

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

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

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO  
PÚBLICA COM ÊNFASE EM ATIVIDADE BOMBEIRIL**

**JHORGENES LUCIANO BORGES**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PRAÇAS ANALISTAS DE PROJETOS E  
VISTORIADORES DE EDIFICAÇÕES DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE  
SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS  
2019**

**JHORGENES LUCIANO BORGES**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PRAÇAS ANALISTAS DE PROJETOS E  
VISTORIADORES DE EDIFICAÇÕES DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE  
SANTA CATARINA**

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

**Orientadora: Ana Paula Grillo Rodrigues,  
Dra.**

**Florianópolis  
2019**

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

**Borges, Jihorgenes Luciano**

A avaliação de desempenho dos praças analistas de projetos e vistoriadores de Edificações do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. / Jihorgenes Luciano Borges. -- Florianópolis : CEBM, 2019.

67 p.

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

Orientadora: Ana Paula Grillo Rodrigues, Profa. Dra.

1. Avaliação de desempenho. 2. Analistas de Projetos Preventivos Contra Incêndios. 3. Vistoriadores de edificações. I. Rodrigues, Ana Paula Grillo. II. Título.

---

**JHORGENES LUCIANO BORGES**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PRAÇAS ANALISTAS DE PROJETOS E  
VISTORIADORES DE EDIFICAÇÕES DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE  
SANTA CATARINA**

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

**Banca Examinadora:**

**Orientadora:**

---

Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.  
Universidade de Santa Catarina

**Membros:**

---

Ten Cel BM Marcos Aurélio Barcelos, Esp.  
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

---

1º Ten BM Wagner Alberto de Moraes, Me  
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

**Florianópolis, 16 de dezembro de 2019**

À minha querida esposa Luciana, pelo apoio incondicional na concretização de minhas (nossas) conquistas e aos meus filhos Esther e Israel pela alegria externada a cada chegada.

## **AGRADECIMENTOS**

Minha gratidão aos professores do Curso de Comando e Estado Maior que contribuíram sobremaneira para o meu aperfeiçoamento, indispensável diante do galgar de novos postos.

A minha orientadora, Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues, pelo conhecimento, experiência, e especialmente tranquilidade transmitida durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus colegas oficiais e praças, que no decorrer dessa jornada têm contribuído com seus ensinamentos, me tornando a cada dia uma melhor pessoa e profissional.

“E não nos cansemos de fazer o bem, pois no tempo próprio colheremos, se não desanimarmos.”

(Gálatas 6:9)

## RESUMO

O presente trabalho faz um estudo sobre a percepção dos oficiais gestores de Segurança Contra Incêndios sobre a avaliação de desempenhos dos praças bombeiros militares que desempenham as funções de analistas de projetos e vistoriadores de edificações. A pesquisa consiste em um estudo qualitativo, com características exploratória e descritiva, utilizando-se de questionário com perguntas estruturadas e abertas para o levantamento dos dados. Os questionários foram endereçados à todos os 14 oficiais gestores de segurança contra incêndio do CBMSC a fim de que tenhamos um visão geral acerca do tema pesquisado. Na conclusão se percebeu que os gestores de SCI possuem a percepção de que a avaliação de desempenho é uma ferramenta adequada para várias finalidades, sejam para corrigir algum processo, ou mesmo para gestionar o pessoal da seção. Entretanto, na maioria que as informações disponíveis nos sistemas são insuficientes e não confiáveis e que outros indicadores deveriam ser aplicados.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Analistas de Projetos Preventivos Contra Incêndios. Vistoriadores de edificações.



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Ocorrências atendidas pelos Corpos de Bombeiros Militares em 2017.....	38
Tabela 2 - Serviços de SCI prestados pelos Corpos de Bombeiros Militares em 2017.....	39
Tabela 3 - Correlação dos números do CBMSC em 2017.....	40
Tabela 4 - Serviços de SCI prestados pelos Corpos de Bombeiros Militares em 2017.....	41

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Districuição dos Batalhões.....	37
Figura 2 - Produtividade dos analistas.....	43
Figura 3 - Ranqueamento estadual dos analistas.....	43
Figura 4 - Produtividades dos vistoriadores.....	44
Figura 5 - Ranqueamento estadual dos vistoriadores.....	44
Figura 6 - Relatório de produção.....	45
Figura 7 - Produtividade dos analistas.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Qual o seu posto?.....	51
Gráfico 2 - Qual seu grau de escolaridade?.....	51
Gráfico 3 - A quanto tempo exerce a função de gestor de segurança contra incêndio?.....	52

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Divisão em finalidades administrativas ou de desenvolvimento.....	31
Quadro 2 - A avaliação de desempenho e seus pressupostos.....	32

## **LISTA DE SIGLAS**

AF – Auto de fiscalização;

AVCB – Auto de vistoria do Corpo de Bombeiros

BBM – Batalhão Bombeiro Militar;

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina;

DSCI – Diretoria de segurança contra incêndio;

NSCI – Normas para a segurança contra incêndios e pânico;

IN – Instrução Normativa;

OBM – Organização bombeiro militar;

PAI – Processo Administrativo Infracional

PPCI – projeto de prevenção e segurança contra incêndio e pânico;

PRE – Plano de regularização de edificação;

RPCI – Relatório preventivo contra incêndio;

SAT – Seções de Atividades Técnicas;

SCI – Segurança contra incêndio e pânico;

SIGAT – Sistema de Gerenciamento da Atividade Técnica

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	20
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	22
<b>2.2.1 Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública.....</b>	<b>25</b>
2.3 PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	26
<b>2.3.1 Gestão de desempenho.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.2 Avaliação de desempenho.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.3 Avaliação de desempenho na Administração Pública.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.4 Eficiência, Eficácia e Efetividade.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.5 Indicadores de desempenho.....</b>	<b>33</b>
<b>3 DA SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS NO CBMSC.....</b>	<b>35</b>
3.1 ASPECTOS LEGAIS.....	35
3.2 ARRANJAMENTO DO CBMSC E DA SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO.....	36
3.3 O CBMSC NO CENÁRIO NACIONAL.....	38
3.4 CORRELAÇÃO ENTRE SERVIÇOS DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO E ATENDIMENTOS A OCORRÊNCIAS.....	40
<b>4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SCI.....</b>	<b>42</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	47
5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	48
5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	48
5.4 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISADO.....	49
5.5 DESCRIÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....	50
<b>5.5.1 Perfil dos respondentes.....</b>	<b>50</b>

<b>5.5.2 Análise de conteúdo.....</b>	<b>52</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização e as inovações tecnológicas têm impulsionado profundamente as mudanças nas empresas atualmente e o gerenciamento destes fatores são essenciais para o reconhecimento das instituições. (BOHLANDER; SNELL, 2013).

Somado a isso, as constantes crises econômicas e políticas forçaram as empresas privadas a reanalisarem seus processos, objetivando reduzir os custos e aumentando a competitividade (RIBEIRO e MANCEBO, 2013).

Segundo Ribeiro e Mancebo (2013, p. 195, grifos do autor):

As organizações encontram-se mais enxutas, flexíveis e descentralizadas. Em oposição à fábrica *gorda* do modelo taylorista/fordista, nasce a fábrica *magra*, caracterizada por uma estrutura flexível e transparente capaz de absorver, com um número reduzido de pessoal, as flutuações quantitativas e qualitativas da demanda.

As mudanças observadas no mundo refletiram também nos serviços públicos, com o aumento da exigência pela qualidade nos serviços públicos que passaram para uma gestão voltada aos resultados, atendendo as demandas da população que aspiram por eficiência, eficácia e efetividade. (AIRES; FERREIRA, 2016; SCHIKMANN, 2010).

A justificativa para a mudança do modelo de gestão – burocrático para gerencial – é clara segundo Ribeiro e Mancebo (2013, p. 196):

O princípio básico era tornar a administração pública brasileira mais flexível, eficiente, com serviços de melhor qualidade e custos reduzidos, em contraposição à administração burocrática, caracterizada como rígida, hierarquizada, autocentrada, onerosa, pesada, ineficiente e prestadora de maus serviços.

O CBMSC é órgão da Administração Pública Estadual Direta e dentre suas competências está a realização da segurança contra incêndios, que possui o escopo de reduzir os casos de incêndios ou mitigar seus efeitos quando não forem evitáveis, minorando as possibilidades de perda de vidas e prejuízos financeiros.

Na Constituição Federal de 1988, no Capítulo III, que trata Da Segurança Pública, no seu artigo 144, V, *in fine* estão contemplados os Corpos de Bombeiros Militares dos estados como componentes desse sistema:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:



[...]

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; **aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.**

§ 6º - As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

[...]

(BRASIL, 1988, grifo nosso).

Em âmbito estadual, a Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989, em seu artigo 108, com a redação da emenda constitucional nº 33, de 13 de junho de 2003, define as competências da instituição. Nos incisos I, II e III, vemos a preocupação do legislador em acrescentar várias deveres de cunho preventivo:

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina, subordinado ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

**I – realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes**, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;

**II – estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;**

**III – analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em Lei;**

IV – realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência;

V – colaborar com os órgãos da defesa civil;

VI – exercer a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;

VII – estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e

VIII – prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial.

[...]

(SANTA CATARINA, 1989, grifo nosso).

Após o incêndio na Boate Kiss em 27 de Janeiro de 2013 em Santa Maria, Rio Grande do Sul, as atividades preventivas ganharam destaques, e com a abertura dessa janela de oportunidades, foram aprovadas legislações imprescindíveis na esfera federal e estadual (Lei Kiss e Lei de Poder de Polícia do CBMSC respectivamente), que aumentaram a procura por esses serviços, tanto que em 2016 as atividades de segurança contra incêndios representaram 70% dos serviços prestados pelo CBMSC (PIONER, 2017).

Destarte, foi necessário que o CBMSC respondesse a procura pelos serviços, mas sempre com a qualidade esperada, isto é, de acordo com as aspirações dos solicitantes e dentro de prazos reduzidos.

Segundo Schikmann (2010, p. 12), “A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.”

Portanto, com a mudança da sociedade em relação aos serviços públicos e diante de um percentual tão elevado de serviços prestados cabe ao CBMSC repensar suas estruturas, processos e objetivos a fim de alcançar a excelência aspirada.

## 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante da experiência adquirida desde meados de 2012 como oficial que desempenhou suas funções prioritariamente na área da segurança contra incêndio percebi que as principais reclamações dos público externo quanto aos serviços prestados pelo CBMSC na área de SCI versam sobre vistorias em edificações e as análises de PPCI's. As principais queixas são quanto a morosidade para a realização dos serviços, exigências de sistemas de seguranças “desnecessários”, excesso de formalismo nos procedimentos e alto o custo financeiro.

Cabe ao oficial que gerencia as SAT's, o controle de todos os processos e o constante aperfeiçoamento dos serviços prestados, e assim é o servidor que faz o elo entre a prescrição das normas e o interesse do particular.

As ferramentas que os oficiais dispõem para verificarem o desempenho de seus praças analistas de projetos e vistoriadores de edificações são o SIGAT e o SAT Control, ambos sistemas contribuem para a gestão das SAT's, todavia não foram projetados especificamente para a realização de uma avaliação de desempenho pormenorizada.

Esses sistemas fornecem informações semelhantes, baseados no números de serviços prestados e áreas totais analisadas/vistoriadas em metros quadrados. A diferença entre ambos é que o SAT Control apresenta suas informações de forma mais visual, com a diferenciação dos protocolos em cores, conforme o tempo de espera para a resposta do CBMSC, e ainda permite o ranqueamento dos bombeiros militares quanto aos seus desempenhos baseados apenas em quantidades de serviços e somatório das áreas analisadas/vistorias por metros quadrados. Enquanto o SIGAT apenas apresenta as informações sem ordená-los de forma decrescente.

Entretanto há outras variáveis importantes que podem ser analisadas para o desempenho dos bombeiros que trabalham nessa área contrastando com a metodologia usada

atualmente – muito simplista – focando apenas nos número de serviços e nas áreas para aferir os desempenhos individuais, de modo é necessário um processo que abarque outras variáveis, tornando-se uma ferramenta importante no desenvolvimento de uma cultura focada em resultados.

Portanto, diante de uma atividade tão significativa para o CBMSC, como os oficiais gestores de SCI têm avaliado os desempenhos dos praças bombeiros militares que desempenham as funções de analistas de projetos e vistoriadores de edificações?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Diante de uma população que busca um padrão de excelência na prestação dos serviços recebidos, seja ele privado ou público, é indispensável que os servidores públicos estejam sensibilizados às aspiração que vêm da sociedade.

Uma forma de verificar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos é através da aplicação de avaliações de desempenho individual do servidor público.

Diariamente as SAT's do CBMSC recebem uma grande demanda de solicitações de serviços, essas demandas se dividem em dois grandes grupos, análises de projetos preventivos contra incêndio e solicitações de vistoria em edificações.

É através da análise do PPCI – avaliação antes do início da obra – que o interessado obtém o Atestado de Aprovação de Projeto, que autoriza o início da construção de seu imóvel pelo CBMSC, está previsto no artigo 21 da IN-01:

Art. 21. Análise do PPCI é o ato de verificação das exigências dos sistemas e medidas de segurança contra incêndio e pânico previstos nas NSCI para o imóvel.  
(SANTA CATARINA, 2013)

A vistoria poderá ser solicitada para fins de Habite-se, quando o vistoriador irá até o imóvel já construído e cotejará os sistemas e medidas de segurança contra incêndios previstos no PPCI com os existentes no imóvel, e caso todos estejam instalados e em perfeito funcionamento emitirá o Atestado de Habite-se, a partir desse momento estará autorizando o uso do local.

Tratando-se ainda de vistorias poderá ser solicitada a vistoria de funcionamento, é a situação em que o vistoriador realiza nova inspeção do imóvel para a verificação da

regularidade dos sistemas e medidas contra incêndio – que deverão permanecer inalterados – e caso não seja verificada modificação no imóvel ou mal funcionamento dos sistemas já existentes será emitido o Atestado de Funcionamento com validade de 1 ano. O ato de vistoriar está previsto no artigo 33 da IN-01:

Art. 33. Vistoria é o ato de verificar, em inspeção no imóvel e/ou documentos, se os sistemas e medidas de segurança contra incêndio e pânico previstos nas NSCI e aprovados no PPCI ou no RPCI, foram instalados de forma correta e encontram-se em condições normais de operação; permite ainda avaliar se o imóvel está adequado à ocupação para a qual se destina.  
(SANTA CATARINA, 2013).

Através dos sistemas SIGAT e SAT Control, poucas avaliações são possíveis e dentre elas uma que gera grande preocupação é o atraso na prestação do serviço. A previsão legal é de 30 dias para resposta ao solicitante, conforme artigo 11 da IN-01:

Art. 11. A análise dos sistemas e medidas de segurança contra incêndio e pânico, vistorias, pareceres técnicos, informações e outras solicitações devem ser emitidos no prazo máximo de 30 dias úteis, a contar da data de entrada do expediente junto ao CBMSC.  
(SANTA CATARINA, 2013).

Entretanto os serviços prestados pelos praças analistas de projetos preventivos ou vistoriadores de edificações são permeados de outras situações que podem influenciar no desempenho de suas atividades:

- a) grandes áreas ou altura dos imóveis objetos dos serviços;
- b) profundidade do serviço prestados;
- c) tipos de documentos emitidos;
- d) tempo de deslocamento até o local onde é prestado o serviço;
- e) qualidade do PPCI apresentado;
- f) experiência do praça analistas de projeto ou vistoriador de edificações.

Mesmo o SAT Control, que realiza o ranqueamento dos bombeiros militares em duas formas, uma estadual e outra local – cidade em que está lotado o militar – não possibilita a avaliação dos demais fatores intrínsecos, e as ferramentas atualmente são insuficientes e levam ao uso de subjetividade na tentativa de realizar uma avaliação mais abrangente.

Assim, a pesquisa pretende identificar se os oficiais gestores de SCI têm avaliado o desempenho dos praças que prestam os serviços de análises de PPCI e de vistorias em edificações, e caso realizem, qual a metodologia adotada e a finalidade da avaliação realizada.

Ao final o trabalho pretende contribuir com a cultura da avaliação de desempenho individual nas SAT's, fomentando os oficiais a realizarem a avaliação e a utilizarem como subsídios para tomadas de decisões.

O estudo será limitado aos oficiais gestores de segurança contra incêndio dos BBM's que possuem SAT's – 14 atualmente – já que eles são os responsáveis pelo gerenciamento macro em suas circunscrição e que em tese deveriam ser os oficiais mais experientes nessa área de atuação.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Verificar a percepção dos gestores de segurança contra incêndios nos BBM's quanto ao processo de avaliação de desempenho dos praças analistas de PPCI e dos vistoriadores de edificações.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

a) Identificar os processos de avaliação de desempenho aplicadas aos praças analistas de PPCI e dos vistoriadores de edificações;

b) Verificar as metodologias empregadas pelos Gestores de Segurança Contra Incêndio dos BBM's, na realização das avaliações de desempenhos;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Na administração clássica os trabalhadores eram tão somente um instrumento/recurso a mais na busca dos resultados da empresa. (MARRAS, 2011).

A valorização do capital humano teve início nos anos 1970 com o desenvolvimento do conceito de capital humano, quando se pretendia inverter a visão de gestão de recursos humano focada na otimização de custos para uma de valorização de ativos (FISCHER, 2002 apud BOSQUETTI, 2009).

A partir daí, começa a surgir o “modelo de gestão de recursos humanos em sua concepção mais moderna”, cujo objetivo da empresa é administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses, resumidos em “efetividade econômica”, buscando a maximização de lucros através da gestão das pessoas; “efetividade técnica”, mantendo as ações das pessoas em consonância com os requeridos padrões de qualidade; e “efetividade comportamental”, buscando a motivação e satisfação dos interesses dos empregados (FISCHER, 2002, apud BOSQUETTI, 2009, p. 46)

Ainda que a expressão recursos humanos seja largamente utilizada, a expressão *people management* – gestão de pessoas – tem sido usual na literatura internacional. Considera-se que a expressão gestão de pessoas destaque melhor a complexidade das múltiplas e subjetivas interações sociais intrínsecas ao processo de gestão de pessoas na organização (BOSQUETTI, 2009).

Segundo Bianchi (2008, p. 4):

Gerir pessoas se tornou um desafio de muitas organizações, quando visam a assegurar o comprometimento e o desenvolvimento do ativo humano para a implementação de objetivos estratégicos e busca de melhores resultados. É um processo complexo que deve ser arquitetado.

No mesmo sentido, considerando a amplitude da palavra gestão Johnson (1946) apud Bosquetti (2009, p. 10) escreveu:

Uma filosofia de gestão de pessoas representa as crenças, princípios, ideais e pontos de vista fundamentais da gerência no que diz respeito à organização e ao tratamento das pessoas no trabalho, de modo que cada um consiga desenvolver suas habilidades

e realizar seu potencial intrínseco e, assim, oferecer o seu melhor para a organização.

Bianchi (2008, p. 8-9) continua descrevendo o quanto é importante gestionar as pessoas no momento atual do desenvolvimento:

Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser um fator crítico para o sucesso dessas organizações, especialmente num ambiente de alta competitividade, no qual os outros recursos se tornaram comuns a todas elas.

Como a globalização os recursos tecnológicos se tornaram disponíveis a todos e assim, o capital humano tem sido o diferencial competitivo para o sucesso das organizações (PRIMO et al, 2014).

Com a valorização da criatividade e do conhecimento se caminha para o reconhecimento de pessoas não mais como recursos (FISCHER, 2002 apud BOSQUETTI, 2009).

Com o intuito de obterem vantagens, quanto tratamos de uma economia competitiva se faz necessário que as organizações elaborem estratégias, políticas e práticas, bem como concebam uma estrutura que contribua com essa gestão das pessoas onde os colaboradores possam ser atraídos, mantidos e desenvolvidos profissionalmente.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Apesar do termo estratégia já existe a muito tempo sendo usada por Sun Tze no século IV a.C. quando escreveu A Arte da Guerra. No grego *strategia*, significa a qualidade e a habilidade do general (PIMENTEL, 2016).

Entretanto, só começou a ser utilizada na administração quando Philip Selznick, Peter Drucker, Alfred Chandler e Ingor Ansoff começaram a escrever sobre administração estratégica na década de 1950 (COOPER, 2015 apud BOSQUETTI 2009).

Estratégia ainda é amplamente debatida na literatura da administração. A era da competitividade e do conhecimento fez com que, ao longo das últimas três décadas, surgissem diversas correntes e enfoques sobre o tema. Seu conceito ganhou tantos significados que atualmente não há uma definição simples e universalmente aceita a respeito. (BOSQUETTI 2009, p. 15).

Dessa forma, há vários significados para a palavra estratégia: podendo ser um padrão, plano, posicionamento, uma perspectiva e etc (BIANCHI, 2008).

Segundo Albuquerque (2002) apud Bianchi (2008, p. 9):

Estratégia é a formulação da missão e dos objetivos da Organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças ao ambiente e a competição.

No mesmo sentido é o conceito proposto por Schuler (1992) apud Bosquetti (2009 p. 50) “Gestão estratégica de pessoas são todas as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos em seus esforços para formular e implementar as necessidades estratégicas da empresa.”

Destarte, estabelecer políticas e planos de ações que visem o atingimento da necessidade da organização, considerando o ambiente interno e externo, e obtendo assim as informações que permitirão a organização tomar as melhores decisões que lhes garantam a sobrevivência.

Seguindo esse conceito vem o de administração estratégica, Thompson & Strickland III, (1996) apud Bianchi (2008, p. 10) definem:

Administrar estrategicamente significa formar uma visão estratégica sobre a direção que se quer seguir; definir os objetivos para conseguir os resultados desejados que, podem combinar ações deliberadas, reações necessárias aos eventos não-previstos e o aprendizado ao longo do caminho e; buscar eficiência e eficácia na execução

Assim, a gestão estratégica visa ao atendimento de objetivos que se desenvolvem no tempo – podem sofrer alterações – e que de forma integrada e complexa foram previstas ou não, mas que após processadas devam gerar conhecimento na busca da qualidade visada.

De acordo com Sisson e Storey (2000) apud Lacombe e Chu (2008, p. 26):

A abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa; e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico

Percebe-se assim que a observação ao ambiente de uma forma ampla garantirá informações que devem ser utilizadas para a correção, aprendizado e aumento da qualidade oferecida, que garantirá a sobrevivência da organização.



Sobre a união da estratégia a gestão de pessoas Bosquetti (2009, p. 1) afirma:

Estratégia e Gestão de Pessoas são áreas complexas e desafiadoras do campo da Administração. A integração dessas duas áreas tem tornado o desafio ainda maior, tanto para pesquisadores como para dirigentes das organizações.  
A aplicação do adjetivo estratégica na literatura de recursos humanos reforça o papel crítico da gestão estratégica de pessoas para a sobrevivência, sucesso e sustentabilidade das organizações.

No Brasil a fase de gestão estratégica teve início em meados de 1985, na era pós-administrativa. A partir de então, o administrador de RH ganhou espaço nos organogramas das empresas (de forma estratégica) participando das decisões (MARRAS, 2005).

A globalização era a realidade da época, com tecnologia e informações disponibilizadas à todos. Assim, as linhas de montagens são transferidas – total ou parcialmente – para outros países que lhes oferecessem vantagens, seja na produção, redução de custos, segurança política entre outras vantagens. Os brasileiros se veem no meio de uma gestão onde as empresas reduzem seus custos – especialmente diminuindo o número de trabalhadores – e aumentando a funções dos empregados que permanecem (MARRAS, 2005).

De acordo com Marras (2005, p. 128) relata:

A linha de pensamento dominante nas organizações modernas é a de que é preciso investir seriamente nos recursos humanos que compõem a empresa, se o objetivo for o de aumentar a capacidade do lucro, pois o diferencial somente virá por um maior comprometimento dos trabalhadores.

Repensar as gestão foi necessária de forma que os trabalhadores se engajassem em defesa do interesses da empresa, pois só dessa forma se alcançara o lucro (MARRAS, 2005).

Fischer (2002) apud Bosquetti (2009, p, 53) relata que o modelo atual de gestão de pessoas:

Continua tendo como núcleo de atuação o comportamento humano, como queria a escola de relações humanas; deve alinhar esse comportamento às estratégias da organização, sem o que sua ação seria absolutamente desarticulada e improdutiva; terá que lidar com um ambiente de permanente transformação, característico destes tempos de turbulência e mudança; e, sobretudo terá de demonstrar sua capacidade de gerar, por meio das pessoas, maior competitividade para a empresa.

A gestão estratégica das pessoas é um processo de gestão de todas as atividades relacionadas com os colaboradores, com o escopo de implementar e manter a vantagem competitiva da organização (PIMENTEL, 2016).

Marras (2005, p. 140) afirma:

Na gestão estratégica de Recursos Humanos, o administrador dor tem de ser capaz de garantir o empregado uma qualidade de de vida tal que atenda, no mínimo, às exigências físicas e psicológicas dos indivíduos. Sem isso, não se pode esperar uma contrapartida à altura das circunstancias atuais em termos de competitividade, alta produtividade e qualidade. [...] Contudo, convém lembrar que, se por uma lado a gestão de Recursos Humanos é responsável pelas políticas de bem-estar dos trabalhadores, por outro também deve estar atenta aos resultados da organização, tanto quantitativos quanto qualitativos, pois essa é uma parte da razão da sua exigência.

Appelbaum et al (2000) apud Bosquetti (2009, p. 50) entendem que a gestão estratégica de pessoas pode ser simplesmente traduzida como um conjunto de ações que visa a performance individual e organizacional.

E quando tratamos de organizações de prestação de serviços, fica evidenciado que a gestão estratégica das pessoas é indispensável, uma vez que o diferencial do serviço está diretamente relacionado com a pessoa. (LACOMBE, 2006).

### **2.2.1 Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública**

A burocracia sistematizada por Weber, se apoiava no conhecimento técnico, que garantia racionalidade e eficiência administrativa. Todavia, a administração burocrática retira o espaço para a informalidade, flexibilidade, esquecendo do elemento humano nas organizações (SARAIVA, 2002).

Dessa forma, quando o serviço público é administrado através de princípios burocráticos não há garantia de rapidez, boa qualidade, baixo custo aos seus serviços, sendo realmente lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada os interesses dos cidadãos (KLIKSBERG, 1994 apud SARAIVA, 2002).

O que lhe diferencia da modelo burocrático de gestão é a ênfase nos resultados da ação do poder público (BERGUE, 2010).

Ainda, Bergue (2010, p. 190) esclarece:

“[...] segundo a lógica gerencial, a administração deve concentrar recursos na gestão, com vistas a resultados, ou seja, o planejamento da ação, a organização dos recursos necessários, a condução do processo (direção) e o controle devem privilegiar como parâmetro de elaboração e avaliação o resultado das ações.

Mesmo sendo graduais as mudanças no Estado a flexibilização da gestão pública tem se constituído como algo contínuo que vem se fortalecendo e acabará por tornar a gestão mais barata, ágil e receptiva à nova organização gerencial (SILVA, 1994 apud SARAIVA 2002).

Quando tratamos de implementação da gestão de pessoas na Administração Pública é indispensável o estudo do arcabouço jurídico que rege o Estado no tempo e no espaço, de modo que, após as observações das necessidades e condições de trabalho são realizados os trabalhos para suprimento, manutenção e desenvolvimento das pessoas nas organizações públicas (BERGUE, 2010).

De acordo com Bergue (2010, p. 196, grifos do autor):

*Gestão estratégica de pessoas, sob a perspectiva da administração pública, implica, inicialmente, que a organização compartilhe – traduzindo em ação, e não somente no plano do discurso – a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração.*

A ideia de gestão estratégica implica dentre outras coisas deslocar a crença de que problemas de pessoas são afetos apenas à área de RH bem como compreender que as organizações são como um sistema social em permanente interação e interdependência. (BERGUE, 2010).

## 2.3 PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com BERGUE (2010, p. 268) “Um dos aspectos centrais envolvendo a eficiência dos processos de trabalho no âmbito da administração pública está relacionado ao nível de produtividade do servidor público”.

Na sociedade uma das crenças é que os serviços públicos apresentam um nível de produtividade média inferior quando comparado aos seguimentos privados (BERGUE, 2010).

O ex-ministro Bresser-Pereira, (1996; 1997) apud Saraiva, (2002, p. 189) já defendia a busca por melhores desempenhos “O estado pode sofrer uma melhora dos seus sistemas de gestão em busca da eficiência e benefício da sociedade.”

Produtividade pode ser definida como uma relação que informa o resultado gerado por uma unidade de determinado fator de produção, portanto, pode ser compreendida como a quantidade de produtos (bens ou serviços públicos) efetivamente gerada, a partir da atividade laboral, em relação a determinado período de tempo. (BERGUE, 2010).

Percebe-se, que há uma certa preocupação dos gestores em buscar um nível maior de produtividade, que demonstraria a eficiência organizacional. Todavia, sem menosprezar o interesse em melhorar os números de produtividade, essa política tem se direcionado a uma perspectiva meramente quantitativa (BERGUE, 2010).

Para Odelius (2010, p. 145) os profissionais devem “[...] acompanhar as demandas que se colocam no cotidiano e apresentar níveis de desempenho efetivo para o atendimento das exigências dos clientes.”

### 2.3.1 Gestão de desempenho

Pelo menos na esfera federal a avaliação de desempenho não é algo novo, já se falando sobre isso na década de 70, quando o Decreto 80.602/77, que regulamentava a Lei 5.654/70, previa o mecanismo de desempenho nas carreiras. Essa legislação acabou sendo substituído por outras porém, tomou maior corpo com a Emenda Constitucional 19/1998, que foi um dos eixos do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), desenvolvido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), podendo ser considerado como a gênese administração pública gerencial no Brasil (BERGUE, 2010).

Bohlander e Snell (2013) afirmam “A gestão de desempenho é o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem realizar o melhor de suas habilidades”.

Segundo Bergue (2010, p. 273) “[...] a avaliação de desempenho deve ser compreendida em um contexto mais amplo, a começar pela noção de gestão do desempenho.”

Segundo Guimarães e Brandão (2001) apud Odelius (2010 p. 146):

(...) a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

De acordo com Bergue (2010, p. 273):

O gestor, com o propósito de maximizar o resultado organizacional agregado, depende de informações qualitativas e quantitativas envolvendo as condições de atuação individual dos servidores e sua interação com o grupo de trabalho. Essas informações devem subsidiar o processo de tomada de decisão relacionado a gestão de pessoas, que se pretenda minimamente comprometido com o alcance de elevados padrões de eficiência, eficácia e efetividade.

Setores organizados da sociedade tem exigido dos gestores públicos cada vez mais qualidade nos serviços recebidos se fazendo necessárias a criação de políticas de verificação dos desempenhos dos serviços capazes de evidenciar disfunções e qualidades garantindo informações confiáveis para a gestão pública. (BERGUE, 2010).

De acordo com DeNisi (2000) apud Odelius (2010, p. 146):

A gestão do desempenho compreende o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização, enquanto a avaliação de desempenho se refere ao sistema por meio do qual é possível identificar o nível de desempenho de determinada pessoa ou grupo.

Porém, apesar da importância, são verificadas dificuldades na gestão de desempenho, segundo Odelius (2010, p. 145-146) são:

1) o próprio sistema de gestão de desempenho utilizado(características, objetivos, definição dos parâmetros de resultados a serem alcançados e acompanhamento desses resultados, validade e uso de informações); 2) gestores e executores de atividades envolvidos com o processo (características individuais, relacionamento, falta de preparo, valores e crenças, percepção quanto ao sistema, resistências, etc.); 3) cultura organizacional (características, história, valores, políticas e práticas de gestão, etc.); 4) fatores externos à organização (legislação, aspectos econômicos, avanços tecnológicos, composição e formação da força de trabalho, cultura da sociedade onde a organização está inserida, etc.).

O objetivo da avaliação pode estar diretamente ligado a gestão do desempenho na qual se verificam os aspectos que interferem no desempenho, ou ainda, no foco as decisões administrativas associadas a gestão de pessoas, como gratificações, promoção, etc. (ODELIUS, 2010).

Na aplicação da avaliação de desempenho Moynihan e Pandey (2010) apud Odelius (2010, p. 161) afirmam:

[...] recomendam que os sistemas de desempenho deveriam ser projetados de modo a apelar para o sentido de dever no serviço público e não para as expectativas de recompensas, especialmente quando não há possibilidade de uma completa especificação de atividades e de indicadores de resultados a alcançar.

A verificação da eficiência é importante, mas insuficiente para um estudo mais consistente de desempenho das organizações. Bergue (2010, p.188) “Note-se que eficiência constitui um parâmetro mais facilmente verificável nas organizações, pois tem relação direta e essencial com a utilização dos recursos”.

Para Bergue (2010, p. 189):

Na esfera das relações privadas, as empresas mais eficientes incorrem em menores custos correspondentes; as mais eficazes alcançam melhores níveis de competitividade, o que contribui para sua sobrevivência no mercado (eficácia aqui tomada como o nível de alcance dos objetivos organizacionais). No caso particular dos organismos da administração pública, quem afere sua eficácia? Ninguém, objetivamente. Se for assim, considerando o fato de não somente permanecerem sobrevivendo, mas desenvolvendo-se, não se trata de uma eficácia alcançada com base unicamente em parâmetros técnicos, incluindo, também, uma dimensão simbólica. A manutenção da existência e expansão desses órgãos está, assim, significativamente alicerçada em uma eficácia de conteúdo simbólico.

Assim, as organizações públicas estão modificando o escopo de suas avaliações, medindo além da eficiência, desejam avaliar a eficácia e a efetividades das ações do estado. Entretanto, o modelo gerencial na administração pública brasileira enfrenta obstáculos resultantes do modelo burocrático, que por sua vez carrega traços do patrimonialismo, e por isso está distante do paradigma gerencial (BERGUE, 2010).

### **2.3.2 Avaliação de desempenho**

É uma ferramenta de gestão de pessoas que assegura a organização que seus objetivos e metas estratégicas foram alcançadas segundo os valores institucionais (PONTES, 2008).

Os programas de avaliação de desempenho não são novos. Antes da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio Loyola utilizava relatórios combinado com notas de atividades para registro (CHIAVENATO, 2010).

O Governo Federal americano começou a avaliar os funcionários em 1842, avaliando anualmente o desempenho dos funcionários do departamento (BOHLANDER; SNELL, 2013).

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho só se popularizaram após a 2ª Guerra Mundial e especialmente após o livro de Peter Drucker, *The Practice of Management* que apresentou a Administração por Objetivos e introduzia um novo conceito de avaliação (PONTES, 2003).

Inicialmente a avaliação de desempenho foi criada para verificar o nível de desenvolvimento cognitivo dos empregados de uma empresa e aferia índices nos campos do conhecimento, habilidade e atitudes, visando programas de treinamento e desenvolvimento. (MARRAS, 2011).

Atualmente, diante das mudanças acontecidas no mundo globalizado, em que a busca pela competitividade é sinônimo de sobrevivência, Pontes (2008, p. 26) esclarece:

Avaliação e administração do desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Segundo Callado (2008, p.35)

A medição de desempenho é uma operação estratégica que pode gerar informações centrais de gestão. Por meio dela, a empresa pode obter relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação às metas estabelecidas. Assim, a empresa pode controlar e conhecer seu desempenho econômico-financeiro e sua eficiência operacional, bem como sua capacidade de proporcionar satisfação a todos os stakeholders.

Segundo Marras (2001, 165) “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica”.

Pontes (2008, p, 27) corrobora: “Verifica-se que a avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa em si.”

Gonçalves (2002) apud Callado (2008, p.36)

Ressalta que todas as empresas, de modo geral, necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua desse processo permite que elas conheçam a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, os processos e os programas da organização.

Entende-se inicialmente que a avaliação de desempenho serve apenas para verificar o que está fazendo um bom trabalho ou não. Todavia, podemos apresentar vários benefícios resultantes da avaliação de desempenho, tanto para a organização quanto para o avaliado, e podem ser divididas em finalidades administrativas ou de desenvolvimento conforme quadro 1:

Quadro 1 - Divisão em finalidades administrativas ou de desenvolvimento

<b>Finalidade de Desenvolvimento</b>	<b>Finalidades Administrativas</b>
Fornecer feedback das informações	Documentar as decisões pessoais
Identificar pontos fortes/fracos individuais	Definir os candidatos a promoção
Reconhecer o desempenho individual	Definir transferências e atribuições
Ajudar na identificação de objetivos	Identificar o desempenho insatisfatório
Avaliar a realização de objetivos	Decidir sobre manter ou encerrar contrato
Identificar as necessidades de treinamento individuais	Decidir quanto a demissões
Determinar as necessidades de treinamento organizacionais	Validar critérios de seleção
Reforçar a estrutura da autoridade	Cumprir com as exigências legais
Possibilitar que os empregados discutam sobre suas preocupações	Avaliar os programas de treinamento e seu progresso
Melhorar a comunicação	Planejamento pessoal
Proporcionar um fórum para auxiliar os líderes	Tomar decisões sobre recompensas/remuneração

Fonte: Bohlander e Snell (2013, p. 299)

Para a construção de uma avaliação de desempenho, o passo inicial é dado tendo por supedâneo o planejamento estratégico da organização, onde estão expressos os valores desejados, e definidos os resultados pretendidos e acompanhados rotineiramente o progresso, a fim de solucionar eventuais problemas detectados, revisão final dos resultados obtidos e elaboração de propostas (PONTES, 2008).

Para Pontes (2008, p. 26), “[...] o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia-a-dia (sic) do funcionário.”

### 2.3.3 Avaliação de desempenho na Administração Pública

Trata-se de tema emergente, pois, está relacionado diretamente com o contexto da nova administração pública ou administração pública gerencial, que introduzindo princípios de lógica empresarial privada desloca a atenção do agente público dos meios para os fins (BERGUE, 2010).

De acordo com Odelius (2010, p.145):

A gestão de desempenho de profissionais que atuam em organizações, sejam públicas ou privadas, é de extrema importância em um contexto em que recursos são escassos e mudanças decorrentes de inovações em tecnologia e gestão são frequentes. [...] No caso das organizações privadas, a intenção é de manter sua competitividade, enquanto as públicas têm como finalidade o atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade.



Bergue no quadro 2 apresenta a relação da avaliação de desempenho e seus pressupostos:

Quadro 2 - A avaliação de desempenho e seus pressupostos

<b>Pressuposto da NAP (Nova Administração Pública.</b>	<b>Conceitos relacionados</b>	<b>Políticas</b>	<b>Tecnologias gerenciais</b>	<b>Instrumentos e ferramentas</b>
Racionalidade Primazia do privado frente ao público	Eficiência Produtividade Competências	Gestão de desempenho de pessoas	Avaliação de desempenho de servidores	Software específico Regulamentação do processo

Fonte: Begue (2010, p. 278)

Assim, não se pode tratar com propriedade a avaliação de desempenho dos agentes públicos, sem considerar as especificidades que moldam o planejamento e a organização do trabalho no setor público, e assim, devem desenvolver seus próprios instrumentos de avaliação ou adaptá-los de outros existentes, considerando suas demandas e condicionantes internas (BERGUE, 2010).

Dentre os modelos de avaliação de desempenho geralmente observados na Administração Pública infere-se: assumem foco na remuneração; utilizam ferramentas adquiridas no mercado que geram um modelo rígido (pouca adaptabilidade); adoção de critérios fechados que são expressos em escalas ou números – que geram competitividade – mas que nem sempre enquadram todos os comportamentos.

Segundo Bergue (2010, p. 287):

Por fim, ressalta-se que a ênfase nos processos de introdução da gestão do desempenho tem recaído sobre o instrumento (leis, regulamentos, software, capacitação de agentes) em detrimento da atuação sobre os pressupostos que influenciam a adoção da tecnologia gerencial. Em suma, se as pessoas estivessem mesmo dispostas a avaliar e serem avaliada uma simples conversa ou uma folha de papel seriam os meios suficientes para o relacionamento e o desenvolvimento interpessoal e institucional

Pelo exposto acima, percebe-se que o autor tem descrito que a avaliação de desempenho não está focada realmente no que deveria – qualidade dos serviços prestados à sociedade – apresentando um viés recompensatório ao servidor e a utilização de critérios que nem sempre atendem ao objetivo inicial.

### 2.3.4 Eficiência, Eficácia e Efetividade

Na administração pública a avaliação de desempenho deve transcender a perspectiva gerencial e deve assumir o status de imperativo social diferenciado e repousam sobre a análise de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência, eficácia relacionam-se com desempenho enquanto efetividade está ligado a resultado. (BERGUE, 2010).

De acordo com Bergue (2010, p. 288)

Por eficiência assume-se a perspectiva de utilização racional dos recursos disponíveis e alocados em um sistema (equipe, processo, programa, política pública ou organização); e por eficácia a noção de alcance dos resultados pretendidos. [...] a perspectiva do resultado refere-se aos reflexos gerados pela atuação do sistema.

No mesmo sentido Sulbrandt (1993) apud Sano e Montenegro Filho (2013, p. 39) “agrupa as experiências avaliativas de programas em três metodologias básicas: a) avaliação de metas (eficácia); b) avaliação de impacto (efetividade); e c) avaliação do processo (eficiência).”

Corroborando Souza (2008) apud Sano e Montenegro Filho (2013, p. 39):

[...] efetividade é percebida mediante a avaliação das transformações ocorridas a partir da ação; a eficácia resulta da relação entre metas alcançadas versus metas pretendidas e a eficiência significa fazer mais com menos recursos.

Destarte, eficiência está associado à produtividade (medida de bem ou serviço produzido) e economicidade (custo para execução do bem ou serviço) enquanto a eficácia está ligado ao objetivo que a organização pública se propõe atender, conforme seu planejamento estratégico, lei de criação, ou outro documento que especifique o porquê da existência da organização. Já a análise da efetividade necessita da avaliação externa, através dos efeitos produzidos sobre a sociedade, que pode estar ou não de acordo com os resultados dos serviços públicos.

### **2.3.5 Indicadores de desempenho**

A capacidade de reconhecer desvios é de grande importância quando tratamos da verificação de eficiência e eficácia, e para isso é necessário a existência de indicadores, que além de aferir o resultado de um processo permite o acompanhamento a longo prazo (BERGUE, 2010).

Rodrigues et al (2003) apud Callado (2008, p.36) “os sistemas de indicadores de desempenho são pontos de partida para qualquer ação de melhoria empresarial.”

Callado (2008, p.36) explica:

Para cada setor de atividades podem ser elaborados grupos distintos de indicadores de desempenho, obedecendo às suas próprias características específicas, assim como da assimilação de conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis por sua elaboração.

Segundo Miranda e Silva (2002) apud Callado (2008, p.36):

Os indicadores de desempenho desejáveis estão relacionados à definição das mensurações que de fato devem ser consideradas, devendo ser identificados os atributos de desempenho relevantes que serão adotados como referência de avaliação.

A aferição do resultado é parte integrante do levantamento do desempenho, é a relação entre os resultados pelos objetivos, e por esse motivo é essencial que os objetivos sejam definidos (BERGUE, 2010).

Segundo Kaplan (1997), Norton (2000), Muller (2003) apud Júnior (2012, p. 39) “A inexistência de indicadores para acompanhamento das ações propostas pela administração pública torna mais difícil a implantação do planejamento[...]”.

Para Kaplan e Norton (2000) apud Júnior (2012, p. 40) esclarece:

Os autores citam para a construção de bons indicadores as seguintes características: (i) possuir um grau de cobertura populacional adequado aos propósitos a que se destina; (ii) apresentar a especificidade necessária a efeitos de programas setoriais; (iii) ser sensível a políticas públicas implementadas; (iv) apresentar-se de forma inteligível aos agentes públicos e público alvo das políticas estabelecidas; (v) não ser agregável em termos geográficos, sócio demográficos e socioeconômicos; e, (vi) possuir certa historicidade para fins de possibilitar comparações no decorrer do tempo.

Percebe-se que é mister a existência e a manutenção de um sistema de apuração de desempenho, que atenda as necessidades do serviço que será avaliado, segundo Osborne (1994) apud Vidal (2015, p. 14) “se os resultados não forem avaliados, não há como distinguir sucesso de insucesso”.

### 3 DA SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS NO CBMSC

#### 3.1 ASPECTOS LEGAIS

Após os grandes incêndios dos edifícios Andraus e Joelma – 1972 e 1974 respectivamente –, em São Paulo, ecoaram em Santa Catarina a necessidade de evitar os incêndios, isto é, não bastava apenas combatê-los, mas preveni-los. Foi a partir dessas tragédias que no ano de 1973, foi criada a Divisão Técnica (DT), e em 1975 foi publicada a primeira norma de prevenção catarinense, através da Lei nº 5.190, de 29 de novembro de 1975, regulamentada pelo Decreto nº 43, de 27 de Janeiro de 1976 (CARDOSO, 2014).

Atualmente as atividades dos Corpos de Bombeiros são regidos nacionalmente pela Constituição Federal de 1988, que no seu artigo 144, V, que coloca os Corpos de Bombeiros como órgãos integrantes Da Segurança Pública e da Constituição.

Em Santa Catarina a Constituição Estadual de 1989, que em seu artigo 108, define as competências do CBMSC. Todavia, se faz necessário observar pelo menos outras duas legislações:

A Lei Estadual 16.157, de 7 de novembro de 2014 – conhecida como lei do Poder de Polícia do CBMSC – que no seu artigo 4º prevê as concessões possíveis e no seu artigo 6º um pré-requisito os municípios pudessem emitir seus alvarás, impulsionando a busca pela regularização dos imóveis junto ao CBMSC:

Art. 4º Verificada a regularidade do imóvel e o cumprimento integral desta Lei, o Corpo de Bombeiros concederá atestado de:

I – aprovação de projetos, para alvará de construção, reforma ou ampliação de imóveis;

II – vistoria para habite-se, para alvará de habitação de imóveis; e

III – vistoria para funcionamento, para alvará de funcionamento de imóveis.

§ 1º A expedição de atestados pelo Corpo de Bombeiros deve observar, conforme o tipo do imóvel e os respectivos riscos e ocupações, a apresentação do PPCI ou do PRE.

[...]

Art. 6º A concessão de alvará pelos Municípios fica condicionada ao cumprimento desta Lei e à expedição de atestados pelo Corpo de Bombeiros.

(SANTA CATARINA, 2013)

E a Lei Federal no 13.425, em 30 de março de 2017 – conhecida por Lei Kiss –, dispõe das diretrizes gerais sobre as medidas de prevenção e a combate a incêndios e a

desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público em âmbito nacional que corrobora com a legislação estadual já citada.

Art. 3º Cabe ao Corpo de Bombeiros Militar planejar, analisar, avaliar, vistoriar, aprovar e fiscalizar as medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público, sem prejuízo das prerrogativas municipais no controle das edificações e do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano e das atribuições dos profissionais responsáveis pelos respectivos projetos.

§ 1º Inclui-se nas atividades de fiscalização previstas no caput deste artigo a aplicação de advertência, multa, interdição e embargo, na forma da legislação estadual pertinente.

§ 2º Os Municípios que não contarem com unidade do Corpo de Bombeiros Militar instalada poderão criar e manter serviços de prevenção e combate a incêndio e atendimento a emergências, mediante convênio com a respectiva corporação militar estadual  
(BRASIL, 2017).

Essas legislações, especialmente a Lei Estadual 16.157/13, foi de grande importância para os CBMSC. As fiscalizações de SCI já aconteciam em todo o Estado, mas foi a partir dessa legislação que as ações ganharam amplitude, em razão de serem preenchidas lacunas até então existentes como as sanções e multas. A partir dessa legislação as ações do CBMSC puderam ser autoexecutáveis, isto é, a própria organização pode aplicar as sanções e conduzir os procedimentos legais de ampla defesa e contraditório – através do PAI –, o que antes necessitava de apoio de outros órgãos, como setores de fiscalização das prefeituras municipais e principalmente do Ministério Público.

Porém, todo o arcabouço jurídico vai além, pois há várias legislações esparsas, descartando-se as IN's – normas elaboradas pelo CBMSC, através da DSCI – que apresentam as medidas e sistemas contra incêndios, requisitos mínimos, parâmetros de instalação e etc.

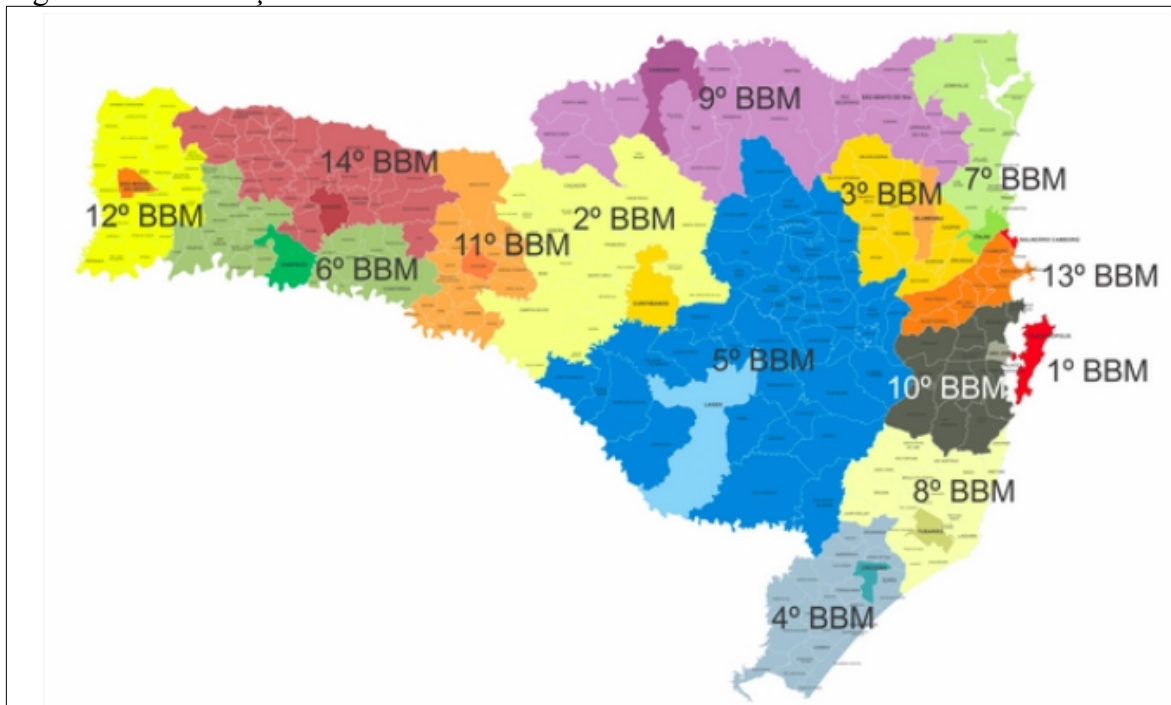
Diante dessa conjuntura, as SAT's passaram a receber uma demanda cada vez maior e sobre os servidores públicos desse setor recaiu o ônus de procurarem ser mais produtivos, apesar de utilizarem novos procedimentos para a regularização de imóveis – mais complexos – e inclusive com a aplicação de sanções administrativas que demandam o PAI para exercício dos direitos do infrator.

### 3.2 ARRANJAMENTO DO CBMSC E DA SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO

O CBMSC está distribuído em Santa Catarina por vários quartéis conforme sua importância, a saber, Grupo Bombeiro Militar (GBM), Pelotão Bombeiro Militar (CBM) e Companhia Bombeiro Militar (CBM). Esses pertencem a um determinado Batalhão de Bombeiro Militar (BBM), que possui sua área territorial de atuação, chamada de circunscrição.

Atualmente o CBMSC possui 15 (quinze) Batalhões de Bombeiro Militar (1 se trata do Batalhão de Operações Aéreas e portanto, não possui SAT), sendo de interesse para o estudo apenas 14 Batalhões: 1º BBM (Florianópolis), 2º BBM (Curitibanos), 3º BBM (Blumenau), 4º BBM (Criciúma), 5º BBM (Lages), 6º BBM (Chapecó), 7º BBM (Itajaí), 8º BBM (Tubarão), 9º BBM (Canoinhas), 10º BBM (São José), 11º BBM (Joaçaba), 12º BBM (São Miguel do Oeste), 13º BBM (Balneário Camboriú) e 14º BBM (Xanxerê), conforme Figura 1.

Figura 1 - Distribuição dos Batalhões



Fonte: CBMSC (2019).

Independentemente de seu nível, todos os quartéis de bombeiros militares dispõem de uma SAT, que é o responsável localmente – em sua circunscrição – em executar as atividades de SCI segundo as orientações da DSCI.

A atividade de SCI segundo Acordi (2015, p. 77) pode ser definida como:

[...]é a ciência que estuda o incêndio e o pânico, todos os seus fenômenos e organizações relacionadas, com a finalidade de evitar que incêndios e pânicos ocorram em edificações, estruturas e áreas de risco, ou minimizar seus impactos,

personais ou patrimoniais, atuando, desta forma, na preservação da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Dessa forma, na sede de cada BBM (além do SAT local, chefiado por um oficial) há a função de Gestor de SCI que é o oficial responsável pelo gerenciamento das atividades na circunscrição de seu BBM e também atua como elo entre as SAT's e a DSCI. Observa-se na prática que a função de Gestor de SCI é cumulada pelo oficial que chefia a SAT da sede do BBM.

Diante da experiência acumulada na área se entende que o oficial gestor de SCI deveria ser o mais experiente no assunto no seu BBM, para servir de assessoramento dos demais praças – já que em algumas unidades como GBM's não há oficial no comando – e oficiais, realizando o gerenciamento macro e a ligação junto à DSCI.

### 3.3 O CBMSC NO CENÁRIO NACIONAL

No âmbito da segurança pública o Ministério da Justiça e Segurança Pública através da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) divulgou recentemente o Pesquisa Perfil: Das Instituições de Segurança Pública Ano-Base 2017. O relatório aponta diversos indicadores, mas referentes aos corpos de bombeiros militares no país, relacionados a quantidade de ocorrências atendidas e serviços prestados, todavia, em nenhum item é trabalhado indicadores de desempenho nos atendimentos prestados.

Abaixo observaremos na tabela 1 as quantidades de ocorrências – entenda-se como incêndios, atendimentos pré-hospitalares, busca e resgate e outros – atendidas pelos 5 primeiros Corpos de Bombeiros Militares dos estados em número de atendimentos:

Tabela 1 - Ocorrências atendidas pelos Corpos de Bombeiros Militares em 2017

<b>Estado</b>	<b>Quantidade de ocorrências atendidas</b>	<b>Posição</b>
São Paulo	388.488	1º
Rio de Janeiro	378.241	2º
Minas Gerais	324.854	3º
Santa Catarina	187.273	4º
Paraná	136.853	5º

Fonte: elaborado pelo autor, baseado na Pesquisa Perfil: Das Instituições de Segurança Pública Ano-Base 2017

Percebe-se que o CBMSC figura na 4ª posição nacional em relação ao número de ocorrências atendidas, porém em nível bem abaixo dos 3 primeiros, que são os únicos estados que passaram dos 300 mil atendimentos no ano de 2017. Santa Catarina na quarta posição não chegou a 200 mil atendimentos no mesmo período.

Realizando uma análise mais precisa se percebe que os estados de São Paulo e Rio de Janeiro, o primeiro e segundo respectivamente, tiveram mais que dobro de ocorrências em relação à Santa Catarina.

Na tabela 2 a seguir trataremos apenas dos números referentes à SCI pelos Corpos de Bombeiros Militares no Brasil. Foram contabilizados os seguintes serviços, conforme a Pesquisa Perfil: Das Instituições de Segurança Pública Ano-Base 2017:

- análise técnica de projetos;
- auto de vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB/Alvará) emitidos (exceto para eventos temporários);
- auto de vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB/Alvará) emitidos para eventos temporários;
- consultas técnicas respondidas;
- notificações emitidas;
- perícias de incêndios realizadas;
- vistorias técnicas de edificações;
- embargos de obras de todos os tipos; e
- interdições de edificações/estabelecimentos de todos os tipos.

Destaca-se que há pequenas divergências nas nomenclaturas utilizadas em relação aos tipos de serviços prestados ou documentos emitidos como AVCB/Alvará e análise técnica de projeto, que o CBMSC utiliza atestado de funcionamento e análise de PPCI, porém, trata-se do mesmo serviço, conforme tabela 2:

Tabela 2 - Serviços de SCI prestados pelos Corpos de Bombeiros Militares em 2017

<b>Estado</b>	<b>Quantidade de serviços</b>	<b>Posição</b>
Santa Catarina	923.784	1º
Paraná	653.728	2º
Goiás	370.517	3º
São Paulo	279.494	4º
Rio Grande do Sul	194.346	5º

Fonte: produção do autor, baseado na Pesquisa Perfil: Das Instituições de Segurança Pública Ano-Base 2017



Esses serviços são prestados na área de SCI, sejam na fase estrutural ou passiva, como na análise de PPCI e vistorias em edificações e até mesmo na fase investigativa ou pericial, após o acontecimento de um incêndio.

Santa Catarina se destaca positivamente, por ter apresentado mais de 900 mil serviços prestados, muito além dos demais, como por exemplo São Paulo que é o 4º colocado nos serviços de SCI (mesmo estado que comparamos em relação a atendimentos a ocorrências), todavia, não alcançou 300 mil serviços prestados.

### 3.4 CORRELAÇÃO ENTRE SERVIÇOS DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO E ATENDIMENTOS A OCORRÊNCIAS

Através da Pesquisa Perfil: Das Instituições de Segurança Pública Ano-Base 2017 podemos realizar o levantamento dos totais de atendimentos prestados pelo CBMSC naquele ano. Totalizando os números dos indicadores pesquisados foram alcançados 1.111.057 atendimentos (certamente são mais em razão de atendimentos/serviços que foram não objetos da pesquisa).

Os serviços de segurança contra incêndio somaram 923.784 serviços e representaram 83,14% do total de atendimentos do CBMSC, e o atendimento as ocorrências somaram 187.273 representando 16,86 % do total.

Na tabela 3 abaixo verificamos melhor os números:

Tabela 3 - Correlação dos números do CBMSC em 2017

<b>Tipo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Segurança contra incêndio	923.784	83,14%
Ocorrências	187.273	16,86%
Total	1.111.057	100,0 %

Fonte: produção do autor, baseado na Pesquisa Perfil: Das Instituições de Segurança Pública Ano-Base 2017

Considerando que os serviços de análise de PPCI's e vistorias em edificações por se tratarem das áreas objetos de estudo desse trabalho, destacaremos esses serviços que somados atingiram a quantidade de 436.317, ou seja, 47, 23% to total.

Para melhor compreensão serão demonstradas as quantidades de serviços de SCI por tipos de serviços, conforme os informações coletadas pela Pesquisa Perfil: Das Instituições de Segurança Pública Ano-Base 2017, conforme tabela 4:

Tabela 4 - Serviços de SCI prestados pelos Corpos de Bombeiros Militares em 2017

<b>Atividades de Segurança contra incêndio</b>	<b>Quantidade</b>
Vistorias técnicas de edificações	390.960
Auto de vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB/Alvará) emitidos (exceto para eventos temporários)	371.295
Consultas técnicas respondidas	87.263
Análise técnica de projetos	45.357
Auto de vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB/Alvará) emitidos para eventos temporários	19.665
Notificações emitidas	7.893
Perícias de incêndios realizadas	1.137
Embargos de obras de todos os tipos	152
Interdições de edificações/estabelecimentos de todos os tipos	62
<b>Total</b>	<b>923.784</b>

Fonte: produção do autor, baseado na Pesquisa Perfil: Das Instituições de Segurança Pública Ano-Base 2017

Em razão de uma quantidade tão elevada de serviços prestados, muito a frente dos Corpos de Bombeiros, estima-se que uma fatia considerável da sociedade catarinense, seja de forma direta ou indireta, se relacionam com o CBMSC, e portanto, é indispensável o acompanhamento da principal porta de entrada de atendimentos da organização (VIDAL, 2015).

#### 4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SCI

Nos dias atuais devemos considerar a satisfação dos cidadãos quanto aos serviços atendidos. Justifica-se assim, o emprego de indicadores como ferramenta que permita avaliar o desempenho dos servidores públicos (VIDAL, 2015), especialmente aqueles que analisam projetos e vistoriam as edificações, pois, são responsáveis por um grande número de pessoas atingidas com suas ações.

O CBMSC possui unidades instaladas em municípios com mais de 400 mil habitantes, no entanto também há municípios com menos de 20 mil habitantes que são assistidos pela organização. Através da figura 1 (distribuição dos Batalhões) se percebe a capilaridade do CBMSC dentro de Santa Catarina, esse estado considerado heterogêneo pelas diversas culturas que o colonizaram, permite em poucos quilômetros de distância estarmos em locais com características diferentes.

Reflexo das diferenças existentes entre os municípios se percebe em indicadores econômicos, educacionais, sociais, diferenças entre tipos de imóveis e usuários – tecnicamente chamado de ocupação – dentre outras variáveis, de modo que podemos ver edifícios com mais de 80 pavimentos nos municípios mais verticalizados e há municípios onde as edificações possuem no máximo 4 pavimentos (VIDAL, 2015).

Essas diversidades influenciam na execução das fiscalizações de SCI, pois geralmente as complexidades dos sistemas e medidas de seguranças contra incêndio são proporcionais ao número de pavimentos, área construída e a ocupação do imóvel principalmente. A dificuldade em realizar a análise de um PPCI de 100 mil m<sup>2</sup> é maior que realizar a análise de outro com apenas 1 mil m<sup>2</sup>. A mesma lógica é possível quando tratamos de vistorias em edificações (VIDAL, 2015).

Diante das variáveis prováveis para execução das atividades de SCI, cabe aos oficiais gestores planejar, executar, controlar e garantir que os serviços sejam realizados com qualidade, para tanto, é essencial a avaliação dos desempenhos.

No seu trabalho, Vidal (2015, p. 73-75) elencou 70 elementos primários de avaliação, conforme Anexo – A, e sugeriu a redução a 7 indicadores, mas sem defini-los, e explanou “Os indicadores podem ser gerenciados de diversas maneiras, com base em valores econômicos, de custo, ou da qualidade, por exemplo.”

Porém, como o intuito do trabalho era orientado ao marketing, não constam os indicadores mais comuns como os de produtividade (exemplo: número de análises ou vistorias realizadas em determinado período).

Ainda, sobre a avaliação focada na produtividade Vidal (2015, p. 27) contraindica a utilização desses indicadores:

Utilizar indicadores de produtividade sem estabelecer parâmetros de qualidade para o serviço da Atividade Técnica, pode dar causa a seguinte situação: o bombeiro analista ou vistoriador vai procurar cumprir a meta de produtividade em termos de quantidade de projetos e edificações a serem verificadas, mas pode estar gerando insatisfação ao cidadão, por conta de inúmeros retornos de análise de projeto por alterações ínfimas ou incompletas, por exemplo.

Segundo Sink e Tuttle (1993) apud Vidal (2015, p. 83) “o melhor sistema de medição é uma combinação adequada de qualitativo e quantitativo, subjetivo e objetivo, intuitivo e explícito, físico e lógico, conhecido e desconhecido, entre outros.”

Uma das ferramentas que os gestores de SCI utilizam atualmente é o SAT Control, que indicam a produtividade dos analistas e vistoriadores fazendo um comparação local, conforme figura 2 e figura 4 (análises de PPCI e vistorias respectivamente), ou ainda apresentando um ranqueamento estadual, conforme figura 3 e figura 5 (análises de PPCI e vistorias respectivamente). Destaco que os nomes existentes nas figuras são fictícios, para não identificar os verdadeiros servidores públicos.

Figura 2 - Produtividade dos analistas

ANÁLISE DE PROJETOS - PRODUTIVIDADE MÉDIA DAS ÚLTIMAS SEMANAS		
ANALISTA	Nº PROJETOS	ÁREA ANALISADA (m <sup>2</sup> )
Jose	1	4.895,26
Maria	61	256.781,92
Joao	74	424.447,70

Fonte: SAT Control (2019)

Figura 3 - Ranqueamento estadual dos analistas

RANKING DE TODOS OS ANALISTAS				
	ANALISTA	OBM	PROJETOS ANALISADOS	ÁREA TOTAL ANALISADA
1º	Mateus	Criciúma	79	426.443,35
2º	Lucas	Florianópolis	57	315.223,97
3º	Madalena	Porto União	40	311.101,90
4º	Fatima	Criciúma	67	261.162,41
5º	Paulo	Itajaí	23	247.843,16
6º	Timoteo	Florianópolis	63	241.855,09
7º	Tome	Florianópolis	64	209.788,21
8º	Marta	Florianópolis	74	186.397,87
9º	Lazaro	São José	53	172.146,32
10º	Judas	São José	30	156.314,83

Fonte: SAT Control (2019).

Figura 4 - Produtividades dos vistoriadores

VISTORIAS - PRODUTIVIDADE MÉDIA DAS ÚLTIMAS SEMANAS		
VISTORIADOR	Nº VISTORIAS	ÁREA VISTORIADA(m²)
Marcos	83	225.338,28
Daniel	144	157.973,87
Maria	129	149.425,79
Davi	105	98.016,27
Sarah	287	95.088,25
Miguel	145	46.895,63
Gabriel	3	7.541,05

Fonte: SAT Control (2019).

Figura 5 - Ranqueamento estadual dos vistoriadores

RANKING DE TODOS OS VISTORIADORES				
	VISTORIADOR	OBM	VISTORIAS REALIZADAS	ÁREA TOTAL VISTORIADA
1º	Samuel	Itajaí	105	483.101,19
2º	Raquel	Chapecó	153	368.253,93
3º	Tiago	Timbó	187	345.028,16
4º	Debora	Joinville	148	340.651,47
5º	Joaquim	Chapecó	132	288.607,79
6º	Talita	Itajaí	45	240.510,39
7º	Emanue	Baln Camboriú	148	238.277,30
8º	Rebeca	Xanxerê	159	229.201,81
9º	Danilo	<b>Criciúma</b>	<b>83</b>	<b>225.338,28</b>
10º	Lia	Camboriú	160	200.431,29

Fonte: SAT Control (2019).

Outra ferramenta disponível é o SIGAT, porém, a a apresentação dos desempenhos de produtividade são menos intuitivos e fazem apenas a comparação local. Nas colunas “Analisado” e “Vistoria” estão disposto os números de serviços realizados de 01 de novembro à 30 de novembro de 2019, conforme figura 6.

Figura 6 - Relatório de produção

Resumo no período de 01/11/2019 até 30/11/2019				
<b>Projeto</b>				
<b>Cidade</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Protocolo</b>	<b>Analizado</b>	<b>Total</b>
CRICIUMA	45	45	122	212
<b>Subtotal</b>	45	45	122	212
<b>Habite-se</b>				
<b>Cidade</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Protocolo</b>	<b>Vistoria</b>	<b>Total</b>
CRICIUMA	30	29	75	134
<b>Subtotal</b>	30	29	75	134
<b>Funcionamento</b>				
<b>Cidade</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Protocolo</b>	<b>Vistoria</b>	<b>Total</b>
CRICIUMA	254	599	770	1623
<b>Subtotal</b>	254	599	770	1623
<b>Manutenção</b>				
NÃO EXISTE RESULTADO NA BUSCA				
<b>Resumo</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Total de Serviços</b>		<b>Porcentagem</b>	
Projeto	212		10,77 %	
Habite-se	134		6,81 %	
Funcionamento	1623		82,43 %	
<b>Total</b>	1969		100,00 %	

[Voltar](#)

Fonte: SIGAT (2019).

Observa-se pelas informações acima, que são apresentadas apenas as quantidades de serviços realizados. Não há qualquer menção as áreas que objetos dos serviços.

Outra relatório disponível no SIGAT fornece para análises e para vistorias os bombeiros responsáveis, número de serviços e área total, em determinado período conforme figura 7.

Figura 7 - Produtividade dos analistas

Relatório de Produção / Efetivo			
Data Inicial	Data Final	Cidade	Tipo de Vistoria
01/11/2019	30/11/2019	CRICIUMA	ANÁLISE
<a href="#">Consultar</a>			
<b>Relatório de Análise</b>			
<b>Total de Vistoriadores: 3</b>			
<b>NOME</b>	<b>Quantidade de Análise</b>	<b>Área Total Vistoriada(Em m<sup>2</sup>)</b>	
Noemi	55	343204.81	
Eunice	65	195285.59	
Leia	2	1816.02	

Fonte: SIGAT (2019).

Os indicadores apresentados acima, apesar de se tratarem dos desempenhos servem para balizar avaliações e identificam quantas atividades vêm sendo realizadas e as áreas que sofreram a fiscalização, e assim podem refletir em alterações nos processos estão sob controle.

Erickson (2012), no *Review Of Fire Department Performance Measures: Improving the Usefulness of Data*, no quesito a SCI, apresentou 14 indicadores de desempenho para a avaliação da atividade. De forma semelhante ao que dispomos, a maioria se tratava de números de serviços (apesar de apresentarem a separação entre inspeções e reinspeção). Chamou a atenção a utilização de critérios separados para serviços realizados nos próprios imóveis do município (os Corpos de Bombeiros são organizações municipais) e o percentual de denúncias fiscalizadas no prazo de 1 semana, e por fim, a relação do custo e receita na realização dos serviços.

Retomando a eficiência, eficácia e efetividade: os dados atualmente disponíveis só atendem parcialmente ao 3E's. Na medida que efetividade é algo difícil de ser apurado, pois, como mensurar um incêndio que não aconteceu?

Assim, acreditamos que a eficiência e eficácia são os parâmetros a serem considerados na avaliação de desempenho.

## 5 METODOLOGIA

O presente trabalho foi delimitado com o intuito de buscar respostas para o problema apresentado e atingir os objetivos propostos.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para se chegar ao objetivo de verificar a percepção dos gestores de segurança contra incêndios nos BBM's quanto ao processo de avaliação de desempenho dos praças analistas de PPCI e dos vistoriadores de edificações, será realizada uma pesquisa exploratória com o intuito de buscar mais subsídios sobre o tema, como o necessário nesse trabalho. Segundo Severino (2007, p. 123, grifos do autor):

*A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Na verdade, ela é uma preparação para a pesquisa explicativa.*

Pretende-se ainda, descrever como os oficiais gestores dos BBM's percebem a avaliação de desempenho, já que trata-se de ferramenta adequada para o levantamento da produção de determinado servidor público.

Portanto, nessa questão, a pesquisa também possui um viés descritivo e conforme Gil (2007, p. 42) a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Problemas que envolvam a percepção dos sujeitos pesquisados são melhores trabalhados através de uma pesquisa qualitativa. (ZAPPELLINI e ZAPPELLINI, 2013).

Tratando-se de pesquisas qualitativas ou quantitativas, não se trata de uma metodologia em particular, mas, sim de uma abordagem (SEVERINO, 2007).

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 32)

*Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).*



Como a pesquisa pretende explorar e descrever acerca do conhecimento por parte do oficiais gestores de segurança contra incêndio sobre a avaliação de desempenho, com um tamanho de amostra reduzida e com análise subjetiva, percebe-se que a abordagem qualitativa, é que melhor define a pesquisa (TRUJILLO, 2003 apud ZAPPELLINI e ZAPPELLINI, 2013).

## 5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A estrutura atual do CBMSC conta com 15 BBM's físicos – sendo um deles o Batalhão de Operações Aéreas especializado, ou seja, não há SAT), assim, todos os demais contam com SAT's ativados e com um gestores de segurança contra incêndio determinados, sendo geralmente o oficial com maior experiência na área e lotado na sede do BBM.

Assim, com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, serão enviados questionários à todos os 14 oficiais gestores de segurança contra incêndio, a fim de que tenhamos um visão geral acerca do tema pesquisado.

Para tanto, o questionário prezarão pelo anonimato da respondentes, trazendo-lhes um maior tranquilidade ao expressarem suas percepções de forma fidedigna e garantindo assim, uma maior profundidade ao tema estudado.

## 5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Com a finalidade de obtermos informações essenciais para o atingimento dos objetivos da pesquisa será enviado questionário a todos os oficiais gestores de segurança contra incêndio do CBMSC.

Para Segundo Severino (2007, p. 125):

Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos membros sobre os assuntos em estudo.

Para a coleta de dados será realizado um questionário através do qual as perguntas serão respondidas por escrito pelo respondente (GIL, 2007).

O questionário será estruturado, com questões abertas na maioria, de forma que os respondentes poderão informar suas percepções a respeito do tema.

Apesar de questionários serem utilizados predominantemente em pesquisas quantitativas Zappellini e Zappellini (2013) relatam:

[...] questionário com perguntas abertas (que se assemelham a roteiros de entrevista) são adequados para a pesquisa qualitativa tanto quanto a entrevista, apenas com a desvantagem de não permitir ao entrevistador acompanhar as reações do pesquisado quando da apresentação de perguntas, uma vez que sua aplicação prescinde da presença do pesquisador.

#### 5.4 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISADO

Com a finalidade de analisar, compreender e interpretar os dados obtidos, optou-se pela análise de conteúdo que traz como características a objetividade, sistematização e inferência (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Segundo Bardim (1979) apud Gerhardt e Silveira (2009 p. 84):

ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Quanto a modalidade utilizada, será utilizada a análise temática, por ser apropriada para as investigações qualitativas e pela sua simplicidade (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para Minayo (2007) apud Gerhardt e Silveira (2009 p. 84), “a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”.

Conforme ainda Manayo (2007) apud Gerhardt e Silveira (2009 p. 84), ocorre a análise temática em três fases:

Pré-análise: organização do que vai ser analisado; exploração do material por meio de várias leituras; também é chamada de “leitura flutuante”.

Exploração do material: é o momento em que se codifica o material; primeiro, faz-se um recorte do texto; após, escolhem-se regras de contagem; e, por último,

classificam-se e agregam-se os dados, organizando-os em categorias teóricas ou empíricas.

Tratamento dos resultados: nesta fase, trabalham-se os dados brutos, permitindo destaque para as informações obtidas, as quais serão interpretadas à luz do quadro.

Dessa forma, após o recebimento dos questionários as respostas serão estudadas a expectativa de que surjam pontos que auxiliem no estudo, destacando aquilo que for relevante para o trabalho.

## 5.5 DESCRIÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

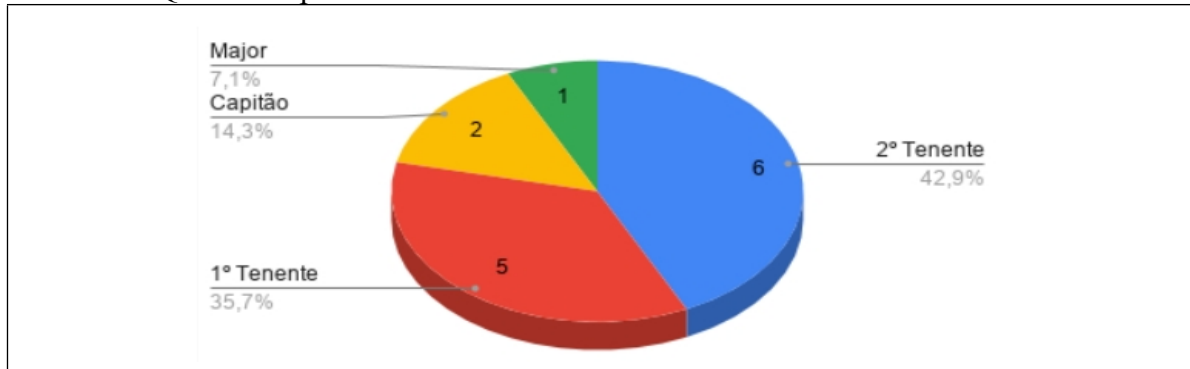
### 5.5.1 Perfil dos respondentes

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foram enviados questionários com perguntas abertas aos oficiais gestores de SCI dos BBM's. Assim, foram objetos de estudo 14 oficiais – 1 por BBM –. Entre as perguntas não havia questionamentos quanto à cidade ou nomes para preservar o anonimato dos participantes. Com o intuito de obter um panorama geral das características dos respondentes as 3 perguntas iniciais eram a respeito do posto, o nível de escolaridade, e o tempo na função exerce a função de gestor de SCI, conforme se observa abaixo:

#### **Pergunta 1: Qual o seu posto?**

Percebeu-se que grande maioria dos oficiais gestores de SCI, possuem atualmente o posto de 2º Tenente seguidos dos 1º Tenentes. Como o posto de 2º Tenente é o posto de início da carreira no oficialato, conclui-se que a função gerencial na área de SCI está recaindo sobre oficiais quem em tese não possuem grande experiência. Surpreendeu positivamente a existência de 1 Major exercendo a função. Através do gráfico 1 temos um panorama da distribuição da função por postos:

Gráfico 1 - Qual o seu posto?

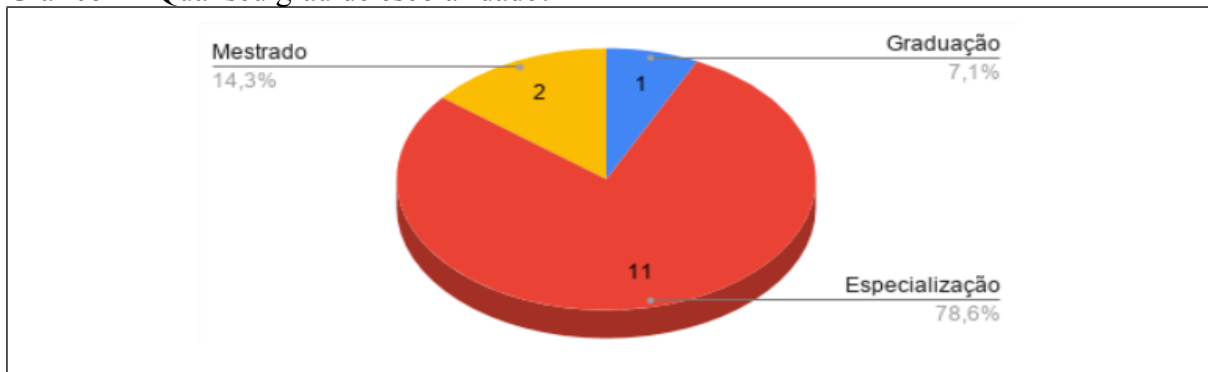


Fonte: produção do autor.

### Pergunta 2: Qual seu grau de escolaridade?

Quanto a escolaridade a maioria dos oficiais gestores de SCI, possuem atualmente especialização, apenas 1 oficial possui apenas graduação, e 2 possuem mestrado. Através do gráfico 2 se observa o panorama geral:

Gráfico 2 - Qual seu grau de escolaridade?

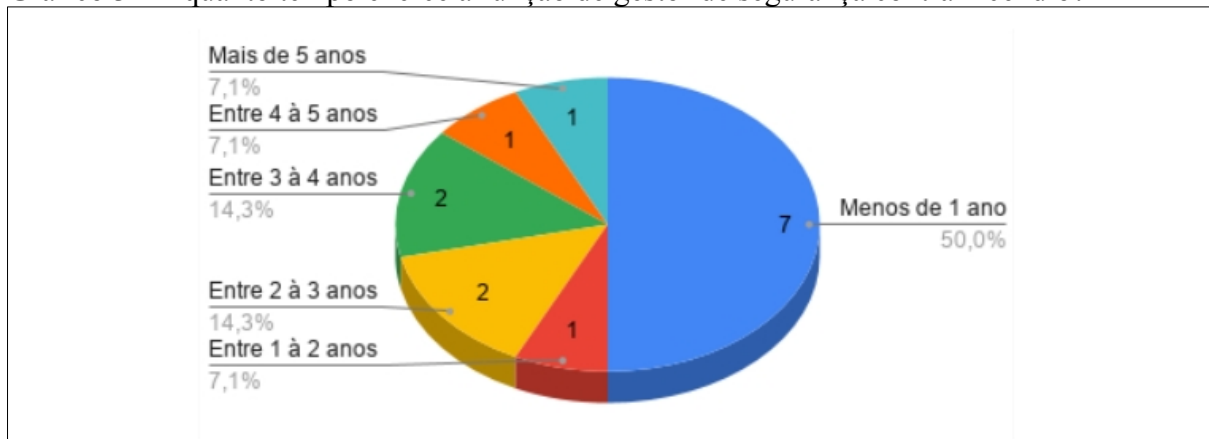


Fonte: produção do autor.

### Pergunta 3: A quanto tempo exerce a função de gestor de segurança contra incêndio (poderá ser o somatório da função em mais de um batalhão)?

Refletindo que grande número dos gestores de SCI são do primeiro posto do oficialato, o tempo de experiência se demonstrou reduzido (menos de 1 ano) para metade dos respondentes. Pelo gráfico 3 isso fica claro:

Gráfico 3 - A quanto tempo exerce a função de gestor de segurança contra incêndio?



Fonte: produção do autor.

### 5.5.2 Análise de conteúdo

Os respondentes serão identificados como: R-1, R-2, R-3, R-4, R-5, R-6, R-7, R-8, R-9, R-10, R-11, R-12, R-13 e R-14 e foram classificados pela ordem de data e horário em que enviaram as respostas.

A seguir serão apresentadas as perguntas abertas – numeradas de 4 a 8 – seguidas das respostas *ipsis litteris* para a compreensão da percepção dos gestores acerca do assunto avaliação de desempenho.

#### **Pergunta 4: Como é realizada a avaliação de desempenho dos seus analistas de PPCI's e vistoriadores de edificações no seu BBM?**

“Analiso produtividade apenas (SATControl e SIGAT).” **R-1**

“Pelo SIGAT e Sat Control (mas não acredito que sejam confiáveis). Através dos relatórios de indeferimento, dos profissionais que vem até a SAT para sanar dúvidas, e também conversando diariamente.” **R-2**

“Dados tabulados pelos relatórios do sigat, arrecadação, número de reanálises e de retornos de vistoria.” **R-3**

“Dos analistas é realizada por número de PPCI e área analisada. E dos vistoriadores por número e área de vistorias. Atualmente, a avaliação é feita pelo SatControl.” **R-4**

“Produtividade e avaliação da qualidade por amostragem.” **R-5**

“SAT control.” **R-6**

“Acompanhando o Sat Control.” **R-7**

“Não há controle efetivo para avaliação de desempenho. Conseguimos ter um controle através do SatControl pelo produtividade e em reuniões com a equipe as dificuldades encontradas. O desenvolvimento da atividade técnica requer pessoas dedicadas e que permaneça na atividade, o qual adquirir melhor habilidade na área. Avaliamos no dia-a-dia cada integrante e em funções específicas. Na SAT temos pessoas que desempenham todas as funções (Análise, Vistoria de funcionamento e Habite-se) e outros já tem dificuldades. Uma avaliação de desempenho requer pessoas na mesma função específica e dados comparativos para analisar.” **R-8**

“SIGAT, SATControl e Planilha no Drive.” **R-9**

“Unicamente por número de serviços realizados e a respectivas áreas de cada edificação, pelo SAT Control.” **R-10**

“A principal referência é gerar o relatório de produção individual no SIGAT no final do mês. Já tentou-se acompanhar pelo SATcontrol, contudo as regras e o lapso temporal de avaliação não estão informados na página, logo é ruim pela questão do avaliador e o avaliado não saberem as regras do jogo.” **R-11**

“SATCONTROL e SIGAT.” **R-12**

“Mensalmente é realizada a mensuração da produtividade através do SatControl e SIGAT.” **R-13**

“Avaliação semestral”. **R-14**

A grande maioria dos respondentes informaram que utilizam o SAT Control e o SIGAT, isolados ou em conjunto para a aferição do desempenho dos analistas e vistoriadores. Essa metodologia oferece avaliação quantitativa, porém, na sua resposta o R-2 não considera confiáveis os números. Apenas o R-3 relatou o uso da arrecadação para estudo do desempenho. Quanto à análise qualitativa, o R-2 informou que utiliza o relatórios de indeferimento e apura as informações obtidas com responsáveis técnicos que lhe procurar para sanar alguma dúvida. O R-3 relatou a verificação dos números de reanálises (também podem indicar baixo nível técnico do responsável técnico) bem como o número de retornos das vistorias (podem indicar a desídia com usuário do imóvel em regularizar o imóvel). Já o R-5 apura por amostragem a qualidade dos serviços. Chamou a atenção os relatos do R-8 nos parecendo que há poucos bombeiros militares da seção de modo que são generalistas, isto é, desempenham várias funções conforme a demanda o que prejudicaria a avaliação individual: “Uma avaliação de desempenho requer pessoas na mesma função específica e dados

comparativos para analisar.”. E por fim o R-14 que informou o uso da avaliação semestral (por lei é obrigatório a realização de uma avaliação semestral com características de avaliação por competência de todos os militares e que no item 5 avalia a qualidade e produtividade), mas que isoladamente não apresenta nenhuma informação.

**Pergunta 5: Qual a finalidade/utilidade que você dá à avaliação de desempenho atualmente?**

“Vejo como sendo uma forma de controle de produção e demanda da OBM.” **R-1**

“Acredito ser de suma importância, mas atualmente faltam indicadores para que possamos fazer uma avaliação de desempenho fidedigna.” **R-2**

“Poder dar feedback aos integrantes da equipe, cobrar atrasos, estimular o planejamento da atividade.” **R-3**

“Eficiência do serviço e ter a ciência que o serviço está sendo executado. Muito pouco utilizado, mais como comparação entre outras OBM.” **R-4**

“Extremamente relevante.” **R-5**

“Comparar com outras OBM e também verificar se a demanda está sendo atendida.” **R-6**

“Verificar se os analistas e vistoriadores estão produzindo a contento.” **R-7**

“Muito importante para tomada de decisões, pois hoje temos o parâmetro a produtividade e não a qualidade.” **R-8**

“Finalidade de verificar a produção, e estabelecer novos caminhos para o aumento da arrecadação.” **R-9**

“Usar como produtividade para realizar plano de atuação da OBM para o ano seguinte, especialmente para estimar o tempo necessário para realizar vistorias de funcionamento no ano seguinte.” **R-10**

“Existe uma máxima que diz: só conseguimos gerenciar aquilo que conseguimos quantificar. Eu acredito nessa máxima, logo penso ser de extrema importância a avaliação de desempenho. Acredito que apenas os critérios de quantidade e área não sejam o suficiente, mas é um ótimo começo. Existem outros indicadores, como qualidade de serviço, que só acompanhando o trabalho do analista/vistoriador é possível perceber. Contudo, nestes casos a nossa maior dificuldade é conseguir fixar dois oficiais nas SATs sedes de batalhões, pois a demanda de serviço é tão alta que o gestor/chefe da SAT para de observar o trabalho dos seus comandados.” **R-11**

“Distribuição das funções dentro da SAT. Definição de metas.” **R-12**

“É importante para identificar os analistas e vistoriadores "fora da curva", ou seja, identificar aquele militar que está com a produção muito abaixo dos demais, para verificar o que pode melhorar. E saber quais estão acima da média para parabenizar e tentar replicar o procedimento que está executando para os demais.” **R-13**

“É vital para verificar o grau de comprometimento do avaliado com a missão em que está empregado, as possibilidades de melhoria e a necessidade de substituição, se for o caso.” **R-14**

Todos os respondentes apontaram a importância da realização de uma avaliação de desempenho. Percebe-se a utilidade de realizar comparação entre profissionais ou quartéis, planejamento dos trabalhos para o próximo ano, para verificar a baixa produtividade de uma pessoa especificamente, premiar os bombeiros que se destacam, dar feedback e etc. Pelas respostas novamente avaliação tem um caráter quantitativo (eficiência) e segundo o R-8 “[...] temos o parâmetro a produtividade e não a qualidade.”. Alguns respondentes informam da falta de indicadores que melhor atendam as necessidades. Ainda, o R-11 relatou a falta de oficiais para o exercício adequado e que a cumulação de função entre chefe da Sat local com a de Gestor de SCI é ruim “[...] nossa maior dificuldade é conseguir fixar dois oficiais nas SATs sedes de batalhões, pois a demanda de serviço é tão alta que o gestor/chefe da SAT para de observar o trabalho dos seus comandados.”

**Pergunta 6: Você acredita que a avaliação de desempenho poderia ser utilizada como uma ferramenta de retroalimentação para melhoramentos dos processos nas SAT's?**

“Com certeza. Penso que poderíamos estudar a possibilidade de novos indicadores que busquem enfatizar a produtividade em função do comportamento, contexto e clima organizacional da OBM.” **R-1**

“Com certeza.” **R-2**

“Sim.” **R-3**

“Sim. Entretanto, acredito que as avaliações de desempenho são subutilizadas. Hoje os processos não se conversam.” **R-4**

“Sim.” **R-5**

“Sim.” **R-6**



“Sim.” **R-7**

“Sim.” **R-8**

“Sim.” **R-9**

“Sim, pelo motivo de dar um feedback para o efetivo, informando-lhes os pontos a melhorar e reforçando os pontos positivos.” **R-10**

“Acredito que sim, contudo ressalto que não possuo informação técnica na área.” **R-11**

“Sim.” **R-12**

“Com certeza, efetuando uma análise na produção individual, visualizei um analista que estava com uma produção abaixo em relação aos seus colegas na mesma OBM, porém ao compará-lo a uma outra OBM, percebi que ele tinha um bom rendimento. então eu verifiquei que em determinadas OBM, tinham analistas Ociosos, que poderiam produzir bem mais.” **R-13**

“Sim. Não apenas a avaliação feita de forma vertical é importante. Creio que seja necessário realizar autoavaliação com cada integrante das SAT's (incluindo estagiários), bem como uma avaliação horizontal entre todos os integrantes. Estas informações devem retornar ao avaliado para servir de retroalimentação e possibilitar a identificação de erros/acertos e pontos a melhorar.” **R-14**

Todos os respondentes concordam que a avaliação de desempenho possibilitam para geração de informações que retroalimentassem o CBMSC de modo que gerasse conhecimento. Mas uma vez, foi apontado como óbices a falta de indicadores, bem como a desconexão dos processos e R-1 e R-2 informaram da possibilidade de utilização de outras formas de avaliações.

**Pergunta 7: Você considera que os sistemas que o CBMSC dispõe na atualidade fornecem todas as informações necessárias para a realização de uma avaliação de desempenho?**

“São suficientes em parte. Penso que devemos buscar indicadores de melhoria de procedimentos, como dito antes, que possibilitem analisar questões comportamentais, pois, com certeza, elas possuem uma grande influência no desempenho dos colaboradores.” **R-1**

“Não.” **R-2**

“Não.” **R-3**

“Não.” **R-4**

“Não.” **R-5**

“Não.” **R-6**

“Não.” **R-7**

“Não.” **R-8**

“Infelizmente fornece informações que muitas vezes não são confiáveis, por exemplo: quando um vistoriador indefere 3x e depois aprova um protocolo no mesmo mês, o sistema infelizmente considera na produção individual como 04 vistorias e soma as áreas, então acaba não sendo tão verdadeira a informação. O SATControl é ótimo para o controle de produção dos analistas.” **R-9**

“Sim. Como já existe a avaliação semestral do efetivo, acredito que esse seria o momento dos comandantes avaliarem qualitativamente seus subordinados, expondo os pontos positivos e negativo. Mais do que registrar dados em sistemas, a avaliação de desempenho deve ser adotada pelo avaliador como uma forma de interação social com seus avaliados, dependendo muito mais da relação pessoal entre estes.” **R-10**

“Não, pois a grande dificuldade do atual sigat é apresentar bons relatórios. Ainda, dos relatórios que conseguimos emitir hoje, não conseguimos obter algumas informações que o sistema usa como referência para os seus cálculos.” **R-11**

“Não.” **R-12**

“Não fornecem, pois as informações não são fidedignas, e ainda tem a questão da duplicidade de sistemas, gerando retrabalho na inserção dos dados.” **R-13**

“Não.” **R-14**

Apenas o R-10 informou que sim, todavia, lendo toda a resposta nos pareceu que ele citou a avaliação semestral como momento oportuno de oferecer o feedback aos avaliados e não apenas inseri-los no sistema. Os respondentes R-1, R-9 e R-11 em suas respostas fica evidenciado o atendimento apenas parcial e não confiáveis. Todos os demais respondentes descrevem que os sistemas não atendem os requisitos para uma avaliação de desempenho.

**Pergunta 8: Caso a resposta anterior seja NÃO ou nesse mesmo sentido, o que você desejaria que o sistema fornecesse?**

“.” **R-1**

“Relatório completo do que o analista ou vistoriador fez no dia, quantos projetos/vistorias, qual a área, se indeferiu ou não, quantos indeferimentos sumários um analista faz (isso porque percebo que muitos querem dar vazão para a análise e acabam indeferindo sumariamente para a fila diminuir), tempo de duração da análise, e outros” **R-2**

“Existem algumas informações que não deveriam ser cobradas com base em produtividade, por exemplo. Como é o caso de projetos novos e habite-se, que independem da vontade dos militares. O único parâmetro anual são os funcionamentos. Outro ponto negativo: Muitas vezes o que se considera analisado em um prédio foi fruto de um pavimento tipo, replicado para toda uma edificação.” **R-3**

“Quanto ao tipo de ocupação. Ao procurar uma ocupação do tipo multifamiliar o sistemas só mostra apenas as multifamiliares, não considera as mistas que também podem ser multifamiliar, entre outras.” **R-4**

“Avaliação objetiva dos serviços realizados apontando as inconsistências encontradas.” **R-5**

“Gostaria que houvesse uma forma de identificar se a análise está sendo de bom nível, não apenas verificar produção, que é o que o SAT control fornece .” **R-6**

“Média de retorno por analistas, Tempo de análise por analista, Média de Produção por dia entre outros.” **R-7**

“Sim como informações coletas via sistema no âmbito estadual, poderíamos ter um padrão a ser adotado.” **R-8**

“Desejaria que o sistema repassasse informações verídicas para o controle de produção do efetivo, sem esses pormenores que afetam o nosso controle.” **R-9**

“Resposta anterior não foi não.” **R-10**

“Relatórios melhores, no sentido de indicarmos os filtros desejados e ele apresentar o solicitado. Um problema enorme é a confiabilidade das informações do SIGAT, por exemplo o grande número de REs duplicadas. Logo é necessário que cada SAT mantenha um trabalho de permanente de corrigir os dados do sistema, bem como o sistema deve evitar, na medida do possível, gerarmos erros ou documentos duplicados.

Sugestões: que nos protocolos os dados inseridos não alterassem as REs já cadastradas, isso acontece muito com as prefeituras e as igrejas católicas que trabalham com um único CNPJ.” **R-11**

“Gostaria de ter a certeza de que as informações são fidedignas” **R-12**

“\* Gerar relatório individual de PPCI analisado por mês e diária por analista.\* alterações de PPCI no Sigat contam a metragem total \* filtrar PPCI de baixa complexidade e alta complexidade \* Número de retornos/indeferimentos do mesmo

PPCI (dessa forma consigo identificar se uma analista indefere muitos PPCI várias vezes e tento identificar se é culpa do eng. ou do critério do analista) \* filtrar por responsável técnico \* estatística Entrada mês x análises \*” **R-13**

“Infelizmente, não tenho experiência suficiente para responder esta pergunta.” **R-14**

Aqui foram relatados várias possibilidades de informações. Chamou a atenção de novamente o fato de 3 respondentes não confiarem nos dados oferecidos (R-9, R-10 e R-12). O respondente R-2 informou da necessidade de diferenciação na como dos projetos indeferidos sumariamente (método usado para dar fluidez na fila de trabalho, porém sem efetividade) e R-5 relatou inconsistências encontradas, ambos se aproximam de avaliação por eventos críticos, isto é, o ato apurado não atende ao esperado para o serviço.

## 6 CONCLUSÃO

A presente monografia contempla a análise da percepção dos oficiais gestores de segurança contra incêndios quanto a avaliação de desempenho dos praças analistas de PPCI e dos vistoriadores de edificações.

Para o alcance dos objetivos no referencial teórico, através de bibliografia foram estudados temas que serviram de supedâneo à discussão central.

Assim no Capítulo 2 se trabalhou a importância das pessoas nas organizações, gestão estratégica de pessoas, gestão estratégica de pessoas na Administração Pública, produtividade no setor público, gestão de desempenho, avaliação de desempenho, avaliação de desempenho na Administração Pública, Eficiência, Eficácia e efetividade e por fim indicadores de desempenho. O intuito desse capítulo é situar o leitor acerca das transformações nos modelos administrativos – causados pelos mais diversos fatores – e seus reflexos na gestão das pessoas que compõem as organizações, sejam elas privadas ou públicas.

A atividade de SCI foi trabalhada no capítulo 3, através dos aspectos legais, arranjo dos BBM's no solo catarinense, o posicionamento do CBMSC nacionalmente no quesito a quantidades de atividades executadas – tendo como ano-base 2017 – e o correlação entre as atividades emergências e os serviços preventivos. Esse capítulo visa explicar como se desenvolvem as atividades de SCI no estado e a relevância desses serviços para o CBMSC em relação ao total de atividades e ainda, a comparação com os demais Corpos de Bombeiros estaduais.

No capítulo 4 foi explicitado as ferramentas que os oficiais gestores de SCI dispõem para a realização das avaliações e as formas como lhe são apresentadas as informações. Visualizou-se que os valores apresentados oferecem a realização uma avaliação quantitativa e que estimula a comparação e até mesmo a competição entre os bombeiros das SAT's.

E finalmente foi confeccionado um questionário com perguntas abertas (na maioria) estruturadas que foram direcionadas à todos os gestores de SCI. Optou-se em encaminhar as gestores por entender que deveriam ser os oficiais mais experientes, pois além de serem o elo com a DSCI também possuem a função de serem os consultores seniores para suas áreas de circunscrição.

Através das respostas verificou-se que a função de gestor de SCI dos batalhões está recaído sobre os oficiais em início da carreira (11 de 14 respondentes são 1º ou 2º tenentes) e

corroborando a isso, metade dos respondentes (7 respondentes) possuem menos de 1 ano de experiência como gestor de SCI.

Como ferramentas para a aferição da produtividade, fazem uso dos sistemas que o CBMSC oferece (SIGAT e SAT Control), mas também foi relatado o uso de planilha, que apesar de não informada qual a finalidade específica, acredita-se que seja para efetuar um controle diferenciado ou por não confiar nas informações prestadas pelos sistemas. O sistemas existentes foi um dos grandes problemas segundo os pesquisados, grande maioria dos respondes (11) não consideram que as informações disponíveis sejam suficientes para uma avaliação de desempenho, inclusive pelo fato de não acreditarem que os dados não sejam confiáveis, fato esse relatado algumas vezes por diversos respondentes em mais de uma pergunta.

Todos os respondentes acreditam que é revelante aferir o desempenho e grande maioria apresenta objetivos no campo da gestão de desempenho e na questão administrativa e sugeriram várias formas de verificação do desempenho, tanto quantitativamente ou qualitativamente, mas acima de tudo demonstraram preocupações com situações em que a informação possa estar ocultando a real produtividade ou ainda impulsionando a realização de serviços de forma incompleta.

O CBMSC é um destaque positivo entre os Corpo de Bombeiros estaduais, sobretudo a área de SCI, com elevados números de serviços prestados, sendo um modelo a ser seguido por vários outros estados da federação.

Os modelos administrativos atuais buscam nos servidores públicos sejam pessoas imbuídas de valores positivos, se afastando das crenças que permeiam a sociedade de que o servidor público é um burocrata que dificulta a vida da população.

Considerando que o CBMSC é uma instituição com ampla cobertura estadual, é mister que os serviços executados com padrões únicos, ou minimamente influenciados pelo servidor.

Assim, é necessário que além de realizar os serviços solicitados, que sejam feitos com qualidade, quando falamos de análise de PPCI's, que os indeferimentos sumários sejam exceção que devam justificadas e nas vistorias de edificações que todos os imóveis que recebam vistorias sejam devidamente dimensionados com os sistemas vitais.

Portanto, é fundamental que o desempenho de seus servidores sejam avaliados quantitativamente e qualitativamente. A maneira mais fácil é aplicar indicadores de desempenho, abordagem quantitativas, indicadores de desempenho qualitativos ensejam maiores cuidados, porém são possíveis com indicação de taxas ou porcentagens desejadas para cada objetivo.

Quanto a efetividade dos serviços é de difícil mensuração, pois necessita de avaliação externa, através dos efeitos produzidos sobre a sociedade, todavia, a eficiência e a eficácia são de possíveis mensurações e devem ser buscadas rotineiramente.

Para tanto, é necessário que exista um consenso sobre a quantidade e definição dos indicadores e aplicáveis em todas as SAT's, para referências e comparação. Também se mostrou necessários ajustes para situações especiais, como análises de áreas de edificações ou blocos padronizados e até mesmo para situações que devem especiais indeferimentos sumários ou vistorias inconclusivas, e caso ocorram sejam justificadas.

Nesse quesito se faz necessário um sistemas com indicadores e relatórios adequados, que facilitem o controle dos serviços já que um aspecto preocupante é o pouco tempo de experiência para a maioria dos gestores de SCI e que na maioria das vezes está cumulando a funções de chefe das SAT das sedes de seus BBM's.

Acima de tudo, o presente trabalho teve como início a preocupação com o desempenho dos analistas de PPCI's e vistoriadores de edificação, entretanto o importante não são os números ou resultados obtidos e sim o que serão feitos a partir desses.

## REFERÊNCIAS

ACORDI, Charles Fabiano. **A possibilidade de execução de fiscalização da segurança**. 2015. 136 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública Com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

AIRES, Vanessa Fernandez Gonzales; FERREIRA, Viviane Paula. Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 1, n. 3, p.66-77, 2016. Mensal. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010. 599 p.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-101426/pt-br.php>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**: Tradução da 14ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 570 p. Tradução de: Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti.

BOSQUETTI, Marcos Abilio. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional**: um estudo internacional de casos múltiplos.. 2009. 252 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ufpa.br/>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 41, n. 1, p.8-15, mar. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. Brasília: Senado Federal, Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRASIL. Constituição (2017). Lei nº 13425, de 30 de março de 2017. Estabelece diretrizes gerais sobre medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público; altera as Leis nº s 8.078, de 11 de setembro de



1990, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil; e dá outras providências. . Brasília, Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

BRASIL. Julio Cesar de Araujo. Ministério da Justiça e Segurança Pública/secretaria Nacional de Segurança Pública (Org.). **Pesquisa Perfil: Das Instituições de Segurança Pública Ano-Base 2017**. Brasília, 2019. 227 p. Disponível em: <<https://www.justica.gov.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. A Utilização de Indicadores Não-financeiros em Organizações Agroindustriais: Um Caso Exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 10, n. 1, p.35-48, 2008. Trimestral. em: <<https://www.redalyc.org/exportarcita.oa?id=87812566003>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

CARDOSO, Luiz Antônio. **Prevenção de incêndios: uma retrospectiva dos primeiros anos da atividade técnica em Santa Catarina 1973-1993**. Florianópolis: Papa-livro, 2014. 152 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 528 p.

ERICKSON, Sharon W.. **REVIEW OF FIRE DEPARTMENT PERFORMANCE MEASURES: Improving the Usefulness of Data**. San Jose: Office Of The City Auditor, 2012. 37 f. Disponível em: <<https://www.google.com/url?>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 5, n. , p.183-196, 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos Ebape.br**, [s.l.], v. 13, n. 4, p.759-775, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

GAMBA JÚNIOR, José. **Avaliação de Desempenho do Serviço Emergencial prestado pelo Corpo de Bombeiros Militar, fundamentad**. 2012. 273 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 120 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/>>. Acesso em: 9 nov. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 175 p.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o Desempenho Organizacional: Um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras**. São Paulo: Fgv Eaesp - Gvpesquisa - Relatórios Técnicos, 2006. 196 p. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 48, n. 1, p.25-35, mar. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 336 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005. 208 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2013. 534 p. Tradução de: Reynaldo C. Marcondes.

MORAIS, Iara Dantas Cordeiro de; SOARES, Ana Maria. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 20, n. 2, p.197-215, abr. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

ODELIUS, Catarina Cecília. GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: CONHECIMENTO ACUMULADO, CARACTERÍSTICAS DESEJADAS AO SISTEMA E DESAFIOS A SUPERAR. In: PANTOLA, Maria Júlia (Org.). **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoa**. Brasília: Enap, 2010. Cap. 4. p. 143-174. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov/>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Rae-revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, p.36-49, jan. 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

PIMENTEL, Helena. O papel da Gestão de Pessoas no Turismo. **Revista Lusófona de Economia e Gestã das Organizações**, Lisboa, n. 4, p.81-111, 25 nov. 2016. Disponível em: <<https://revistas.ulusofona/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. 10. ed. São Paulo: Ltr, 2008. 230 p.

PRIMO, Paschoal Palombino; OLIVA, Eduardo de Camargo; KUBO, Edson Keyso de Miranda. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS PARA PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO NAS UNIVERSIDADES PRIVADAS. **Read. Revista Eletrônica de Administração (porto Alegre)**, [s.l.], v. 20, n. 2, p.371-396, ago. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo/>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [s.l.], v. 33, n. 1, p.192-207, 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo/>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SANO, Hironobu; MONTENEGRO FILHO, Mário Jorge França. As Técnicas de Avaliação de Eficiência, Eficácia e Efetividade na Gestão Pública e sua Relevância para o Desenvolvimento Social e das Ações Públicas. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, n. 22, p.35-61, 2003. Disponível em: <<https://www.google.com/url?>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

SANTA CATARINA (Estado). Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, SC, 2019. Disponível em: <<http://www.alesc.sc.gov.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SANTA CATARINA (Estado). Instrução Normativa nº 1, de 28 de março de 2015. Normas de Segurança Contra Incêndios. **da Atividade Técnica**. 1. ed. Florianópolis, SC, 28 mar. 2014. Disponível em: <<https://dat.cbm.sc.gov.br/>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

SANTA CATARINA (Estado). Lei nº 16157, de 7 de novembro de 2013. Dispõe sobre as normas e os requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico e estabelece outras providências. Florianópolis, SC, 11 nov. 2013. Disponível em: <<http://leis.alesc.sc.gov.br/>> Acesso em: 13 nov. 2019.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 6, n. 1, p.187-207, abr. 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: MARIA JÓLIA PANTOLA (Org.). **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília: Enap, 2010. Cap. 1. p. 9-28. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

VIDAL, Vanderlei Vanderlino. **Marketing no setor público e os indicadores de desempenho na atividade técnica do Corpo de Bombeiros**. 2015. 95 f. Monografia (Especialização) - Curso de Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; ZAPPELLINI, Silvia Maria Knabben Corrêa. **Metodologia da Pesquisa Científica**: Apostila de Metodologia Científica. Florianópolis: Faculdade Energia de Administração e Negócios, 2013. 141 p.

## ANEXO

### ANEXO – A - Elementos Primários de Avaliação para Atividade Técnica no CBMSC

Nº	Elementos Primários de Avaliação
1	Existência de um supervisor de atendimento na SAT
2	Frequência semanal de supervisão pelo Chefe SAT: 10 vistoria e 02 PPCI
3	Análise da lucratividade do cidadão usuário
4	Erros mais comuns por sistema preventivo na análise de PPCI
5	Erros mais comuns detectados em vistoria
6	Sistemas mais comuns por empresa de projetos
7	Participação do CBM no mercado
8	Medição de demanda dos serviços
9	Monitoramento canal de marketing online
10	Canal do tipo “fale conosco” (reclamações, sugestões, denúncias e elogios)
11	Valor do cliente no longo prazo
12	Entrega no prazo: vistoria de baixa complexidade
13	Entrega no prazo: vistoria de alta complexidade
14	Entrega no prazo: análise de PPCI baixa complexidade
15	Entrega no prazo: análise de PPCI alta complexidade
16	Publicidade emprego dos valores das taxas
17	SAT com pessoal capacitado análise PPCI baixa complexidade
18	SAT com pessoal capacitado análise PPCI alta complexidade
19	SAT com pessoal capacitado vistoria alta complexidade
20	Bombeiro privado: qual valor da taxa análise
21	Bombeiro privado: qual valor da taxa de vistoria
22	Bombeiro privado: tempo resposta análise PPCI
23	Bombeiro privado: tempo resposta vistoria
24	Bombeiro privado: quais canais deixam acessíveis aos cidadãos
25	SAT possui estacionamento visitantes
26	SAT possui estacionamento bicicletas
27	No município quantos locais pode ser protocolada vistoria ou PPCI
28	Tempo de espera em fila até ser atendido
29	SAT possui atendimento por senhas com controle de tempo?
30	SAT possui TV na sala de espera?
31	SAT possui café e água aos visitantes na sala de espera?
32	SAT possui Wi-Fi disponível ao cidadão?
33	SAT possui boa sinalização de acesso?
34	Ambiente SAT está no padrão estabelecido?
35	Edificação vistoriada sem ocorrência de incêndio no ano

36	Quantidade de vistoriadores em relação as edificações existentes
37	Percentual de vistorias realizadas por ocupação por ano
38	Tempo médio de análise de PPCI baixa complexidade
39	Tempo médio de análise PPCI alta complexidade
40	Tempo médio vistoria baixa complexidade
41	Tempo médio vistoria alta complexidade
42	Há opção de escolha para o cidadão quanto ao recebimento do serviço
43	Treinamento sobre três necessidades básicas cidadão
44	Pesquisa de mercado sobre as três necessidades básicas do cidadão
45	Quantidade de cidadãos consultados após termino do processo
46	Índice de esforço do cliente
47	Índice de satisfação do cliente
48	Tempo semanal de pratica de atividade física
49	Comparativo produtividade de quem faz e quem não faz atividade física
50	Valor vitalicio do cliente
51	Valor do cliente
52	Quantidade de acesso aos relatórios de indicadores, por gerente
53	Tipo de erro mais comum por profissional (Eng.o ou arquiteto)
54	Quadro de erros comuns é usado pela DAT para dialogo com CREA e CAU?
55	SAT possui pessoal capacitado para atender profissional especializado?
56	Cidadão é informado sobre proximidade de vencimento do atestado?
57	Quantidade de pessoas impactadas pela Atividade Técnica
58	Gastos e prejuízos em incêndios por ano por município
59	Salvados em incêndios por município por ano
60	Quantidade de óbitos em incêndios
61	Pessoas salvas em incêndios
62	Acompanhamento da demanda por PPCI baixa complexidade
63	Acompanhamento da demanda por PPCI alta complexidade
64	Acompanhamento da demanda vistorias baixa complexidade
65	Acompanhamento da demanda vistorias alta complexidade
66	Faixa etária dos envolvidos em causas humanas de incêndios
67	Ocupação dos envolvidos em causas humanas em incêndios
68	Custos com a Atividade Técnica no período
69	Investimentos na Atividade Técnica, por período
70	Edificações apresentadas por empresa, por período

Fonte: Vidal (2015)