exercem função pública por meio de contrato. Para Braga e Nelson (2017), esse modelo surgiu para conter o aumento da dívida pública, reduzindo concursos e altos salários.

Buratto (2024) argumenta que, em organizações públicas, há tendência à acomodação, apego excessivo à norma, isonomia salarial e estabilidade, fatores que podem reduzir a preocupação com resultados. A contratação de temporários, portanto, permitiria maior dinamismo interno. Além disso, concursos demandam altos custos (Braga & Nelson, 2017). Ribeiro e Mancebo (2013) destacam problemas recorrentes no serviço público tradicional, como falta de ambição profissional e desinteresse pela eficiência, afetando motivação e desempenho, e comprometendo a qualidade dos serviços.

A ausência de planos de carreira e políticas adequadas de remuneração também prejudica a valorização de competências e iniciativas. Um plano de carreira estruturado contribui para motivação, progressão profissional e critérios de desempenho (Vargas et al., 2021). Assim, organizações públicas têm buscado estratégias de gestão de pessoas voltadas à motivação, retenção e valorização, como incentivos ao desempenho, melhorias no clima organizacional, coesão de grupo e capacitação continuada (Buratto, 2024; Pinho, Da Silva, &

De Oliveira, 2022).

Nesse cenário, estratégias de gestão passaram a priorizar a retenção e satisfação dos servidores. A literatura aponta que quanto maior a motivação profissional, maior o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho (Pinho, Da Silva, & De Oliveira, 2022). A Emenda Constitucional nº 32/2021 retomou debates sobre força de trabalho ao modificar dispositivos referentes ao provimento e organização de cargos. A nível estadual, observou-se maior uso de vínculos temporários, terceirizados, cooperativados e voluntários em substituição a concursados (Brasil, 2021).

Segundo dados do IBGE (2023), entre 2012 e 2023 houve redução de 12% no número de servidores estatutários, enquanto os contratados temporariamente cresceram 58%. Proporcionalmente, passaram de 14,5% para 23,2% do total. Estados como Espírito Santo (46,0%), Mato Grosso (45,9%), Paraíba (43,8%) e Santa Catarina (42,3%) apresentaram as maiores proporções de pessoal sem vínculo permanente.

Nesse contexto, o trabalho não permanente no setor público aparece como estratégia de valorização da autonomia administrativa e melhoria do desempenho organizacional. Tristão (2024) indica que o número de temporários cresceu de 90 mil em 1994 para mais de 840 mil em 2017, aumento de cerca de 830%. O trabalho temporário, portanto, integra o cenário de modernização administrativa, influenciando práticas de gestão de pessoas (Tristão, 2024).

Da Silva e Gurgel (2024) apontam que um dos fatores para o aumento das contratações temporárias é a remuneração. Ao temporário não há obrigação de reajuste salarial, nem garantia dos mesmos direitos dos efetivos, podendo inclusive receber valores diferentes por funções equivalentes. Há também possibilidade de rescisão contratual por conveniência administrativa, sem aviso prévio ou indenização.

Por outro lado, esse tipo de vínculo cria oportunidades de inserção de jovens no mercado público, funcionando como porta de entrada semelhante aos estágios. Do ponto de vista da performance organizacional, Tristão (2024) argumenta que o trabalho temporário pode assumir três funções: como caixa de ferramentas aberta, como alternativa ao trabalho inexistente e como espaço de inovação no setor público. O temporário possibilita variedade maior na aplicação de instrumentos de gestão, incluindo processos seletivos flexíveis e mais adequados às necessidades imediatas, o que contribui para eficiência administrativa (Tristão, 2024).

Além disso, estudos apontam que o trabalho temporário não tem comprometido a qualidade das intervenções estatais; ao contrário, pode favorecê-las em determinados contextos (Tristão, 2024). Entretanto, toda inovação traz oportunidades e riscos. O trabalho temporário, como alternativa legal para gestão de pessoal, oferece vantagens, mas também pode gerar conflitos entre temporários e efetivos (Tristão, 2024).

Assim, debates sobre reformas do Estado não devem desconsiderar o trabalho temporário como elemento central do serviço público. A literatura evidencia a necessidade de ampliar pesquisas sobre esse segmento da gestão de recursos humanos, dada sua crescente relevância (Tristão, 2024).

2.2 Política Pública Relativa ao Ingresso de Bombeiros Militares Temporários no Brasil

2.2.1 Legislação Federal

A Lei Federal nº 10.029/2000 autorizou os Estados e o Distrito Federal a instituir, no âmbito da Polícia Militar e do CBM, servidores profissionais voluntários para serviços administrativos, atividades auxiliares de saúde e ações de defesa civil, desde que seguindo diretrizes gerais previstas nesse diploma (Brasil, 2000). Contudo, discute-se sua constitucionalidade. A legislação estabelece requisitos específicos, como limite de idade entre 18 e 23 anos, ausência de porte de arma em via pública e proibição de participação em

policiamento ostensivo.

Também prevê teto remuneratório próprio e duração máxima de um ano. Assim, constitui-se como oportunidade para jovens interessados na carreira militar, cuja efetivação somente ocorre por meio de concurso público. O processo seletivo, embora simplificado, deve adotar critérios objetivos e isonômicos (Da Cunha Filho, 2019).

Quanto ao vínculo previdenciário, enquanto permanecem no serviço, os temporários contribuem para a pensão militar e, em caso de morte ou invalidez, fazem jus aos respectivos benefícios. Após o desligamento, podem utilizar a contagem recíproca de tempo no regime previdenciário em que se aposentarem, mediante compensação financeira entre os sistemas (Brasil, 2023).

Segundo Ramos, Lopes e Rondon Filho (2021), o ingresso de temporários pode representar oportunidade para a entrada de especialistas, agregando novos conhecimentos e perspectivas. Além disso, surgem como alternativa a profissionais concursados que exercem funções similares com salários mais altos, devido à estrutura remuneratória do serviço público. Assim, o temporário pode receber menos, mas de forma compatível com as atividades desempenhadas.

Estudo no Rio Grande do Sul indica que os temporários atuariam em funções internas, administrativas, de guarda e videomonitoramento na Polícia Militar. No CBM, além dessas, poderiam auxiliar nas ações de prevenção, proteção e combate a incêndios e na defesa civil (Ramos, Lopes, & Rondon Filho, 2021).

Entretanto, policiais e bombeiros temporários não se enquadram plenamente nas regras do artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988). Isso ocorre porque o contrato firmado não corresponde ao trabalho autônomo, já que o temporário não assume riscos econômicos e permanece submetido à disciplina e à hierarquia militar, características de subordinação típicas de uma relação de emprego (Da Costa & Ludwig, 2023). Há divergências doutrinárias e jurisprudenciais quanto à natureza jurídica desse vínculo. Para Da Costa e Ludwig (2023), trata-se de uma relação *sui generis*, que combina elementos do regime militar com a precariedade de contratos administrativos temporários.

O agente temporário também não se equipara a trabalhador eventual, pois exerce atividades contínuas e subordinadas, mediante remuneração periódica, embora sem acesso a todos os direitos trabalhistas. Tampouco pode ser considerado voluntário, pois recebe contraprestação financeira, ainda que classificada como indenizatória, e cumpre jornada regular de trabalho (Da Costa & Ludwig, 2023). Essa configuração híbrida levanta questionamentos quanto à compatibilidade do regime temporário com os princípios constitucionais da moralidade, legalidade e eficiência, bem como com normas previdenciárias aplicáveis aos militares estaduais.

Diante disso, a literatura apresenta visões distintas sobre benefícios, prejuízos e implicações constitucionais da presença de temporários na segurança pública. Ramos, Lopes e Rondon Filho (2021) ressaltam a relevância de aprofundar pesquisas para fundamentar discussões sobre a manutenção ou revisão desse modelo.

A aprovação da Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023, que instituiu a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos CBMs, intensificou o debate (Brasil, 2023). A legislação estabelece condições básicas de ingresso nas instituições militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, abrangendo tanto policiais quanto bombeiros.

Para a carreira de praças, o Artigo 13, inciso IX, exige escolaridade de nível superior, detalhada no Artigo 15, inciso V, que prevê duas alternativas: exigência do nível superior no concurso ou possibilidade de o curso de formação ser considerado de nível superior oficialmente reconhecido. O Artigo 39 concede prazo de seis anos, até 2029, para implementação plena desse requisito. Além disso, o Artigo 15, §4º, prevê a possibilidade de ingresso temporário para oficiais e praças, reforçando a tendência de flexibilização no regime

militar estadual (Brasil, 2023).

2.2.2 Panorama do Serviço Temporário nos Corpos de Bombeiros Militares

A estruturação do serviço militar temporário para bombeiros varia significativamente entre os estados brasileiros, conforme legislações estaduais específicas. Em geral, esses programas têm como finalidade complementar o efetivo de carreira em atividades auxiliares, técnicas ou administrativas, sem concessão de estabilidade e com ingresso por processo seletivo simplificado. Trata-se de uma política descentralizada que busca equilibrar restrições fiscais e a necessidade de manter a capacidade operacional das corporações.

Em Santa Catarina, a Lei Complementar nº 880, de 5 de agosto de 2025, instituiu o Serviço Militar Estadual Temporário (SEMET), aplicável à Polícia Militar e ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC). O SEMET corresponde ao exercício de atividades específicas de interesse do CBMSC, sem configurar forma de ingresso na carreira, e destina-se à complementação transitória do contingente.

Entre seus objetivos estão o suprimento de pessoal qualificado em áreas técnicas e de saúde, o reforço das escalas de serviço e a substituição temporária de efetivos em funções administrativas e de segurança das instalações (Santa Catarina, 2025). A norma cria os quadros de saúde (QOSTBM), praças especiais temporárias (QPETBM) e praças temporárias (QPTBM), com exigência de nível superior para oficiais e praças especializadas, além de contratos anuais renováveis até 96 meses. A remuneração é equivalente à dos militares de carreira, sendo vedados o exercício de comando, cursos de aperfeiçoamento e progressão funcional.

Em Rondônia, o Serviço Militar Temporário (SMT) foi instituído pela Lei nº 5.229, de 27 de julho de 2021, e regulamentado pelo Decreto nº 27.314, de 21 de abril de 2022, aplicando-se ao Corpo de Bombeiros Militar de Rondônia (CBMRO). O SMT tem natureza transitória e complementa os quadros de oficiais e praças para demandas operacionais e técnicas (Rondônia, 2021, 2022).

As praças temporárias (QPBMT) desempenham atividades de combate a incêndios, atendimento pré-hospitalar, vistorias técnicas e ações de defesa civil, enquanto os oficiais (QCOBMT) atuam conforme sua formação. O ingresso é permitido entre 18 e 35 anos, com contratos renováveis até 8 anos. O soldado temporário recebe 70% do soldo do militar de carreira, sendo vedado exercer outra atividade remunerada, reforçando a dedicação exclusiva (Rondônia, 2021).

No Mato Grosso do Sul, a Lei nº 6.300, de 5 de setembro de 2024, instituiu o Quadro de Bombeiro Militar Temporário (QBMT) no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Mato Grosso do Sul (CBMMS), definindo contratação por tempo determinado (Mato Grosso do Sul, 2024). O vínculo é administrativo e não gera estabilidade. As atividades incluem combate a incêndios, atendimento pré-hospitalar, apoio administrativo e defesa civil.

O quadro é composto por oficiais especialistas e de saúde (nível superior) e praças (nível médio), com idade mínima de 18 anos e máxima de 44 anos para oficiais e 40 para praças. A legislação prevê duas modalidades: contratação de longo prazo (CLP), com duração inicial de 1 ano prorrogável até 7 anos, e contratação sazonal específica (CSE), com prazo máximo de 6 meses. A remuneração é proporcional ao subsídio da carreira, sendo vedadas promoções e cessões (Mato Grosso do Sul, 2024).

No Mato Grosso, a Lei nº 11.662, de 6 de janeiro de 2022, atualizada pela Lei nº 12.764, de 2024, instituiu os quadros de oficiais e praças temporários do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Mato Grosso (CBMMT) (Mato Grosso, 2022, 2024). O serviço temporário é definido como função pública auxiliar e transitória, sem estabilidade.

O ingresso ocorre entre 18 e 35 anos, com contratos de 1 ano prorrogáveis até 8 anos.

A legislação cria o Quadro de Oficiais de Saúde Bombeiro Militar Temporário (QOSBMT), o Quadro de Praças de Saúde (QPSBMT) e o Quadro de Praças Bombeiro Militar Temporário (QPBMT). O soldado temporário recebe 60% do subsídio do soldado de carreira, enquanto oficiais e sargentos técnicos recebem subsídio de nível 1. A norma veda promoções, comando e acúmulo com outra atividade remunerada (Mato Grosso, 2022).

Já o estado do Paraná criou o Corpo de Militares Temporários (CMT) pela Lei nº 22.261, de 13 de dezembro de 2024, aplicável à Polícia Militar e ao CBM (Paraná, 2024). A legislação estabelece categorias de oficiais e praças temporários para atividades-meio e atendimento pré-hospitalar, sendo vedado atuar em atividades-fim, exceto guarda dos aquartelamentos.

Os contratos têm duração inicial de 2 anos, renováveis até 8 anos, com remuneração de 80% da carreira. O número de temporários não é computado no efetivo fixo e deve respeitar o limite de 20% do contingente de oficiais subalternos e praças (Paraná, 2024).

No Rio Grande do Sul, o Programa de Militares Estaduais Temporários foi instituído pela Lei nº 15.113, de 25 de abril de 2018, revogada pela Lei nº 15.584, de 2020 (Rio Grande do Sul, 2018, 2020). Mesmo revogado, o programa foi pioneiro. Previa até 300 soldados temporários, inclusive bombeiros de aeródromo, com contratos de 2 anos prorrogáveis por mais dois.

O ingresso exigia ensino fundamental e serviço militar obrigatório; a remuneração variava entre 75% e 80% do vencimento do soldado de carreira. Apesar de extinto, influenciou legislações posteriores, consolidando o conceito de militar estadual temporário (Rio Grande do Sul, 2018).

De forma geral, a análise comparativa mostra que os estados adotam modelos convergentes: duração máxima entre 7 e 8 anos, remuneração variável entre 60% e 100% do soldo de carreira, limitação de prerrogativas funcionais e impossibilidade de equiparação hierárquica ao militar efetivo. Todos reconhecem o caráter transitório do vínculo e a necessidade de recomposição do efetivo, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1
Síntese comparativa das legislações estaduais sobre o serviço militar temporário nos Corpos de Bombeiros Militares

Unidade federativa	Limite	Escolaridade exigida	Remuneração	Principais vedações e características
Santa Catarina	Até 8 anos	Nível superior para oficiais e praças especializadas	Equivalente aos de carreira	Exercer funções de comando e cursos de formação e concorrer à promoção.
Rondônia	Até 8 anos	Nível médio para praças e nível superior para oficiais	Entre 70% e 100% de carreira	Vedação de outra atividade remunerada e dedicação exclusiva.
Mato Grosso do Sul	Até 7 anos	Nível médio para praças e nível superior para oficiais	Equivalente aos de carreira	Vedação à promoção, progressão funcional e cessão para outros órgãos.
Mato Grosso	Até 8 anos	Nível médio e superior, conforme o quadro	Entre 60% e 100% da carreira	Exercer comando, atividade remunerada e participar de cursos de ascensão.
Paraná	Até 8 anos	Nível médio e superior	80% aos de carreira	Vedado o exercício de atividades-fim, exceto guarda interna e atendimento pré-hospitalar.
Rio Grande do Sul	Até 4 anos	Ensino fundamental	Entre 75% e 80% da carreira	Veda outras atividades remuneradas.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Essa diversidade institucional promove inovação e flexibilidade administrativa, mas

também impõe desafios de gestão e governança de pessoal, exigindo mecanismos mais robustos de avaliação e integração (Tristão, 2024; Da Silva & Gurgel, 2024).

Na próxima seção será apresentada a metodologia adotada no levantamento e análise de dados de modo a responder a questão-problema e os objetivos almejados.

3 Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma abordagem qualitativa e exploratória, baseada em revisão bibliográfica e documental, fundamentada em fontes normativas, acadêmicas e institucionais. Essa etapa envolveu a identificação, seleção e análise de documentos oficiais, como leis e decretos, além de estudos científicos relacionados à gestão de pessoas e ao desempenho físico de bombeiros militares.

A análise documental foi complementada por uma revisão integrativa de literatura, possibilitando reunir, comparar e interpretar resultados de pesquisas nacionais e internacionais sobre o tema. Conforme Gil (2017), pesquisas exploratórias permitem compreender fenômenos pouco estudados e propor interpretações iniciais, enquanto seu caráter descritivo possibilita caracterizar práticas institucionais e seus efeitos na gestão pública (Lakatos & Marconi, 2021).

Os dados coletados foram organizados em dois eixos analíticos:

Eixo administrativo e jurídico: contempla normas legais (Constituição, leis complementares, decretos, portarias e editais) e relatórios institucionais referentes a ingresso, permanência e carreira.

Eixo de gestão de pessoas: inclui práticas de recrutamento, seleção, capacitação e manutenção de servidores, com destaque para estudos voltados à eficiência, motivação e engajamento.

O universo de análise compreendeu os CBMs de Santa Catarina, Rondônia, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Paraná e Rio Grande do Sul, além da Lei Federal nº 10.029/2000 e da Lei nº 14.751/2023, que institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos CBMs. Os estudos científicos utilizados na revisão foram selecionados com base em critérios de relevância temática, idioma (português e inglês) e disponibilidade integral do texto.

A seleção dos seis estados analisados obedeceu a um critério de conveniência e disponibilidade normativa: foram incluídas as unidades federativas com legislação específica sobre serviço militar temporário para o CBM vigente e publicamente acessível até o fechamento da coleta, o que não esgota o universo de estados com programas semelhantes e constitui uma limitação assumida do estudo.

A busca dos estudos científicos foi realizada em bases eletrônicas de acesso aberto (Google Acadêmico, SciELO e periódicos institucionais), utilizando descritores relacionados a "servidor temporário", "gestão de pessoas no setor público" e "corpo de bombeiros militar", combinados por operadores booleanos. Foram incluídos estudos publicados a partir de 2013, com texto completo disponível e aderência direta ao tema; foram excluídos resumos, editoriais e trabalhos sem relação com o setor público de segurança.

Após a coleta, os dados foram submetidos à análise interpretativa comparativa, apoiada na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), operacionalizada em três fases: pré-análise, com leitura flutuante dos documentos normativos e científicos e organização do corpus; exploração do material, com codificação dos trechos relevantes segundo os dois eixos analíticos definidos; e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação dos achados à luz do referencial teórico. Essa abordagem permitiu identificar padrões, recorrências e divergências entre os achados da literatura e as práticas institucionais vigentes.

A triangulação entre fontes documentais, normativas e científicas assegurou maior validade interpretativa (Yin, 2015), permitindo integrar as dimensões legal, gerencial e organizacional da gestão de pessoas no CBMs.

4 Análise dos Resultados e Discussões

A análise realizada demonstrou que a contratação temporária em corporações militares, embora juridicamente respaldada por dispositivos, como a Lei nº 10.029/2000 e a Lei Estadual nº 11.662/2022, introduz desafios relevantes para a gestão de pessoas, sobretudo no equilíbrio entre eficiência administrativa e valorização profissional.

Conforme evidenciado nos eixos analíticos, as dimensões administrativo-jurídica e gerencial se articulam, revelando tensões entre a necessidade de contenção fiscal e a preservação de padrões institucionais de mérito, estabilidade e motivação.

4.1 Síntese dos Resultados da Análise Documental

Antes da interpretação à luz da literatura, sintetizam-se os padrões observados diretamente na análise dos documentos normativos (Tabela 1). Nos seis estados analisados, os contratos têm duração máxima entre 4 e 8 anos, com a maioria situada entre 7 e 8 anos. A remuneração varia entre 60% e 100% do subsídio do militar de carreira, sem padrão único entre unidades federativas. A exigência de escolaridade oscila entre ensino fundamental (Rio Grande do Sul, programa já revogado), nível médio (Rondônia, Mato Grosso do Sul e parte dos quadros do Mato Grosso e Paraná) e nível superior (Santa Catarina e quadros de saúde e oficiais em outros estados).

Em todos os casos há vedação expressa a funções de comando, promoção e progressão funcional, e nenhum estado prevê equiparação hierárquica ao militar efetivo. Esses achados, extraídos diretamente dos textos normativos, constituem a base empírica sobre a qual se apoia a discussão interpretativa apresentada a seguir.

4.2 Discussão: Dimensão Administrativa e Jurídica

Sob a perspectiva normativa, a ampliação dos vínculos temporários é frequentemente justificada pela busca de flexibilização das estruturas de pessoal e pela adequação à Lei de Responsabilidade Fiscal (Da Silva & Gurgel, 2024). A análise documental mostra que os CBMs seguem a tendência observada em estados como Espírito Santo, Mato Grosso, Paraíba e Santa Catarina, em que a proporção de servidores não efetivos já supera 40% do quadro (IBGE, 2023).

No âmbito institucional, a coexistência entre regimes efetivos e temporários tende a gerar heterogeneidade na força de trabalho, podendo afetar coesão, disciplina e identidade organizacional, dimensões essenciais ao ambiente militar.

4.3 Discussão: Dimensão de Gestão de Pessoas

No campo gerencial, os resultados indicam que os vínculos temporários produzem efeitos ambivalentes sobre desempenho e motivação. De um lado, há ganhos operacionais e orçamentários, pois os temporários permitem recompor rapidamente o efetivo com custos reduzidos e sem o passivo previdenciário associado ao servidor de carreira (Braga & Nelson, 2017). A renovação periódica dos contratos também pode favorecer a oxigenação institucional, com ingresso de perfis mais jovens e especializados (Ramos, Lopes, & Rondon Filho, 2021).

Por outro lado, a literatura aponta que a instabilidade do vínculo e a ausência de perspectivas de carreira reduzem engajamento e comprometimento organizacional, fatores essenciais para motivação e coesão de equipes (Pinho, Da Silva, & De Oliveira, 2022; Buratto, 2024). Em corporações militares, onde disciplina, hierarquia e confiança são pilares estruturantes, essas assimetrias podem comprometer o desempenho coletivo e a cultura institucional.

Nesse cenário, a gestão de pessoas é desafiada a equilibrar eficiência de curto prazo e sustentabilidade institucional, assegurando condições adequadas de integração e capacitação dos temporários. Outro aspecto evidenciado foi o envelhecimento do efetivo, combinado com

a limitação de concursos públicos, o que gera lacunas operacionais em funções críticas. Assim, a contratação temporária surge como estratégia emergencial, mas não resolve estruturalmente a política de pessoal. Esse resultado corrobora com Tristão (2024), que identifica o uso crescente de contratos não permanentes como "caixa de ferramentas" da administração pública, alertando para riscos de fragmentação organizacional e perda de identidade institucional.

4.4 Integração com o Referencial Teórico

Os achados confirmam a tendência de hibridização dos modelos de gestão pública, em que elementos burocráticos e gerenciais coexistem (Peci et al., 2021; Vargas et al., 2021). Bresser-Pereira (1996) enfatiza que a combinação de princípios burocráticos e gerenciais deve coexistir: a estabilidade do modelo burocrático protege servidores contra pressões políticas e deve permanecer no núcleo estratégico do Estado, enquanto a administração gerencial deve prevalecer nas áreas onde produtividade e eficiência são centrais, tornando o serviço público mais barato e eficaz.

Nesse sentido, a contratação temporária expressa essa hibridização, ao combinar a lógica gerencial de eficiência e redução de custos com a estrutura burocrática militar hierarquizada, resultando em um arranjo híbrido coerente. Essa configuração exige também novos modelos de gestão por competências e valorização do capital humano, capazes de alinhar objetivos institucionais à eficiência operacional, independentemente do vínculo.

A análise evidencia ainda que, embora a política de temporários atenda às restrições fiscais, ela não substitui uma política estratégica de desenvolvimento de pessoal. Sem mecanismos de formação, avaliação e progressão, a força de trabalho tende à rotatividade e à perda de conhecimento institucional. Assim, a gestão de pessoas no CBMMT deve adotar postura proativa, integrando planejamento de efetivo, capacitação contínua, avaliação de desempenho e valorização profissional, garantindo coerência entre a política de pessoal e a missão institucional.

4.5 Implicações Práticas e Recomendações

Os resultados desta pesquisa indicam que a contratação temporária nos CBMs do Brasil constitui não apenas uma alternativa administrativa para recomposição do efetivo, mas também um instrumento de política pública voltado à inclusão e formação de jovens cidadãos. A análise comparativa das legislações estaduais revela que o modelo de bombeiro militar temporário tem sido progressivamente institucionalizado, com padrões convergentes referentes à duração máxima do vínculo, exigência mínima de escolaridade, remuneração proporcional ao posto de carreira e restrições a promoções e funções de comando.

Nesse panorama federativo, observa-se que o serviço militar temporário cumpre dupla função: atender às restrições fiscais e operacionais e atuar como mecanismo de formação social. Em estados como Santa Catarina e Mato Grosso, o modelo apresenta quadros técnicos e de saúde de nível superior, enquanto em Rondônia e Mato Grosso do Sul foca no apoio operacional. Essa diversidade demonstra que a política pode ser ajustada às realidades regionais sem perder a eficiência nem a valorização do capital humano.

As recomendações seguintes buscam consolidar um modelo de gestão de pessoas voltado aos vínculos temporários, alinhando sua função social à contribuição estratégica para a administração pública.

4.5.1 Manutenção do Ingresso de Nível Médio e Função Social

Recomenda-se manter o critério de escolaridade de nível médio para o ingresso nos quadros temporários, sobretudo dos combatentes. Essa diretriz preserva o caráter social e pedagógico do programa, favorecendo a participação de jovens em início da vida adulta que passam a ter acesso a experiência profissional relevante, disciplina institucional e valores

cívicos. A vivência militar temporária fortalece o capital humano dos estados, amplia a inserção laboral de jovens sem ensino superior e cumpre função formativa e inclusiva em consonância com a dignidade humana e a eficiência administrativa.

4.5.2 Incentivos para Valorização e Permanência

Sugere-se a criação de incentivos concretos de valorização, como pontuação adicional em concursos públicos futuros, proporcional ao tempo de serviço. Tal medida reconhece a experiência adquirida, estimula a permanência e reforça o comprometimento institucional. A valorização reduz a rotatividade e fortalece o sentimento de pertencimento, mesmo em vínculos temporários, consolidando cultura organizacional baseada em mérito e desempenho.

4.5.3 Previsibilidade dos Editais e Estímulo à Formação Superior

É recomendável que os CBMs e governos estaduais adotem maior previsibilidade e coordenação entre editais de temporários e efetivos. A divulgação antecipada de cronogramas e requisitos, sobretudo da exigência de nível superior para ingresso a partir de 2029 (Brasil, 2023), permite que os temporários planejem seus percursos educacionais. Esse alinhamento transforma o serviço temporário em etapa preparatória, estimulando o ingresso no ensino superior e fortalecendo sua função educativa e estratégica.

4.5.4 Chamamento Gradual e Contínuo dos Processos Seletivos

Outra recomendação refere-se ao formato de chamamento dos processos seletivos. Recomenda-se que o ingresso seja gradual e contínuo, evitando convocações únicas que concentrem entrada e desligamento. O escalonamento das incorporações melhora o planejamento de treinamento, adaptação e substituição, reduz impactos operacionais e garante maior previsibilidade administrativa. Esse modelo otimiza o uso de recursos humanos e financeiros e evita sobrecargas simultâneas nos ciclos de formação.

4.5.5 Aprimoramento da Avaliação de Desempenho

Recomenda-se aperfeiçoar os instrumentos de avaliação de desempenho, com critérios objetivos e padronizados aplicados de forma uniforme entre os quartéis. Os indicadores devem contemplar desempenho operacional, conduta, assiduidade, capacidade técnica e trabalho em equipe. A formalização de tais critérios em normativas internas, apoiada por sistemas informatizados, assegura transparência, rastreabilidade e equidade nas decisões de permanência, renovação ou desligamento. A padronização fortalece a governança de pessoal e reduz subjetividades.

4.5.6 Formação e Desenvolvimento Contínuo

Sugere-se ampliar programas de capacitação por competências, integrando temporários e efetivos em treinamentos conjuntos. Essa abordagem favorece a integração institucional, o compartilhamento de práticas e o desenvolvimento de competências alinhadas à missão corporativa. Assim, a gestão de pessoas se torna vetor de eficiência, coesão e aprendizado organizacional, transformando o vínculo temporário em instrumento de aprimoramento institucional e social. A formação contínua também contribui para segurança operacional e padronização de práticas de atendimento e prevenção.

4.6 Síntese Interpretativa

A análise comparativa nacional demonstra que a contratação temporária vai além de uma resposta à limitação fiscal, configurando-se como política pública de gestão de pessoas com forte potencial educativo, social e estratégico. Trata-se de um modelo capaz de formar jovens, ampliar oportunidades e fortalecer o capital humano das corporações militares

estaduais.

A manutenção do ingresso de nível médio dentro do possível, aliada à previsibilidade dos editais, incentivos meritocráticos e melhoria da avaliação de desempenho, estrutura um modelo sustentável de recrutamento, desenvolvimento e motivação. Essa configuração contribui tanto para o aperfeiçoamento institucional quanto para o desenvolvimento social e educacional dos estados.

No contexto das políticas públicas de juventude (15 a 29 anos), a oferta de uma experiência profissional estruturada para jovens de nível médio é promissora, pois alia a necessidade de inserção ao vigor físico exigido pelas funções do bombeiro militar, desde que sob supervisão e treinamento adequado. Além disso, incentiva a busca pelo nível superior, requisito para o quadro efetivo. Essa percepção está alinhada à literatura que aponta escassez de estudos sobre estratégias de implementação de políticas voltadas a esse público (Guerra & Cruz, 2023).

5 Conclusões/Considerações Finais

A presente pesquisa analisou os efeitos esperados, as vantagens e as desvantagens da contratação temporária de servidores sobre a gestão de pessoas nos CBMs do Brasil. Os resultados indicaram que essa modalidade, embora juridicamente legítima e administrativamente eficiente, produz implicações relevantes para a estrutura organizacional, a motivação e o planejamento de pessoal das corporações militares estaduais.

Constatou-se que o regime temporário representa simultaneamente uma solução de curto prazo e um desafio de longo prazo. No curto prazo, permite recompor efetivos, reduzir custos e assegurar continuidade operacional em cenários de restrição fiscal. Contudo, a falta de mecanismos de valorização, previsibilidade e integração pode prejudicar a coesão institucional, o engajamento e a retenção, afetando a sustentabilidade da política de pessoal.

Do ponto de vista estratégico, observou-se que a manutenção do ingresso de nível médio para bombeiros temporários deve ser preservada quando pertinente, pois cumpre função social relevante ao ampliar o acesso de jovens à formação cidadã, ao trabalho público e à vivência militar disciplinada. Tal experiência pode atuar como porta de entrada à carreira pública, sobretudo quando associada a políticas de incentivo à formação superior e previsibilidade dos editais de ingresso efetivo, conforme previsto na Lei nº 14.751/2023.

A pesquisa propõe a adoção de incentivos meritocráticos, como pontuação adicional em concursos para ingresso efetivo, valorizando o tempo de serviço e o compromisso institucional dos temporários. Destaca-se também a importância da padronização e informatização das avaliações de desempenho para garantir critérios justos, rastreáveis e transparentes nas decisões de permanência e desenvolvimento profissional.

Outro aspecto relevante refere-se ao chamamento dos processos seletivos. Recomenda-se que o ingresso de temporários seja gradual e contínuo, evitando convocações únicas que concentrem entrada e desligamento de grandes grupos em curtos períodos. O escalonamento das incorporações favorece o planejamento de treinamento, adaptação e substituição de pessoal, reduz impactos administrativos e operacionais e fortalece os centros de formação pela previsibilidade.

Os achados reforçam a necessidade de transformar a política de bombeiros temporários em uma estratégia nacional de gestão de talentos públicos, orientada pelos princípios de eficiência, equidade e desenvolvimento humano. O vínculo temporário pode deixar de ser apenas instrumento emergencial e tornar-se modelo formativo, inclusivo e meritocrático, contribuindo para a modernização da administração pública militar e para a formação cidadã de novos profissionais, além do fortalecimento da busca pelo ensino superior.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem análises comparativas entre diferentes unidades federativas, permitindo avaliações interinstitucionais e longitudinais sobre os impactos dessa política em desempenho organizacional, eficiência fiscal e desenvolvimento humano. Em síntese, a consolidação do serviço militar temporário nos CBMs do Brasil evidencia uma tendência federativa de modernização administrativa e inclusão social, coerente com os princípios de eficiência, economicidade e valorização do servidor público.

Referências

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bastos, R. C., & De Loreto, M. D. S. (2023). Refletindo a gestão de pessoas no setor público: Um ensaio teórico. *Revista GeSec*, 14(9), 15250–15267. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2664

Braga, C. A. S., & Nelson, R. A. (2017). Dos direitos trabalhistas nos contratos temporários da administração pública. *Revista de Direito Administrativo*.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Senado Federal. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Brasil. Casa Civil da Presidência da República, & Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2018). *Avaliação de políticas públicas: Guia prático de análise ex ante* (Vol. 1). Ipea.

Brasil. (2019). *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Diário Oficial da União.

Brasil. (2021). *Emenda Constitucional nº 32, de 2021*. Diário Oficial da União.

Brasil. (1993). *Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993*. Diário Oficial da União.

Brasil. (2000). *Lei nº 10.029, de 20 de outubro de 2000*. Diário Oficial da União.

Brasil. (2023). *Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023*. Diário Oficial da União.

Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 7–40. https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.8722

Buratto, J. (2024). A gestão de pessoas no setor público e seus principais problemas. *Revista Acadêmica Digital*.

Calado, C. P. C., & De Medeiros, J. P. (2022). Recrutamento no setor público: Um estudo em retificações de editais de concursos. *Múltiplos Acessos*, 7(2), 1–23. https://doi.org/10.51721/2526-4036/v7n2a1

Da Costa, S., & Ludwig, S. A. (2023). A inconstitucionalidade do contrato do agente temporário da PMSC. *Revista Unitas*, (8), 175–198.

Da Cunha Filho, A. J. C. (2019). O judiciário no controle de políticas públicas: Segurança e o caso dos policiais militares temporários. *Cadernos Jurídicos da Escola Paulista da Magistratura*, 20, 35–46.

Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7. ed.). Atlas.

Guerra, E. T., & Cruz, M. C. M. T. (2023). Intersetorialidade e políticas públicas para as juventudes: Contribuições de produções acadêmicas. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, e84619. https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.84619

Guimarães, A., Junior, A., & Neves, G. (2017). As bases para um novo modelo de administração pública orientada para resultados: Evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais. In *X CONSAD Congresso de Gestão Pública*.

IBGE. (2023). *Estatísticas do setor público: Servidores civis e militares por vínculo funcional, 2012-2023*. IBGE.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2021). *Fundamentos de metodologia científica* (9. ed.). Atlas.

Lustosa Bandeira, E. L., De Arruda, H. R., De Aquino Cabral, A. C., & Dos Santos, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86–103. http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051

Da Silva, E. B., & Gurgel, C. R. M. (2024). Sem vínculo permanente: Condições de trabalho dos contratados na administração pública dos estados brasileiros. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29. http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v29.89159

Mato Grosso. (2022). *Lei nº 11.662, de 6 de janeiro de 2022*. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso.

Mato Grosso. (2024). *Lei nº 12.764, de 2024*. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso.

Mato Grosso do Sul. (2024). *Lei nº 6.300, de 5 de setembro de 2024*. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul.

Ochieng, E. M. (2023). A study of the history, functions, roles and challenges of human resources management. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 54–64. https://doi.org/10.53759/5181/JEBI202303006

Paraná. (2024). *Lei nº 22.261, de 13 de dezembro de 2024*. Diário Oficial do Estado do Paraná.

Peci, A., Franzese, C., Lopez, F. G., Secchi, L., & Dias, T. F. (2021). The new administrative reform: What do we know and where are we going? *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84). http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83753

Pinho, A. P. M., Da Silva, C. R. M., & De Oliveira, E. R. D. S. (2022). Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: Um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(3).

Ramos, V. S., Lopes, F. C. L., & Rondon Filho, E. B. (2021). Ingresso de militares temporários nas instituições militares dos estados e do Distrito Federal. *Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública*, 4(9), 143–191. https://doi.org/10.36776/ribsp.v4i9.150

Ribeiro, C. V. D. S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33, 192–207.

Rio Grande do Sul. (2018). *Lei nº 15.113, de 25 de abril de 2018*. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul.

Rio Grande do Sul. (2020). *Lei nº 15.584, de 30 de dezembro de 2020*. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul.

Rondônia. (2021). *Lei nº 5.229, de 27 de julho de 2021*. Diário Oficial do Estado de Rondônia.

Rondônia. (2022). *Decreto nº 27.314, de 21 de abril de 2022*. Diário Oficial do Estado de Rondônia.

Santa Catarina. (2025). *Lei Complementar nº 880, de 5 de agosto de 2025*. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina.

Tristão, C. V. (2024). *Fim da história para a gestão de pessoas no setor público? O uso do trabalho não permanente como estratégia permanente de gestão de pessoas pelo Estado* [Tese de Doutorado, FGV]

Vargas, T. C., Da Silva Linhares, F., Guedes, T. V., Cernicchiaro, L. E. M., De Oliveira, A. D., & Cantini, E. (2021). Gestão de pessoas por competência no setor público. *Revista Ibero Americana de Humanidades Ciências e Educação*, 7(2), 804–813. https:// doi.org/10.51891/rease.v7i2.878

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (6. ed.). Bookman.