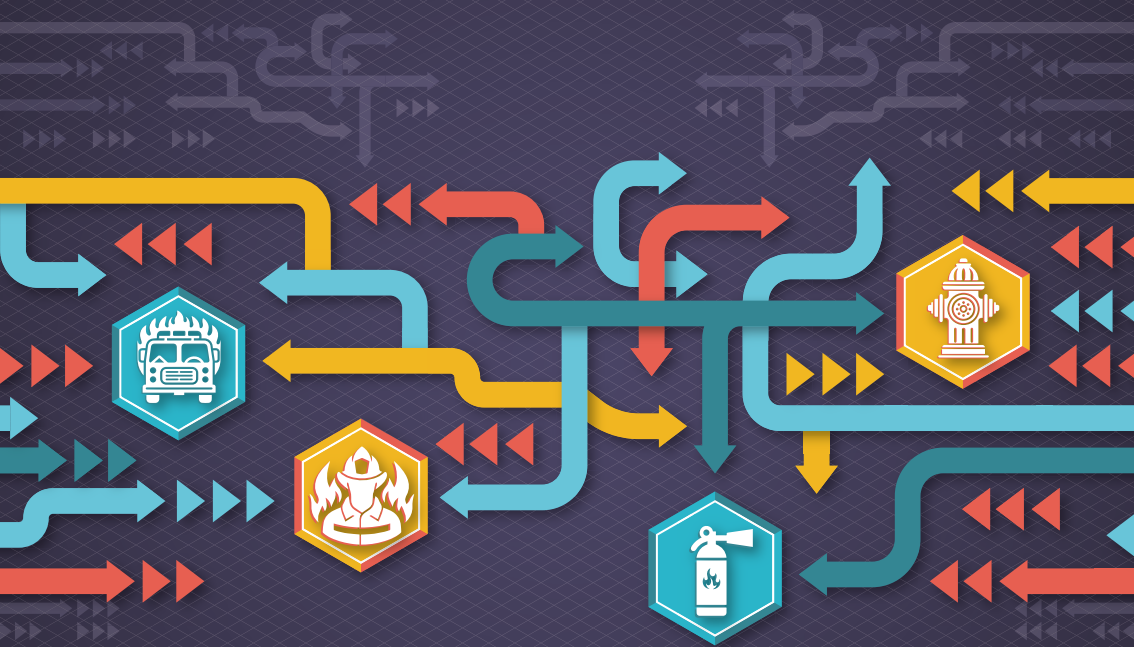


GESTÃO E INOVAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA



VOL. 1 - NO TRABALHO DE
BOMBEIROS MILITARES



Maria Teresa Pires Costa
Marcos Fernando Machado de Medeiros
Kléber Cavalcante de Souza (orgs.)

GESTÃO E INOVAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA

VOL. 1 - NO TRABALHO DE
BOMBEIROS MILITARES



GESTÃO E INOVAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA

VOL. 1 - NO TRABALHO DE BOMBEIROS MILITARES

Maria Teresa Pires Costa
Marcos Fernando Machado de Medeiros
Kléber Cavalcante de Souza

(orgs.)

 editora
CAULE DE PAPIRO®

Natal, 2024



©2024. Maria Teresa Pires Costa , Marcos Fernando Machado de Medeiros e Kléber Cavalcante de Souza (orgs.). Reservam-se os direitos e responsabilidades do conteúdo desta edição aos autores. A reprodução de pequenos trechos desta publicação pode ser realizada por qualquer meio, sem a prévia autorização dos autores, desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei n. 9610/1998) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal. Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Lei N° 10.994, de 14 de dezembro de 2004.

Revisão	<i>Os autores</i>
Capa	<i>José Marinho</i>
Projeto Gráfico e Diagramação Eletrônica	<i>Caule de Papiro</i>

Catálogo da Publicação na Fonte.
Bibliotecária/Documentarista:
Rosa Milena dos Santos - CRB 15 / 847

C837g Costa, Maria Teresa Pires.

Gestão e inovação na segurança pública: no trabalho de bombeiros militares [recurso eletrônico] / Maria Teresa Pires Costa; Marcos Fernando Machado de Medeiros; Kléber Cavalcante de Souza (Orgs.). – Natal/RN: Caule de Papiro, 2024.

1 v. 358 p. : il.

ISBN 978-65-5477-088-0

1. Administração pública – Rio Grande do Norte. 2. Segurança pública. 3. Corpo de Bombeiros – Rio Grande do Norte. I. Medeiros, Marcos Fernando Machado de. II. Souza, Kléber Cavalcante de. III. Título.

CDU 35(813.2)

*Este livro é dedicado aos bombeiros
e policiais militares que diuturnamente
dedicam suas vidas em prol
da segurança dos cidadãos brasileiros.*

Sumário

Prefácio

9

Luiz Monteiro da Silva Junior - Cel QOCBM

capítulo 1

A IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR ESTADUAL TEMPORÁRIO NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE 13

Hiparco Nicholas Xavier de Aquino
Marconi Neves Macedo

capítulo 2

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE41

Alexandre Costa Rodrigues de Sousa
Marcos Fernando Machado de Medeiros

capítulo 3

CAMINHOS PARA PROMOVER A TRANSPARÊNCIA ATIVA INSTITUCIONAL NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE EM 202385

Bruno Allenson de Carvalho Medeiros
Thiago Ferreira Dias

capítulo 4

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO: CONSIDERAÇÕES SOBRE A DIRETORIA DE ATIVIDADES TÉCNICAS DO CBMRN 113

Daniel Gleidson do Nascimento
Kleber Cavalcante de Sousa

capítulo 5

SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS FEDERAIS NA SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE 135

Leidiane da Silva Santiago
Marcos Fernando Machado de Medeiros

capítulo 6

UMA FUNDAÇÃO LIGADA AO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE: UMA FORMA DE POTENCIALIZAR O CRESCIMENTO INSTITUCIONAL..... 155

André Melo Martins de Góis
Kleber Cavalcante de Sousa

capítulo 7

ANÁLISE COMPARATIVA DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRA DE CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL 181

Dynarte Lyra Lima
Hironobu Sano

capítulo 8

A ANÁLISE DA EFICÁCIA E PADRONIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE BUSCA POR PESSOAS PERDIDAS NO CBMRN 213

Saulo Moisés Oliveira Souza
Josenildo Acioli Bento

capítulo 9

PADRONIZAÇÃO DO EXAME DE APTIDÃO FÍSICA PARA INGRESSO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR: UM ESTUDO DE CASO NO RIO GRANDE DO NORTE.....233

Francisco Roberto de Oliveira Júnior
Denise Maria Bezerra de Figueiredo

capítulo 10

SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO DOS PROJETOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FEDERAIS DO FUNDO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA, NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE.....255

Jonas Eduardo Ferreira Alves
Denise Maria Bezerra de Figueiredo

capítulo 11

A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO DE OUVIDORIA NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - CBMRN 275

Marcelo Nascimento da Silva
Marcos Fernando Machado de Medeiros

capítulo 12

GERENCIAMENTO DE OCORRÊNCIAS: UMA PROPOSTA PARA O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE..... 301

Rafael Barbosa Barreto,
Zenóbio Pereira

capítulo 13

TRANSIÇÃO PARA ANÁLISE DIGITAL DE PROJETOS DE PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIOS E PÂNICO: PROPOSTA PARA O CBMRN 331

Uirá das Neves Monteiro
Hironobu Sano

Prefácio

Luiz Monteiro da Silva Junior - Cel QOCBM

Comandante Geral do CBMRN

O ano foi 2019, quando foi realizado no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte - CBMRN, o primeiro Curso de Extensão Empreendedorismo e Inovação na Gestão Pública, o qual tinha como objetivo geral, preparar os gestores da nossa instituição ao novo cenário estadual, nacional e mundial em que estão inseridas as instituições de segurança pública, em especial, o CBMRN. Um cenário globalizado em que as informações e as tecnologias evoluem e se modificam de uma forma muito dinâmica, demonstrando portanto, uma necessidade individual e institucional de acompanhamento de tais evolução e mudança, sob pena de haver prejuízo na prestação de um serviço mais efetivo ao cidadão.

O referido curso foi idealizado e ministrado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, através de sua Pró-Reitoria de Extensão, o qual foi coordenado pelo professor Kléber Cavalcante de Sousa e integraram o quadro de professores, Kléber Cavalcante de Sousa, Gláucio Bezerra Brandão, Zenóbio Pereira, Thiago Marcson, Leonardo Galvão e Juarez Azevedo de Paiva. Foi a partir dessa parceria exitosa que o CBMRN passou a ter uma visão mais estratégica no tocante a necessidade de empreender com inovação, consequentemente tornando-se possível a adaptação em tempo hábil aos desafiadores cenários que surgem e que em diversas situações trazem ameaças

institucionais que precisam ser eliminadas ou transformadas em oportunidades.

No primeiro Curso 100% dos alunos eram Oficiais Bombeiros Militares, mas não parou por aí, tivemos no ano de 2021 o segundo Curso de Empreendedorismo e Inovação na Gestão Pública, dessa vez com uma turma mais diversificada, com alunos do CBMRN; da PMRN; da Polícia Civil e Polícia Penal, foi portanto, viabilizado através desta importante parceria que outras instituições apreendessem o quão era necessário gerir empreendendo e inovando, o projeto deu tão certo que algumas dessas instituições já replicaram o supracitado curso para os seus gestores. Parafraseando Mário Sérgio Cortella, “dê as condições para que os seus gestores façam o seu melhor, para quando eles tiverem melhores condições, eles possam fazer melhor ainda”

Em 2023 Já com a maioria dos oficiais superiores do CBMRN detentores da arte de gerir com empreendedorismo e inovação, partiu-se então para o terceiro curso com essa temática, entretanto, com uma inovação, pela primeira vez em na história desta instituição foi realizado um Curso em parceria com a UFRN em nível de especialização e com equivalência, ao Curso Superior de Bombeiro Militar - CSBM e ao Curso Superior de Polícia Militar - CSPM, com Oficiais Alunos de ambas as instituições, curso obrigatório e que habilitava os oficiais superiores Bombeiros Militares e Policiais Militares ao último patamar de suas carreiras que é o posto de Coronel. O referido curso foi assim denominado: Curso de Especialização em Gestão e Inovação na Segurança Pública.

Depois deste breve histórico, dividido em três momentos, passo a me dirigir a todos aqueles que estão lendo esta relevante obra que é a GESTÃO E INOVAÇÃO NO TRABALHO DE BOMBEIROS MILITARES, obra esta que é assinada pelos professores, Maria

Teresa Pires Costa; Marcos Fernando Machado de Medeiros e Kléber Cavalcante de Sousa, professores renomados da nossa academia e que junto a tantos outros mestres e doutores, mudaram a visão estratégica da nossa instituição. Uma obra literária que contempla os frutos mais preciosos de um processo de especialização acadêmica, quais sejam, os trabalhos de conclusão de Curso Superior Bombeiro Militar - CSBM que obtiveram a nota máxima na avaliação final.

Todos os senhores e senhoras que pesquisam sobre Gestão e Inovação terão a oportunidade de se debruçarem não apenas em capítulos que trazem diversos trabalhos que são obrigatórios para se concluir uma determinada especialização, não obstante, o que se verá, são verdadeiras soluções inovadoras com foco a aplicabilidade real para resolução de muitos problemas institucionais encontrados no Corpo de Bombeiros Militar, alguns desses capítulos já foram aplicados e outros estão em aplicação e alguns já se tornaram projetos de lei que beneficiarão uma melhor prestação de serviço a sociedade.

Portanto, convido a todos os leitores, pesquisadores e curiosos a navegarem nos capítulos da GESTÃO E INOVAÇÃO NO TRABALHO DE BOMBEIROS MILITARES, para que dessa maneira todos possam conhecer a capacidade de gerir com inovação no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, dos nossos Oficiais Superiores que concluíram do Curso de Especialização em Gestão e Inovação na Segurança Pública.

A IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR ESTADUAL TEMPORÁRIO NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Hiparco Nicholas Xavier de Aquino
Marconi Neves Macedo

Em regra os militares da União ou dos Estados possuem vínculos permanentes com a Instituição a que pertença, todavia, as Forças Armadas vem empregando cada vez mais o denominado Serviço Militar Temporário (SMT).

O SMT visa o ingresso de pessoal qualificado para o exercício de funções de interesse das Forças Terrestres nas mais diversas áreas do conhecimento, bem como a atuação finalística de cada Corporação.

No âmbito dos Militares Estaduais, a Constituição Federal estabeleceu que compete a União legislar sobre normas gerais de organização de seu efetivo e outros temas, conforme se transcreve:

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

...

XXI - normas gerais de organização, efetivos, material bélico, garantias, convocação, mobilização, inatividades e pensões das

polícias militares e dos corpos de bombeiros militares; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 103, de 2019)

A redação dada pela Emenda Constitucional nº 103, de 2019, foi regulamentada por meio da Lei Federal nº 13.154, de 2019, que acresceu, dentre outros, o artigo 24-I, ao Decreto-Lei nº 667, de 1969, pelo que se transcreve:

Art. 24-I. Lei específica do ente federativo pode estabelecer:
(Incluído pela Lei nº 13.954, de 2019)

...

II - requisitos para o ingresso de militares temporários, mediante processo seletivo, cujo prazo máximo de permanência no serviço ativo será de 8 (oito) anos, observado percentual máximo de 50% (cinquenta por cento) do efetivo do respectivo posto ou graduação. (Incluído pela Lei nº 13.954, de 2019)

§ 1º O militar temporário de que trata o inciso II do caput deste artigo contribuirá de acordo com o disposto no art. 24-C deste Decreto-Lei e fará jus aos benefícios de inatividade por invalidez e pensão militar durante a permanência no serviço ativo. (Incluído pela Lei nº 13.954, de 2019)

§ 2º Cessada a vinculação do militar temporário à respectiva corporação, o tempo de serviço militar será objeto de contagem recíproca para fins de aposentadoria no Regime Geral de Previdência Social ou em regime próprio de previdência social, sendo devida a compensação financeira entre os regimes. (Incluído pela Lei nº 13.954, de 2019)

Como se percebe, o Constituinte derivado conferiu a União autonomia para disciplinar de forma geral sobre a convocação de militares estaduais temporários, o que foi feito via Lei Federal nº 13.154, de 2019.

Por sua vez, o referido diploma legislativo atribuiu aos Estados a competência para discorrer de forma específica sobre a forma de ingresso desta modalidade de provimento denominado temporário.

Registre-se que nas palavras de Viero (2022), o uso de militares temporários na atividade-fim da Corporação era um tema pouco explorado, conforme se observa:

Cabe ressaltar que o emprego de militares temporários na atividade-fim policial, tal qual a desempenhada por militares de carreira, até então era um ramo pouco explorado pelas instituições militares dos estados e do Distrito Federal, visto que, antes da mudança legislativa, o que algumas instituições acabavam realizando era a utilização desse tipo de efetivo nas atividades administrativas, como forma de apoio às atividades de polícia ostensiva e de preservação de ordem pública.

No âmbito do Estado do Rio Grande do Norte, em especial pelo Corpo de Bombeiros Militar, esta forma de ingresso ainda não possui diploma legislativo próprio, sendo que o presente trabalho se dispõe a apresentar projeto de Lei Complementar que visa instituir o Serviço Militar Estadual Temporário Bombeiro Militar (SEMET-BM), criando balizas para essa contratação temporária.

A problemática encontrada e que serviu de base para o presente estudo decorre do fato de que os atuais certames públicos para o provimento dos cargos militares estaduais constituírem-se de uma seleção generalista (exigência de qualificação em nível superior), em que a Corporação não pode dispor sobre quais qualificações, acadêmica ou técnica, teria necessidade de ser suprida.

Nesse sentido, a proposta tal qual como ocorre nas Forças Armadas, além de possibilitar o ingresso de profissionais para atuarem na atividade fim da Corporação, também tem por objetivo a criação de quadros específicos e complementares a esta, podendo o

recrutamento ser direcionado para determinada área do saber com a finalidade de preencher vácuo institucional transitório.

Para a concretização do trabalho perante o problema narrado, utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa respeito do assunto descrita no tópico referente ao Diagnóstico da Situação problema.

Seguindo esse raciocínio, iniciamos a contextualização da investigação apresentando a legislação na qual o Corpo de Bombeiros Militar do RN está inserido, bem como alinhando aos conceitos de inovação no serviço público, tendo como balizas norteadoras a proposta do Curso de Especialização em Gestão e Inovação da Segurança Pública (CEGISP).

No tópico seguinte, a problemática que envolve o presente estudo enumerou os pontos negativos do atual modelo de admissão de pessoal, no que tange a sua generalidade acadêmica, não podendo a Instituição opinar por qual valência do conhecimento necessita, além disso, aponta questões a ausência de concursos regulares, o envelhecimento da tropa e o ônus financeiro de um contingente constituído exclusivamente por militares de carreira.

Já na análise da situação problema, apresentamos dados Institucionais que corroboram com a tese de que o estabelecimento de um efetivo temporário auxiliaria positivamente a Corporação, seja pela possibilidade de remanejamento dos militares de carreira para serem empregados na atividade fim, pelo fato daqueles contribuírem perante o Sistema de Proteção Social, bem como a final do contrato temporário, ingressarem na reserva não remunerada, de modo que não constituirão ônus futuro e permanente aos cofres públicos.

Além disso, subsiste a autonomia Institucional quanto a escolha da qualificação que deseja que ingresse em seus quadros a fim de preencher uma lacuna transitória.

Ao final, concluímos que a implementação do Serviço Militar Estadual Temporário Bombeiro Militar (SEMET-BM) trará benefícios à Corporação e a coletividade, seja por meio do reforço do efetivo operacional, maior eficiência nos trabalhos de ordem técnica em face da possibilidade de contratação de mão de obra específica e qualificada, e pela não geração de ônus futuro, dessa forma, apresenta-se o produto deste trabalho que se consolida por meio de um projeto de Lei Complementar que irá dispor sobre o Serviço Militar Temporário.

CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN), instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército brasileiro, organizado com base na hierarquia e na disciplina, foi instituído pela Lei Complementar Estadual nº 230, de 22 de março de 2002.

O referido diploma legislativo organizou o efetivo da Corporação em 04 (quatro) quadros distintos, sendo eles: Quadro de Oficiais Bombeiros Militares Combatentes (QOCBM), Quadro de Oficiais de Saúde Bombeiros Militares (QOSBM), Quadro de Oficiais Administrativos Bombeiros Militares (QOABM) e Quadro de Praças Bombeiros Militares (QPBM).

Tais quadros possuem as seguintes características:

Art. 13. O Quadro de Oficiais Bombeiros Militares Combatentes (QOCBM) é constituído por Oficiais com Curso de Formação de Bombeiros Militares.

Art. 14. O Quadro de Oficiais de Saúde Bombeiros Militares (QOSBM) é constituído por Oficiais que, diplomados nas respectivas áreas por instituições de ensino superior reconhecidas oficialmente, ingressaram na Corporação mediante concurso público.

Art. 15. O Quadro de Oficiais Administrativos Bombeiros Militares (QOABM) é constituído por Oficiais oriundos da situação de Praça que possuam os respectivos Cursos de Habilitação de Oficiais.

Art. 16. O Quadro de Praças Bombeiros Militares (QPBM) é constituído por Praças com os respectivos cursos de formação.

Desta leitura, observa-se que na sua origem e dada a realidade vivenciada à época, não se cogitou pela necessidade de outros quadros de pessoal na Corporação, muito menos aquele de natureza temporária.

Acontece que com a evolução da sociedade e o dinamismo com que as mudanças no cenário profissional ocorrem, é natural que as Instituições também acompanhem o desenvolvimento do meio em que está inserido. Em contrapartida, é necessário que a legislação aplicável a cada Corporação possibilite ao gestor as ferramentas necessárias para o exercício de suas competências institucionais.

Nesse cotejo, nas palavras de Souza (2017), competência significa ter visão estratégica, ou seja, conhecer e entender as atribuições da organização e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas, agregando valor social para o indivíduo e valor econômico para a organização.

Sob o mesmo enfoque Meirelles (2001), apregoa que na Administração Pública, só é permitido fazer o que a lei autoriza, ao passo que no âmbito das relações privadas, faz-se aquilo que a lei não proíbe. Tal dicotomia enseja forte liberdade ao privado e restringe em demasia o dinamismo da coisa pública.

Seguindo esse entendimento é o que leciona Rizardi (2022):

Se estruturas organizacionais complexas e hierárquicas dificultam a agilidade na tomada de decisão em empresas inovadoras de grande porte, no ambiente público somam-se elementos como baixo nível de confiança; legislações e mecanismos infralegais dificultadores ou que ajudam a facilitar a inovação, mas ainda pouco aplicados; medo de errar. São barreiras estruturais à inovação, cuja transposição em prol de um Estado mais inovador mereceria todo o apoio do ecossistema do empreendedorismo inovador para inovar junto com o Estado e para resolver suas dores.

Ou seja, para que o gestor público pratique seus atos de gestão deve o mesmo estar alinhado à legislação vigente que regula sua Instituição, em homenagem ao princípio da legalidade.

A inovação no segmento público, em regra, decorre da ruptura do arcabouço legislativo usual de modo que normas regulamentadoras atualizadas deem guarida a um cenário favorável quanto à aderência de novas ideias e projetos, ao passo que o gestor público estará amparado em praticar seus atos de gestão com base no princípio da legalidade, que nas palavras de Junior e Nery (2016), significa a submissão da administração à Constituição e às leis.

Entretanto, de acordo com o Fórum de Inovação FGV/EAESP (2014, *apud* Cavalcante, 2019), não bastam boas ideias para que sejam desenvolvidas práticas inovadoras na gestão pública, vejamos:

Para que sejam desenvolvidas práticas inovadoras na gestão pública, contudo, não bastam boas ideias. Sem dúvida, a etapa de criatividade é necessária e fundamental, mas por si só não constitui efetivamente uma inovação (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014). É imperativo que a ideia seja implementada e, principalmente, gere resultados, isto é, valores percebidos como novos pelos empreendedores da organização e/ou usuários do processo ou serviço. Esse conceito da inovação, mesmo minimalista, reforça a relevância de se superar a ênfase, muitas vezes excessiva, na fase das ideias.

Sob a mesma ótica, Cavalcante et al. (2017) pontua a inovação no serviço público como um evento complexo, com a finalidade de atender o interesse público, sendo este um fenômeno que gera impulso no desenvolvimento institucional.

Ainda em sua pesquisa Cavalcante et al. citando a OECD (2005), discorrem sobre as tipologias da inovação, sendo elas divididas em quatro:

- 1) Produto: bem ou serviço novo ou melhorado significativamente respeitando suas características ou finalidade.
- 2) Processo: método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.
- 3) Marketing: novo método de marketing com mudanças significativas em design de produto ou embalagem, posicionamento, promoção ou precificação.
- 4) Organizacional: novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, no ambiente de trabalho ou nas relações externas.

Nessa perspectiva constata-se que o presente trabalho se amolda a uma inovação organizacional, pois pretende criar um novo método de recrutamento de pessoas.

O autor ainda se refere ao dever que as organizações públicas possuem em desenvolver habilidades e capacidades, com a necessidade de desenvolver esforço na criação de expedientes, e que nesse caminho, se fertilize o terreno na inovação.

Por tais motivos esse estudo busca propor uma ferramenta legal que permita a contratação de bombeiros temporários, com a qualificação compatível com as necessidades institucionais, ou seja, havendo necessidade de contadores ou profissionais de administração, o certame pode ser canalizado para essas áreas do conhecimento.

Havendo a necessidade de contratação de condutores de viaturas operacionais, o certame poderá exigir a categoria de habilitação compatível com a necessidade Institucional, sem as amarras generalistas contidas atualmente nos concursos para ingresso regular e definidas por meio da Lei nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976 (Estatuto da PMRN, ora aplicado ao CBMRN).

Quanto à contratação do efetivo de base (soldados), estes poderiam além de reforçar as guarnições de serviço, contribuir para o processo de interiorização da Corporação, bem como assumir funções administrativas, liberando o bombeiro militar de carreira para atuar no serviço ostensivo.

Nesse mesmo viés, está a supressão futura quanto ao ônus junto ao sistema de proteção social, já que tais agentes temporários não estarão vinculados ao regime próprio, que no caso dos militares estaduais é denominado de Sistema de Proteção Social, mas sim ao regime geral de previdência.

E é sob este enfoque que o presente trabalho de conclusão de Curso se dispõe, ou seja, apresentar proposta legislativa que tem por objetivo dar novas alternativas para que o Corpo de Bombeiros Militar do RN, no exercício de sua autonomia administrativa, opte para que todo o seu efetivo seja composto por militares de carreira, ou que haja a possibilidade de se selecionar profissionais com qualificação específica para suprir necessidades pontuais e transitórias da Corporação.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Inicialmente cabe destacar a utilização do serviço temporário dentro das Corporações, em regra, sempre se voltaram para atividades

meio, em repartições administrativas, de modo a liberar o militar de carreira para que fosse empregado na atividade fim.

No âmbito do Estado do Rio Grande do Norte, em especial com enfoque ao Corpo de Bombeiros, vige a lei nº 10.288, de 14 de dezembro de 2017, que versa sobre a contratação de Guarda-Vidas por Tempo Determinado (GVTD), os quais podem ser empregados nas atividades de auxílio ao serviço de prevenção de afogamentos, nos seguintes termos:

Art. 1º Para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, o Estado do Rio Grande do Norte, por intermédio da Secretaria de Segurança Pública e da Defesa Social (SESED), poderá efetuar a contratação de Guarda-Vidas por Tempo Determinado (GVTD), nas condições e prazos previstos nesta Lei, mediante prévio processo seletivo público simplificado.

...

Art. 2º *omissis*

...

§ 2º *O Corpo de Bombeiros Militar definirá o número de GVTD a ser empregado em cada balneário a ser atendido.*

§ 3º *Os GVTD exercerão suas funções sempre supervisionados e em conjunto com um ou mais Bombeiros Militares.*

...

Art. 6º A contratação do GVTD terá duração de até 5 (cinco) meses, com aplicação, preferencialmente, nos meses de novembro, dezembro, janeiro, fevereiro e março.

A referida lei ordinária, em que pese dar a possibilidade de uso do contratado por tempo determinado, possui características limitadoras, a saber: período de contratação de até 5 (cinco) meses, o GVTD só pode atuar sob a supervisão de um Bombeiro Militar, além

de só pode atuar numa atividade específica (garantir a segurança de banhistas em balneários).

Tais limitações frustram a capacidade de pleno emprego deste segmento de contingente temporário, pois só podem ser contratados em determinado período do ano e empregados num único segmento bombeiro militar, que é o de Guarda Vidas.

Diante disso, especialmente a partir do ajuste constitucional já mencionado, é oportuno e importante pensar em uma solução de ampliação do rol de atribuições e a duração da contratação do militar temporário, por meio da implementação do Serviço Militar Estadual Temporário Bombeiro Militar (SEMET-BM).

Com o advento da Lei Federal nº 13.154, de 2019, que acrescentou o artigo 24-I, ao Decreto-Lei nº 667, de 1969, surgiu a possibilidade de utilização do serviço militar temporário para o desempenho de atividades típicas das Instituições Militares Estaduais (IME).

Como se sabe, a cada ano, as finanças públicas se tornam um desafio maior aos Chefes do Poder Executivo, seja pelas limitações impostas pela lei de responsabilidade fiscal frente ao gasto com pessoal ou mesmo pela falta de recurso financeiro para o pagamento dos servidores ativos e, notadamente, à quitação dos valores atrelados ao pessoal inativo.

O envelhecimento da tropa em face da ausência de concursos públicos regulares pode afetar a prestação do serviço, pois a carreira militar exige do agente de segurança pública higidez física e mental compatível com as dificuldades encontradas na atividade bombeiro militar.

Muitas vezes as repercussões futuras de um concurso público para o provimento de cargos de carreira podem ser um entrave à sua deflagração, pois atrelado ao ato administrativo de autorização de

um certame, está presente a contratação permanente do militar, a incerteza quanto a qualificação profissional do candidato e a clareza de que haverá uma repercussão futura junto ao sistema de proteção social, no momento de sua passagem para a inatividade.

O cuidado com que deve ser tratado a periodicidade e o quantitativo a ser admitido para os quadros de carreira permanente, observado o futuro certo a todos, que é a passagem para a inatividade, decorre do fato de que por meio da Lei Complementar nº 692, de 28 de dezembro de 2021, foi estabelecido que os militares estaduais do RN, fazem jus a integralidade e a paridade de rendimentos na ativa e de proventos de inatividade, conforme se verifica:

Art. 1º Esta Lei Complementar dispõe sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares do Estado do Rio Grande do Norte (SPSM/RN), estabelece seu modelo de gestão e um conjunto integrado de direitos, serviços e ações, permanentes e interativas, de remuneração e pensão, em observância aos arts. 24-A a 24-J do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, acrescidos pela Lei Federal nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019.

...

Art. 2º Os militares do Estado do Rio Grande do Norte são remunerados por subsídio, fixado em parcela única, em bases estabelecidas no Estatuto dos Militares do Estado do Rio Grande do Norte e nos termos da Lei Complementar Estadual nº 463, de 3 de janeiro de 2012, e alterações posteriores.

§ 1º É vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio ou outra espécie remuneratória de carreira, ressalvadas as verbas constitucionalmente permitidas e as de natureza indenizatória estabelecidas em lei.

§ 2º O valor do subsídio é igual para o militar estadual da ativa, da reserva remunerada ou reformado, de um mesmo grau hierárquico.

§ 3º A remuneração da inatividade deve ser revista de ofício na mesma data da revisão do subsídio dos militares da ativa, para preservar a equivalência de valores.

Diante desta realidade, a proposta do SEMET-BM não se constitui em uma forma de ingresso na carreira militar estadual, mas uma contratação por tempo certo que ao final seus integrantes farão parte da reserva não remunerada, ou seja, não irão impactar no sistema de proteção social dos militares estaduais, logo, não havendo que se falar em integralidade e paridade salarial, pois estarão vinculados ao regime geral de previdência social.

Decerto que o eixo principal de uma Corporação deve ser constituído por profissionais de carreira (Oficiais e Praças), entretanto o que se propõe como inovação é que parcela desse contingente seja formada por um efetivo com qualificação específica para atender demandas pontuais da Corporação de maneira temporária.

O acima descrito decorre da generalidade acadêmica exigida no momento dos certames públicos, em que, conforme lei nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976 (Estatuto da Polícia Militar, ora aplicado ao Corpo de Bombeiros), para o ingresso no CBMRN será considerado qualquer qualificação:

Art. 11. São requisitos para ingresso nas Corporações Militares Estaduais, na condição de militar estadual:

...

VIII - haver concluído, com aproveitamento, o respectivo nível e curso específico, devidamente comprovado por meio de fotocópia autenticada em cartório, do diploma, certificado ou declaração, reconhecido legalmente por Secretaria da Educação de quaisquer das Unidades Federativas do Brasil ou pelo Ministério da Educação, acompanhado do histórico escolar correspondente, registrado no órgão competente, para matrícula no curso de formação dos seguintes Quadros:

a) Quadro de Oficiais Combatentes:

...

2. graduação em nível superior, nos graus bacharelado ou licenciatura, para os Bombeiros Militares do Rio Grande do Norte;

...

e) Quadro de Praças Policiais Militares (QPPM) e do Quadro de Praça Bombeiro Militar (QPBM): graduação em nível superior, nos graus bacharelado, licenciatura ou tecnólogo; (Redação dada pela LCE nº 725, de 24 de novembro de 2022)

Ou seja, muitas vezes a Instituição não possui mão de obra qualificada para o desempenho de atividades específicas, principalmente aquelas de demandam conhecimento mais especializado, como é o caso dos setores de que atuam com o financeiro, a contabilidade e a área técnica de análise de projetos dos mais diversos tipos de edificação, entre outros.

Repise-se que a inovação ora apresentada, via minuta de lei, decorre da tentativa de se incorporar uma nova metodologia de contratação mais dinâmica e sem a intenção de servir de regra estanque, pois certamente a sua real implementação passará pelo binômio da tentativa e erro, conforme cita Cavalcanti (2017):

Da visão evolucionária da inovação, central à abordagem sistêmica, também se retira, além do componente interativo, o componente espontâneo ou incerto relativo à inovação. Este toca, para os fins da inovação em organizações públicas, a necessidade do desenvolvimento de capacidades e habilidades específicas que possam incorporar a tentativa e o erro aos processos decisórios dentro do Estado. Tal engajamento com o experimentalismo não implica que se passe a tratar a inovação em organizações públicas como mera obra do acaso. No terreno do desenvolvimento de capacidades inovadoras, também deve estar presente o esforço de criação de uma série de expedientes que deem estrutura e fertilizem o terreno para

que inovações emergjam – ou seja, há que se pavimentar o caminho para que inovações surjam.

A título exemplificativo, o Centro de Administração Financeira e Orçamentária do CBMRN, órgão responsável pelas atividades específicas da gestão orçamentário-financeira da Corporação, atualmente dispõe de um efetivo de 09 (nove) militares, dos quais apenas 03 (três) possuem bacharelado em contabilidade.

Em que pese o relevante trabalho realizado diariamente por aquela equipe, entende-se que a falta de mão de obra qualificada para o exercício da incumbência especialíssima pode ser danosa à Corporação.

Ponto que também merece destaque é que os concursos regulares são destinados a contratação de pessoal para atuar na atividade fim da Corporação, sendo que na falta de um quadro de pessoal específico, lança-se mão desse contingente genérico para sanar as necessidades institucionais, fato que pode gerar repercussões jurídicas quanto ao desvio de finalidade.

Pelo que se abstrai e utilizando-se das palavras de Cavalcanti (2017, *apud* OCDE, 2015), a inovação no setor público ganha impulso na medida em que os governos buscam atender às demandas contínuas por, entre outros, maior transparência, qualidade, eficiência e eficácia de suas ações, mediante processos interativos com cidadãos, empresas e sociedade. Ou seja, a administração pública deve fomentar e buscar a concretização de ferramentas que tragam melhorias para o serviço prestado à sociedade.

Nesse contexto, para a confecção deste trabalho, quanto à abordagem do problema, realizou-se pesquisa qualitativa, para aprofundamento a respeito do assunto, seja por meio de livros ou artigos elaborados por estudiosos na área, o que se constitui, segundo Denzin

e Lincoln (2006) no caráter interpretativo deste tipo de pesquisa e em seu caráter de pesquisa bibliográfica.

Consoante a taxionomia de VERGARA (2009), essa pesquisa foi ainda explicativa, porque visou elencar e analisar o arcabouço legal que orienta a permissividade para a elaboração de leis estaduais voltadas ao tema, através da técnica de pesquisa documental.

A coleta de dados para a pesquisa bibliográfica incluiu livros, artigos em periódicos indexados em bases científicas na internet, teses e dissertações que abordassem aspectos do serviço militar voluntário. Excluíram-se todas as fontes que não versaram sobre esta temática. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consultas à sites como o do Repositório do Conhecimento do IPEA e da Federação Nacional de Entidades de Oficiais Militares Estaduais (FENEME).

Para a pesquisa documental foi incluída a legislação vigente sobre o Serviço Militar Voluntário, na forma de Decretos, Leis, e a Constituição Federal e excluídos aqueles que não tratassem da temática em foco. Também, para a pesquisa documental, foi realizada uma pesquisa nos arquivos de outros Corpos de Bombeiros. O objetivo principal foi levantar informações em documentos não publicados, como regulamentos internos, projetos de lei em tramitação, pareceres e relatórios, entre outros.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Os entraves já elencados quanto à manutenção do atual mecanismo de provimento para o cargo Bombeiro Militar Estadual, além de gerar incertezas quanto às valências acadêmicas dos candidatos e conhecimento técnico adquirido previamente, também contribui para um maior déficit do Sistema de Proteção Social, pois a regra é

que todos os admitidos ingressem na inatividade, com os proventos de inatividade equivalentes aos do pessoal ativo.

O emprego do efetivo de carreira em funções eminentemente burocráticas e de baixo grau de complexidade, como em setores de protocolo, telefonista e outros, sequestram o bombeiro militar combatente e aprofundam o déficit de pessoal nas guarnições de serviço.

Com este trabalho pretende-se implementar uma nova modalidade de contratação de pessoal em favor do Corpo de Bombeiros, conferindo maior autonomia da Corporação para definir os requisitos de ingresso, em especial quanto a qualificação profissional ou de ordem técnica que se deseja.

Aliado a este cenário, os militares integrantes do serviço temporário também poderiam substituir os bombeiros de carreira em funções burocráticas de baixa complexidade, liberando estes para serem reinseridos na tropa.

Nessa ótica e nos termos da Informação nº 646/2023, expedida pelo Chefe do Centro de Recursos Humanos do CBMRN, apresenta-se a Figura 1, contendo a distribuição do efetivo do CBMRN:

Figura 1 – Distribuição do efetivo do CBMRN

---	Oficiais (incluindo-se os Aspirantes a Oficial)			Praças		
Função	Operacional	Administrativa	Cumula Operacional e Administrativa	Operacional	Administrativa	Cumula Operacional e Administrativa
Efetivo	0	17	35	434	233	0
Total	52			667		
Total atuando diretamente na Corporação	719					
Total Geral (Incluindo-se agregados/cedidos e alunos em formação)	(Oficiais: 52) + (Praças: 667) + (Alunos Oficiais: 37) + (alunos Praças: 71) + (agregados/cedidos: 48) = 875					

Fonte: Centro de Recursos Humanos do CBMRN (2023).

Pelo que se abstrai, os Oficiais da Corporação, na maioria dos casos, concorrem à escalas de serviço operacional e cumulam atividades administrativas.

Já no segmento das Praças, há uma nítida divisão do contingente, sendo que de 667 (seiscentos e sessenta e sete) militares atuando diretamente perante a Corporação, 233 (duzentos e trinta e três) estão empregados, preponderantemente, no serviço administrativo.

Pelo projeto de lei apresentado e em apenso ao presente trabalho, a previsão é de possa haver o ingresso de até 100 (cem) soldados, os quais poderiam substituir parte do efetivo de Praças de carreira nas atividades administrativa, sendo estes reaproveitados para o exercício de atividades operacionais.

Noutro giro, as contribuições perante o sistema de proteção social, servirão como uma nova fonte de recurso para aumentar o lastro financeiro do Fundo de Proteção Social, visto que a Lei Federal 13.954, de 2019 (art. 24-I, §1º) estabelece tal regramento e a Lei Complementar Estadual 692, de 2021 (arts. 17 e 18, inciso II), dispõe que a alíquota será de 10,5% (dez virgula cinco por cento) sobre a totalidade da remuneração.

Para uma análise valorativa quanto ao emprego dos agentes temporários e sua economicidade aos cofres públicos, apresentamos as seguintes características dispostas no projeto de lei, produto deste trabalho:

- a) Até 20 (vinte) Oficiais Temporários podem ingressar ao primeiro posto (2º tenente) e estes percebem remuneração equivalente a um 2º Tenente de carreira. Existem fixadas 15 (quinze) vagas no posto de 1º Tenente e 5 (cinco) para Capitão.
- b) Até 100 (cem) Praças Temporários podem ingressar na condição de Soldado 2º Classe e estes percebem remuneração

ração equivalente a 70% (setenta por cento) de um soldado de carreira. Após 01 (um) ano, são promovidos à graduação de Soldado 1º Classe, que percebe remuneração equivalente a de um Soldado de Carreira.

- c) Os interstícios, para fins de promoção, dos Oficiais é regulado por meio do Decreto Estadual nº 6.892, de 19 de abril de 1976, e o das Praças, estabelecido pela Lei Complementar Estadual nº 515, de 09 de junho de 2014, que assim estabelecem os tempos de permanência em cada nível hierárquico, com a consequente promoção, em que evidenciaremos apenas aqueles previstos na proposta ora apresentada nesse trabalho:

c.1) Interstício aplicado aos Oficiais Temporários:

- » 2º Tenente - (vinte e quatro) meses;
- » 1º Tenente - 36 (trinta e seis) meses;

c.2) Interstício aplicado às Praças Temporários:

- » Soldado 2º Classe - 12 (doze) meses;
- » Soldado 1º Classe - 07 (sete) anos;
- » Cabo - 05 (cinco) anos;
- » 3º Sargento - 04 (quatro) anos.

Assim, para um contingente de 20 (vinte) Oficiais e 100 (cem) Soldados 2º Classe, ambos temporários, o incremento mensal seria conforme tabela:

REFERÊNCIA	POSTO/ GRADUAÇÃO (SUBSÍDIO)	PERCENTUAL DO SUBSÍDIO RECEBI- DO PELO MILITAR TEMPORÁRIO	SUBSÍDIO DO MILITAR TEMPORÁRIO (R\$)	VALOR A CONTRI- BUIR PELO MILITAR TEMPORÁRIO (10,5%)	CONTRIBUIÇÃO MENSAL DO EFETI- VO TEMPORÁRIO
LCE 463, de 2012 e LCE 702, de 2022	2º TENENTE (R\$ 10.804,77)	100%	10.804,77	R\$ 1.134,50	R\$ 22.690,01
	SOLDADO (R\$ 3.329,01)	70%	2.750,30	R\$ 288,78	R\$ 28.878,00
Total	-----	-----	-----	-----	R\$ 51.568,01

Pelo que se percebe, o aporte financeiro junto ao Fundo de Proteção Social atingiria uma cifra de R\$ 51.568,01 (cinquenta e um mil, quinhentos e sessenta e oito reais e um centavo) por mês.

Paralelamente a isso, os profissionais temporários, no momento de ingressarem na inatividade estarão vinculados, no momento oportuno, ao Regime Geral de Previdência Social, não causando qualquer ônus ao regime próprio da caserna.

Nesse cotejo e levando-se em consideração o mesmo contingente demonstrado na tabela anterior, e vislumbrando uma projeção de promoção no período de 08 (oito) anos de prestação de serviço, teríamos o seguinte cenário salarial:

POSTO/GRADUAÇÃO (TEMPORÁRIO)	EFETIVO	VALOR DO SUBSÍDIO (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)
Capitão	5	14.589,00	72.945,00
1º Tenente	15	12.504,85	187.572,75
Soldado 1ª Classe	100	4.168,28	416.828,00
Total	-----	-----	677.345,75

Assim, verifica-se que com a implementação moderada de bombeiros temporários, conforme proposto na minuta que integra o estudo, haveria uma economia perante o Sistema de Proteção Social dos Militares Estaduais da ordem de R\$ 677.345,75 (seiscentos e setenta e sete mil, trezentos e quarenta e cinco reais e setenta e cinco centavos) por mês, em se tratando do não pagamento de proventos de inatividade.

Diante deste cenário e em se tratando de alteração na estrutura de uma Corporação Militar, quanto a contratação de efetivo e introduzindo novos requisitos de ingresso, a ferramenta adequada para tais mudanças é um projeto de lei, nos termos da Constituição Estadual, vejamos:

Art. 46. A iniciativa das leis complementares e ordinárias cabe a qualquer Deputado, Comissão ou Mesa da Assembleia Legislativa, ao Governador do Estado, ao Tribunal de Justiça e Tribunal de Contas, ao Procurador-Geral de Justiça, ao Defensor Público-Geral do Estado e aos cidadãos, na forma e nos casos previstos nesta Constituição.

§ 1º São de iniciativa privativa do Governador do Estado as leis que:

I – fixem ou modifiquem o efetivo da Polícia Militar ou do Corpo de Bombeiros Militar;

II – disponham sobre:

...

c) militares do Estado e respectivo regime jurídico, provimento de cargos, promoções, estabilidade, remuneração, reforma e condições de transferência para a reserva;

Art. 48. As leis complementares são aprovadas por maioria absoluta.

Parágrafo único. Além daquelas previstas na Constituição Federal e nesta Constituição, dependem de lei complementar as seguintes matérias:

...

IV – organização da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar, bem como estatuto e remuneração dos policiais militares e dos bombeiros militares;

Como se percebe a inovação pretendida é matéria de iniciativa privativa do Governador do Estado e deve ser tratada por meio de lei complementar.

Em virtude dessa modificação legislativa e estrutural que se pretende viabilizar no âmbito do CBMRN é que constatamos a tipologia organizacional de inovação, pois modifica a Instituição interna e externamente.

O primeiro aspecto se verifica quando se concebe uma nova modalidade de seleção de seu efetivo, com uma característica mais

dinâmica, já no segundo parâmetro, teremos o aprimoramento das atividades desenvolvidas pela Corporação e seu impacto na sociedade, demonstrando que a pretensa norma não se trata apenas de mais um projeto de lei, mas que encontra guarida em conceitos acadêmicos de inovação no serviço público.

Nesse cotejo, as disposições da proposta que conferem uma nova roupagem de admissão de pessoal, em especial, são as seguintes:

- a) contratação de pessoal com a qualificação específica e de interesse para a Corporação;
- b) contratação de pessoal com formação ou habilitação técnica específica e de interesse para a Corporação, sem necessidade de possuir curso superior (exclusivo ao Quadro de Praças Temporários);
- c) certame público simplificado, garantindo maior celeridade na contratação, conforme a função a ser desempenhada;
- d) maior faixa etária para a contratação, por se tratar de uma admissão temporária;
- e) Curso básico de formação militar, com duração diminuta.

Com essas medidas a serem implementadas, fugindo da generalidade imposta pela Lei nº 4.630, de 1986, espera-se conferir maior celeridade e simplificação na contratação de pessoal.

Em termos práticos, para se contratar um agente público que irá ser empregado em atividades de baixa complexidade e de natureza eminentemente operacional, não necessariamente a Corporação terá que exigir curso superior, nem mesmo um extenso processo seletivo com inúmeras fases, bastando a aplicação de uma prova de capacidade técnica e demais etapas (saúde, física e investigação social).

Ultrapassada esta fase, o candidato será matriculado em um curso básico de formação, com um ensino direcionado à tarefa a ser desempenhada, que pode variar de 2 (dois) a 4 (quatro) meses. Um paradoxo aos atuais curso de formação aos militares de carreira que

duram em média 10 (dez) meses, para a formação de Praças e 03 (três) anos para a formação de um Oficial.

Além disso a Corporação poderá optar por qual qualificação acadêmica lhe é deficitária, podendo num mesmo certame optar pela contratação de apenas médicos, contadores, engenheiros, administradores, ou distribuí-las em conjunto numa mesma seleção admissional.

Nessa mesma toada é a possibilidade de contratação de candidatos com ensino médio, vertente peculiar e que poderá ser empregada passa situações em que se deseje a contratação de mão de obra técnica, como é o caso da seleção de profissionais detentores de carteira nacional de habilitação com categorias diversas, em especial “C” e “D”, que são compatíveis para a dirigibilidade das viaturas operacionais do CBMRN, como os Auto Bomba Tanque – ABT (“caminhões de incêndio”) e Unidades de Resgate – UR (“ambulâncias”).

CONCLUSÕES/CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Daquilo que se abstrai do corpo deste trabalho, constatou-se que o atual sistema de recrutamento do CBMRN é de caráter generalista, pois requer que o candidato possua curso superior, entretanto esta seleção, amparada na lei nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976, pode ser insuficiente para sanar as demandas de pessoal da Corporação.

Contrapondo-se a este cenário, a ideia precípua do estudo funda-se na apresentação de um projeto de lei complementar que visa instituir uma nova modalidade de contratação de agentes públicos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do RN.

A matéria, por ser de competência privativa do Poder Executivo Estadual, deverá tramitar perante os Órgãos da administração, antes de seu envio à Assembleia Legislativa do Estado.

Paralelamente também foi verificada a intrínseca ligação da proposta aos conceitos de inovação no serviço público, a qual se adequa à tipologia organizacional, em virtude do produto versar sobre projeto de lei que, se aprovado, viria a modificar a Corporação, conferindo-lhe mais uma modalidade de contratação de pessoal.

Nessa esteira, seria criado o Serviço Militar Estadual Temporário Bombeiro Militar (SEMET-BM), através de lei específica que trataria sobre um novo Quadro de pessoal na Instituição, sendo também uma inovação no que tange ao formato de contratação.

Tal Quadro de agentes públicos seria fluído com a capacidade de absorver profissionais com as mais diversas qualificações acadêmicas e tendo como objetivo precípua mitigar as dificuldades pontuais de falta de mão de obra específica e por tempo determinado, seja para áreas operacionais ou administrativas.

A norma em questão também estabeleceria o quantitativo do efetivo temporário distribuído por Postos e Graduações (Oficiais e Praças, respectivamente), os requisitos da seleção pública e o certame seria regido por processo seletivo simplificado, o que conferiria maior celeridade no emprego de pessoal em favor da sociedade.

Dentre as vantagens já demonstradas, destaca-se a possibilidade de remanejamento de parte dos bombeiros militares de carreira que hoje ocupam funções eminentemente administrativas, para a atividade fim da Corporação.

Além disso, foi verificada a ocorrência do binômio financeiro de incremento de receita e economicidade. O primeiro se caracteriza pelo fato dos militares temporários contribuírem perante o Fundo de

Proteção Social, havendo um incremento de receita, já o segundo decorre da perspectiva de que no momento de sua desincorporação do serviço, esses profissionais não ingressarem na reserva remunerada, fato que demonstra a não oneração do Sistema de Proteção Social.

Tais argumentos demonstram a viabilidade do projeto que busca sanar necessidades Institucionais específicas, economia aos cofres público e uma melhor prestação do serviço Bombeiro Militar em favor da sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal de 1988.

BRASIL. Decreto Estadual nº 6.892, de 19 de abril de 1976.

BRASIL. Lei Complementar nº 230 de 22 de março de 2002.

BRASIL. Lei Complementar nº 463, de 03 de janeiro de 2012.

BRASIL. Lei Complementar nº 515, de 09 de junho de 2014.

BRASIL. Lei Complementar nº 702, de 31 de março de 2022.

BRASIL. Lei nº 4.630, de 16 de dezembro de 1976.

BRASIL. Lei nº 10.288, de 14 de dezembro de 2017.

CAVALCANTI, Pedro *et al.* **Inovação no setor público:** teoria, tendências e casos no Brasil. 1ª edição. Brasília, Editora Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2017. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8086/1/Inova%c3%a7%c3%a3o%20no%20setor%20p%c3%bablico_teor%C3%aancias%20e%20casos%20no%20Brasil.pdf. Acesso em: 16 out. 2023.

CAVALCANTI, Pedro *et al.* **Inovação e políticas públicas:** superando o mito da ideia. 1ª edição. Brasília, Editora Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2019. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9352/1/Inova%c3%a7%c3%a3o%20e%20pol%c3%adticas.pdf>. Acesso em: 18 out. 2023.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

JUNIOR e NERY, Nery Júnior e Rosa Maria de Andrade. **Constituição Federal Comentada e Legislação Constitucional**. 6. ed. São Paulo, Editora Revista dos Tribunais, 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. São Paulo, Editora Malheiros, 2001.

RIZARDI, Bruno Martins *et al.* **Caminhos da inovação no setor público**. 1. ed. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2022. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 14 out. 2023.

SOUZA, Kleber Cavalcante de. **Liderança Empreendedora. Um novo líder, para um novo mundo.** 1. ed. Natal, Editora Amra, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIERO, Rômulo Rosado. **O emprego de efetivo temporário nas instituições militares estaduais:** uma análise do serviço militar temporário estadual no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina. Disponível em: <https://www.feneme.org.br/o-emprego-de-efetivo-temporario-nas-instituicoes-militares-estaduais/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Alexandre Costa Rodrigues de Sousa
Marcos Fernando Machado de Medeiros

Ao longo da história mundial, os países têm se deparado com constantes casos de corrupção e fraudes envolvendo organizações e autoridades governamentais. Nesse ambiente de escândalos envolvendo a prática de ilícitos no meio corporativo e governamental é que ocorre o surgimento e rápida disseminação acerca da importância do compliance nas últimas décadas. No decorrer da evolução da Administração, houve a clara percepção de que somente uma gestão bem conduzida, eficiente e eficaz não era o suficiente. Seria preciso prevenir e combater atos de corrupção, fraude e demais ilícitos, de modo a gerar valor no ambiente dos negócios e da sociedade através da confiança. Credibilidade é primordial para o ambiente privado e público e, em que pese os riscos econômicos inerentes, se a organização não tiver a ética e o compromisso com a legalidade e transparência, a mesma estará fadada ao insucesso pela pouca atratividade por parte do mercado.

Diante do contínuo e inevitável processo de mudança no que concerne à administração, com a busca incessante pela conformidade com a legislação nacional e internacional, ética, transparência, combate às infrações e atos lesivos, em especial no Brasil, faz-se imprescindível acompanhar as boas práticas de gestão, englobando desde a iniciativa privada, mas principalmente a Administração Pública enquanto sociedade em geral. Nesse contexto, de igual modo o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, na qualidade de órgão da administração direta, precisa se modernizar e, conseqüentemente, se adequar às transformações e desafios impostos para que não sofra, futuramente, um prejuízo ou até mesmo um fim organizacional.

O fenômeno da Governança Corporativa é referência na atualidade. Fruto de um processo contínuo de crescimento cultural e fiscalizatório da própria sociedade, somado à velocidade das informações decorrentes do avanço da tecnologia da informação e comunicação, mudança de mentalidade do mercado, entendimento das organizações e o modo como as mesmas passam a imagem e são vistas pelas pessoas, dentre outros fatores.

Nesse contexto, o conceito de “lucro a todo custo” é paulatinamente substituído pelo “desenvolvimento sustentável”, seja no aspecto ambiental, social, ético, dentre outros, especialmente diante de episódios deflagrados no âmbito interacional (caso Watergate, bolha imobiliária, IBM, etc.), assim como no Brasil (lotéricas, escândalo dos Correios, mensalão, petrolão, lava jato, Americanas, dentre outros). Essa tendência mundial, mais tarde e inevitavelmente teria que produzir seus efeitos no Brasil.

Fazendo uma analogia ao conceito de Governança Corporativa - sistema onde as empresas são dirigidas e monitoradas, de modo a preservar, otimizar e gerar valor econômico, com eficiência e

conformidade, com consequente fortalecimento da imagem e confiança do mercado, proporcionando assim maior credibilidade e segurança aos envolvidos (stakeholders), e posterior acesso a recursos e investimentos, fomentando maior qualidade da gestão com aperfeiçoamento de práticas internas, tomadas de decisões – e transportando-o à gestão pública, especificamente o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN), na qualidade de organização executiva perene do Estado, faz-se mister a necessidade premente de acompanhar a evolução e se adequar aos inúmeros desafios impostos para que não se torne um órgão assíncrono e distante das realidades urgentes demandadas pela sociedade contemporânea.

Dito isto, ao analisar o padrão cada vez mais alto e exigente necessário ao sucesso da administração das corporações modernas, percebe-se que a estrutura, em sua maioria, perpassa por mecanismos que envolvem a tríade governança/gestão de riscos/programa de integridade. Ademais, atentando-se à integridade na excelência das organizações contemporâneas, tem que a mesma é baseada em 09 (nove) pilares fundamentais as suas existências: suporte da alta administração; avaliação e gerenciamento de riscos; código de conduta e políticas de compliance; controles internos; comunicação e treinamento; canais de denúncia; investigações internas; due diligence e auditoria e monitoramento.

No que se refere ao CBMRN, pela própria estruturação mais mecanicista e orientada pelos princípios da hierarquia e disciplina, nota-se que existem algumas ações relacionadas, como regulamento disciplinar rígido, controle interno, procedimentos padronizados, entretanto precisam de maior acompanhamento dos avanços relacionados ao planejamento, direção, controle e execução nos diferentes setores e áreas de atuação.

Com o presente artigo, propõe-se ampliar os horizontes acerca de um debate que verse sobre a importância da implementação de um Programa de Integridade, ou seja, um sistema altamente organizado e contínuo, que permita a integração e adequação da organização junto aos modernos padrões exigidos pela nova gestão, ao tempo em que esteja em consonância com as normas vigentes para o assunto e, ainda, respeitando as peculiaridades da visão, missão e valores militares da Corporação, enquanto Força Auxiliar legalmente constituída.

O problema ganha maior relevância na medida em que, recentemente, foram aprovados os Decretos Estaduais n.º 33.095 e n.º 33.096, ambos de 27 de outubro de 2023, que instituem, respectivamente, o Programa de Integridade e Compliance (PIC/RN) e a Política de Promoção à Integridade e ao Compliance no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte.

Nas normas em comento, o próprio Executivo, considerando as diretrizes estabelecidas no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 da Agenda 2030 das Nações Unidas, intitulado “Paz, Justiça e Instituições Eficazes”, que possui propósitos de impulsionar a construção de instituições eficazes, responsáveis, sustentáveis e transparentes em todos os níveis, como também fomentar a cultura da integridade como elemento-chave para o cumprimento do ODS, recomenda a adoção de boas práticas de governança para a formação de condutas transparentes e responsáveis, para o alcance do equilíbrio administrativo, bem como para a tomada de decisão dos gestores, promovendo accountability e sustentabilidade na gestão pública (RIO GRANDE DO NORTE, 2023).

Desta feita, faz-se premente que o CBMRN providencie a adequada estruturação e sistematize o Programa de Integridade adequado a sua realidade. O fato em questão decorre da obrigatoriedade dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual participarem

do Programa de Integridade, mediante subscrição de Termo de Compromisso perante a Controladoria Geral do Estado (CONTROL), com fulcro no art. 6º do Decreto Estadual n.º 33.095/2023, assim como da prestação de contas e responsabilização dos agentes sobre os atos de gestão, conforme art. 4º, inciso V da norma supra elencada.

Com isso, o objetivo do presente artigo consiste em apresentar o arcabouço teórico acerca dos conceitos relacionados à integridade, parte importante à boa governança, assim como manifestar uma propositura de implementação no CBMRN, para que se desenvolva uma cultura de integridade no âmbito da instituição, com vistas a assegurar que o Comando e suas respectivas Diretorias atuem reforçando os valores, princípios éticos e padrões para cumprimento das missões institucionais, sempre dentro dos limites da legalidade, moralidade e eficiência administrativa, desta maneira contribuindo no estabelecimento de diretrizes orientadoras e criando condições favoráveis à implantação do Programa de Integridade na corporação.

Pelo exposto, conforme política de Estado, garantida pelos Decretos acima citados, resta cristalina e obrigatória a implantação do Programa de Integridade no CBMRN, com subsequente criação de um Comitê Interno de Integridade e Compliance, conforme preconizado pela legislação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, diante de avanços cada vez mais céleres relacionados à tecnologia e inovação que diuturnamente desafiam a sobrevivência e sucesso das organizações, sejam elas agências corporativas ou públicas, faz-se mister o aumento da exigência no que tange à geração e preservação de valor. Para tal intento, fundamental

destacar a necessidade de constituição de uma tríade de iniciativas articuladas formadas pela Governança, Gestão de Riscos e Integridade (Governance, Risk, and Compliance – GRC), que possam atuar coordenadamente, de modo a garantir o alcance dos objetivos, tratar adequadamente as incertezas e promover o comportamento íntegro (OCEG, 2015).

Nesse contexto, verifica-se que as boas práticas conjuntas envolvendo Governança/Gestão de Riscos/Integridade (GRC) corroboram ainda mais ao desempenho sustentável das organizações públicas e corporativas, na medida em que: 1) orientam decisões, ações e controles visando o alcance dos resultados; 2) alinham os objetivos segundo o propósito organizacional (missão, visão, valores); 3) aperfeiçoam a qualidade do processo decisório diante da consideração dos riscos; 4) garantem conformidade para com os princípios éticos e normas legais; 5) aumentam a proteção, confiança e a legitimidade da gestão perante a sociedade; geram e preservam valor econômico e social da organização.

A Governança é conceituada, basicamente, como o processo de direção e controle realizado pelo governo, pelo mercado ou por redes, sobre qualquer tipo de organização (públicas ou privadas/formais ou informais), sistema, território etc. (BEVIR, 2012, p. 1).

Sobre a Gestão de riscos, a mesma consiste no conjunto de procedimentos por meio dos quais as organizações identificam, analisam, avaliam, tratam e monitoram os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos.

Por conseguinte, em atinência ao estudo em questão, passa-se a destacar o referencial alusivo à Integridade.

INTEGRIDADE

A palavra “Integridade”, em seu conceito filosófico, remete a caracterização de algo completo, inteiro, não contaminado ou danificado. Nesse sentido, o conceito de integridade pública equivale a um órgão ou entidade pública que esteja em condição de “completude”, ou seja, em estado “inteiro”, “imaculado” e sem desvios, conforme os princípios e valores que norteiam a Administração Pública.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), integridade é um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo. A Integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2017).

Diante do exposto, o conceito de integridade expressa a condição das organizações, públicas ou corporativas, de conformidade com os princípios e normas que guiam a gestão. Fomentar a cultura de integridade pública se faz um dos requisitos fundamentais para propiciar o aumento da confiança no Estado e nas instituições por parte da população. Manter um elevado nível de integridade e desenvolver uma cultura organizacional fincada em valores e padrões de conduta elevados constitui uma política pública fundamental a ser constantemente promovida e incentivada para o desenvolvimento do Estado (CGU, 2017, p. 5).

Assim, a gestão da integridade deve ser tratada como componente fundamental da boa governança, condição que permite entregar às demais atividades de governo não somente legitimidade

e confiabilidade, mas também eficiência. Uma gestão da integridade bem estruturada, com seus sistemas (correição, controles internos, gestão da ética, dentre outros) devidamente bem coordenados, favorece as decisões em função de critérios técnicos e não de acordo com interesses particulares, o que, por consequência, culmina com o aumento da qualidade na prestação dos serviços públicos.

Para essa finalidade, tem-se o programa de integridade que reúne um conjunto de ações orientadas à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção. Compreende uma estrutura de incentivos organizacionais – positivos e negativos – que serve de orientação ao comportamento dos agentes públicos e corporativos, de forma a alinhá-los ao interesse público (CGU, 2017, p. 6).

No Brasil, os programas de integridade têm o propósito de assegurar a conformidade com os princípios éticos (ética) e o cumprimento das leis e normas (compliance). A legislação brasileira, por meio da Lei Anticorrupção, Decreto da Governança e Lei das Estatais, clarifica aponta os sistemas de compliance, de modo genérico, como programas de integridade, entretanto ambas as denominações fazem referência à conformidade com os requisitos e compromissos da organização (ISO, 2014).

Sobre o termo “compliance”, importante ressaltar que a palavra em comento é um dos exemplos de estrangeirismo aplicados no país, no entanto necessário, posto que sua tradução em português reduz seu significado real. Consoante sua etimologia, a palavra deriva do verbo “*to comply*” em inglês, que significa “estar em conformidade”, estendendo-se seu sentido contextual para “estar de acordo com leis, normas e regulamentos” e ainda, “agir com integridade ética e honestidade” (FIORINI, *et al.*, 2016).

O tema em questão tem sido elevado à condição de destaque no âmbito mundial e, conseqüentemente, no Brasil, mais recentemente.

Em virtude de bilionários escândalos de corrupção no cenário corporativo e público, as empresas estão preocupadas em, cada vez mais, buscar melhores mecanismos de proteção e são conhecedoras da necessidade de implementação de políticas e procedimentos capazes de prover a conformidade com as normas jurídicas e padrões éticos, no intuito de prevenir e combater práticas de ilícitos e, assim, preservar a imagem, sustentabilidade de seus negócios e o valor de seus ativos (CARVALHO, 2019).

CONTEXTO INTERNACIONAL DO COMPLIANCE

O Compliance tem origem anglo saxônica e está em desenvolvimento há mais de um século, diretamente relacionado ao crescimento econômico americano. Durante sua linha temporal, verificou-se a presença de traços dos ideais de compliance já no combate à corrupção e condutas antiéticas no século XIX, no transcurso da guerra da Secessão americana (1861-1865), através da aprovação, no ano de 1863, do *False Claims Act* (lei de reivindicações falsas), que institucionalizou as denúncias e cobranças judiciais por danos, com a possibilidade do delator receber um montante de até 50% do recurso recuperado nos casos de prisões bem-sucedidas (ÁLVAREZ, 2018).

De outro lado, no período compreendido entre 1889 a 1916, o Reino Unido dispunha de legislação criminal fundada no direito consuetudinário e no *Prevention of Corruption Acts*.

Contudo, é na década de 60 que a “Era compliance” se inicia oficialmente, por meio da *Securities and Exchange Commission (SEC)*, que solicita a contratação de Compliance Officers para promover a criação de procedimentos de controles internos, realizar treinamento de funcionários e monitorar, de forma a auxiliar as áreas de negócios

para obtenção de efetiva supervisão (RODRIGUES, 2020). Em 1974, através do caso “Watergate”, o mercado mundial ficou estarrecido diante da fragilidade de controles por parte do Governo Americano, que permitiu desvios e mau uso da máquina político-administrativa para propósitos particulares e ilícitos, prejudicando ainda a reputação das empresas norte-americanas no exterior (BLOCK, 2017).

Em 1977, o congresso norte-americano aprovou, em resposta à situação supra detalhada, o *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, a partir do qual as referidas empresas estariam proibidas de praticar atos de suborno para com funcionários públicos estrangeiros. Esta lei oficializa a primeira ação prática no enfrentamento da corrupção comercial transnacional, influenciando, subseqüentemente, a aprovação de outras normas legais de combate à corrupção de natureza global (GRECO FILHO; RASSI, 2015).

Na década de 80, o Compliance é disseminado às demais atividades financeiras no mercado americano e, em 1988, foi criado o primeiro Acordo de Capital da Basileia, cujo instrumento parametrizou padrões mínimos de capital oriundos das instituições financeiras como precaução contra o risco de crédito. No mesmo ano, houve a revisão do FCPA onde foram incluídas 02 (duas) possibilidades de defesa, referentes à legislação local e a boa-fé. Na sequência, em 1997, na cidade de Paris, acontece a finalização da Convenção sobre Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (PIETH, 2007) com os países-membros da OCDE.

Nesse diapasão, observa-se que, nas últimas décadas, houve um aumento considerável na pressão de organismos internacionais em prol da adoção de medidas efetivas e mais rígidas de combate à corrupção por parte dos países, resultando em diversos instrumentos multilaterais, além da Convenção acima descrita, como pode-se

citar a Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA, 1996), o Convênio sobre a luta contra o suborno dos funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais, chancelado pelo Comitê de Ministros do Conselho Europeu, em 1999, e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (ONU, 2003), etc.

Em abril de 2010, foi aprovado no Reino Unido o *Bribery Act*, como resultado de uma modernização na legislação anticorrupção, com alcance ao nível mundial, da mesma maneira que o FCPA e a Convenção da OCDE.

Desta forma, destaca-se que o UK Bribery Act e o FCPA têm uma extensão global, visto que podem ser aplicados em empresas com sede ou representação societária em seus respectivos países, como também àquelas que realizam negócios com suas empresas locais, sendo que o primeiro é considerado mais rígido que o segundo, razão pela qual o Bribery Act corresponde a uma referência mais importante a ser considerada pelos profissionais que atuam com integridade.

COMPLIANCE NO BRASIL

No Brasil, a barreira inicial à implementação de efetivos programas de compliance no Brasil foi de ordem cultural. A ausência de transparência somada às relações criminosas praticadas contra a Administração Pública por parte de indivíduos e empresas, em todas as suas esferas, infelizmente são históricos e tratados como “mal necessário” para a realização de negócios.

A mudança desse cenário deve ser refletida tanto no espectro corporativo como no serviço público, posto que seria inócuo haver um ambiente empresarial que preze pela transparência e integridade, se de outro lado a Administração Pública não fomentar o incremento de

mecanismos de detecção, combate e punição exemplar na sua esfera de atribuição (CARVALHO, 2019).

Destarte, faz-se premente reportar todo o contexto brasileiro acerca do caminho no combate à corrupção. Inicialmente, cumpre destacar que, após a Constituição Federal de 1988, uma série de leis foram desenvolvidas e aprovadas no Brasil com a finalidade de coibir a corrupção e promover a integridade, que instituem sanções de natureza civil, penal e administrativa, dentre as quais pode-se citar, além do Código Penal, a Lei de Licitação e Contratos Administrativos (Lei n.º 8.666/1992); Lei de Improbidade Administrativa (Lei n.º 8.429/1992); Lei de Defesa da Concorrência (Lei n.º 12.529/2011); Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei n.º 9.613/1998 e Lei n.º 12.683/2012); Lei de Conflito de Interesse (Lei n.º 12.813/2013) e Lei Anticorrupção (Lei n.º 12.846/2013).

Por conseguinte, durante todo o processo histórico de construção e desenvolvimento dessa legislação brasileira, merecem destaque os compromissos assumidos em relação às convenções internacionais da Organização das Nações Unidas (ONU); da Organização dos Estados Americanos (OEA) e, sobretudo, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

A Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE, assinada em 17 de dezembro de 1997, tratava de recomendação aos países no sentido de que fossem adotadas medidas efetivas para deter, prevenir e combater o suborno de funcionários públicos estrangeiros, no âmbito de transações comerciais internacionais. Com isto, a Convenção em comento foi promulgada no Brasil pelo Decreto n.º 3.678/2000 que reconhece a corrupção a seguir.

[...] é um fenômeno difundido nas Transações Comerciais Internacionais, incluindo o comércio e o investimento, que desperta

sérias preocupações morais e políticas, abala a boa governança e o desenvolvimento econômico, e distorce as condições internacionais de competitividade (BRASIL, 2000).

A recomendação supra elencada, em que pese não ter o caráter juridicamente vinculante, obteve impacto político de grande relevância, uma vez que se tratou do primeiro documento internacional em que os Estados assumiram um compromisso público de adotar medidas concretas no combate ao suborno durante as transações comerciais internacionais, assim como mecanismo de monitoração da sua implementação. A convenção da OCDE adotou o mesmo padrão do FCPA, focando na corrupção ativa de funcionários públicos estrangeiros e organizações internacionais. No que concerne à Comissão Revisada da OCDE para Combate da Corrupção em Relações Comerciais Internacionais, de 1997, esta foi de fundamental importância, vez que foram acrescentadas recomendações contra a dedução fiscal de propinas, obrigatoriedade da manutenção de bancos de dados contábeis atualizados por parte das empresas, exigência de controles internos e proibição de contratação com a administração pública por parte de empresas culpadas por corrupção.

Em 2002, o Decreto n.º 4.410/2002 promulgou a Convenção Interamericana contra a Corrupção (CICC), da Organização dos Estados Americanos (OEA), assinada em 1997, que foi o primeiro instrumento de combate à corrupção ao nível internacional, que tinha a finalidade de adotar medidas preventivas e repressivas em cooperação mútua entre os Estados-membros, com o propósito de coibir a corrupção.

Em 2006, o compliance no setor público teve origem com o Decreto n.º 5.687/2006, em que os termos do documento oriundo da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção de 2003 foram aprovados, visto o Brasil ser um dos países signatários, onde se

consubstanciam as finalidades: a) Promover e fortalecer as medidas para prevenir e combater mais eficaz e eficientemente a corrupção; b) Promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, incluída a recuperação de ativos; c) Promover a integridade, a obrigação de render contas e a devida gestão dos assuntos e dos bens públicos (POMINI, 2018).

Posteriormente, no ano de 2011, o Brasil assina a Declaração de Governo Aberto (Open Government Partnership), assumindo assim o compromisso com as boas práticas governamentais, promovendo maior transparência em seus atos e assegurando amplo acesso às informações públicas pela sociedade (INTERACT SOLUTIONS LTDA., 2019). Ato contínuo, tem-se a aprovação da Lei n.º 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação).

Como consequência das mobilizações de junho de 2013 e dos compromissos internacionais firmados pelo país, levando à tona o assunto corrupção política à agenda governamental, foi promulgada a Lei Anticorrupção (Lei n.º 12.846/2013) para suprir uma lacuna no sistema jurídico no que tange à responsabilização de pessoas jurídicas por atos lesivos à administração pública nacional e estrangeira (BRASIL, 2013).

Tal norma trata-se da mais inovadora no quesito promoção da integridade que consagra a adoção de uma estratégia colaborativa, governamental e corporativa de fortalecimento de um sistema nacional de integridade, incluindo mecanismos administrativos para responsabilizar, educar e obter o ressarcimento ao erário. Somente a partir da Lei Anticorrupção (LAC) que as empresas passaram a reconhecer a necessidade de promoverem internamente Programas de Compliance, posto que sua existência é fundamental como fator

atenuante na dosimetria da pena, podendo amenizar sanções administrativas e/ou judiciais aplicáveis em caso de sua infração.

Outrossim, a Lei da Delação Premiada (12.850/2013) foi aprovada e, associada à LAC, ganharam notoriedade durante a “Operação Lava Jato”, ocasionando em punições de agentes públicos e empresários, decorrentes de atos lesivos à administração pública.

Diante do Decreto n.º 4.420/2015, que regulamenta a LAC, e do Decreto n.º 9.203/2017, que versa sobre a política de governança da administração pública federal, a Controladoria-Geral da União (CGU) começou a exarar normas, procedimentos e orientações atinentes à avaliação dos programas de integridade de natureza corporativa e pública.

Além disso, o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou o “Referencial de combate à fraude e corrupção”, documento este de grande importância para o aprimoramento da metodologia dos programas de integridade pública. Nesta senda, desde a aprovação da LAC, as organizações públicas, seja de modo voluntário ou por dever de ofício, decorrente do Decreto da Governança (Decreto no 9.203/2017) ou Decretos estaduais regulamentadores da LAC, iniciaram também a promoção de seus respectivos programas de integridade pública.

No que concerne mais detalhadamente aos Programas de Integridade Pública, as principais orientações para implementação estão colacionadas nos seguintes documentos: Guia de Integridade Pública; Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública; Referencial de Combate à Fraude e Corrupção e outros documentos complementares (Manual prático de avaliação de programa de integridade em PAR; Manual prático de responsabilização de pessoa jurídica; Guia prático de gestão de riscos para a integridade, e as cartilhas Empresas brasileiras no exterior e Proteja a sua empresa

contra a corrupção e Integridade para pequenos negócios) que devem ser considerados ao nível de aperfeiçoamento dos programas de integridade (CGU, 2018a, 2018b, 2018c; APEXBrasil, 2015; SEBRAE, 2016, 2017).

Em 2016 a CGU instituiu o seu Programa de Integridade, sendo definido consoante Decreto n.º 9.203/2017 como “um conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta. Atualmente, o órgão já confeccionou, em outubro de 2023, a 3ª edição do seu Plano de Integridade 2023-2025”.

Na esfera Estadual, o Rio Grande do Norte instituiu a política de promoção à Integridade e ao Compliance, conforme Decreto n.º 33.096/2023, assim como estabeleceu o Programa de Integridade e Compliance, através do Decreto n.º 33.095/2023, cuja participação dos órgãos e entidades tem carácter obrigatório, sendo efetivado mediante Termo de Compromisso perante a Controladoria-Geral do Estado (CONTROL), ficando sob responsabilidade desta o estabelecimento de diretrizes de implementação nos órgãos e entidades supra relatados.

O programa compreende um conjunto de procedimentos e estruturas destinados a assegurar a conformidade dos atos de gestão com padrões morais e legais, bem como garantir o alcance dos resultados das políticas públicas e a satisfação dos cidadãos, fomentando a sustentabilidade, a equidade, a diversidade, a ética, a transparência, a responsabilização, o controle social e a gestão de processos e riscos. Nesse contexto, considera-se os preceitos estabelecidos no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 da Agenda 2030 das Nações Unidas, intitulado “Paz, Justiça e Instituições Eficazes” que possui dentre os seus propósitos impulsionar a construção de instituições eficazes, responsáveis, sustentáveis e transparentes, desta

feita gerando a necessidade de promoção e fomento de uma cultura de integridade e compliance, aliada à importância de adoção de boas práticas sustentáveis à Administração Pública, dentre outros (RIO GRANDE DO NORTE, 2023a).

Com a finalidade de promover a conduta ética; garantir o cumprimento das normas legais, assim como prevenir e combater atos lesivos à Administração Pública, o Programa de Integridade e Compliance possui Princípios que sustentam, norteiam e definem sua aplicação, criando um ambiente de cooperação em redes por meio de integração entre órgãos e entidades e subsequente sinergia que permita o aprimoramento nos processos de tomada de decisão, gestão de riscos e alocação de recursos, garantindo a transparência, a eficiência e a eficácia das ações governamentais, dentre outras boas práticas de gestão/políticas públicas necessárias à integridade da Administração Pública (RIO GRANDE DO NORTE, 2023a).

Dito isto, os Princípios referenciais à efetividade do Programa de Integridade englobam: 1) Ética e Integridade; 2) Sustentabilidade Ambiental; 3) Responsabilidade Social; 4) Legalidade e Conformidade; 5) Accountability; 6) Gestão de Processos; 7) Gestão de Riscos; 8) Monitoramento e Auditoria; 9) Colaboração e Parcerias e 10) Melhoria Contínua (RIO GRANDE DO NORTE, 2023a).

O Decreto Estadual n.º 33.095 previu a coordenação e implementação do Programa de Integridade e Compliance do Poder Executivo Estadual, sob a responsabilidade da CONTROL, em articulação com os demais órgãos e entidades e, consequentemente, a criação/adequação de suas respectivas estruturas internas, através do disciplinamento no que concerne à instituição/atribuição com a criação dos Comitês Internos de Integridade e Compliance (RIO GRANDE DO NORTE, 2023a).

Os Comitês Internos de Integridade e Compliance devem atuar em consonância com as diretrizes estabelecidas pela CONTROL no sentido de garantir o desenvolvimento e a apropriação das melhores práticas de Integridade e Compliance, de forma contínua e progressiva, assim como interagir e prover suporte com as estruturas internas do respectivo órgão nos assuntos relacionados (RIO GRANDE DO NORTE, 2023a).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em consonância ao problema e ao atingimento dos objetivos, a metodologia aplicada ao presente artigo trata-se de pesquisa exploratória, envolvendo o método de pesquisa bibliográfica, posto a necessidade de aprimorar maior familiaridade com o problema, como também reunir maior conteúdo possível sobre o assunto “Integridade”, de modo a apresentar maior aprofundamento sobre a temática em estudo e ao mesmo tempo propor sua implementação.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (1994), é conceituada como aquela que tem a finalidade principal de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, tendo como exemplos os levantamentos bibliográficos e documentais, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Normalmente, procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são aplicadas.

A pesquisa bibliográfica, conforme Fonseca (2002, p. 32), é realizada com base no levantamento de referências teóricas analisadas anteriormente e publicadas através de meios escritos e eletrônicos, tais como artigos científicos, livros, web sites, etc. Em suma, o início

de qualquer trabalho ocorre a partir da pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre o assunto. Contudo, há pesquisas científicas que são formatadas unicamente com base na pesquisa bibliográfica, por meio de levantamento de referências teóricas publicadas com o objetivo de coletar informações ou prévios conhecimentos sobre o problema a respeito do qual se busca a resposta.

PILARES DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE E PROCEDIMENTOS À IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NO CBMRN

O Programa de Integridade, para que seja eficiente, eficaz e efetivo no alcance dos seus objetivos, precisa estar alicerçado em bases consistentes que suportem as inevitáveis mudanças (fatores internos e externos) para sua correta implementação, de modo que se crie essa cultura como parte integrante da gestão. Essas bases são o que se refere de “pilares” ou “diretrizes”.

Tais pilares são colacionados tomando por base o modelo americano de avaliação dos programas de integridade corporativa na aplicação de penalidades contra pessoas jurídicas, disposto nas diretrizes para elaboração de sentenças criminais (United States Sentencing Commission Guidelines Manual). Desta feita, tradicionalmente, os pilares compreendem 09 (nove) diretrizes: comprometimento da alta direção, avaliação de risco, código de conduta, controles internos, treinamento e comunicação, canais de denúncia, investigação interna, diligência prévia (due diligence) e monitoramento e auditoria (USA, 2020). No Brasil, as diretrizes em tela estão descritas na obra “Os pilares do programa de compliance”, da Legal Ethics Compliance

(LEC), baseadas nos requerimentos das Guidelines da United States Sentencing Commission (item §8B2.1.b).

No âmbito da União, tal influência se faz cristalina, consoante art. 19 do Decreto Federal n.º 9.203/2017, uma vez que as organizações devem instituir seus respectivos programas de integridade estruturados nos eixos: 1) comprometimento e apoio da alta administração; 2) existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; 3) análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e 4) monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade. O decreto traz ainda à CGU a competência de estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, execução e monitoramento dos programas de integridade dessas organizações públicas.

Desta feita, tomando-se por referencial a CGU no que concerne ao Programa de Integridade, verifica-se que em 2015, o órgão publicou o “Guia de integridade pública” e o “Guia de implementação de programas de integridade nas empresas estatais”. Em 2017, foi publicado o “Manual para implementação de programas de integridade” e, no ano de 2018, foi publicado o “Guia prático de implementação de programa de integridade pública”. De fato, é mister que a CGU replica os princípios (os mesmos acima detalhados) e a estrutura dos programas de integridade corporativos nos programas de integridade pública.

De maneira semelhante, o Estado do Rio Grande do Norte, através dos Decretos Estaduais n.º 33.095/2023 e n.º 33.096/2023, contemplou os mesmos preceitos aceitos por Sibille, Serpa e Faria (2020), da Legal Ethics Compliance (LEC), e CGU, somados ao pilar da sustentabilidade, mais precisamente nos eixos ambiental, social e de governança. Tais pilares são: 1) suporte da alta administração; 2) avaliação e gerenciamento de riscos; 3) código de conduta e políticas de compliance; 4) controles internos; 5) comunicação e treinamento;

6) canais de denúncia; 7) investigações internas; 8) due diligence e 9) auditoria e monitoramento (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020).

1º PILAR: SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Para que o Programa de Integridade seja efetivo, toda organização deve implementar uma cultura organizacional que reforce a conduta ética e o comprometimento das ações com as normas legais. A organização deve adotar procedimentos e padrões no sentido de prevenir e detectar condutas criminais e, para isso, faz-se primordial o apoio tácito da alta cúpula de cada agência.

A alta direção deve dar o bom exemplo e cumprir as regras, servindo de inspiração aos demais servidores. Na ocasião, seus gestores devem assumir o compromisso com as políticas e o programa de Integridade para com seus subordinados através de declaração escrita.

Ademais, resta claro que a alta direção deve designar um ou mais profissionais (compliance officers) como responsáveis pela operacionalização na área de Integridade, de modo que essa unidade, periodicamente, reporte acerca das atividades e seus resultados. Para isso, a unidade deve ter autonomia, autoridade e recursos adequados, além de acesso direto à alta administração com fins de prover a devida garantia de um programa eficaz na prevenção, detecção e punição das condutas que destoem da legalidade.

Na situação específica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, Força Auxiliar do Exército Brasileiro alicerçada nos preceitos da disciplina e hierarquia, o pilar em comento é de fundamental importância, posto que tal iniciativa em promover os valores éticos e legais surge naturalmente do Comandante Geral, seguindo a cadeia de comando de “cima para baixo” aos demais

oficiais no exercício das funções de Subcomandante Geral/Diretores/Comandantes/Chefes, reverberando até as praças.

2º PILAR: AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE RISCOS

Riscos são conceituados como eventos potenciais, ou seja, não certos, com impactos negativos no atingimento de um objetivo. Dito isto, importante clarificar que a organização deve primeiramente ter uma visão clara dos objetivos e do Programa de Integridade antes de proceder a avaliação e gerenciamento de riscos (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020).

A gestão de riscos compreende o conjunto de procedimentos pelos quais a gestão identifica, analisa, avalia, trata e monitora os riscos que podem prejudicar o alcance dos objetivos da organização. A gestão em tela trata-se de um instrumento que serve à melhoria do desempenho e geração de valores por dirimir a probabilidade e/ou impacto das perdas ao tempo em que permite a identificação de oportunidades, corroborando também no apoio aos esforços de garantia da conformidade com os princípios éticos e às normas legais.

Trata-se de um dos pilares fundamentais e mais importantes ao sucesso do Programa de Integridade, visto que todo o arcabouço atinente às políticas de integridade, código de conduta e as ações de implementação, monitoramento e avaliação do programa será arquitetado conforme os riscos que são identificados. E, para isso, uma adequada análise de risco deve ser contínua, perpassando por entrevistas e análise, mas também por catalogação de documentos e dados, tendo-se que levar em conta fatores diversos, como o país em que a organização está inserida, ramo de atividades, relacionamentos com parceiros, dentre outros.

No ambiente do CBMRN, a avaliação de risco deve ser realizada ao nível de estratégico de Comando, envolvendo o Conselho Superior como também nos escalões subordinados (UBM's e demais setores).

3º PILAR: CÓDIGO DE CONDUTA E POLÍTICAS DE COMPLIANCE

Decorrida a etapa de identificação e avaliação dos riscos de integridade, inicia-se a organização de normas e regramentos internos, através do processo de consolidação e documentação do programa de integridade, por meio de formalização da indicação de medidas de prevenção a serem seguidas com base na elaboração das políticas de integridade. Normalmente tal documento corporifica o código de conduta ou manual de compliance, que posteriormente será considerado na avaliação por organismos de controle ou por auditores. O código ou manual em questão determina, entre outros assuntos, os direitos e obrigações dos diretores, gerentes, empregados, agentes terceirizados e parceiros colaboradores da organização.

No Estado do Rio Grande do Norte, com fulcro no art. 26 do Decreto Estadual n.º 33.095/2023, o Código de Ética compreende um conjunto de normas e diretrizes que estabelecem os princípios éticos e os deveres a serem seguidos por todos os servidores civis no exercício de suas funções. Acrescenta-se que a competência de elaborar e atualizar o mencionado código é da CONTROL.

No que concerne aos órgãos militares do Estado, em especial ao CBMRN, observa-se um rigoroso regramento legal, consubstanciado através da Lei n.º 4.630/1976, que versa sobre o Estatuto dos militares estaduais, que regula a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos mesmos, além do Decreto n.º 8.336/1982, que

trata do regulamento disciplinar acerca das transgressões, sanções e recompensas aplicáveis. Na Seção II, arts. 27 a 29 da Lei Estadual n.º 4.630/1976, trata da Ética Policial-Militar, senão vejamos um excerto do art. 27.

Art. 27 - O sentimento do dever, o pundonor policial-militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes da Polícia Militar, conduta moral e profissional irrepreensível, com observância dos seguintes preceitos da ética policial-militar:

I - Amar a verdade e a responsabilidade como fundamentos da dignidade pessoal.

II - Exercer com autoridade, eficiência e probidade as funções que lhe couberem em decorrência do cargo.

III - Respeitar a dignidade da pessoa humana.

IV - Cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes.

V - Ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados;

VI - Zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual, físico e, também, pelos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum.

VII - Empregar todas as suas energias em benefício do serviço.

VIII - Praticar a camaradagem e desenvolver permanentemente o espírito de corporação.

IX - Ser discreto em suas atitudes e maneiras e em sua linguagem escrita e falada.

X - Abster-se de tratar, fora do âmbito apropriado, de matéria sigilosa relativa à Segurança Nacional;

[...] (RIO GRANDE DO NORTE, 1976)

Todavia, vale ressaltar que a Corporação deve, continuamente, realizar análises, adequações e atualização do código e demais normas, como mecanismo contínuo de aperfeiçoamento.

4º PILAR: CONTROLES INTERNOS

Controles internos são mecanismos formalizados nas políticas e procedimentos da organização cujo objetivo reside em minimizar riscos operacionais e de compliance, como também garantir que os relatórios e registros (contábeis e financeiros) esejam condizentes com as atividades e operações da organização.

Os controles internos podem ser considerados eficientes e eficazes se a alta administração tiver uma segurança razoável de que os objetivos da organização estão sendo alcançados, os relatórios contábeis são preparados de maneira confiável e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos (conformidade). Sobre esse pilar, cabem também auditorias específicas externas e independentes, que reduzem as chances de serem controladas ou manipuladas pela direção da agência (GARCÍA CAVERO, 2014).

De acordo com a realidade do CBMRN, além da Comissão de Controle Interno, haverá o auxílio do Comitê Interno de Integridade e Compliance no reforço das ações de controle da instituição.

5º PILAR: COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

Após cumpridas as etapas de identificação dos riscos, definição dos responsáveis pela implantação do programa, elaboração do código de conduta e aperfeiçoamento do controle interno, é necessário que

tudo seja eficientemente comunicado às partes interessadas, particularmente a cada militar e parceiro do CBMRN, principalmente em relação aos objetivos do programa de integridade e o papel de cada para o sucesso do programa.

Para a realização de tal intento, os treinamentos e cursos de capacitação tornam-se ferramentas primordiais, podendo ser realizadas por diferentes maneiras (presenciais, à distância, consultorias, workshops, dentre outras), sendo fundamental atentar para o aspecto custo x benefício por parte responsável pelo Programa de Integridade. Importante ainda elencar a questão do mapeamento de competências e capacitação dos militares, assim como aliar aspectos teóricos com a realidade prática da organização.

6º PILAR: CANAIS DE DENÚNCIA

A organização deve constituir e publicar um sistema, cujo mecanismo permita o anonimato e a confidencialidade dos colaboradores da organização, de modo que possam reportar ou buscar orientação acerca de supostas condutas (potenciais ou reais) antiéticas ou ilícitas sem medo ou preocupação de sofrer retaliação. Esse pilar normalmente é a principal fonte de identificação de fraudes, sendo portanto fundamental na identificação dos riscos para fins de prevenção e combate; denúncia de atos em desconformidade e até no esclarecimento de possíveis dúvidas, gerando impacto positivo na efetividade dos Programas de Integridade, o que, por sua vez, contribui sobremaneira ao desenvolvimento e o fortalecimento do ambiente íntegro e, consequentemente, da boa governança.

O CBMRN, em que pese a existência de militares atuantes na Assessoria de inteligência como também da própria Corregedoria,

ainda persiste um pequeno percentual que, por questões de corporativismo e subcultura informal, de certa forma limitam as denúncias. Esse interferente precisa ser desfeito aos poucos por meio do fomento à cultura de integridade, de modo a convencer a tropa e demais colaboradores sobre a importância dos valores éticos, morais e legais à melhoria pessoal e institucional.

7º PILAR: INVESTIGAÇÕES INTERNAS

Por mais efetivas que sejam as medidas preventivas de integridade implementadas na organização, não é possível eliminar completamente a ocorrência de irregularidades. Dessa forma, para que o Programa de Integridade tenha o devido sucesso e credibilidade, caso sejam detectadas violações às normas éticas e legais, a organização deve adotar as medidas cabíveis à investigação e remediação das irregularidades, com subsequente punição dos envolvidos.

No esteio do CBMRN, tem-se como exemplo a adoção de processos investigativos (Processo Administrativo Disciplinar Simplificado; Processo Administrativo Disciplinar, Inquérito Técnico, Sindicância e Inquérito Policial Militar) à apuração das responsabilidades, garantidos o sigilo e o Princípio do contraditório e da ampla defesa.

8º PILAR: DUE DILIGENCE

As organizações corporativas ou públicas devem realizar prévias verificações (due diligence) à contratação e demais medidas de supervisionamento junto aos seus contratados, especialmente nas situações de risco alto à integridade, como em licitação de obras, por exemplo. Tais medidas visam reunir informações acerca da empresa

a ser contratada, como também de seus representantes, sócios, administradores, para fins de averiguação de que não existem situações impeditivas à contratação, assim como para dimensionar a supervisão conforme o grau de risco do contrato.

Nesse contexto, o CBMRN aplica essa verificação em suas licitações. No entanto, a instituição e demais órgãos e entidades do Estado devem verificar a possibilidade de inserir em seus contratos cláusulas que exijam comprometimento com a Integridade nas relações contratuais e com as orientações e políticas da contratante, incluindo a previsão de aplicação do Programa de Integridade e (futuro) Plano de Integridade, em especial no que refere à vedação de práticas de fraude e corrupção.

9º PILAR: AUDITORIA E MONITORAMENTO

No decorrer do tempo, as organizações podem passar por alterações em seus objetivos, além da possibilidade de surgimento de novos riscos; controles podem se tornar obsoletos; políticas e procedimentos podem perder eficácia ou deixar de ser executados da forma adequada, pondo “à prova” o Programa de Integridade por gerar risco a sua efetividade.

Portanto, para que o Programa de Integridade continue a lograr êxito na consecução de seus objetivos, a organização deverá implantar um sistema de monitoramento e revisões periódicas que possam detectar falhas ou insuficiência no alcance do Programa, especialmente no que envolve o funcionamento dos demais pilares.

Esse monitoramento poderá ser realizado por diferentes meios, tais como entrevistas; checklists; avaliação de fluxos e documentos; análise e possíveis reflexos dos indicadores de desempenhos;

gerenciamento de dados; contratação de auditoria externa, dentre outros.

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO CBMRN

Conforme explanados, percebe-se que os termos “Integridade” e “Compliance” possuem significativa relação com o comprometimento organizacional, equivalendo a um estado de agir em conformidade com as leis, regulamentos, protocolos, padrões e especificações estabelecidos (TARANTINO, 2008). Diante disso, esse tema é de fundamental relevância, devendo ser tratado pela organização como assunto estratégico, para fins de mitigação de riscos e prevenção de fraudes e desvios de conduta (COSTA, 2012).

Nesse diapasão, em alusão às instituições militares, detentoras de importante quantidade de normas e regramentos, verifica-se que as Forças Armadas e demais Forças Auxiliares já contém procedimentos que corroboram com o programa de compliance e seus pilares. Na ocasião, cabe a cada Força realizar a devida organização, adequação e implementação do método de acordo com a sua realidade.

Outro diferencial que marca positivamente o militarismo reside na solidez dos seus valores, deveres e ética militares, bem explanado em Guimarães (2019).

No sentido de consolidar os valores, os deveres e a ética militar, o Exército Brasileiro expediu no ano de 2002 o Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares (VM-10). Nele é definido que “a profissão militar caracteriza-se por exigir do indivíduo inúmeros sacrifícios, inclusive o a própria vida em benefício da Pátria. Esta peculiaridade dos militares os conduz

a valorizar certos princípios que lhes são imprescindíveis. Valores, Deveres e Ética Militares são conceitos indissociáveis, convergentes e que se complementam para a obtenção de objetivos individuais e institucionais. (GUIMARÃES, 2019, p. 21).

Destarte, verifica-se um ambiente mais que favorável à implementação dos pilares do Programa de Integridade dentro da caserna. Esse processo de implementação deve ser feito de maneira gradativa, devendo alcançar todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional), visando posteriormente desenvolver uma cultura de integridade em distintas instâncias da organização (GARCÍA CAVERO, 2014, p. 41).

Pelo exposto, a implantação de um Programa de Integridade, por força dos Decretos Estaduais n.º 33.095/2023 e n.º 33.096/2023, se faz obrigatória e imprescindível ao nível estratégico do Alto Comando do CBMRN, motivo pela qual propõe-se, salvo melhor juízo da CONTROL e da própria Corporação, a adoção das iniciativas a seguir referenciadas conforme os ditames previstos pela Controladoria-Geral da União em seu “Manual para implementação de Programas de Integridade” (CGU, 2017) e “Guia prático de implementação de Programa de Integridade Pública” (CGU, 2018d), este com modelos em anexo.

a. Designação de um Comitê Interno de Integridade e Compliance

Partindo-se do comprometimento e apoio do Alto Comando, o primeiro passo versa sobre a designação, através de Portaria, do Comitê Interno de Integridade e Compliance, composto por, no mínimo, 03 (três) militares, com a função de coordenar a estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade e Compliance, além de prover orientação, treinamento e promoção de outras ações relacionadas à implementação dos Planos de Integridade, em conjunto com os demais setores internos da instituição. Seu objetivo consiste em

garantir o desenvolvimento e absorção das boas práticas de modo contínuo e progressivo com autonomia de recursos e independência dentro da legalidade (RIO GRANDE DO NORTE, 2023a). Importante ressaltar que as ações devem ocorrer em paralelo com a Assessoria de Inteligência e Corregedoria Geral.

b. Levantamento da situação das unidades e instrumentos de integridade

Nessa etapa, deve-se realizar um levantamento prévio de informações (orçamento, estrutura organizacional, histórico de casos de quebra de integridade, relatórios de auditorias, etc.), além de preencher uma planilha de levantamento da situação das unidades e instrumentos de integridade (“checklist”), acerca das funções de integridade (promoção da ética e regras de conduta; transparência; tratamento de conflitos, canais de denúncia, dentre outros) e seus respectivos responsáveis.

c. Promoção da ética e regras de conduta

A promoção da ética e regras de conduta é primordial ao sucesso da implementação do Programa de Integridade no CBMRN, devendo o exemplo partir, principalmente, do seu alto escalão. Nesse sentido, o estatuto e o regulamento disciplinar devem passar por revisões periódicas para fins de aperfeiçoamento.

d. Prevenção e tratamento de conflitos de interesse

A fim de evitar qualquer situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa vir a comprometer o interesse da sociedade ou o desempenho da função pública, a instituição deve adotar uma política adequada de prevenção de conflito de interesses para que assegure que seus militares tomem decisões objetivas, legais e impessoais.

Nesse sentido, a Corporação deve implementar efetivamente os ditames da Lei n.º 12.813/2013 (Lei de Conflito de Interesses),

em complementação ao ordenamento jurídico próprio ao qual está submetido, somado a outras medidas como, por exemplo, a obrigatoriedade de chamamento público para celebração de parcerias futuras e acompanhamento das declarações de bens de seus militares, na qualidade de instrumento de detecção, investigação e persecução de atos de corrupção (CGU, 2015, p. 28).

5) Identificação dos riscos à integridade, análise e estabelecimento de medidas de tratamento

O Comitê Interno de Integridade e Compliance deverá realizar um levantamento dos principais riscos para a integridade do CBMRN, como também as medidas necessárias ao tratamento. Essas atividades devem ser realizadas previamente à implementação do Programa de Integridade, posto que auxiliarão na identificação de vulnerabilidades e setores mais propensos à corrupção, o que permitirá uma ação mais pontual e especializada, de modo a promover uma prevenção mais eficiente e eficaz em ocorrências dessa esfera.

Tais riscos denominados de “riscos de integridade” também geram impactos nos objetivos da organização, sendo caracterizados como vulnerabilidades que favorecem situações de comprometimento da integridade. Como exemplo tem-se recebimento de quantias indevidas, abuso de poder, prevaricação, peculato, nepotismo, dentre outros.

Para gerenciar os riscos de forma adequada, faz-se necessário:

- I - Identificar os eventos que poderão gerar impacto, podendo ser feitos por variadas técnicas (SWOT, diagrama de Ishikawa - análise de causa e efeito, RCA – causa-raiz, bow tie, método Delphi, brainstorming).
- II - Avaliar a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos, devendo-se dar prioridade àqueles que, simultaneamente, tenham maior probabilidade e maior impacto sobre os objetivos da instituição, conforme a matriz de risco abaixo.

Figura 01 – Matriz de Riscos simples



Fonte: TCU, 2018b.

III - Adotar controles internos para reduzir os riscos identificados. Nessa etapa, tem-se um rol de exemplos de medidas para o tratamento de riscos a serem aplicados, a depender dos riscos específicos e dos recursos, tais como publicações relevantes (planejamento estratégico, fluxo de processos, licitações); verificação periódica de informações classificadas como sigilosas/reservadas; segregação de funções para fins de redução do nível de discricionariedade e concentração de poder decisório; criação de sistemas informatizados de controle sobre atividades sensíveis à quebra de integridade; mapeamento de militares e terceirizados; diligências junto às contratadas, dentre outros.

e. Monitoramento contínuo

No programa de integridade, é mister que o CBMRN institua uma política de monitoramento contínuo a fim de realizar constante avaliação das ações e medidas adotadas, provendo assim maior dinamismo e atualização de suas iniciativas, no sentido de promover ajustes necessários conforme novos cenários, riscos (iniciais e novos) e processos no transcorrer do tempo, podendo implicar

em redefinição de prioridade dos riscos e implementação de novas medidas de tratamento.

Para isso, o Comitê e demais responsáveis em seus respectivos setores devem procurar identificar, periodicamente, se as medidas de tratamento mitigadoras realmente estão funcionando, reportando situações de fragilidade até o alto comando para análise e adaptações.

f. Elaboração do Plano de Integridade

Cumpridas as etapas anteriores, o CBMRN, por meio do Comitê Interno de Integridade e Compliance, com auxílio das unidades e demais setores, deverá produzir sua primeira versão do Plano de Integridade. Esse plano refere-se a um documento único que contém um conjunto sistematizado de medidas que devem ser implementadas pelo órgão/entidade para fins de prevenção, detecção e remediação dos riscos à integridade (CGU, 2018d).

Ele objetiva traçar as principais estruturas e medidas de um programa de integridade e organizá-las, contemplando os principais riscos de integridade da organização, as medidas de tratamento e formas de implementação e monitoramento.

Nesse sentido, tendo como referência a CGU (2018d), pode-se utilizar o roteiro com 05 (cinco) tópicos (informações sobre o CBMRN; unidade responsável pelo Plano de Integridade; riscos prioritários; monitoramento e atualização periódica e anexos) da seguinte forma:

- I - O Comitê Interno de Integridade e Compliance deverá juntar todas as informações atinentes aos assuntos: Principais competências e serviços prestados pelo CBMRN; Estrutura regimental e organograma; Setor de atuação e principais parcerias com órgãos públicos e privados; Missão, visão, valores e resumo das principais diretrizes do Planejamento Estratégico; Relação dos principais instrumentos legais internos relativos à área de integridade destacados, principalmente, na Planilha de levantamento da situação das es-

estruturas básicas e providências (Modelo n.º 02), tais como regimento interno, código de ética, plano de capacitação interna, portarias etc., unidades de integridade existentes (área responsável pela gestão dos controles internos, comissão de ética, canal de denúncias etc.), documentação acerca do levantamento de riscos e medidas de tratamento.

II - Em seguida, o referido Comitê deverá utilizar o Modelo n.º 3 abaixo para organizar e resumir as informações acima, com o fito de elaborar a primeira versão do Plano de Integridade (CGU, 2018d).

Figura 02 – Índice do Plano de Integridade

ÍNDICE	
1. INFORMAÇÕES SOBRE A INSTITUIÇÃO	X
1.1. Principais competências e serviços prestados	X
1.2. Estrutura regimental	X
1.3. Setor de atuação e principais parcerias	X
1.4. Missão, visão, valores institucionais e diretrizes do Planejamento Estratégico	X
1.5. Principais instrumentos legais internos relativos à área de integridade	X
1.6. Estruturas de gestão da integridade	X
2. UNIDADE RESPONSÁVEL PELO PLANO DE INTEGRIDADE	X
3. RISCOS PRIORITÁRIOS	X
4. MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO PERIÓDICA	X
5. ANEXOS	X

Fonte: CGU, 2018d.

Além do mais, o Plano deverá conter documento anexo com: Fatores de risco e riscos associados; Relevância dos riscos (níveis de probabilidade x impacto); Eventuais medidas (controles) já adotadas pela organização; Recomendações (novas medidas/aumento

de controles já existentes/treinamentos) e Monitoramento das ações (áreas e responsáveis/prazos) (CGU (2017)).

III- Finalizada a elaboração, o Comitê encaminhará o Plano ao Comando para análise e aprovação.

IV- Caso aprovado, o Plano deverá ser apresentado a todos os militares e demais colaboradores e terceirizados, incluindo a devida divulgação do documento no sítio eletrônico da instituição. Na oportunidade, deve-se permitir o registro de comentários e sugestões para subsequente monitoramento e aperfeiçoamento do Plano.

g. Medidas e ações de integridade

Imprescindível ressaltar sobre a implementação e aperfeiçoamento de outras medidas de igual relevância, como comunicação, treinamento, canais de denúncias, medidas de controle e disciplinares e ações de remediação.

Sobre comunicação, treinamentos e capacitações contínuas sobre o tema, os mesmos devem ter o apoio incondicional dos comandantes, diretores e chefes para com a transparência de seus atos e no combate à corrupção e quaisquer desvios de conduta. Da mesma forma, promover a qualificação técnica dos militares nos mais variados assuntos por tais meios também são de grande valia à prestação dos serviços e ao próprio benefício do Programa de Integridade.

Os canais de denúncia são indispensáveis à garantia da integridade pública e devem ser realizadas por diversos meios de comunicação (site, e-mail, via telefone, etc.), de maneira anônima, de modo a resguardar os direitos e proteção do denunciante, assim como o sigilo das informações a serem investigadas. Deve haver normas e procedimentos transparentes, detalhando exatamente as etapas e responsabilidades dos envolvidos. São fundamentais no monitoramento e avaliação de possíveis exposições a riscos.

Quanto às medidas de controle e disciplinares, importante que o Comitê somado à Comissão Permanente de Ética e Disciplina (CPED) sejam devidamente estruturadas para verificar a adequação dos mecanismos de integridade em suas auditorias, propor melhorias e medidas correcionais rápidas, através de procedimentos de investigação formalmente definidos (PADS, PAD, Sindicância, IT, IPM) que exerçam efeito desmotivador ao cometimento de novas irregularidades.

Nas ações de remediação, o sistema de integridade deve ser retroalimentado pelas representações funcionais, denúncias, resultados de auditoria ou procedimentos disciplinares, através de suas conclusões e sugestões de melhorias (controle, processos, fluxos de trabalho, etc.) de cunho preventivo nas áreas do CBMRN, incluindo a alta direção.

FASES DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Inicialmente, vale destacar que, em virtude da ausência do procedimento em pauta a ser posteriormente prescrito e institucionalizado pela CONTROL, a sugestão do modelo em pauta foi utilizada com base na versão adotada pela Controladoria-Geral do Estado do Paraná (CGE/PR), através do Manual do Agente de Compliance, adaptado conforme a realidade do CBMRN.

Nesse modelo, a fase inicial tem início pela decisão do Comando em implementar o programa, com apresentação posterior do mesmo a todos os oficiais da instituição. Na ocasião, será criado o Comitê Interno de Integridade e Compliance, formado por militares (agentes de compliance) devidamente designados.

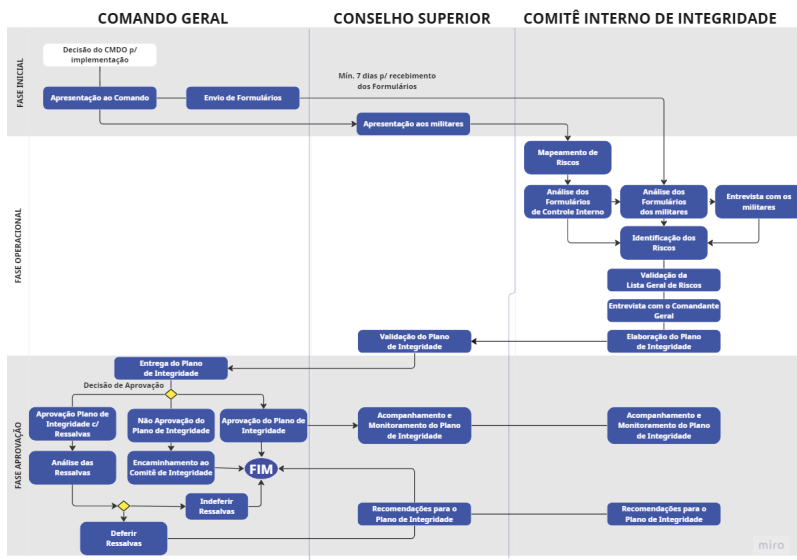
Na sequência, haverá a comunicação do Programa para conhecimento de todo o efetivo do CBMRN, podendo ser realizado por diversos meios, desde formatura geral, visitas nas unidades ou até por vídeo institucional, onde o Comandante Geral reitera o compromisso pela implementação do Programa e anuncia a coleta dos dados e informações, através de formulários e entrevistas.

Em seguida, começa a fase operacional, a ser realizada pelo Conselho Superior e Comitê Interno de Integridade e Compliance. Nessa fase, são realizados os mapeamentos de risco, mediante análise das entrevistas e formulários junto aos militares, para fins de identificação dos principais riscos e oportunidades, produzindo, assim, a matriz de risco.

Ato contínuo, parte-se para a elaboração do Plano de Integridade, conforme detalhamento de informações supre especificadas. Após a finalização do referido Plano, o mesmo deve ser aprovado pelo Comando para ser implantado na prática. Concluída a implantação, importante atentar para a necessidade de monitoramento e avaliação contínua para aperfeiçoamento do Programa.

Em síntese, segue abaixo a sugestão de implantação do Programa de Integridade no CBMRN, em consonância com as etapas descritas anteriormente.

Figura 03 – Fases de implantação do Programa de Integridade no CBMRN



Fonte: CGE/PR, 2020 (adaptado).

CONCLUSÃO

Diante de todo o conteúdo explanado, pode-se concluir que a implementação do Programa de Integridade no CBMRN terá grande potencial em lograr êxito num futuro próximo, posto que a instituição, pelo seu caráter militar, já apresenta naturalmente maiores regramentos, normatizações e mecanismos de controle operacional e administrativo, merecendo destaque aqueles relativos à gestão de pessoas, notadamente no que diz respeito ao disciplinamento da conduta da tropa, em consonância com as sugestões propostas para a implantação do Programa.

Outrossim, resta cristalino o entendimento de que o Programa de Integridade em estudo trará imensuráveis benefícios à instituição,

por prover: aperfeiçoamento das boas práticas de governança, maior qualidade dos serviços, redução dos riscos, combate à corrupção e demais atos lesivos ao erário, aproveitamento de oportunidades, geração de valor, segurança, melhoria da imagem e ampliação da confiança pública nos relevantes serviços prestados pelo CBMRN.

Na oportunidade, faz-se importante aclarar que não adianta implantar o Programa de Integridade sem o comprometimento de todo o efetivo da instituição no que concerne ao exercício contínuo posto em prática, alicerçado nos valores e código de ética já preceituados no seio da corporação.

Ademais, como dito anteriormente, cumpre ressaltar que o CBMRN já possui certa vantagem em relação aos demais órgãos/entidades estaduais justamente em decorrência da rigorosa observância, respeito e culto aos seus valores éticos, morais e aos Princípios da hierarquia, disciplina e os demais atinentes à Administração Pública.

Por fim, sem pretender aqui esgotar o assunto ou estudos futuros, pode-se afirmar que o presente trabalho visa apresentar e contribuir ao conhecimento da temática no âmbito acadêmico e da instituição, ao tempo em que sugere um modelo conceitual de implementação do Programa de Integridade a ser aplicado no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, cumprindo ressaltar a necessidade de atentar às normas legais vigentes e ao referencial a ser exarado pela CONTROL.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEXBRASIL). Empresas brasileiras no exterior: relacionamento com a administração pública estrangeira, políticas de hospitalidade, brindes e presentes. Brasília: ApexBrasil, 2015

ÁLVAREZ, Héctor Martín Fernández. Historias de soplones y la Ley del péndulo: The False Claims Act. **World Compliance Association**, [S. l.], p. 1, 4 out. 2018. Disponível em: <https://www.worldcomplianceassociation.com/1496/articulo-historias-de-soplonesy-la-ley-del-pendolo-the-false-claims-act.html>. Acesso em: 27 dez. 2023

BLOCK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

BRASIL. Decreto n.º 3.678, de 30 de novembro de 2000. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Brasília, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3678.htm. Acesso em: 01 jan. 2024.

_____. Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 01 jan. 2024.

CARVALHO, André Castro et al (Coord.). Manual de compliance. 2. reimpr. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO PARANÁ. **Manual do Agente de Compliance**. Curitiba: CGE/PR, 2020. Disponível em: <https://www.cge.pr.gov.br/Pagina/Manual-do-Agente-de-Compliance>. Acesso em: 7 jan. 2024.

COSTA, Sócrates Cabral. **O Compliance como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias**. Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, n. 03, jul/dez 2012.

FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. Governança corporativa: conceitos e aplicações. **XIII SE-GeT-Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2016.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UECE, 2002

GARCÍA CAVERO, Percy. **Criminal compliance**. Lima: Palestra, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRECO FILHO, Vicente; RASSI, João Daniel. **O combate à corrupção e comentários à lei de responsabilidade de pessoas jurídicas**. São Paulo: Saraiva, 2015

INTERACT SOLUTIONS LTDA. (org.). **Handbook compliance**: Um guia histórico, conceitual e técnico. 2. ed. [S. l.: s. n.], 2019. E-book (131 p.).

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Guia de integridade pública**. Brasília: CGU, 2015.

_____. **Manual para implementação de programas de integridade**. Brasília: CGU, 2017.

_____. **Manual prático de avaliação de programa de integridade em PAR**. Brasília: CGU, 2018a.

_____. **Manual prático de responsabilização administrativa de pessoa jurídica/CGU**. Brasília: CGU, 2018b.

_____. **Guia prático de gestão de riscos para a integridade**. Brasília: CGU, 2018c.

_____. **Guia prático de implementação de programa de integridade pública**. Brasília: CGU, 2018d.

OCDE. **Reccomendation of The Council on Public Integrity**. 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity.htm>. Acesso em: 26 dez. 2023

PIETH, Mark. **Introduction**. In: PIETH, Mark; LOW, Lucinda A.; CULLEN, Peter J. *The OCDE convention on Bribery: a commentary*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei n.º 4.630, de 16 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências. Natal, 1976.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto n.º 33.095, de 27 de outubro de 2023**. Institui o Programa de Integridade e Compliance do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte (PIC/RN) e dá outras providências. Natal, 2023a.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto n.º 33.096, de 27 de outubro de 2023**. Institui a Política de Promoção à Integridade e ao Compliance no

âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências. Natal, 2023b.

RODRIGUES, Liliana Santo de Azevedo. Origem e evolução do compliance – parte I/II. 2020. Disponível em: <https://educompliance.com.br/origem-e-evolucao-do-compliance-parte-i-ii/>. Acesso em: 27 dez. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Proteja a sua empresa contra a corrupção**. Brasília: Sebrae, 2016.

_____. **Integridade para pequenos negócios**: construa o país que desejamos a partir da sua empresa. Brasília: Sebrae, 2017.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre; FARIA, Felipe. **Os pilares do Programa de Compliance**: uma breve discussão. [São Paulo]: Legal Ethics Compliance, [2020]. 24 p. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/BibliotecaDigital/BibDigitalLivros/TodosOsLivros/Os-pilares-do-programa-de-compliance.pdf. Acesso em: 02 jan. 2024.

TARANTINO, Anthony. **Governance, risk, and compliance handbook**: technology, finance, environmental, and international guidance and best practices. John Wiley & Sons, 2008

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial de combate à fraude e corrupção**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2. ed. Brasília: TCU, 2018a. 148 p.

_____. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, 2018b. 154p.

UNITED STATES OF AMERICA (U.S.A.). **The United States Department of Justice. Foreign corrupt practices act**. A resource guide do the U.S. foreign corruptpractices act. 2. ed. 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance>. Acesso em: 12 dez. 2023.

UNITED STATES SENTENCING COMISSION (USSC). Guidelines manual. Washington: USSC, 2023. Disponível em: <https://www.ussc.gov/guidelines/2023-guidelines-manual-annotated>. Acesso em: 11 jan. 2024.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019. 240 p. ISBN 978-85-256-0107-0. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>. Acesso em: 16 dez. 2023.

CAMINHOS PARA PROMOVER A TRANSPARÊNCIA ATIVA INSTITUCIONAL NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE EM 2023

Bruno Allenson de Carvalho Medeiros
Thiago Ferreira Dias

A situação problema desse relato técnico é analisar as práticas organizacionais de efetivação da transparência ativa institucional no Corpo de Bombeiros Militar em 2023, visto que as mudanças sociais, culturais, econômicas e políticas ao advento das novas tecnologias da informação e comunicação amplificaram o interesse do cidadão pela Administração Pública, e também pela temática da segurança pública. Assim, revolucionaram a maneira dele consumir essas informações de modo que a gestão da Segurança Pública para melhor servir ao cidadão precisa acompanhar e compreender o escopo dessas inéditas demandas e inovar para conseguir atender as exigências de cada novo contexto social desafiador.

Para Micherner e Bersch (2011) apud Zuccoloto e Teixeira (2019) um problema referente às Tecnologias da Informação Comunicação, TIC, para o processo de transparência e *accountability* democrática é a mediação dos dados:

(...) Muitas vezes os dados são disponibilizados em meios eletrônicos de acesso público por meio de relatórios, gráficos, quadros e tabelas que são refeitos (reelaborados) a partir da informação principal. Esses dados mediados, apesar de, em muitos casos, facilitarem a compreensão das informações, prejudicam a sua confiabilidade, uma vez que não haverá meio de aferir a qualidade da informação divulgada e tampouco, relatórios de auditoria que compreendam a análise e validação dos mesmos.(...)

Observa-se que os conceitos relacionados à transparência no mundo estão em adaptação à realidade, pois estão incorporados aos diversos contextos. Na administração pública a transparência está associada às soluções de controle e exercício do poder e participação social, promoção da democracia, na política e no combate à corrupção.

Para Zuccolotto (2019) a transparência é apontada como condição fundamental para a efetivação da *accountability* no discurso público sobre boa governança. Esse termo é entendido como a obrigação daquele que administra os recursos públicos de prestação de contas de sua gestão e da possibilidade de ser responsabilizado pelo que faz. Continuando, o autor estrutura a transparência quanto à direção, variedade, iniciativa e dimensões conceituais. Detalhando a transparência quanto à iniciativa chega-se à classificação de transparência ativa ou passiva, conforme definição de Yazigi (1999), que afirma que a transparência ativa é um instrumento fundamental para a modernização do Estado que entre outras finalidades se propõe a manter a disponibilidade de páginas de *web* de informações sobre os serviços prestados entre outras informações relevantes da gestão. Enquanto a transparência passiva tem como regra o livre acesso aos documentos oficiais, salvo aqueles legalmente protegidos e refere-se à obrigação de conceder, quando requerido, o acesso tempestivo.

Segundo Araújo e Marques (2018) foi o decreto Federal nº7.724/2012 que pela primeira vez na história da legislação brasileira, explicou os termos transparência ativa e transparência passiva.

Sob os aspectos da perspectiva, Zuccoloto (2019), classifica a transparência em Orçamentária (fiscal), Contábil, Institucional ou organizacional, Social, do Processo licitatório, dos contratos e convênios e midiática (eletrônica). Detalhando a perspectiva institucional ou organizacional da transparência, verifica-se a evidenciação de todas as informações sobre a organização, cargos, responsabilidades, normas e relatórios.

Para Marques e Araújo (2018) a transparência ativa traz benefícios tanto para o cidadão quanto para a administração pública:

(...) A transparência ativa gera benefícios tanto para o cidadão, quanto para a administração pública. Para o cidadão, ela busca dar maior transparência aos gastos públicos, ampliando assim a possibilidade de alcançar outros direitos. Para a administração pública, a transparência ativa tende a gerar economia de tempo e recursos. (...)

No Brasil, diversas iniciativas vêm sendo adotadas para monitorar e avaliar as medidas de transparência pública adotadas no país, um exemplo delas é a Escala Brasil Transparente – Avaliação 360° que inova a metodologia de avaliação da transparência pública adotada pela Controladoria Geral da União, nessa metodologia contempla-se aspectos da transparência passiva e ativa, que possibilitam a promoção da transparência pública e acompanhamento de ações implementadas em estados e municípios, como a verificação da publicação de informações sobre receitas e despesa, licitações e contratos, estrutura administrativa, servidores públicos, acompanhamento de obras públicas e outras. Nessa avaliação, o Rio Grande do Norte ocupa a 16ª posição com nota 9,1 em novembro de 2023.

Outra iniciativa importante sobre monitoramento da transparência pública nacional é o Radar da Transparência Pública mantido pela Associação dos Membros dos Tribunais de Conta do Brasil, o Tribunal de Contas de Mato Grosso entre outras instituições que estabelecem uma classificação para índice de transparência que pode ser: Sem participação, inexistente, inicial, básico, intermediário, elevado, prata, ouro e diamante. Nessa avaliação o Rio Grande do Norte encontra-se no nível intermediário com 57,88% em novembro de 2023.

Também a Fundação Getúlio Vargas possui uma metodologia de avaliação de transparência ativa para entes públicos que tem o propósito de avaliar as informações disponibilizadas nos *websites* de entidades públicas, de acordo com as determinações da Lei de acesso à informação, segundo os itens: Estrutura Organizacional, Programas e Ações, Despesas, Licitações e Transparências. Segundo a metodologia, os princípios aplicados aos itens são: Completude (categorias: essenciais e complementares), dados primários, tempestividade, acessibilidade, processabilidade, não-discriminação, não-proprietário, licença livre.

Quanto ao objeto deste trabalho, sabe-se que o acesso à informação pública é um direito fundamental garantido pela Constituição Federal de 1988 no art. 5º inciso XXXIII, bem como no inciso II do § 3 do art. 37 e no § 2 do art. 216 e no Estado do Rio Grande do Norte são observadas as disposições da Lei Federal nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), Lei Estadual nº 9.963/2015 e Decreto Estadual nº 25.399/2015. Para tanto, foram instituídos três instrumentos de pesquisa na página do Governo, que são o Portal de Serviços ao Cidadão, o Portal da Transparência e o Serviço Integrado de Informações ao Cidadão (E-SIC), sendo possível solicitar documentos e dados da Administração Pública do Rio Grande do Norte.

Enquanto no Corpo de Bombeiros Militar do RN, no Boletim Geral do Corpo de Bombeiros Militar do RN, BGCB Nº 055 de 25 de março de 2022, foi divulgado o Decreto Nº 31.316, de 24 de março de 2022 que dispõe sobre a transparência ativa no âmbito dos órgãos e entidades do Executivo Estadual, o Portal de Serviços aos Usuários, o portal da Transparência e institui o Ranking da Transparência e dá outras providências. Esse decreto trouxe efeitos imediatos na usabilidade e navegabilidade do endereço eletrônico do CBMRN que, sem prejuízo de outras hipóteses de publicação e divulgação de informações, agora conta com uma seção exclusiva para “Acesso à informação”.

No ano de 2021 foram registradas 11 solicitações de informações no E-SIC para o CBMRN, em 2022 foram 17 solicitações e em 2023 foram registradas 23 solicitações de informações no E-SIC para o CBMRN. Esse cenário demonstra o crescimento de solicitações de pedidos de informação ao longo dos anos e justifica a importância dessa temática no contexto e integração teórico-prática, bem como apresenta a necessidade e oportunidade da Instituição adotar iniciativas para que as informações de interesse público estejam disponíveis ativamente, ou seja, o cidadão não precisará solicitar a informação através do E-SIC ou aguardar seu pedido ser atendido, pois espera-se que a divulgação de informações seja proativa, estratégica, planejada, bem executada, monitorada e avaliada e disponibilizadas por meio do menu principal do endereço eletrônico do CBMRN na seção de Acesso à informação, Portal da Transparência, no menu de serviços do Portal do Cidadão, no Portal da Prevenção, ou Portal do Cliente, Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) do CBMRN, ou outros recursos equivalentes para atender esse tipo de demanda.

O presente estudo inclui um diagnóstico e reflexões sobre as informações públicas de interesse do cidadão: Quais dados de interesse dos cidadãos e requisitados pela Lei de Acesso à Informação são disponibilizados, via Transparência Ativa, pelo Corpo de Bombeiro Militar do Rio Grande do Norte? Assim, como age o Corpo de Bombeiro Militar do Rio Grande do Norte na disponibilização, via Transparência Ativa, de dados de interesse dos cidadãos e requisitados pela Lei de Acesso à Informação?

Para responder a problemática deste trabalho foi necessário analisar em forma de estudo de caso, com um diagnóstico que utilizou metodologia de natureza aplicada, com pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e análise qualitativa.

A coleta de dados se deu por meio de documentos oficiais (relatórios, boletins etc.), de forma a se obter um conjunto de informações no período que compreende desde a implantação do E-SIC no CBMRN, em janeiro de 2017 até o ano de 2023 dos pedidos de informação submetidos ao CBMRN, com ênfase no último ano para coleta e análise das informações, bem como acesso a legislação brasileira sobre transparência ativa e documentos eletrônicos disponibilizados na internet pela instituição, buscando-se estabelecer eixos temáticos específicos de interesse Institucional.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar os pedidos de informações via E-SIC e quais são disponibilizadas ativamente pelo CBMRN, com ênfase no ano de 2023. Assim, pretende: a) Compreender quais são os eixos temáticos de interesse do cidadão, via E-SIC, sobre informações do CBMRN; b) Analisar se existem e quais são as informações de interesse do cidadão e não estão disponibilizadas ativamente.

A relevância desse trabalho está na busca pela excelência dos serviços públicos prestados à população, buscando-se assumir a

iniciativa do cumprimento das normas e direitos do cidadão, e oferecer instrumentos de decisão para os gestores de Segurança Pública para que eles possam captar recursos e recrutar pessoas capazes de apresentar os melhores resultados com o intuito de fortalecer as instituições de Segurança Pública no aspectos de promoção de transparência institucional ampla aos cidadãos.

Diante do exposto, o presente trabalho está estruturado de: Contexto da investigação, diagnóstico da situação-problema, soluções e possíveis desafios e conclusões.

CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

A Segurança pública como competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios está estabelecida no Art. 23 da Constituição Federal de 1988, os órgãos estão previstos no Art. 144 e incluem as polícias militares e os Corpo de Bombeiros Militares.

A lei Nº 13.675, de 11 de junho de 2018 disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP).

Essa lei é distribuída em 7 capítulos, sendo eles: Disposições preliminares, Da política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), Do Sistema Único de Segurança Pública, Dos Conselhos de Segurança Pública e Defesa Social, Da formulação dos planos de Segurança Pública e Defesa Social, do Controle e da Transparência e, por último, da capacitação e valorização dos profissionais de Segurança Pública e Defesa Social.

O Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte está previsto na Lei Complementar 230, de 22 de março de 2002, como uma instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro, organizado com base na hierarquia e na disciplina, destina-se à execução das atividades de defesa civil e aos serviços específicos de bombeiros militares, bem como à participação, através de organismos especializados, na defesa do meio ambiente.

Segundo a Lei que dispõe sobre o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, fixa o efetivo da Corporação, e dá outras providências:

Art. 2º São funções institucionais do Corpo de Bombeiros Militar, dentre outras:

I - atuar na execução das atividades de defesa civil;

II - realizar os serviços de prevenção e combate aos incêndios;

III - participar, através de órgãos especializados, da defesa do meio ambiente, atuando como órgão estadual encarregado da guarda militar do patrimônio ambiental do Estado, de modo a zelar pela prevenção e combate a incêndios florestais, bem como pela fiscalização efetiva quanto ao cumprimento da legislação ambiental no que diz respeito à preservação da fauna e da flora e, ainda, à proteção contra as ações de degradação do solo, do ar e dos mananciais aquíferos;

IV - realizar atividades de resgate, busca e salvamento;

V - fiscalizar as atividades de segurança contra incêndio e pânico; VI - realizar atividades auxiliares de socorros de urgência e atendimento de emergência pré-hospitalar;

VII - desempenhar atividades educativas de defesa civil, prevenção e combate a incêndios, socorros de urgência e proteção ao meio ambiente;

VIII - realizar perícias de incêndios e explosões relacionadas com a sua competência;

IX - notificar, isolar e interditar, no âmbito de sua competência, as obras, habitações, serviços, locais de uso público e privado que não ofereçam condições de segurança, devendo aplicar aos responsáveis infratores as penalidades previstas em lei; X - fiscalizar, no âmbito de sua competência, os serviços de armazenamento e transporte de produtos especiais e perigosos, visando à proteção das pessoas, do patrimônio público e privado e do meio ambiente; XI - fiscalizar, controlar e prevenir, no âmbito de sua competência, a prática de atividades de esporte e recreação aquática, de excursões em florestas, matas e áreas de preservação ambiental, bem como escaladas e montanhismo, onde exista risco à integridade de pessoas;

XII - desenvolver pesquisa científica em seu campo de atuação funcional;

XIII – exercer outras atividades correlatas. (...)”

A Lei Nº 13.425, de 30 de março de 2017 que estabelece diretrizes gerais sobre medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público em seu artigo 10º determina que o poder público municipal e o Corpo de Bombeiros Militar manterão disponíveis, na rede mundial de computadores, informações completas sobre todos os alvarás de licença ou autorização, ou documento equivalente, laudos ou documento similar concedidos a estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público, com atividades permanentes ou temporárias e para atender essa necessidade o CBMRN disponibiliza informações no Portal da Prevenção, acessível através do endereço eletrônico “<https://sistemascbm.rn.gov.br/serten/portal/>”.

Na Segurança Pública do Rio Grande do Norte, para o acesso à informação pública são observadas as disposições da Lei Federal nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), Lei Estadual nº 9.963/2015 e Decreto Estadual nº 25.399/2015 e o Decreto Nº31.316, de 24 de março de 2022 que dispõe sobre a transparência ativa no âmbito

dos órgãos e entidades do Executivo Estadual, o Portal de Serviços aos Usuários, o portal da Transparência e institui o Ranking da Transparência e dá outras providências.

Por fim, através do Decreto Estadual Nº 33.095, de 27 de outubro de 2023, foi instituído o Programa de Integridade e Compliance do Poder executivo do Estado do Rio Grande do Norte (PIC/RN).

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para realização deste trabalho utilizou-se como objeto de estudo o Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte tendo como motivação principal compreender por meio de um diagnóstico que inclui reflexões, necessidades e possibilidades sobre caminhos para promover a transparência ativa institucional em 2023.

Considerando a complexidade do tema optou-se pela investigação de natureza aplicada com abordagem qualitativa e sua finalidade descritiva, pois não há uma preocupação com os números ou medidas, e sim uma visão aprofundada referente aos interesses dos cidadãos sobre transparência ativa institucional focando os esforços em divulgar e promover a cultura organizacional da transparência ativa institucional. A Análise de resultados foi por métodos indutivos, frutos da percepção do fenômeno de estudo dentro do contexto institucional e da vivência profissional experimentada. Na pesquisa documental foram utilizados documentos eletrônicos, fonte de informação primária.

Para tanto, utilizou-se como estratégia da pesquisa o tipo estudo de caso. Segundo Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos

e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Trata-se de um estudo de caso exploratório que visa investigar os caminhos para promover a cultura organizacional da transparência ativa institucional no âmbito do CBMRN em 2023 com o propósito de incentivar essa prática na Corporação em razão da relevância da pesquisa para a realidade institucional.

Esse estudo está sendo realizado, pois entendemos que a transparência institucional pode ser aperfeiçoada e existem instrumentos de avaliação externos a Institucional que apontam essa possibilidade. O alvo da investigação é a instituição do CBMRN e como fontes prováveis de evidências, encontramos trabalhos acadêmicos sobre o tema, instrumentos e serviços públicos prestados, normas, legislações e estatísticas institucionais de livre acesso ao público geral.

Buscou-se desenvolver conhecimento e soluções para o problema identificado, nesse caso, nos resultados foi proposto um quadro de necessidades e possibilidades, que podem ser aplicados na prática e possibilitar mudanças qualitativamente diferenciadas.

Para Zuccolotto (2019) a transparência é apontada como condição fundamental para a efetivação da *accountability* no discurso público sobre boa governança. Esse termo é entendido como a obrigação daquele que administra os recursos públicos de prestação de contas de sua gestão e da possibilidade de ser responsabilizado pelo que faz. Continuando, o autor estrutura a transparência quanto à direção, variedade, iniciativa e dimensões conceituais. Detalhando a transparência quanto à iniciativa chega-se à classificação de transparência Ativa ou Passiva, conforme definição de Yazigi (1999), que afirma que a transparência ativa é um instrumento fundamental para a modernização do Estado que entre outras finalidades se propõe a manter a disponibilidade de páginas de *web* de informações sobre

os serviços prestados entre outras informações relevantes da gestão. Enquanto a transparência passiva tem como regra o livre acesso aos documentos oficiais, salvo aqueles legalmente protegidos e refere-se à obrigação de conceder, quando requerido, o acesso tempestivo.

Sob os aspectos da perspectiva, Zuccoloto (2019), classifica a transparência em Orçamentária (fiscal), Contábil, Institucional ou organizacional, Social, do Processo licitatório, dos contratos e convênios e midiática (eletrônica). Detalhando a perspectiva institucional ou organizacional da transparência, verifica-se evidências de todas as informações sobre a organização, cargos, responsabilidades, normas e relatórios.

No Brasil, diversas iniciativas vêm sendo adotadas para monitorar e avaliar as medidas de transparência pública adotadas no país, um exemplo delas é a Escala Brasil Transparente – Avaliação 360º que inova a metodologia de avaliação da transparência pública adotada pela Controladoria Geral da União, nessa metodologia contempla-se aspectos da transparência passiva e ativa, que possibilitam a promoção da transparência pública e acompanhamento de ações implementadas em estados e municípios, como a verificação da publicação de informações sobre receitas e despesa, licitações e contratos, estrutura administrativa, servidores públicos, acompanhamento de obras públicas e outras. Nessa avaliação, o Rio Grande do Norte ocupa a 16ª posição com nota 9,1 em novembro de 2023.

Outra iniciativa importante sobre monitoramento da transparência pública nacional é o Radar da Transparência Pública mantido pela Associação dos Membros dos Tribunais de Conta do Brasil, o Tribunal de Contas de Mato Grosso entre outras instituições que estabelecem uma classificação para índice de transparência que pode ser: Sem participação, inexistente, inicial, básico, intermediário, elevado, prata, ouro e diamante. Nessa avaliação o Rio Grande do

Norte (RN) encontra-se no nível intermediário com 57,88% em novembro de 2023.

No Rio Grande do Norte, os instrumentos instituídos são a pesquisa nas páginas do Governo, o Portal de Serviços ao Cidadão, o Portal da Transparência e o Serviço Integrado de Informações ao Cidadão - E-SIC.

A pesquisa nas páginas do Governo do RN trata-se de um menu superior que fica disposto em destaque em todas as páginas do Governo do RN (figura 1), inclusive no sítio eletrônico do CBMRN com endereço <http://www.cbm.rn.gov.br/>.

Figura 1 – Menu Superior dos Sites do Governo do RN

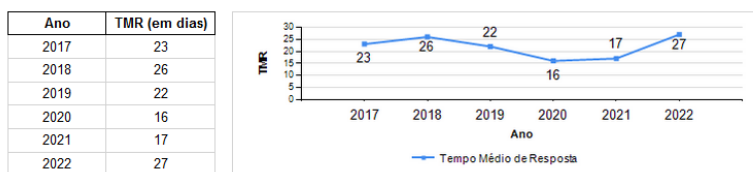


Fonte: Adaptado pelo Autor de <http://www.cbm.rn.gov.br/>

O E-SIC é um serviço em que o cidadão pode solicitar documentos e dados da administração pública do Rio Grande do Norte. É importante destacar que o E-SIC não se confunde com a transparência ativa, pois é necessário que o cidadão provoque a Instituição (transparência passiva) para que ela elabore a resposta solicitada no prazo de 20 dias quando se utiliza o E-SIC. O E-SIC, possui indicador de Tempo Médio da Resposta (TMR), Indicador de Resolutividade (IR) e Indicador de Satisfação do Usuário (ISU).

O indicador TMR do E-SIC registra o tempo médio de resposta desde 2017 de todos os pedidos de informação solicitados aos órgãos do RN. Observa-se que desde 2017 até 2022 houve uma variação de 16 a 27 dias no Tempo médio de Respostas por ano observado (Figura 2).

Figura 2 – Indicador de Tempo Médio da Resposta

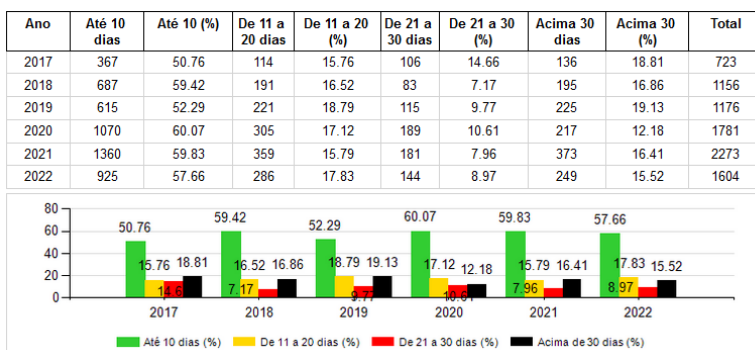


O Indicador de Resolutividade do E-SIC mostra a proporção de informações prestadas em até 10 dias, de 11 a 20 dias, de 21 a 30 dias e acima de 30 dias.

Com base no art. 11 do Decreto Nº 25.399, de 31 de julho de 2015, cabe ao órgão ou entidade competente para tratamento da matéria conceder o acesso à informação disponível, não estando disponível a informação, o órgão ou entidade deverá, em prazo não superior a 20 (vinte) dias comunicar a data, o local e o modo para se realizar a consulta, a reprodução ou a obtenção da informação e indicar as razões de fato ou de direito da recusa, total ou parcial, ao acesso requerido.

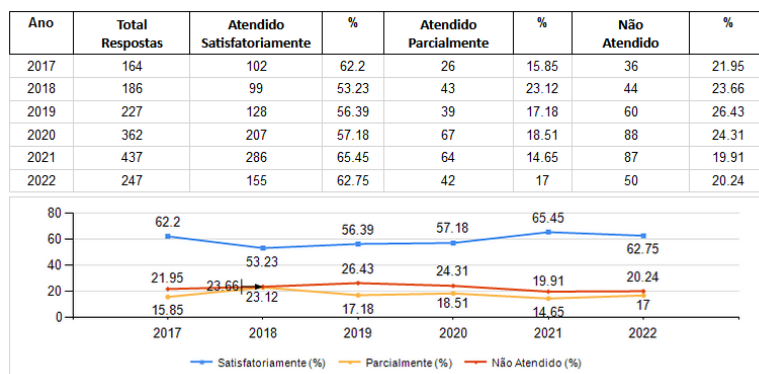
Conforme observado nas estatísticas do E-SIC do RN, ocorreram pedidos de informação com resposta de 21 a 30 dias de 2017 a 2022 que variaram de 83 a 189 pedidos de informação por ano e pedidos de informação com prazo de resposta acima de 30 dias que variaram de 136 a 373 pedidos de informação por ano. (Figura 3).

Figura 3 – Indicador de Resolutividade



O indicador de Satisfação do Usuário E-SIC RN demonstra a satisfação do usuário com a informação recebida e mostra que de 36 a 88 pedidos por ano foram classificados pelo usuário do E-SIC como “Não Atendidos”. Esse indicador é subjetivo, pois os critérios dessa avaliação são próprios de cada usuário, além disso, não é possível associar essas informações individualmente a cada resposta recebida pelo cidadão (Figura 4).

Figura 4 – Indicador de satisfação do usuário



É importante citar que o CBMRN adota providências para a visibilidade das informações institucionais ativamente através do *site* institucional com base no Decreto Nº31.316, de 24 de março de 2022 publicado no Boletim Geral do Corpo de Bombeiros Militar do RN, BGCB Nº055 de 25 de março de 2022. Nos termos desse decreto o *site* do CBMRN foi estruturado com uma seção exclusiva para “Acesso à informação” com os campos: I - Institucional; II - Ações e Programas; III - Participação Social; IV - Controles Internos e Externos; V - Convênios e Transferências; VI - Receitas e Despesas; VII - Licitações e Contratos; VIII – Pessoal; IX - Informações Classificadas; X - Serviço de Informação ao Cidadão; e XI - Perguntas Frequentes.

No ano de 2021 foram registradas 11 solicitações de informações no E-SIC para o CBMRN, em 2022 foram 17 solicitações e em 2023 foram registradas 23 solicitações de informações no E-SIC para o CBMRN, por esse motivo foram elaborados os quadros síntese I e II, juntamente a todo corpo do trabalho, buscando contribuir com a Inovação na Gestão de Segurança Pública do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, buscando entender seus principais desafios e possibilidades frente ao acesso à informação pública e possibilitar ações possíveis, visando melhorar os indicadores e a posição da instituição no Ranking de Transparência pública, aperfeiçoando o funcionamento da Instituição a curto prazo, médio e longo prazo.

É importante ressaltar que o quadro vislumbra ações emergenciais pontuais, contudo, é necessário um olhar criterioso por parte do órgão sobre a transparência pública no âmbito Institucional.

No âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte, ao longo desses anos, foram solicitados pedidos de informação conforme quadro abaixo: (Quadro 1).

Quadro 1 – Exemplo de principais temas de interesse no E-SIC

ORIENTAÇÕES SOBRE:	
1.Andamento de projetos de lei	2. Código Estadual de Segurança contra Incêndio e Pânico – CESIP
3. Concurso público	4. Disponibilidade de profissionais com atuação específica
5. Editais de seleção	6. Formas de renovação, regularização, vistoria, fiscalização e notificação de edificações
7. Informações para estudos acadêmicos	8. Instruções Técnicas
9. Montagem de estrutura em vias públicas e calçadas	10. Orientação para jovens e adolescentes que desejam ingressar na corporação
11. Quantitativo do efetivo do CBMRN por município	12. Pagamento de materiais entregues à corporação através de licitação, pregão ou dispensa
13. Procedimentos de segurança quanto ao uso de GLP P-13	14. Situação de portaria quanto à existência, e se estão em vigor ou não

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para consultar as solicitações geradas no E-SIC bem como as respostas elaboradas pelas instituições do RN basta acessar o endereço “<http://www.sic.rn.gov.br/Solicitacao/Consultar>” através do número de protocolo disponibilizado.

Um dos relatórios estatísticos disponibilizados pelo E-SIC, o de solicitações finalizadas, pode ser encontrado através do endereço eletrônico “<http://www.sic.rn.gov.br/Solicitacao/RelatorioListaSolicitacoesFinalizadasPorOrgao>”. Nesse relatório é disponibilizado a relação de todos os números de protocolo para solicitações finalizadas por órgão, inclusive o CBMRN.

Por fim, no Rio Grande do Norte, a Control é órgão responsável pelo monitoramento e aplicação da Lei de Acesso à Informação, LAI, conforme art. 19 da Lei Estadual e que por meio do processo SEI

(02510017.001351/2023-19) através do Ofício nº 165/2023/CONTROL - ASSESSORIA TÉCNICA-CONTROL (20995029) de 03 de julho de 2023, informou ao Corpo de Bombeiros Militar do RN que a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil, o Tribunal de Contas do Mato Grosso - TCE-MT e o Tribunal de Contas da União - TCU, com o apoio dos demais Tribunais de Contas brasileiros – TCs, do Instituto Rui Barbosa – IRB, do Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas – CNPTC, da Associação Brasileira de Tribunais de Contas de Municípios – Abracom e do Conselho Nacional de Controle Interno – Conaci, realizam um mapeamento do nível de transparência dos portais públicos do Brasil, oferecendo acesso aos dados correspondentes a partir de um único sítio da internet.

SOLUÇÕES E POSSÍVEIS DESAFIOS

No caso da transparência ativa, através do menu de Acesso à informação no *site* do CBMRN, e demais recursos, propomos a disponibilização dos dados continuamente de maneira estruturada através de temas, a partir da compreensão sobre as necessidades por informação do cidadão.

Descreve-se neste quadro os principais desafios e possibilidades de ações que possam ser utilizadas. O quadro síntese foi construído tendo como base na análise da transparência ativa no CBMRN em 2023. Para tanto observou-se três grandes eixos de atuação na transparência ativa: Incentivar à Transparência ativa; capacitação e estruturação da instituição; e atualizações de conteúdo digital (Quadro 2).

Quadro 2 – Desafios e possibilidades

EIXO 1 – INCENTIVAR À TRANSPARÊNCIA ATIVA	
1. Melhorar o Tempo Médio de Resposta no E-SIC (TMR/E-SIC)	2. Melhorar o Indicador de Resolutividade no E-SIC;
3. Melhorar o Indicador de satisfação do usuário no E-SIC	4. Atender o decreto de transparência ativa no RN
5. Atender o Programa de Integridade no RN nesse quesito	6. Melhorar a transparência pública institucional
7. Melhorar a posição da instituição no ranking da transparência	8. Sensibilizar as diretorias do CBMRN para atuarem na transparência ativa institucional
EIXO 2 – CAPACITAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	
1. Estruturar e capacitar a equipe da Assessoria de Comunicação para atuar na transparência ativa institucional	2. Estruturar e capacitar as diretorias do CBMRN e seus Staffs para atuarem na transparência ativa institucional
3. Aumentar o interesse e a participação social	4. Capacitar o efetivo para elaboração de conteúdo digital em geral, inclusive textos e ilustrações
EIXO 3 – ATUALIZAÇÕES DE CONTEÚDO DIGITAL	
1. Atualizar as seções do site do CBMRN; 2. Atualizar as seções do Portal do Cidadão referentes ao CBMRN;	3. Destacar os principais temas de interesse no E-SIC.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Existem duas dimensões constituintes da transparência, segundo Michener e Bersch apud Zuccolotto et al (2015), a visibilidade e a capacidade de inferência.

É importante citar que todas as respostas do E-SIC ficam disponíveis ao público em geral através das estatísticas de solicitações com também através da consulta de solicitações disponível no *site* do E-SIC RN, contudo, para que se tenha efetividade na divulgação das informações ativamente é necessário investir na visibilidade.

Para Michener e Bersch apud Zuccolotto et al (2015), a informação visível é razoavelmente completa e encontrada com relativa facilidade, pois quando não está visível perde sua relevância, e a capacidade de realizar inferência está relacionada à qualidade da informação ou dados e se os dados são imprecisos, ou obscurecem a

informação subjacente, eles põem em questão a habilidade de fazer inferências a partir de tais informações e, por consequência, põem em dúvida o que foi divulgado.

Por essa razão é necessário organizar as informações no *site* do CBMRN, e as informações publicadas pela Assessoria de Comunicação, desse modo, vamos facilitar a localização de temas recorrentes, embora exista uma seção específica para “perguntas frequentes” no menu de acesso à informação, e reduzir o trabalho de responder repetidamente pedidos de informações que já constam no *site* em atenção a visibilidade e capacidade de inferência.

Quanto a variedade para Zuccolotto et al (2015), a transparência pode ser retroativa ou tempestiva, retroativa refere-se à disponibilização *ex post*, em intervalos periódicos, das informações sobre a gestão dos recursos públicos, enquanto, que para Heald apud Zuccolotto et al (2015), *“é relativa ao contínuo acesso aos processos internos da administração e à disponibilidade de informações em tempo real”*.

Desse modo, justifica-se a importância de disponibilizar a informação imediatamente e quando não for possível, em até 20 dias, para que seja possível a participação social efetiva em atenção a variedade tempestividade quanto ao acesso à informação.

Sobre a perspectiva analítica, para Zuccolotto et al (2015), a Perspectiva Institucional ou Organizacional consiste na evidenciação de todas as informações sobre a organização do Estado, cargos e responsabilidades, além de normas e relatórios.

Conforme decreto Nº 31.316, de 24 de março de 2022 que dispõe sobre a Transparência Ativa no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, o Portal de Serviços aos Usuários, o Portal da Transparência, institui o Ranking da Transparência e dá outras providências, o campo “Institucional” deverá apresentar

as seguintes informações: I - estrutura organizacional do órgão ou entidade; II - competências de todas as unidades do órgão ou entidade; III - base jurídica da estrutura organizacional e das competências; IV - principais cargos e respectivos ocupantes; V - telefones, endereços e e-mails das unidades do órgão ou entidade; VI - agenda das autoridades máximas dos órgãos e entidades; VII - horário de funcionamento e atendimento físico ao público; e VIII - Carta de Serviços.

A estrutura organizacional, competências e base jurídica do órgão encontram-se na Lei Complementar nº 230, de 22 de março de 2002 e no decreto Nº 31.139, de 1º de dezembro de 2021 que altera o Regulamento Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências.

Os principais cargos, respectivos ocupantes telefones, endereços e e-mails encontram-se no item “estrutura” da seção Institucional no menu principal do *site* do CBMRN, atualizada pela última vez em fevereiro de 2023.

A agenda das autoridades máximas do CBMRN quando divulgadas, encontram-se no perfil do *Instagram* da Instituição e através das notícias no *site* do CBMRN.

Sobre o horário de funcionamento e atendimento físico ao público, sabe-se que o CBMRN funciona em plantões de 24 horas e atende através do tri-dígito 193, além disso, a Portaria-SEI Nº 506, de 29 de setembro de 2021, referência: processo SEI nº 08810057.000519/2021-89, disciplina o regime do expediente administrativo no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do RN e dá outras providências.

Sobre a Carta de Serviços, ela está acessível através do menu principal do *site* do CBMRN.

Sobre os critérios de transparência inicialmente identificados pela Control, as informações foram consolidadas pelo CBMRN no processo SEI Nº 08810180.000140/2023-15:

(...) Ponto 22 - Identifica os acordos firmados que não envolvam transferência - Setor responsável pela informação (APPC);

Ponto 26 - Publica lista dos terceirizados que prestam serviços para o Poder ou órgão, contendo, em relação a cada um deles: nome completo, função ou atividade exercida e nome da empresa empregadora - (CGEC);

Ponto 34 - Divulga a íntegra dos principais documentos dos processos de dispensa e inexigibilidade de licitação - (CGEC);

Ponto 35 - Divulga a íntegra das Atas de Adesão - SRP (CPL);

Ponto 36 - Divulga o plano de contratações anual - (CGEC);

Ponto 52 - Divulga os objetivos estratégicos da instituição e os indicadores definidos para mensurar o alcance desses objetivos (plano estratégico institucional ou instrumento equivalente - (Comissão de Planejamento Estratégico);

Ponto 69 - Contém mapa do site institucional - (ASSECOM)(...)

Focando nossos esforços para transformar a transparência passiva demandada em transparência ativa estaríamos entregando esses dados em tempo real para elaboração de informações de interesse do cidadão, além de otimização do tempo dos servidores públicos que atuam no E-SIC, estaríamos contribuindo para mitigar a entrega de informações com prazo superior a 20 dias. Por fim, por meio do indicador de satisfação do usuário do E-SIC monitoramos se a entrega de informações de modo geral não está sendo meramente nominal, mas efetiva na perspectiva de interesse do cidadão. Como consequências melhorariamos nossos indicadores em *ranking* da transparência e avaliações externas da transparência pública e proporcionaríamos

a participação social e instrumentos para fiscalização do exercício das atividades públicas desempenhadas na instituição.

Sobre as principais dificuldades observa-se que existe uma preocupação dos integrantes do órgão em proteger informações sensíveis por tratar-se de instituição de Segurança Pública e aquelas informações que somente representantes legais podem ter acesso, sendo muito importante a ampla divulgação no âmbito interno da instituição sobre quais informações são públicas e que podem ser amplamente divulgadas com objetivo de assegurar o alcance das ações de transparência pública.

CONCLUSÕES/CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Em síntese, a pesquisa conseguiu responder os objetivos gerais ao apresentar uma análise em forma de estudo de caso, com um diagnóstico sobre a transparência ativa no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte em 2023, respondendo ao questionamento sobre os dados de interesse dos cidadãos e requisitados pela Lei de Acesso à Informação disponibilizados, via Transparência Ativa, pelo Corpo de Bombeiro Militar do Rio Grande do Norte.

Também foi observado como dispõe o Corpo de Bombeiro Militar do Rio Grande do Norte em Transparência Ativa dados de interesse dos cidadãos e requisitados pela Lei de Acesso à Informação, em que observou-se que o resultado da execução da transparência ativa no CBMRN não atende plenamente as expectativas da população em geral em razão de existir a necessidade de solicitar informações através do E-SIC para obter as informações solicitadas, sendo necessário aguardar o prazo de até 20 dias para receber informações

que poderiam estar disponibilizadas através do sítio eletrônico do CBMRN para consulta sempre que necessário e mesmo aquelas que já foram respondidas pelo E-SIC ainda precisam ser organizadas na estrutura do sítio eletrônico do CBMRN, em atenção a necessidade de visibilidade das informações prestadas.

Diante do exposto verifica-se a necessidade de promover a transparência institucional, incentivando e capacitando os militares do CBMRN quanto a Transparência Ativa Institucional.

Desse modo, não só foi explorado o objeto de estudo, mas ofertado possibilidades de melhorias para atender o Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte com a elaboração do quadro 1, com exemplos de principais temas de interesse no E-SIC para que sejam utilizados como ponto de partida para promoção da transparência ativa institucional e do quadro 2 com desafios e possibilidades.

A realização do presente estudo foi um tanto desafiadora por tratar de levantamento de dados e observações de ordem qualitativa dentro de uma conjuntura histórico-organizacional marcada por interesses diversos, e uma enorme variedade de publicações, decretos e documentos digitais.

Acredita-se que o presente trabalho apontou um diagnóstico inicial de uma pequena fração da transparência ativa aplicada ao poder executivo estadual do estado do Rio Grande do Norte no Corpo de Bombeiros Militar em 2023 com o intuito de contribuir com soluções e encaminhamentos, fomentando a reflexão crítica sobre o assunto que estimula a transparência pública institucional, o direito ao acesso à informação pública e a periodicidade na aplicação de diagnósticos institucionais.

Espera-se ainda que esse trabalho possa, de fato, subsidiar ações voltadas à divulgação de informações públicas que atendam aos

interesses da sociedade de acordo com a realidade do Rio Grande do Norte, alinhados à visão, missão, e valores do Corpo de Bombeiros Militar do RN.

Para o futuro sugerimos pesquisas que visem os Corpos de Bombeiros Militares de todo o país realçando as peculiaridades regionais quanto aos interesses dos cidadãos demonstrados nos pedidos de informação para essas instituições dentro do seu contexto estadual e inseridas nas suas respectivas Secretarias de Segurança Pública de modo a serem propostos padrões de análise quanto a tempestividade e efetividade da divulgação de informações de modo periódico e sistemático.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís Paulo Maia de; MARQUES, Rodrigo Moreno. **Uma análise da transparência ativa nos sites ministeriais do Poder Executivo Federal brasileiro**. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.26512/rici.v12.n2.2019.9236>. Acesso em: 30 nov. 2023

ATRICON. **Radar da Transparência Pública**. Disponível em: <https://radar.tce.mt.gov.br/extensions/radar-da-transparencia-publica/radar-da-transparencia-publica.html>. Acesso em: 30 nov. 2023

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 23 out. 2011.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia de Transparência Ativa para órgãos e entidades do poder Executivo Federal**. 7ª Versão, Brasília, dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/gta-7-guia-de-transparencia-ativa-final.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2023.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Mapa Brasil Transparente – EBT – Avaliação 360º**. 2ª Edição. Disponível em: https://mbt.cgu.gov.br/publico/avaliacao/escala_brasil_transparente/66. Acesso em: 30 nov. 2023.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Acesso à informação pública: uma introdução à Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Brasília: CGU, 2011. 26 p. Disponível em: <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/cartilhaacessoainformacao-1.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2023

BRASIL. **Decreto Nº 7724, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm. Acesso em: 12 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 12 out. 2022.

BRASIL. **Lei Federal Nº13.425, 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113425.htm. Acesso em: 15 dez. 2023.

BRASIL. **Lei Federal Nº 13.675, de 11 de junho de 2018.** Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm. Acesso em: mar. 2023.

CENTRE FOR LAW AND DEMOCRACY. **Centre for Law and Democracy.** 2017. Disponível em: <https://www.law-democracy.org/live/>. Acesso em: 23 out. 2022.

FGV. **Programa de Transparência Pública.** Metodologias de Avaliação de transparência. Disponível em: <https://transparencia.ebape.fgv.br/ptpfgv-avaliacao-de-transparencia-ativa-avaliacao-de-repasses-transferencias-para-entidades-nao>. Acesso em: 30 nov. 2023.

LIMA, Cristiane Cunha Pitta. **O muro invisível entre as informações públicas municipais e o Conselho de Alimentação Escolar de Natal – RN.** Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. 2020. 154f.: il. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/30621?mode=full>. Acesso em: 30 nov. 2023.

GLOBAL RIGHT TO INFORMATION RATING. **Methodology,** 2023. Disponível em: <http://www.rti-rating.org/methodology>. Acesso em: 09 nov. 2023.

RN. **Corpo de Bombeiros do RN, BGCN Nº 055 de 25 de março de 2022.** Disponível em: https://sistemas.cbm.rn.gov.br/cblab/bgs_2022.php?action=download&file=L2JnXzA1NV8yMDIyLTAzLTI1XzIwMjltMDMtMjUucGRm. Acesso em: 09 nov. 2023.

RN. **Controladoria-Geral do Estado, Ofício nº 165/2023/CONTROL - ASSESSORIA TÉCNICA-CONTROL, de 03 de julho de 2023.** Dis-

ponível em: <https://sei.rn.gov.br/>, protocolo SEI Nº (20995029). Acesso em: 10 jan. 2024.

RN. **Decreto Nº31.316, de 24 de março de 2022.** Dispõe sobre a Transparência Ativa no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, o Portal de Serviços aos Usuários, o Portal da Transparência, institui o Ranking da Transparência. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=PASTAC&TARG=6558&ACT=&PAGE=23&PARM=&LBL=>. ou link direto <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000283960.PDF>. Acesso em: 09 nov. 2023.

RN. **Decreto Nº 33.095, de 27 de outubro de 2023.** Institui o Programa de Integridade e Compliance do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte (PIC/RN) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=PASTAC&TARG=7002&ACT=&PAGE=&PARM=&LBL=>. ou link direto <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000321090.PDF>. Acesso em: 09 nov. 2023.

RN. **Plano Estadual De Segurança Pública e Defesa Social Do Rio Grande Do Norte - Pesp.** 2022 - 2031. Disponível em: http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/SESED_RN/DOC/DOC000000000291661.PDF. Acesso em: mar. 2023

MENDONÇA, Ana Waley (Org.). **Metodologia para estudo de caso:** livro didático Palhoça: Unisul Virtual, 2014. 99 p.: il.; 28 cm. Disponível em: <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br/server/api/core/bitstreams/5a6aeab8-82d0-44c4-964b-7d7ba28a41d8/content>. Acesso em: 30 nov. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUCCOLOTTO, Robson; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. **Transparência:** aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro. Brasília: Enap, 2019.

ZUCCOLOTTO, Robson et al. Transparência: reposicionando o debate. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 137-158, jan./abr. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p137>. Acesso em: 30 nov. 2023.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO: CONSIDERAÇÕES SOBRE A DIRETORIA DE ATIVIDADES TÉCNICAS DO CBMRN

Daniel Gleidson do Nascimento
Kleber Cavalcante de Sousa

As atividades relacionadas à prevenção contra incêndio e controle de pânico nas edificações e áreas de risco são desempenhadas pela Diretoria de Atividades Técnicas (RIO GRANDE DO NORTE, 2021). Analisando a Lei Complementar nº 601 de 07 de agosto de 2017 – o Código Estadual de Segurança Contra Incêndio e Pânico (CESIP) – é possível resumir as atividades desta diretoria na área de fiscalização e de licenciamentos, balizadas pelas Instruções e Resoluções Técnicas (RIO GRANDE DO NORTE, 2017).

A fiscalização é a atividade desenvolvida na DAT que, no exercício de suas atribuições de prevenção e combate ao incêndio e pânico, pode fiscalizar toda e qualquer edificação e área de risco existente no Estado e, quando necessário, pode expedir notificações e auto de infração, aplicar multas, proceder embargos e interdições entre outras situações. Tal incumbência se dá pelo uso do poder de polícia administrativa do CBMRN para conduzir as edificações à uma

condição de segurança, nos aspectos de prevenção contra incêndios (RIO GRANDE DO NORTE, 2017).

Esta condição de segurança é cancelada pela Corporação através dos seus licenciamentos das edificações, o que podemos considerar como atividade fim da Diretoria. Nos termos do CESIP, são eles:

Quadro 01 – Licenciamentos de segurança contra incêndio do CBMRN

TIPO DE LICENCIAMENTO	CARACTERÍSTICAS DO DOCUMENTO
Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB)	Documento expedido pelo CBMRN que certifica que, durante uma vistoria, foi verificado que determinado local atende às normas de segurança contra incêndio nas edificações.
Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros com Medidas Compensatórias (AVCBMC)	Da mesma forma que o AVCB, é um documento expedido pelo CBMRN que certifica que, durante uma vistoria, foi verificado que determinado local atende às normas de segurança contra incêndio nas edificações, entretanto, necessitando de alguma medida complementar de segurança.
Certificado de Licenciamento (CLCB)	documento expedido pelo CBMRN que confere à edificação ou área de risco classificada como de médio risco de incêndio e pânico, licença prévia de funcionamento, anterior a vistoria, e de maneira simplificada.
Certificado de Licenciamento de Estruturas Provisórias (CLEP)	Documento expedido pelo CBMRN que certifica as estruturas provisórias de eventos em geral atendem às exigências técnicas no tocante à segurança contra incêndio.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na emissão destes licenciamentos há diversas interações entre os militares da DAT, que formam o público interno, e os clientes, que são o público externo, composto pelos responsáveis técnicos, responsáveis pelo uso e proprietários das edificações. Essas interatividades ocorrem quando os clientes fazem as solicitações de avaliação de projetos, requerem vistorias nos locais (onde vistoriadores se deslocam em viaturas até as edificações), emitem as taxas referentes a estes serviços, quando precisam dirimir presencialmente questões sobre o processo de licenciamento, enfim, variadas situações. Essas atividades são desenvolvidas principalmente pelo Centro Apoio

Técnico, responsável pelo atendimento ao cliente, pelo Centro de Avaliação de Risco de Incêndio e Pânico, responsável pela fase de projeto dos licenciamentos e emissão de CLCB, e pelo Centro de Vistorias, que inspeciona os locais e emite o CLEP, o AVCB e o AVCBMC (CBMRN, 2022).

Há 158 anos Charles Lutwidge Dodgson (1865) afirmou, de forma lúdica em seu livro *Alice no País das Maravilhas*, que para quem não sabe aonde vai, qualquer caminho serve. Assim, o caminho a percorrer depende do local onde se deseja chegar; a meta define o caminho e demanda um planejamento de como alcança-la. Peter Drucker (1998, p. 714) define Planejamento Estratégico da seguinte maneira:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Desta forma, observa-se que o Planejamento Estratégico não é uma estruturação do futuro que se almeja propriamente dito; antes disso, é a estruturação das ações do presente: qual caminho deve ser caminhado hoje, com foco onde se quer chegar. Oliveira (2015), sobre a metodologia de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico nas organizações preconiza que há duas possibilidades: ou se define primeiramente as metas e, a partir destas, define-se os caminhos ou se define como uma empresa está no momento e, a partir deste diagnóstico situacional, as metas são estabelecidas. O autor destaca que na primeira possibilidade há uma maior chance do uso de criatividade no processo pois tem menos restrições. Em contrapartida, na segunda possibilidade, o planejamento surge a partir de dados mais fidedignos. Ele destaca ainda que, enquanto consultor,

a maioria das empresas não conhecem a si mesmas tão bem quanto se imagina, o que corrobora com o fato de possuir um diagnóstico estratégico – ou auditoria de posição – como ponto inicial de um Planejamento Estratégico.

Oliveira (2015) subdivide o planejamento estratégico se desmembra nos planejamentos táticos e operacionais. Conforme o autor, o planejamento tático ocorre ao nível dos diferentes departamentos, setores ou unidades de negócio da empresa, ou seja, como cada área irá contribuir para alcance dos objetivos estratégicos. A criação do planejamento tático ensina o diagnóstico do setor ou departamento em questão.

OBJETIVOS

Dentro do contexto do planejamento estratégico institucional, de que maneira realizar o diagnóstico estratégico da Diretoria de Atividades Técnicas, departamento do CBMRN com especificidade de atuar na segurança contra incêndio nas edificações e que possui um alto fluxo de interação administrativa com o público externo? Neste sentido, este artigo discorre sobre os fundamentos para o diagnóstico organizacional enquanto ponto de partida de um planejamento, propondo uma métrica para o diagnóstico para a Diretoria de Atividades Técnicas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa visa alcançar seu objetivo através do exame de autores sobre planejamento e diagnóstico estratégico, a fim de propor

adaptações para um diagnóstico na Diretoria de Atividades Técnicas do CBMRN. Posto isso, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Ainda, a observação dos dados foi realizada em termos de uma análise documental, conforme Bardin (2011, p.45), que ocorre quando preconiza que é “um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência” de forma a obter uma representação condensada da informação considerando a métrica que se propõe, para consulta e armazenagem.

Foram observados autores sobre planejamento estratégico e outros temas correlatos, pertinentes ao objetivo deste estudo, apoiando-se veementemente na proposta de diagnóstico de Oliveira (2015), corroborada por outros estudiosos do tema, a partir dos quais chegou-se a uma métrica sobre as questões a serem observadas para a elaboração de um diagnóstico estratégico na Diretoria de Atividades Técnicas.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

As quatro fases para elaboração de um Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (2015) são: Fase I – Diagnóstico Estratégico; Fase

II – Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; Fase IV – Controle e Avaliação.

O autor denota que o movimento inicial, de diagnóstico, deve “ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nesta fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa”. Pondera ainda que o diagnóstico estratégico – ou auditoria de posição – deve procurar responder a uma premissa básica: “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?” (OLIVEIRA, 2015, p.65).

De maneira similar, Certo e Peter (1993) também indicam o início de um Planejamento Estratégico com um reconhecimento do local, ao se referirem como passo inicial sendo a execução de uma análise do ambiente, que define como um monitoramento com a finalidade de identificar riscos e oportunidades tanto presentes quanto futuras, assim como Marcelino (2004) também defende o diagnóstico como etapa inicial.

Outros autores do planejamento estratégico (STEINER, 1979; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000), coadunam com o entendimento que o diagnóstico de uma empresa, através da caracterização das oportunidades e ameaças em relação aos seus pontos fortes e fracos, será o norteador para as atividades a serem desempenhadas por seus gestores, de maneira que as análises externa e interna ditam as estratégias e ações que a empresa deverá desempenhar no futuro.

Oliveira (2015) destaca cinco componentes para a Fase I – Diagnóstico Estratégico. São elas a *identificação da visão*, a *identificação dos valores*, a *análise externa*, a *análise interna* e a *análise dos concorrentes*.

Este volume apresenta capítulos com proposições para a gestão e inovação no Corpo de Bombeiros Militares do Rio Grande do Norte. Todos os trabalhos contidos neste volume foram apresentados como requisito de conclusão do Curso de Especialização em Gestão e Inovação na Segurança Pública e obtiveram nota máxima na avaliação final.

Desejamos uma boa leitura e excelente aproveitamento do conteúdo!

Os Organizadores

IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO

Na *identificação da visão*, Oliveira (2015) conceitua como sendo o limite em que o alto escalão de uma empresa consegue enxergar, em um prazo mais longo e de maneira mais abrangente, representando o que a empresa almeja se tornar nesse horizonte. Assim, a visão representa o que a empresa almeja ser em um futuro próximo ou distante.

Collins e Porras (1998) também propõem que a Visão de uma organização deve trazer à tona um estado futuro desejado, dentro de um horizonte de tempo, em torno de 10 a 30 anos. Estes autores entendem que uma visão estabelecida com prazos curtos geralmente será pouco desafiadora. Além disso, salientam que a descrição da Visão deva ser clara, no intuito de que transpareça a imagem que se almeja. Ao contrário disso a Escola Nacional de Administração Público produziu um curso de Planejamento Estratégico para a Administração Pública, onde propõe que a missão tem um período de décadas, ao passo que a visão teria um prazo entre três e cinco anos, que seriam revistas a cada ciclo de planejamento estratégico (ENAP, 2019). De maneira complementar, Scott, Jaffe e Tobe (1998), indicam que mesmo a Visão sendo colocada como um estado futuro, é importante destacar que ela parte do presente; que a confrontação entre a realidade de uma empresa e sua imagem vindoura cria uma tensão que é motriz para que a Visão se concretize em ações.

IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES

Sobre a *identificação dos valores*, Oliveira (2015) considera como a personalidade da empresa, representada pelo conjunto de

princípios, crenças e questões éticas principais em uma organização. Neste ponto, destaca ainda o *modelo de gestão*, em termos de um processo estruturado para realizar as principais atividades, e também o *pensamento estratégico*, que é a maneira como o executivo lida com informações externas e operacionaliza-as em favor da instituição.

Uma vez que os valores se traduzem no conjunto de princípios, crenças e questões éticas, Tamayo, Mendes e Paz (2000) apontam que o aspecto hierárquico entre os valores assinala a preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias, como uma forma de comunicar essas precedências aos colaboradores. Assim, o grau de importância associado aos valores informa quais são as prioridades de uma organização. Desta forma, os valores até então abstratos tornam-se uma representação consciente das necessidades da organização. Tamayo e Borges (2001), consideram os Valores como um recurso relacionado à imagem de uma empresa de maneira inclusive a elevar a auto-estima dos colaboradores, ao passo que Tamayo (2005) propõe que os Valores organizacionais estão a serviço tanto de interesses individuais quanto de interesses coletivos ou mistos. Além disso, preconiza que os valores podem ser divididos em pessoais – metas pessoais – e organizacionais – que se referem à organização – e que ambas categorias são metas comuns, a serem perseguidas tanto pelos colaboradores quanto pela administração.

ANÁLISE INTERNA E ANÁLISE EXTERNA

A *análise interna e externa* é tratada por Oliveira (2015) em termos da matriz SWOT, que observa pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para uma empresa. Em que pese sua notável popularidade, a origem do termo *SWOT* não é bem definida, ao ponto que Helms e Nixon (2010) apontam que existem registros

em corporativos e referências em trabalhos acadêmicos desde a década de 60. Steiner (1979) também apresentou uma metodologia para elaboração de planejamento estratégico, inserindo a Matriz SWOT como ferramenta de diagnóstico inicial dentro do processo de construção. Domeisen (2006), entretanto, alerta para que a Matriz SWOT não seja usada isoladamente, mas como uma ferramenta que se integra à uma metodologia mais ampla.

ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Na *análise dos concorrentes*, por fim, Oliveira (2015) sugere que os concorrentes sejam avaliados no intuito de simular e entender o próprio planejamento estratégico daquelas empresas, com a finalidade de compreender os riscos e estabelecer uma vantagem competitiva frente às demais, em forma de produto ou serviço no qual uma empresa consiga estabelecer um diferencial de atuação.

Anderson e Guilding (2006) apontam que a análise de concorrentes pode ser realizada de algumas maneiras, como o uso de engenharia reversa ou através de cooperação em grupos de empresas. Ressaltam que, da maneira que seja executado, é necessário que seja uma análise assertiva, com a finalidade de que sejam inferidas informações equivocadas, o que provocariam imprecisões no resultado final. Brock (1984) aponta uma dificuldade no processo de análise dos concorrentes que é o fato de que, na prática, as empresas têm pouco acesso a informações e não conseguem antever quais são as reações da concorrência.

NUANCES DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A Diretoria de Atividades Técnicas é um órgão do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN), que por sua vez pertence à estrutura da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (SESED), que é composta também pela Polícia Civil (PC), pelo Instituto Técnico de Polícia (ITEP) e Polícia Militar (PMRN). Os servidores públicos do CBMRN e da PMRN possuem uma denominação especial de Militares Estaduais, com estatutos e regulamentos próprios, diferente dos demais servidores estaduais, sendo ambas as instituições consideradas Força Auxiliar do Exército conforme nossa Carta Magna. Além disso, dada a estrutura a qual pertence o CBMRN, a corporação está inserida no âmbito da administração direta, uma vez que está subordinado ao chefe do executivo estadual. Assim, o CBMRN é um ente público que presta um serviço público essencial. Segundo Figueiredo (2003, p 78) o serviço público é “toda atividade material fornecida pelo Estado, ou por quem esteja a agir no exercício da função administrativa se houver permissão constitucional e legal para isso”, com a finalidade de implementar deveres constitucionais relacionados a utilidade pública, sob a égide do Direito Público.

A Constituição Federal prevê no artigo 144 que aos corpos de bombeiros nos estados lhes compete a execução de atividades de defesa civil, além das atribuições definidas em lei (BRASIL, 1988). A lei de criação do CBMRN por sua vez, preconiza como função institucional do CBMRN, em seu artigo 2º, realizar os serviços de prevenção aos incêndios e fiscalizar as atividades de segurança contra incêndio e pânico (RIO GRANDE DO NORTE, 2002).

Desta maneira, a corporação em estudo presta um serviço público que lhe compete exclusivamente e suas aquisições, compras,

planejamentos devem observar as nuances para entes públicos, como a lei de licitações, participação no plano plurianual entre outros aspectos, que confere à instituição características diferentes das empresas existentes na iniciativa privada, para onde apontam a maioria da literatura sobre planejamento estratégico, o que denota que determinadas adaptações devem ser realizadas ao utilizar a metodologia proposta por Oliveira e outros autores.

RESULTADOS: ADAPTAÇÕES PARA O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA DIRETORIA DE ATIVIDADES TÉCNICAS

Observando a metodologia de diagnóstico estratégico com base nas proposições de Oliveira (2015), considerando os cinco componentes para a fase de diagnóstico, que são a *identificação da visão*, a *identificação dos valores*, a *análise externa*, a *análise interna* e a *análise dos concorrentes*, são propostas adaptações ao referido modelo pelas nuances que são impostas ao CBMRN por sua natureza de ente público.

IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO

Oliveira (2015) alerta que a visão não é o resultado da mera vontade de uma pessoa, e sim derivada do bom senso e consenso de um grupo de líderes. Desta maneira, sugere-se a aplicação de um *brainstorming* envolvendo um grupo de gestores da Diretoria de Atividades Técnicas (DAT). Neste debate, alguns pontos devem ser observados. Quigley (1993) propõe que tanto a visão quanto os valores devem ser direcionados aos focos basilares de uma empresa: seus clientes – os mais importantes –, funcionários e fornecedores. Uma

vez que a DAT realiza o licenciamento das edificações ela possui uma gama de clientes – inclusive um setor de atendimento ao público – que são os proprietários dos empreendimentos e os profissionais da área de segurança contra incêndio, os responsáveis técnicos pelas edificações. Piccoli (2001) declara que o sucesso advém do ponto de vista dos clientes, o que corrobora que a percepção destes deve ser considerada em um diagnóstico.

Assim, o resultado dessa tempestade de ideias deve trazer à tona uma meta ambiciosa, que possa ser mensurada através de indicadores e que leve em consideração a avaliação do público externo e interno, e também o recorte temporal no qual essas metas devem se concretizar. A análise interna e externa pode auxiliar na definição da natureza dessa meta. Por exemplo, se com o ponto de vista de cliente as ações executadas nos licenciamentos não são transparentes ou uniformizadas, estas situações se tornam uma meta desafiadora para que seja solucionada em um determinado período de tempo.

IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES

Uma vez que os valores personificam uma empresa, representando seus princípios e crenças, sugere-se que no *brainstorming* sejam debatidos e postos valores como princípios basilares em consonância com as expectativas dos clientes, observando a análise externa.

Celeridade e transparência presumivelmente são qualidades esperadas pelo público externo. Por exemplo, se a celeridade processual for posta como um dos valores da Diretoria em estudo, isto é uma informação para o colaborador que, caso uma tomada de decisão esteja entre duas opções, a escolhida será a mais célere, pois é um valor da instituição. Neste sentido, os princípios podem ser usados

principalmente para justificar atitudes discricionárias e decisões sobre fatos que não estejam tão claramente definidos em normativa positivada. Estabelecidos os valores, estes devem ser norteadores do comportamento dos militares e representam a personalidade da Diretoria junto ao público externo.

ANÁLISE INTERNA

Na análise interna, Oliveira (2015) orienta para que sejam analisadas e postas em evidências as qualidades e deficiências de uma empresa; em termos de matriz SWOT, seus pontos fortes e fracos. Este autor define pormenores a serem avaliados internamente considerando as principais funções administrativas de uma empresa: marketing, finanças, produção e recursos humanos.

FUNÇÃO MARKETING

Em uma empresa esta área irá observar questões referentes aos produtos e serviços, pesquisas de mercado, aspectos gráficos dos produtos e embalagens, ponto (local onde está instalada fisicamente), desenvolvimento de produtos, promoção e propaganda, entre outras situações. Considerando que a Diretoria de Atividades Técnicas tem a finalidade desenvolver as atividades relacionadas à prevenção contra incêndio e controle de pânico nas edificações, o produto tangível são os licenciamentos e o produto intangível é a segurança nas edificações. Evidentemente, por se tratar de uma atribuição exclusiva, não há como comparar com outros produtos similares no mercado, vantagens e propagandas, por exemplo. Ainda assim, algumas questões podem ser abordadas neste aspecto do marketing.

Propõe-se a realização de uma descrição dos produtos e serviços oferecidos a população, buscando identificar como esse os licenciamentos são disponibilizados, desde o acesso às informações até a emissão dos documentos propriamente ditos. Feita a descrição, deve-se avaliar as características do produto, indicando se são fatos positivos ou negativos.

Para tanto, o mapeamento destes processos é fundamental para identificar os atores envolvidos, gargalos e os momentos em que os clientes participam do processo. Tão essencial quanto o mapeamento é identificar a opinião dos clientes sobre os produtos: o atendimento, os militares envolvidos no processo – analistas de projetos e vistoriadores, na maioria dos casos –, clareza das informações, prazos, padronização das ações. Neste caso, a abordagem do *design thinking*, que busca desenvolver produtos e serviços reunindo várias perspectivas, se mostra relevante visto que não há concorrentes no mercado para efetuar comparações; neste sentido corporação e clientes podem chegar a identificar como a Diretoria pode oferecer os produtos de sempre, de maneira mais efetiva.

FUNÇÃO FINANÇAS

Esta função está ligada muito atrelada a análise de índices financeiros, uma vez que o processo decisório das empresas depende em muitos aspectos das condições financeiras. Enquanto uma entidade privada pode delimitar sua área geográfica de atuação por identificar qual seria uma região mais lucrativa, o ente estadual em estudo deve atender todas as edificações no estado, independentemente do tamanho dos deslocamentos, por exemplo. Assim, enquanto medidas de lucratividade, patrimônio líquido, ponto de equilíbrio, vendas e estoques

são pontos importantes para a empresa privada, aspectos financeiros podem ser mensurados na Diretoria de Atividades Técnicas.

De posse do mapeamento dos processos, cabe observar quais os custos envolvidos no processo de licenciamento. Aquisição e manutenção de vistorias, combustível, materiais de expedientes, custos com tecnologia da informação. Isto posto, é salutar a criação de indicadores de desempenho nesta seara, como o custo por tipo de licenciamento, custo com atividades extraordinárias, tempo de depreciação dos materiais utilizados, arrecadação oriunda das taxas de licenciamentos, projeções de arrecadações e de edificações não licenciadas ou com licenciamento sem validade, entre outros aspectos.

FUNÇÃO PRODUÇÃO

Neste ponto, questões como insumos, matéria-prima, tipo de instalação, equipamentos, processo produtivo, qualidade, pesquisa e desenvolvimento são pontos chaves, sempre com foco em identificar a produtividade de uma empresa. Neste sentido, a produtividade deve ser mensurada através de indicadores que traduzam o desempenho da Diretoria.

Propõe-se como indicadores a quantidade de licenciamentos emitidos por período de tempo, no total e por militar, quantidade de tempo gasto nos licenciamentos, tempo de produção dos militares, índice de aprovações e reprovações nos licenciamentos, capacidade de produção esperada, índice de qualidade dos produtos, cumprimento de prazos e valores dos materiais utilizados nas atividades.

FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

Esta função administrativa nas empresas está ligada a questões de recrutamento, seleção e admissão, desligamentos, produtividade, clima organizacional, aspectos organizacionais, capacidade e habilitação dos funcionários, normas e procedimentos, absenteísmo entre outros pontos. Para os militares do CBMRN o ingresso é feito através de concurso público, sendo seu plano de carreira definido por legislações específicas e coordenado por uma diretoria específica, o que diminui as atribuições nesta seara por parte da DAT. Entretanto questões importantes podem ser abordadas nesta área.

Uma avaliação da capacitação dos militares da DAT deve apontar se este é um ponto forte ou fraco, ou ainda como pode melhorar os indicadores de produtividade e a avaliação dos clientes quanto aos produtos e serviços. Além disso, o mapeamento do processo envolvendo os Centros da Diretoria pode estabelecer relações horizontais no organograma em termos de processos e não necessariamente hierárquicos. Além disso, um mapeamento das competências, do modo a identificar as existentes e as necessárias para o exercício das funções é um bom indício para justificar capacitações.

ANÁLISE EXTERNA

Oliveira (2015) assinala que esta análise tem a finalidade de estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente, em termos de ameaças e oportunidades, o que complementa uma matriz SWOT, buscando também identificar sua posição de mercado. O autor classifica ainda as oportunidades em naturais, de evolução,

sinérgicas e de evolução, ao passo que define as ameaças como naturais, aceitáveis e inaceitáveis.

O fato de fornecer um serviço público específico não produz um mercado que possa ser avaliado como produzindo ameaças para a instituição. Tal situação reforça a necessidade de ter uma avaliação externa – dos clientes – para conduzir o diagnóstico da DAT, em seus pontos fortes e fracos. Além disso, ameaças podem ser mapeadas, em torno de novas legislações, planos governamentais e sua política econômica e financeira, modificações tecnológicas ou alterações no orçamento da instituição.

ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Esta análise, segundo Oliveira (2015) visa realizar estudos que simulem os planejamentos estratégicos dos concorrentes e o estabelecimento de vantagem competitivas. Conforme mencionado, a Diretoria de Atividades Técnicas não possui concorrência, uma vez que se trata de um serviço público que somente a ela lhe é atribuído. Neste sentido um *benchmarking* pode ser realizado, para comparar a realidade destes licenciamentos nos Corpos de Bombeiros dos outros Estados da federação, observando boas práticas e os pontos fracos e fortes das outras Corporações com enfoque nos licenciamentos de segurança contra incêndio nas edificações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico das organizações indica ações a serem tomadas na atualidade com a finalidade de que se alcance o patamar planejado para o futuro; em outras palavras, o futuro

é o somatório das atitudes do presente. Esta pesquisa identificou que o ponto de partida do Planejamento Estratégico é baseado no diagnóstico estratégico, como forma de metrificar a situação de uma instituição. Utilizando a metodologia de Oliveira (2015), ratificada por outros autores, foi possível observar os pontos fundamentais deste diagnóstico e adaptá-lo ao contexto da Diretoria de Atividades Técnicas, enquanto órgão do CBMRN.

Assim, como resultado, esta pesquisa pôde adaptar o diagnóstico estratégico para a realidade institucional da Diretoria abordada, de maneira que tais informações sejam subsídio para as próximas etapas do planejamento e possam fornecer elementos para o processo decisório. Foram sugeridas ferramentas conhecidas, como o *brains-torming*, a matriz SWOT, o *benchmarking* e o *design thinking*, além das propostas de indicadores.

Dada a relevância do tema, sugere-se que o esquema apresentado seja executado a fim de comprovar sua eficácia e que outras pesquisas possam adaptar as demais fases do planejamento estratégico, considerando as nuances do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 10 out. 2023.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHATTOPADHYAY, Shyam Prasad. **Relationship Marketing in an Enterprise Resource Planning Environment**. Marketing Intelligence & Planning, vol. 19, n. 2, pp. 136, 2001.
- COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Instrução Técnica nº 01 – Procedimentos administrativos**. Disponível em . Acesso em: 03 out. 2023.
- DOMEISEN, N., & de Sousa, P. **SWOT analysis**: NGOs as partners. International Trade Forum. 2006.
- ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Curso planejamento estratégico para organizações públicas**. Diretoria de Educação Continuada. Brasília, DF. 2019.
- FIGUEREDO, Lúcia Valle. **Curso de direito administrativo**. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Apostila. Disponível em: https://blogdageografia.com/wp-content/uploads/2021/01/apostila_-_metodologia_da_pesquisa1.pdf. Acesso em: 31 out. 2023.
- GRÖNROOS, Christian. **Strategic Management and Marketing in the Service Sector**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1983.
- HELMS, M. M., & NIXON, J. (2010). **Exploring SWOT analysis –**

where are we now? Journal of Strategy and Management.

MARCELINO, G. F. **Gestão estratégica de universidade**. 1. ed. Brasília: Editora UNB, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 33. ed. São Paulo. Atlas, 2015.

PICCOLI, G., B.R. Spalding, and B. Ives. **The Customer-Service Life Cycle: A Framework for Improving Customer Service**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 42, no. 3, pp. 38-45, 2001.

QUIGLEY, Joseph V. **Vision: How leaders develop it, share it and sustain**. New York: McGraw-Hill, 1993.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Complementar nº 230, de 22 de março de 2002**. Dispõe sobre o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, fixa o efetivo da Corporação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/procuradoria_geral/DOC/DOC000000000220691.PDF. Acesso em: 10 out. 2023.

_____. **Lei Complementar nº 601, de 07 de agosto de 2017**. Institui o Código Estadual de Segurança Contra Incêndio e Pânico (CESIP) do Estado do Rio Grande do Norte, altera a Lei Complementar 247 de 2002 e dá outras providências. Disponível em https://sistemascbm.rn.gov.br/sercen/webroot/downloads/Legislacao_Vigente/LC%20601-17%20CONSOLIDADA%20AT%C3%89%20A%20LCE%20704-22.pdf. Acesso em: 03 out. 2023.

_____. **Decreto nº 31.139, de 1 de dezembro de 2021**. Altera o Regulamento Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências. Disponível em: http://diariooficial.rn.gov.br/dei/dorn3/docview.aspx?id_jor=00000001&data=20211203&id_doc=749493. Acesso em: 03 out. 2021.

SCOTT, Cynthia; D.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

STEINER, G.A. **Strategic planning: what every manager must know**. New York, The Free Press. 1979.

TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. In: TAMAYO, A; PORTO, J. Valores Comportamentais nas Organizações. Petrópolis: Editora Vozes. 2005. P. 160-186.

TAMAYO, A.; BORGES, L.O. **Estrutura cognitiva do significado do trabalho**. Revista Psicologia: organizações e trabalho, Florianópolis, v.1, n.2, p.11-44, jul./dez. 2001.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. **Inventário de Valores Organizacionais**. Estudos de Psicologia, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, jul./dez. 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas. 2000.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS FEDERAIS NA SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Leidiane da Silva Santiago
Marcos Fernando Machado de Medeiros

Por diversos anos o Estado do Rio Grande do Norte tem sido afetado pela crise financeira, com retração de sua economia, redução na participação no PIB da região Nordeste, e redução na sua capacidade de investimento (AQUINO, NUNES, 2019), seja pela frustração de receitas, seja por crises recentes como a pandemia do coronavírus. Diante deste cenário os repasses federais oriundos de emendas parlamentares ou por transferências voluntárias, tornam a celebração de convênios uma alternativa viável e valiosa para os órgãos públicos, por ampliar a capacidade da administração de atender as demandas da sociedade (REIS et al 2019).

No entanto, a escassez de mão de obra qualificada nesse tema, bem como o grande volume de convênios, processos e prazos a serem cumpridos, tornam essa uma tarefa árdua, podendo resultar na carência do desempenho ou mesmo na incompleta execução de tais recursos, com a consequente e indesejada restituição de capital.

Gerir as informações e o conhecimento na administração, seja ela privada quanto pública, são bases fundamentais para se elaborar o processo decisório, para o planejamento e definição das estratégias de ação (VALENTIM, 2008).

Nesse sentido, o sistema de informação se torna um aliado para a administração pública, e também para a execução de convênios, pois poderá possibilitar, através do conhecimento obtido, o desenvolvimento de áreas críticas, bem como um controle mais eficiente das ações.

Assim, o objetivo desta intervenção é identificar as necessidades de um sistema de monitoramento das atividades, relacionadas aos convênios firmados entre a Secretaria de Segurança Pública do Rio Grande do Norte e o Governo Federal, tendo o objetivo secundário de propor um dashboard para acompanhamento de projetos, prazos de cumprimento de execução e de contratos.

O monitoramento dessas atividades será realizado com a finalidade de uma atuação direcionada, eficiente e eficaz, bem como para pensar em uma gestão pautada na qualidade nos serviços prestados.

Com essa ferramenta seria possível gerar melhorias diretas na atuação da equipe que trabalha com convênios, pois revelaria as problemáticas, e assim a possibilidade de se ter a tomada de decisões direcionadas, pois sem informação não se identifica problemas, nem se consegue solução.

Indiretamente, a ferramenta pode gerar benefícios para toda a população, a qual seja beneficiária das aquisições, pois será possível ter um melhor alcance dos resultados, firmados nos convênios.

Em se tratando de inovação no serviço público, Cavalcante et al. (2017) pontua a inovação como um evento complexo, com a

finalidade de atender o interesse público, sendo este um fenômeno que gera impulso no desenvolvimento.

O autor ainda refere-se a necessidade que as organizações públicas possuem, em desenvolver habilidades e capacidades, com a necessidade de desenvolver esforço na criação de expedientes, e que nesse caminho, se fertilize o terreno na inovação.

Neste interim, identificada as condições problemáticas e gargalos, através do monitoramento das atividades do setor de convênios da Secretaria de Segurança Pública e da Defesa Social, por meio de um sistema de informação para acompanhamento, com uso de *dashboard*, se busca utilizar parâmetros de inovação para o melhor desenvolvimento das atividades administrativas, e seu impacto para a sociedade e organização pública.

CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

Inicialmente cumpre esclarecer que convênios são acordos firmados por entidades públicas, para realização de interesses em comum, e são através desses acordos que “conseguem-se executar serviços de alto custo que jamais estariam ao alcance de uma Administração menos abastada. Daí o surgimento dos convênios públicos (...)” (MEIRELES, 2016, p. 473).

Do ano de 2018 até o ano de 2022, a Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED, do Estado do Rio Grande do Norte, firmou 34 (trinta e quatro) convênios federais e 02 (dois) contratos de repasse, para alcance de objetivos voltados para a segurança pública. Dados possíveis de verificação através do portal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos em: <https://>

clusterqap2.economia.gov.br/extensions/painel-gestao-transferencias/painel-gestao-transferencias.html.

Os convênios e contratos de repasses, firmados no período em questão, perfazem um montante de R\$ 156.262.945,48 (Cento e cinquenta e seis milhões, duzentos e sessenta e dois mil, novecentos e quarenta e cinco reais, e quarenta e oito centavos), em valores globais firmados, os quais, até o presente momento, efetivamente se encontra pago no montante de R\$ 116.293.571,61 (Cento e dezesseis milhões, duzentos e noventa e três mil, quinhentos e setenta e um reais, e sessenta e um centavo).

Os instrumentos, supracitados, tiveram como Órgão Repassador os Ministérios da Justiça e Segurança Pública, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Fundo Nacional de Segurança Pública e Ministério das Mulheres.

E como beneficiários, se tem as Instituições da Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Polícia Civil e Instituto Técnico de Polícia, do Estado do Rio Grande do Norte, instituições que compõem o sistema de segurança pública do Estado do RN.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Diante da importância e vultuosidade dos recursos obtidos através dos convênios e contratos de repasses federais, para investimento nas ações de segurança do RN, o setor administrativo que trata da celebração, execução, acompanhamento e prestação de contas desses instrumentos, deverá ser dotado de capacidade técnica e administrativa suficiente, objetivando uma execução máxima, e no tempo determinado de cada convênio.

Entretanto, não é de se espantar o grande déficit de pessoal, nas diversas áreas administrativas das Instituições públicas. Observe-se que a Secretaria de Segurança do RN não realiza, há décadas, concurso público para provimento de cargos administrativo, para composição própria.

Assim, o efetivo que labora as atividades profissionais na SESED-RN é exclusivamente formado por pessoal cedido das Instituições de Segurança, cargos em comissão e estagiários.

Neste panorama, o Setor de Projetos e Convênios da Secretaria da Segurança Pública e da Defesa Social do RN, é composta de servidores efetivos da Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, Polícia Civil e cargo em comissão, totalizando cinco analistas de convênios.

Os servidores são responsáveis, atualmente, por vinte e oito convênios e contratos de repasses, onde cada convênio ou contrato se desdobra de dois até quinze processos administrativos.

Cada processo administrativo possui seu rito próprio contendo diversos prazos preestabelecidos a depender da etapa que se encontre, períodos esses que vão desde a execução de procedimentos licitatórios, a vigência dos instrumentos, a entrega de bens, e a vigência contratual, sendo que todas essas fases necessitam de atenção e acompanhamento.

Assim, considerando a importância na execução efetiva, e acompanhamento eficaz de tantos prazos, e processos, contrapondo ao limite de efetivo disponível, se faz necessário a utilização de tecnologias e sistemas de informações, como ferramentas de auxílio em todo esse procedimento administrativo, objetivando o resultado pleno de execução.

Vale ressaltar que existem diversas etapas dos convênios, que não são automáticas e as quais dependem de avaliação humana e consomem demasiado tempo, sendo o monitoramento e controle

efetivo das fases da execução de um convênio primordial para o seu sucesso.

Assim, tendo em vista que a execução dos recursos federais, através dos convênios firmados entre Estado do RN e Governo Federal, é de relevância estratégica para realização das ações de segurança, se faz necessário uso de ferramentas que tornem o processo o mais eficiente e eficaz possível.

Atualmente a inovação, e utilização de tecnologias são fundamentais nas organizações públicas e privadas, e conforme esclarece REIS et al (2012), o uso de sistemas de informações, pelas organizações, são utilizados para a compilação de informações, que estejam disponíveis quando necessário, sendo possível o considerável ganho de eficiência nos processos administrativos.

Destarte, no contexto do sistema de informações, o dashboard é uma ferramenta que apresenta as informações do que acontece em uma empresa, sendo de visualização fácil, e dessa forma, se tem a expectativa que os dados sejam base importante para o planejamento, as quais subsidiarão a tomada de decisões pelo gestor (SANTOS, 2019).

Floro (2023) referencia que o uso do dashboard pode ser uma ferramenta flexível, que monitora respostas, e fornece a análise de dados, os quais podem criar gráficos e tabelas, facilitando a compreensão e avaliação dos resultados, desta forma sendo uma ferramenta flexível, com respostas diferentes a depender das perguntas realizadas.

Few (2006) categorizou os dashboard em três painéis de função: Estratégico, Analítico e Operacional, conforme detalhamento abaixo.

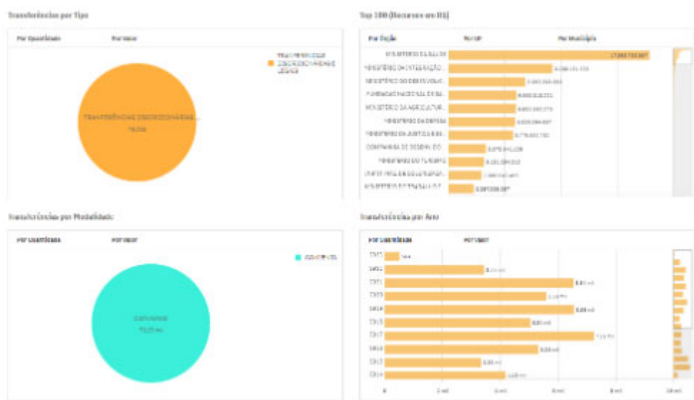
No painel Estratégico é possível obter uma rápida visão geral pelos gestores, com concentração em medidas de alto nível, com inclusão de previsão para o futuro, com comparativo de metas e

históricos, não é projetado para interação, tampouco para uma análise mais aprofundada.

Em um formato de dashboard Analítico se exige, conforme o autor, comparações ricas, histórico mais extenso e desempenho, com meios de exibição mais sofisticados, com interação de dados, onde não somente demonstra o que está acontecendo, mas também verifica suas causas.

Para Few (2006), os dashboard Operacionais são utilizados para o monitoramento de procedimentos, com natureza dinâmica e imediata, com consciência das constantes mudanças, as quais servirão de base de atenção e resposta a qualquer momento, com mídia simples e imediata.

Figura 1 – Modelo de *dashboard* Operacional



Fonte: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2023).

Considerando as categorias que Few (2006) realizou, esse trabalho visa identificar as necessidades de um sistema de monitoramento de atividades, relacionadas às tarefas do firmamento à execução dos convênios federais, com uso de um dashboard Operacional, onde será

possível o acompanhamento de dados e informações, por meio do qual se tomará julgamentos e decisões.

Por fim, a ferramenta do sistema de informação deve conter dados de inícios e términos de cada instrumento, as necessidades de cumprimento de cada etapa e vigências, processos relacionados a cada convênio, alerta de prazos sem procedimento licitatório concluído, vigência de contratos e o período de entrega, bem como o repasse financeiro de cada contrato.

METODOLOGIA

O processo metodológico deste estudo envolveu uma revisão bibliográfica, utilizando dados do Google Acadêmico, bem como foram selecionados pesquisas a partir das referências daqueles já encontrados, obtendo-se uma relação de artigos e trabalhos acadêmicos de relevância para o tema, com busca direcionada nos termos “dashboard”, “sistema de informação”, e “convênios”.

Para descrição da ferramenta, como subsídio ao desenvolvimento das atividades atreladas aos convênios, foi feito uso da pesquisa participante, que é considerado por Brandão e Borges (2007) como um envolvimento mútuo de compromisso, no modelo de investigação social, apoiada pelo Setor de Convênios da Secretaria de Estado da Segurança do Rio Grande do Norte.

Assim, no processo de elaboração das métricas, e alinhamento das informações a serem apresentadas, foi realizada reunião em 27 de outubro de 2023, nas dependências da SESED-RN, com cinco analistas e o Subcoordenador de Projetos e convênios, como grupo focal da Secretaria da Segurança Pública e da Defesa Social do Rio Grande do Norte, para fins de definição dos principais dados que

carecem de acompanhamento, e dos dados que ensejam constante informação.

De igual modo, foi feita a análise comparativa das categorias de dashboard, com síntese dos modelos disponíveis, e seleção de critérios para a utilização do sistema, baseados nos dados frequentemente utilizados pelo setor de convênios da Secretaria de Segurança Pública e da Defesa social do Rio Grande do Norte.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Secretaria de Segurança Pública e da Defesa Social do Rio Grande do Norte, através de sua Subcoordenadoria de Projetos, realiza o acompanhamento e gerenciamento da celebração à prestação de contas dos convênios, requerendo diversos atos administrativos, como abertura de vários processos administrativos para certames licitatórios, acompanhamento das fases da compra, contratação e entrega.

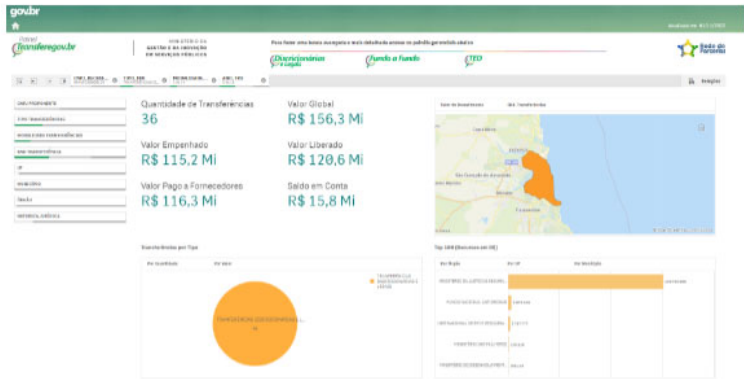
Para tanto, foram observados os dados mais frequentemente solicitados pelo Gabinete do Secretário de Segurança, pela assessoria de imprensa e aquelas informações que ensejam atividades ativas pelos colaboradores do setor. Em fase posterior, após definição dos dados a serem apresentados, será repassado ao Setor de Tecnologia da Informação da Secretaria, para o desenvolvimento.

Nesse contexto, lançando mão da inovação, com a utilização dos sistemas de informação, foram definidos métricas, com o objetivo de alinhar as informações a serem visualizadas, e algumas delas são: quais os convênios em execução, qual o valor de cada convênio, quais instrumentos estão com prazo de vigência próximo de encerramento (próximos noventa dias), quais os números de processos administrativos associados a cada instrumento.

A respeito dos processos administrativos, informações sobre quais desses processos estão a mais de 180 (cento e oitenta) dias sem procedimento licitatório, quais estão com licitação concluída e contratada, qual o prazo de vigência do contrato, e informações sobre o prazo de entrega dos bens.

Observa-se que os dados são de natureza qualitativa, e deve ser retrato das informações importantes, basilares para análise e acompanhamento, caso análogo ao que identificamos no âmbito federal, porém com dados específicos do Setor, e conforme se verifica na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de *dashboard* no acompanhamento de convênios



Fonte: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2023).

Para o desenvolvimento do dashboard, se adotou a abordagem do Business Intelligence, que é um conceito referenciado como a coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento das informações, que servirão de suporte para a gerência da organização (TURBAN et al., 2009).

Santos e Ramos (2006) ainda reforçam que a utilização do Business Intelligence nas organizações são fatos afetos à utilização

dos dados disponíveis, como fonte de informação para a tomada de decisão, onde as ferramentas permitem a exploração de dados e geração de relatórios, para gestão daqueles no topo da estrutura organizacional.

Sendo assim o dashboard, uma ferramenta do Business Intelligence, notadamente no tocante a utilização da informação para a tomada de decisões, para o desenvolvimento dos dados na Secretaria de Segurança do Rio Grande do Norte, foram recolhidas as seguintes informações:

- » Quais os convênios firmados em execução, seu valor total, valor de contrapartida, ente federativo, órgão beneficiado e objeto do instrumento;
- » Desses convênios firmados quais tiveram seu completo depósito de contrapartida;
- » Quais os números de processos administrativos, abertos por cada convênio firmado;
- » Qual o prazo de encerramento para execução do convênio;
- » Qual o percentual de execução de cada um;
- » Quais processos administrativos estão a mais de cento e oitenta dias sem conclusão de licitação;
- » Quais contratos se encontram firmados, prazo de vigência e entrega dos bens;
- » Quais os bens adquiridos em cada processo administrativo, e segmentação por grupos de materiais, como armamento, viaturas, coletes de proteção balística, equipamentos de proteção individual, equipamentos de perícia, materiais de informática, rádios comunicadores, dentre outros;
- » Quais convênios encontram-se em fase de prestação de contas, e qual o prazo para o término desse período.

Em razão do elevado número de convênios em execução concomitante e considerando que existe norma específica para as

transferências de recursos da União, mediante convênios e contratos de repasse, imperioso se faz a visualização simples e clara de todos os tratados firmados, para cumprimento do estabelecido no regramento.

Para os convênios firmados até 31 de agosto de 2023, segue o normativo previsto na Portaria Interministerial Nº 424, de 30 de dezembro de 2016 e Portaria Interministerial nº 558, de 10 de outubro de 2019, e a partir de 1º de setembro de 2023, a previsão legal está contemplada na Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 33, de 30 de agosto de 2023.

Sobre a execução dos bens, importante a presença de alerta sobre a conclusão do certame licitatório e pagamentos dos itens, pois como consta na Portaria nº 424, em seu Art. 41, Inciso III, existe o prazo de até 180 (cento e oitenta) dias para a execução financeira, como se observa:

Portaria Interministerial Nº 424, de 30 de dezembro de 2016.

“§ 7º O órgão ou entidade concedente deverá solicitar junto à instituição financeira albergante da conta corrente específica, a transferência dos recursos financeiros por ele repassados, bem como os seus rendimentos, para a conta única da União, caso os recursos não sejam utilizados no objeto da transferência pelo prazo de 180 (cento e oitenta) dias.

§ 8º Na hipótese de inexistência de execução financeira após 180 (cento e oitenta) dias da liberação da primeira parcela o instrumento deverá ser rescindido.”

(Para convênios firmados até agosto de 2023)

Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 33, de 30 de agosto de 2023.

§ 7º Na hipótese de inexecução ou paralisação da execução financeira por 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias, contados da liberação da parcela pelo concedente ou do último pagamento realizado pelo conveniente, o concedente deverá:

I - bloquear a conta corrente específica do instrumento pelo prazo de até 180 (cento e oitenta) dias; e

II - suspender a liberação de novos recursos para o conveniente no âmbito do mesmo órgão ou entidade concedente.

(Para convênios firmados a partir de setembro de 2023)

O acompanhamento deve ainda incluir a verificação da vigência e alterações do instrumento do convênio, pois, em caso de impossibilidade de cumprimento de todas as etapas previstas é possível solicitar, por meio de justificção fundamentada, a necessidade de maior prazo para o instrumento ou a necessidade de modificação de alguns bens.

Para tanto, faz-se necessário a formalização da solicitação de alteração, a qual possui previsão de inclusão em, no mínimo, 60 (sessenta) dias antes do encerramento do prazo, como definido abaixo:

Portaria Interministerial Nº 424, de 30 de dezembro de 2016.

Art. 36. O instrumento poderá ser alterado mediante proposta, devidamente formalizada e justificada, a ser apresentada ao concedente ou à mandatária em, no mínimo, sessenta dias antes do término de sua vigência, vedada a alteração do objeto aprovado. (Alterado pela Portaria Interministerial nº 558, de 10 de outubro de 2019).

(Para convênios firmados até agosto de 2023)

Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 33, de 30 de agosto de 2023.

Art. 46. O instrumento poderá ser alterado mediante proposta, devidamente formalizada e justificada, a ser apresentada ao concedente ou à mandatária em, no mínimo, 60 (sessenta) dias antes do término de sua vigência.

(Para convênios firmados a partir de setembro de 2023)

É relevante ressaltar que a prestação de contas, para os convênios que findaram seu tempo de execução, possuem também prazos a serem observados, o qual seja de até 60 (sessenta) dias após o encerramento, para a devida conclusão e apresentação.

Sobre a apresentação da prestação de contas, verifica-se o seguinte:

Portaria Interministerial Nº 424, de 30 de dezembro de 2016.

“Art. 59. O órgão ou entidade que receber recursos na forma estabelecida nesta Portaria estará sujeito a prestar contas da sua boa e regular aplicação, observando-se o seguinte:

III- o prazo para apresentação da prestação de contas final será de até 60 (sessenta) dias após o encerramento da vigência ou a conclusão da execução do objeto, o que ocorrer primeiro.”

(Para convênios firmados até agosto de 2023)

Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 33, de 30 de agosto de 2023.

Art. 96. O conveniente deverá apresentar a prestação de contas final em até 60 (sessenta) dias, contados:

I - do encerramento da vigência ou da conclusão da execução do objeto, o que ocorrer primeiro;

(Para convênios firmados a partir de setembro de 2023)

Pelo exposto, as exigências de cumprimento de prazos não se tratam de mera formalidade, ou ímpeto de eficiência. A violação ou desrespeito aos prazos podem impactar profundamente na administração pública, como se observa para o descumprimento para execução financeira, com penalidades de rescisão do convênio, e suspensão na liberação de novos recursos, bem como a não apresentação da prestação de contas, vejamos:

Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 33, de 30 de agosto de 2023.

§ 1º Quando o conveniente não enviar a prestação de contas no prazo de que trata o caput, o concedente ou a mandatária o notificará, estabelecendo prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias para sua apresentação.

§ 2º Nos casos de descumprimento do prazo de que trata o § 1º, o concedente ou a mandatária deverá:

I - registrar a inadimplência do conveniente no Transferegov.br, por omissão no dever de prestar contas dos recursos recebidos; e

II - comunicar o conveniente para que, no prazo improrrogável de até 30 (trinta) dias, contados do recebimento da notificação, proceda a devolução dos recursos repassados pela União, incluídos os provenientes de aplicações financeiras, corrigidos na forma do art. 88.

§ 3º Quando não houver a devolução dos recursos no prazo de que trata o inciso II do § 2º, o concedente ou a mandatária adotará as providências para resgate dos saldos remanescentes, observado o disposto no § 2º do art. 95, e para a **imediata instauração da TCE**.

Diante das circunstâncias, e considerando o grupo focal que trabalha na Secretaria da Segurança pública e da Defesa Social com convênios federais, equipe formada há cerca de sete anos, foi feito o levantamento de informações das principais necessidades de informações, através de reunião realizada nas dependências da SESED.

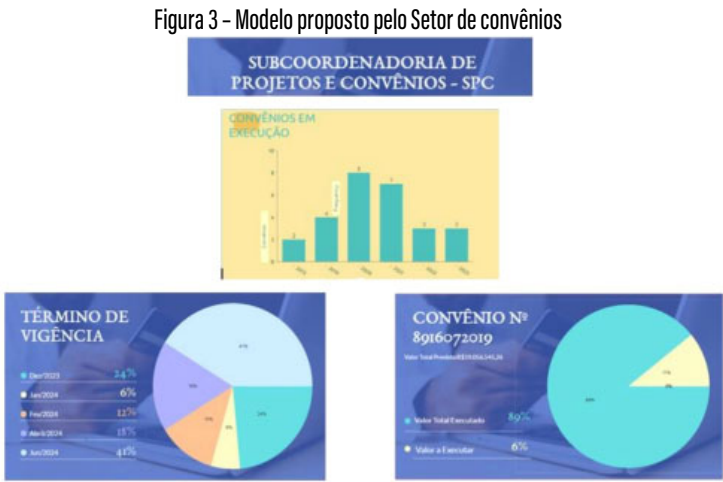
Durante o encontro, o Setor de convênios apontou os principais gargalos que necessitam de controle, acompanhamento e fiscalização, bem como as necessidades legais que requerem o acompanhamento próximo.

Na reunião houve consenso nos prazos a serem verificados: vigência do convênio, tempo em que o processo encontra-se para conclusão da licitação, não podendo ultrapassar de cento e oitenta e dias, bem com o prazo prestação de contas após a conclusão do convênio.

A chefia do Setor de convênios, que é realizada por servidor efetivo, do quadro de oficiais superiores da Polícia Militar do Rio Grande do Noret, expôs a necessidade do controle das execuções

financeiras, o percentual de execução para cada instrumento, contratos firmados e seus prazos de entrega.

Dessa maneira, como modo se sugestão de operacionalização pelo Setor de Informação da SESED, segue abaixo o modelo pensado para o dashboard.



Fonte: Figura do autor.

Por fim, Cavalcante et. al. (2017) já afirmava sobre os impactos que as situações de crise geram sobre os governos, e que nesses momentos adversos se deve buscar inovar no setor público, em busca da qualidade do serviço, e alcance de avanços na prestação das obrigações à comunidade. E são a busca desses resultados, que pequenas inovações podem facilitar e aprimorar as atividades desenvolvidas.

CONCLUSÕES/CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Os efeitos positivos da inovação podem trazer valorosos resultados ao serviço público, e isto inclui o enfrentamento dos desafios atuais. Deste modo, o presente trabalho propõe a utilização de uma ferramenta do Business Intelligence, com uso dos *dashboard*, para que se obtenha dados e informações de forma simples, direta e rápida, permitindo o acompanhamento do setor responsável pelo controle dos convênios, bem como tomada de decisão pelos gestores, e assim objetiva o alcance máximo dos resultados obtidos, quais sejam, as contratações e compras de forma plena.

Uma execução eficiente e eficaz, dos convênios federais firmados, em um Estado como o Rio Grande do Norte, que tem sido gravemente impactado pela crise econômica, é primordial para que se tenha acesso a bens e serviços de alto custo, como aquisição de viaturas, equipamentos e obras, em prol da segurança pública.

Desta forma, o trabalho propõem dados para compor a ferramenta de sistema de informação, as quais serão encaminhadas para o serviço de Tecnologia da Informação da Secretaria de Segurança, e se desdobrará em um sistema de controle e acompanhamento pela área administrativa, prevalecendo o interesse público e da sociedade.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Joacir Rufino; NUNES, Emanuel Márcio. Desempenho Recente e Perspectivas da Economia do Rio Grande do Norte no Século XXI. 2019. Disponível em: (PDF) **Desempenho recente e perspectivas da economia do Rio Grande do Norte no Século XXI** (researchgate.net). Acesso em: 31 maio 2023.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues; BORGES, Maristela Correa. A pesquisa participante: um momento da educação popular. **Revista de Educação Popular**, Uberlândia, v. 6, p. 51-62. jan. / dez. 2007. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/reveducpop/article/view/19988>. Acesso em: 28 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Disponível em: <https://clusterqap2.economia.gov.br/extensions/painel-gestao-transferencias/painel-gestao-transferencias.html>. Acesso em: 02 set. 2023.

BRASIL, PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 424, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2016. Estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Edição 01, Seção 01, 2017.

BRASIL, PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 558, DE 10 DE OUTUBRO DE 2019. Altera a Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016, que estabelece normas para execução do Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Edição 01, Seção 01, 2019.

BRASIL, PORTARIA CONJUNTA MGI/MF/CGU Nº 33, DE 30 DE AGOSTO DE 2023. Estabelece normas complementares ao Decreto nº 11.531, de 16 de maio de 2023, que dispõe sobre convênios e contratos de repasse relativos às transferências de recursos da União. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Edição 01, Seção 01, 2023.

CAVALCANTE, Pedro *et al.* **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. 1. ed. Brasília, Editora Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2017. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8086/1/Inova%c3%a7%c3%a3o%20no%20setor%20p%c3%bablico_teor%C3%a7aancias%20e%20casos%20no%20Bra

sil.pdf. Acesso em: 15 out. 2023.

FLORO, Valéria Guimarães. **Desenvolvimento de dashboard para publicização da informação em unidades básicas de saúde**. 2023. Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia Biomédica, Natal, 2023.

FEW, Stephen. **Information dashboard design** : the effective visual communication of data. 1ed. Sebastopol, Ca: O'Reilly, 2006. Disponível em: <http://public.magendanz.com/Temp/Information%20Dashboard%20Design.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro** / Hely Lopes Meirelles, José Emmanuel Burle Filho. - 42. ed. / atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. - São Paulo: Malheiros, 2016. 968 p.

REIS, Eliete. *et al.* Uso de um sistema de informação em uma instituição pública um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Paraná, v. 11, n. 1, p. 11-25, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/947/585>. Acesso em: 18 out. 2023.

SANTOS, Catarine Andrea. **Implementação de Dashboards para controle Orçamentário: O caso da escola da Defensoria**. Orientador: José Carlos Tiomatsu Oyadomari. 2019. 61 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/9d40279b-82b8-498d-a6ac-1b35a27e7277/content>. Acesso em: 18 out. 2023.

SANTOS, Maribel Yasmina; RAMOS, Isabel. **Business Intelligence: tecnologias da informação na gestão de conhecimento**. Lisboa: FCA Editora de Informática, 2006. ISBN 972-722-405-9. p. 2-10.

TURBAN, Efraim. *et al.* **Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Bookman Editora, 2009.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 19 out. 2023.

UMA FUNDAÇÃO LIGADA AO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE: UMA FORMA DE POTENCIALIZAR O CRESCIMENTO INSTITUCIONAL

André Melo Martins de Góis
Kleber Cavalcante de Sousa

A eficácia e a expansão contínua de instituições públicas desempenham um papel crucial no desenvolvimento e bem-estar de uma sociedade. No contexto específico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBM/RN), a busca constante por aprimoramento e crescimento institucional é essencial para garantir a efetividade na prestação de serviços à comunidade. Neste contexto, surge a proposta da criação de uma Fundação vinculada ao Corpo de Bombeiros, uma iniciativa que visa potencializar o crescimento dessa instituição essencial.

O CBM/RN enfrenta desafios das mais diversas ordens e complexidades possíveis, desde a demanda crescente por serviços de emergência, passando pela necessidade constante de atualização tecnológica e capacitação do pessoal e até mesmo dificuldades financeiras impostas pelo estado, tendo em vista que a corporação

possui dependência financeira do poder estatal. A identificação e resolução desses desafios são fundamentais para garantir a prontidão, eficácia e eficiência dessa instituição vital não apenas em situações de emergência, mas no dia a dia da população, com ações de prevenção. Assim, a presente pesquisa busca investigar de que forma a criação de uma Fundação pode ser uma estratégia eficaz para enfrentar tais desafios e potencializar o crescimento institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

Este artigo tem como objetivo principal analisar e propor um modelo para a criação de uma Fundação relacionada ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte. Para atingir esse objetivo, serão delineados os seguintes objetivos secundários:

1. Investigar a viabilidade legal e administrativa da criação da Fundação.
2. Analisar experiências de outras instituições similares que adotaram modelos semelhantes.
3. Demonstrar a importância da criação de uma Fundação para o CBM/RN
4. Propor um modelo para a Fundação, alinhada aos objetivos estratégicos do Corpo de Bombeiros.
5. Identificar possíveis fontes de financiamento para sustentar as atividades da Fundação.

Para tanto, a pesquisa foi realizada de modo a investigar a dinâmica envolvida na criação de uma Fundação militar, desde os seus aspectos legais, até a sua atuação. A fim de fundamentar as discussões, foi realizada uma revisão bibliográfica e uma pesquisa documental, que forneceram uma base teórica sólida para que fosse possível analisar e propor um modelo adequado para o Rio Grande do Norte. Desse modo, a pesquisa qualitativa permitiu uma compreensão aprofundada das experiências e percepções, inclusive conhecendo e

analisando a atuação de outras fundações militares, ligadas a corpos de bombeiros no Brasil.

Essa abordagem metodológica visa proporcionar uma compreensão abrangente e contextualizada da criação de uma fundação bombeiro militar, integrando análise teórica, legislativa e prática.

O caminho metodológico realizado pode ser descrito da seguinte forma:

1. Revisão de literatura.
2. Pesquisa em *sites* e consulta aos comandantes das outras instituições sobre a existência de fundações.
3. Análise documental e normativa, a respeito de leis e normas que regem as fundações e criação de fundações militares, especialmente as de bombeiros militares.
4. Pesquisa e levantamento sobre estatuto, normas e atuação de 2 (duas) fundações de corpo de bombeiros militar, bastante atuantes no momento.
5. Discussão e apresentação dos resultados obtidos, a respeito do tema.

Nesse sentido, a partir de dados fornecidos pelo Comando Geral do Corpo de Bombeiros Militar do RN, no qual, dos 27 unidades da federação, apenas 7 possuem fundações militares, ligadas às suas corporações, em atividade, sendo vinculadas aos Corpos de Bombeiros Militares do Amazonas, Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Tocantins.

A proposta de criação de uma Fundação surge da necessidade imperativa de fortalecer o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, aprimorando sua capacidade de resposta a emergências e promovendo o desenvolvimento contínuo da instituição e dos seus militares. A pesquisa e implementação de uma Fundação representam não apenas uma inovação estrutural, mas também uma

abordagem estratégica para enfrentar os desafios contemporâneos e para promover um crescimento institucional sustentável.

Ao abordar esses elementos, este artigo busca contribuir para a discussão sobre estratégias inovadoras de fortalecimento institucional focados no aumento da eficiência e na expansão do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

REFERENCIAL TEÓRICO

O primeiro passo dessa pesquisa foi examinar a origem e a trajetória dos Corpos de Bombeiros Militares, desde a sua concepção na França até sua instituição no Rio Grande do Norte. Posteriormente, explorou-se o que são as fundações militares e a sua importância administrativa e social. Em seguida, apresentaram-se alguns modelos existentes e suas respectivas atuações, contribuindo para uma base mais sólida na abordagem desse tema inovador, dotado de significativa importância nos âmbitos administrativo e social.

O surgimento do primeiro Corpo de Bombeiros Militar remonta ao século XVIII, na cidade de Paris, na França, a partir das primeiras bombas de incêndio. Em Paris foi criada uma companhia com 70 guarda bombas, uniformizados e remunerados, sujeitos à disciplina militar, e, portanto, caracterizando uma das primeiras corporações militares organizadas de que se têm notícia, nos moldes dos sistemas atuais (CBM/GO, 2016).

Dessa forma, rapidamente, outras grandes cidades do mundo ocidental adotaram medidas semelhantes, seja por imposição legal ou por iniciativa das companhias de seguros. Esse desenvolvimento marcou um avanço significativo na prevenção e combate a incêndios (CBM/GO, 2016).

Como foi o caso da cidade do Rio de Janeiro, que foi onde surgiu o primeiro Corpo de Bombeiros Militar do país, no ano de 1856, então capital do Império do Brasil. É importante destacar que os corpos de bombeiros também foram criados para suprir a necessidade de combater incêndios e realizar ações de resgate. Essa iniciativa foi motivada por uma série de incêndios que assolaram a cidade na época. O imperador Dom Pedro II assinou o Decreto nº 1.775, em 2 de julho de 1856, criando o Corpo Provisório de Bombeiros da Corte. Esse Corpo tinha o objetivo inicial de organizar os serviços de combate a incêndios na capital do Império, contando com um efetivo de bombeiros e a utilização de equipamentos rudimentares (CBM/MS, 2023).

Esses episódios históricos destacam a evolução dos serviços de combate a incêndios, desde as suas origens na França até sua chegada ao Brasil. Assim percebe-se que desde o início do século XVIII, existe uma preocupação constante por parte dos estados em criar e organizar esses serviços. Ao longo desse período, testemunhamos a consolidação de práticas e a organização de estruturas específicas para lidar com desafios relacionados a incêndios, resgates e situações de emergência, refletindo o contínuo comprometimento do Estado com a segurança e a preservação da vida e do patrimônio.

É importante destacar que a ação pioneira no Brasil já descrita anteriormente representou o embrião do que viria a se tornar o Corpo de Bombeiros Militar, uma instituição fundamental para a prevenção e resposta a emergências no país (MACHADO, 2012).

À luz da Constituição Federal de 1988, o Corpo de Bombeiros Militar é instituição de caráter permanente, sendo considerado força auxiliar e reserva do Exército, conforme preceitua em seu Artigo 144, mesmo que o Exército seja vinculado diretamente ao Governo Federal

e os Corpos de Bombeiros Militares sejam entidades subordinadas aos Governos Estaduais.

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

Além disso, o parágrafo 5º do Artigo 144 da CF/88 atribui aos Corpos de Bombeiros Militares a responsabilidade não apenas pela execução de atividades de defesa civil, mas também por outras atribuições definidas em legislação específica.

§ 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.

Em se tratando de Constituição Estadual do Rio Grande do Norte, que é datada de 1989, o CBM/RN foi inserido na Constituição Estadual por meio da Emenda Constitucional nº 08 de 2012, trazendo abaixo os seus principais pontos.

Art. 90. 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:

III – Corpo de Bombeiros Militar;

§ 6º A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar constituem forças auxiliares e reservas do Exército, ficando subordinadas, juntamente com a Polícia Civil e a Polícia Penal, ao Governador do Estado.

§ 10. Cabe ao Corpo de Bombeiros Militar, além das atribuições previstas em lei complementar, a coordenação, o controle e a execução das atividades de defesa civil e de atendimento pré-hospitalar.

Nos dias atuais os Corpos de Bombeiros Militares desempenham um papel multifacetado, indo além do combate direto a incêndios, como realizar resgates, vistorias e trabalhos de perícias técnicas, após sinistros. Suas atribuições, regulamentadas pelas legislações estaduais, como por exemplo a Lei Complementar, do Rio grande do Norte, nº 230, de 22 de março de 2002 e até mesmo as constituições federais e estaduais, abrangem uma variedade de serviços essenciais para a segurança e proteção da comunidade.

Um dos pilares fundamentais é o Atendimento Pré-Hospitalar (APH), que envolve o socorro e atendimento a vítimas em situações diversas, como acidentes, mal súbito e traumas. Além disso, destacam-se as operações de Resgate e Salvamento, englobando intervenções em situações de risco, como resgates em altura, veiculares e aquáticos.

A atuação dos bombeiros vai além das emergências cotidianas, incluindo o atendimento a ocorrências em desastres naturais, como enchentes e deslizamentos, a busca e salvamento durante incêndios, incidentes e acidentes, assim como a análise de projetos e vistoria em inspeções de segurança de edificações e eventos, além de ações de defesa civil também integram suas responsabilidades. Ações educativas junto à comunidade, ações de proteção ambiental e combate a incêndios florestais são aspectos adicionais da atuação dos bombeiros.

Ao abordar uma gama diversificada de serviços, os Corpos de Bombeiros Militares no Brasil se consolidam como instituições essenciais para a preservação da vida, ao patrimônio e a promoção da segurança em diversas situações, refletindo um compromisso abrangente com o bem-estar da sociedade.

LEVANTAMENTO HISTÓRICO DO CBM/RN

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte - CBM/RN teve suas raízes na segunda década do século XX, criado pela lei nº 424, de 29 de novembro de 1917, sancionada pelo governador Joaquim Ferreira Chaves. Essa legislação estabeleceu a criação de uma Seção de Bombeiros, vinculada ao Esquadrão de Cavalaria e colocou-a sob o comando do Capitão João Fernandes de Almeida, conhecido como “Joca do Pará”. Naquela época, o efetivo inicial era composto por 24 praças (DANTAS, 2021).

A Seção de Bombeiros foi inicialmente subordinada ao Esquadrão de Cavalaria, pois estes eram responsáveis pelo policiamento noturno na capital e eram os cavalos que puxavam as carroças com os galões de água utilizados pelos combatentes do fogo. A inauguração oficial do quartel dos bombeiros ocorreu em 1º de janeiro de 1919, no bairro da Ribeira, na rua Ferreira Chaves. Durante a década de 1920, a Seção de Bombeiros continuou subordinada ao Esquadrão de Cavalaria, desenvolvendo suas habilidades na extinção de incêndios. (SILVA, 2015)

No entanto, a partir da década de 1930, a corporação enfrentou um período de decadência, com recursos limitados, falta de investimentos e deterioração do material, chegando a praticamente ser extinta. A criação do Serviço de Incêndios e Desobstrução durante a Segunda Guerra Mundial e a posterior formação de um Núcleo de Bombeiros em 1942 indicaram uma mudança na estrutura. A recriação oficial do Corpo de Bombeiros ocorreu em 1955, através da lei nº 1.253, mas sua efetividade só se deu em 1959, no atual Quartel do Comando Geral da Polícia Militar, sob o comando do Capitão Geraldo Laurentino da Silva. No entanto, o primeiro herói da instituição foi o

Soldado João Batista de Macedo, desaparecido em serviço durante as enchentes do Rio Ceará-Mirim em maio de 1964. (DANTAS, 2021).

Uma virada importante ocorreu em 2002, quando o Corpo de Bombeiros foi emancipado da Polícia Militar, tornando-se uma instituição independente por meio da Lei Complementar nº 230, datada de 22 de março. Desde então, o Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte opera de forma autônoma, integrando o Sistema de Segurança Pública do Estado como uma entidade independente, com autonomia administrativa e orçamentária.

Atualmente, o CBM/RN conta com uma tropa de 875 homens e mulheres, sendo 67 oficiais, 700 praças, 37 alunos oficiais e 71 alunos praças, distribuídos em 09 unidades, nas cidades de Natal, São Gonçalo do Amarante, Parnamirim, Mossoró, Pau dos Ferros, Assú, Apodi, Caicó e Currais Novos. A infraestrutura do CBM/RN, apesar de ter evoluído consideravelmente após a emancipação em 2002 e principalmente nos últimos 10 anos, quando foram criadas 05 das 09 unidades, ainda é pequena para o tamanho do nosso estado, que possui 167 municípios.

AS FUNDAÇÕES NO BRASIL, SEUS ASPECTOS LEGAIS E NORMATIVOS

As fundações desempenham um papel crucial no desenvolvimento social, atuando como entidades sem fins lucrativos dedicadas a causas específicas. Seu surgimento e operação são regidos por normas e leis específicas que visam garantir a transparência e a eficácia de suas ações.

A criação de fundações no Brasil é respaldada por legislação específica, como a Lei 9.790/99, que estabelece o Marco Regulatório

das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Essa lei define os critérios para qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), conferindo benefícios fiscais e reconhecimento público.

No contexto das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) é notável a presença de duas formas jurídicas comumente encontradas: as fundações e as associações. Essas entidades, embora compartilhem objetivos de atuação social, podem, por vezes, suscitar confusões devido às semelhanças em suas finalidades. Conforme Basso (2021) destaca, “é indiscutível a importância atual das OSCs, em especial as fundações, para o desenvolvimento daquelas lacunas sociais que não podem ser preenchidas pelo Estado”. No entanto, é relevante ressaltar que essas duas formas organizacionais apresentam distinções significativas em sua estrutura e funcionamento.

Para esclarecer tais diferenças é pertinente recorrer a autores que discutem o tema. Segundo Milaré (2017), as fundações caracterizam-se por terem um patrimônio destinado a cumprir um fim específico, geralmente de interesse público, como a promoção de atividades educacionais, culturais ou beneficentes. Já as associações, conforme esclarece Meirelles (2019), são constituídas por membros que se unem para a realização de objetivos comuns, sem a necessidade de um patrimônio destacado.

Ainda nessa esteira, Szazi (2006, p. 37) define uma Fundação como um patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor.

Essas nuances entre fundações e associações são cruciais para compreender a natureza e as responsabilidades de cada uma dessas entidades, especialmente ao explorar sua atuação no contexto das OSCs.

De acordo com Szazi (2006, p. 27-39), as entidades do Terceiro Setor no Brasil possuem diversas formas jurídicas para sua estruturação. O autor destaca três principais modelos legais: a Associação, uma pessoa jurídica que surge da união de ideias e esforços, com o propósito de não ter finalidade lucrativa; a Sociedade Civil sem Fins Lucrativos, semelhante à associação, é formada pela união de esforços de pessoas em prol de um objetivo comum; e as Fundações, caracterizadas como um conjunto de bens com um propósito específico, reconhecido pela lei como uma entidade jurídica.

Essas diferentes formas legais oferecem opções distintas para organizações do Terceiro Setor no Brasil, cada uma com suas características particulares, e, outrossim, poderão atuar de modo a contribuir de forma bem peculiar com as instituições militares e seus membros, tanto no aspecto social como administrativo.

Adicionalmente, o Código Civil Brasileiro, em seu artigo 62, também aborda as fundações, delineando suas características e os procedimentos para sua criação e funcionamento, como podemos ver, a seguir:

“Art. 62. Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.

Parágrafo único. A fundação somente poderá constituir-se para fins de: [\(Redação dada pela Lei nº 13.151, de 2015\)](#)

I – assistência social; [\(Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015\)](#)

II – cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; [\(Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015\)](#)

III – educação; [\(Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015\)](#)

IV – saúde; [\(Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015\)](#)

V – segurança alimentar e nutricional; ([Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015](#))

VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; ([Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015](#))

VII – pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; ([Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015](#))

VIII – promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos; ([Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015](#))

IX – atividades religiosas; e ([Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015](#))”

Em síntese, as fundações representam importantes agentes de transformação social, e a compreensão das normas e leis que as norteiam é essencial para maximizar seu impacto. As reflexões críticas de estudiosos contribuem para aprimorar o cenário regulatório e promover uma atuação mais efetiva dessas organizações.

Dessa forma, é possível afirmar que as fundações fazem parte do Terceiro Setor, destacando que a sociedade está organizada em três setores: governamental (primeiro setor), particular (segundo setor) e sem fins lucrativos (terceiro setor). “O terceiro setor é constituído por um conjunto de organizações sem fins lucrativos e composto de formas tradicionais de auxílio mútuo (assistenciais e beneficentes), movimentos sociais e associações civis (associações de bairros), filantropia empresarial (fundações ligadas a empresa privadas) e ONGs (Organizações Não-Governamentais)” (Andrade, 2002 p. 13).

Ainda segundo Andrade (2002), a questão central para o terceiro setor reside na busca pela sustentabilidade organizacional, um desafio ampliado pela dependência dessas entidades de diversas fontes de recursos, que podem incluir o governo, o setor privado ou

organizações internacionais. A diminuição do suporte estatal para políticas de proteção social, combinado às crises no estado de bem-estar social e o agravamento da pobreza, impulsionou essas organizações a diversificar suas fontes de financiamento. Isso destacou a crescente participação do empresariado nacional, especialmente por meio de suas fundações, no impulso de iniciativas sociais e investimentos em ações voltadas ao bem comum.

A ATUAÇÃO DE UMA FUNDAÇÃO BOMBEIRO MILITAR

As fundações ligadas aos Corpos de Bombeiros Militares, para serem criadas, precisam ter uma missão específica e que possam atender aos objetivos previstos em seus estatutos, a fim de que a sua atuação cumpra necessariamente a sua missão social.

Nessa perspectiva, com o intuito de melhor subsidiar essa pesquisa, adotou-se a escolha de apresentar duas instituições entre aquelas já estabelecidas nos Corpos de Bombeiros do Brasil. Essas fundações foram selecionadas com base em suas características similares às que se pretende implementar no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBM/RN). Esse enfoque permitirá uma análise mais aprofundada e direcionada, considerando experiências exitosas e boas práticas já aplicadas em contextos semelhantes.

A instituição de uma Fundação proporcionará o desenvolvimento de projetos, fornecendo patrimônio, recursos e uma estrutura de gestão. Essa iniciativa possibilitará a criação de convênios, parcerias, ajustes e acordos, com o objetivo de expandir e aprimorar sua abrangência. Vale destacar que a criação da Fundação também abre oportunidades para explorar marcas associadas ao Corpo de Bombeiros Militar, por meio de licenciamento de produtos e comercialização de

itens. Os recursos obtidos dessas atividades podem ser direcionados para projetos culturais, educativos e sociais de interesse institucional (SOUSA, 2015).

No mesmo sentido, Basso (2021) destaca de maneira inquestionável a relevância das Organizações da Sociedade Civil, especialmente as fundações, no preenchimento das lacunas sociais que o estado, devido à escassez de recursos, não consegue atender completamente. Isso se relaciona à execução das políticas públicas essenciais para assegurar o direito fundamental mínimo a todas as pessoas.

Este estudo apresentará, de maneira concisa, duas fundações que se destacam por sua atuação significativa: a Fundação SALVAR, relacionada ao Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBM/MG), e a FUNDABOM, ligada ao Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Essas instituições foram escolhidas por sua relevância e efetividade, proporcionando uma análise aprofundada de seus modelos, estratégias e contribuições no contexto das fundações ligadas aos Corpos de Bombeiros no Brasil. Essa abordagem visa oferecer uma compreensão mais ampla e detalhada dessas entidades, enriquecendo o debate sobre a criação de uma Fundação semelhante para o Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte.

FUNDAÇÃO SALVAR DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS.

A Fundação SALVAR do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 23 de agosto de 2019, dedicada a atividades sociais, educacionais e de assistência. Após análise minuciosa, visitas e leituras em seu *site*, contato direto via *whatsapp* com a diretora-presidente da Fundação,

pode-se compreender que seu funcionamento é regido por um estatuto que estabelece uma estrutura composta pelos Conselhos Curador, Executivo e Fiscal.

Ao vermos as finalidades da Fundação SALVAR do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais pode-se afirmar que é uma Fundação voltada para a atuação nas áreas de ensino, pesquisa e desenvolvimento institucional, especialmente relacionadas ao serviço de bombeiros, defesa civil, preservação do meio ambiente e capacitação profissional. (SALVAR, 2023)

Algumas das estratégias e práticas que a Fundação pretende adotar para atingir suas finalidades, estão no seu estatuto e incluem: (SALVAR, 2023, p. 3 e 4)

- » **Realização de Atividades Sociais e Educacionais:** A fundação pode buscar atingir suas finalidades por meio da realização de atividades sociais e educacionais, como programas de treinamento, capacitação em primeiros socorros e outras iniciativas que promovam a segurança e o bem-estar da comunidade.
- » **Colaboração com o Corpo de Bombeiros:** A estreita relação com o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais indica uma colaboração direta para apoiar e complementar as atividades dessa instituição. Isso pode incluir a prestação de serviços de atendimento pré-hospitalar, treinamento e outras formas de suporte.
- » **Desenvolvimento de Programas de Integridade:** A fundação pretende implantar um Programa de Integridade, alinhado aos princípios de transparência, eficiência, eficácia e efetividade. Esse programa pode incluir práticas que promovam a integridade institucional, prevenção de atos ilícitos e transparência em suas atividades.
- » **Atenção à Segurança e Saúde:** Considerando que

a fundação está relacionada ao Corpo de Bombeiros, é razoável inferir que suas práticas e ações buscam atender às necessidades de segurança e saúde da comunidade. Isso pode envolver campanhas educativas, treinamento em situações de emergência e outras iniciativas preventivas.

- » **Uso Eficiente de Recursos e Transparência:** O estatuto estabelece diretrizes para a administração financeira, prestação de contas, auditoria e transparência, indicando um compromisso com o uso eficiente dos recursos e a responsabilidade na gestão financeira da fundação.

FUNDAÇÃO FUNDABOM DO CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO.

A FUNDABOM é uma organização civil sem fins lucrativos, criada no dia 02 de julho do ano de 2013, que detém personalidade jurídica de direito privado, goza de autonomia patrimonial, administrativa e financeira, e possui caráter indeterminado. Sua criação resultou do engajamento voluntário dos membros do Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo, sendo regida por um Estatuto, pelo seu Regimento Interno e pela legislação pertinente que lhe for aplicável. As finalidades e objetivos da FUNDABOM, conforme estabelecidos em seu Estatuto, são: (FUNDABOM, 2023, p.1 a 4)

- » **Promover o apoio ao Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo:** A FUNDABOM visa colaborar e fortalecer as atividades do Corpo de Bombeiros, contribuindo para o cumprimento de sua missão institucional.
- » **Desenvolver atividades de ensino e pesquisa na área de prevenção e combate a incêndios:** A Funda-

ção tem o propósito de fomentar o conhecimento e a pesquisa nas áreas relacionadas à prevenção e combate a incêndios, buscando aprimorar as práticas e técnicas utilizadas.

- » **Realizar ações sociais e culturais:** Além das atividades específicas ligadas aos bombeiros, a FUNDA-BOM se propõe a desenvolver ações de cunho social e cultural, possivelmente como forma de integração com a comunidade e promoção de valores.
- » **Atuar em situações de calamidade pública e desastres:** A Fundação tem o compromisso de participar ativamente em situações de emergência e calamidade pública, colaborando com os esforços de resposta a desastres.

Para atingir essas finalidades, a FUNDABOM adota estratégias como a criação de estruturas administrativas necessárias, o estímulo à pesquisa e ao ensino, a promoção de ações sociais e culturais, e a prontidão para atuar em situações de emergência. O estatuto estabelece, ainda, a necessidade de proposta orçamentária anual, prestação de contas e a realização de auditorias para garantir a transparência e a efetividade na consecução de seus objetivos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A criação de uma Fundação ligada ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte apresenta diversas perspectivas que podem potencializar o crescimento institucional e impactar positivamente a comunidade.

Ao analisar a trajetória dos Corpos de Bombeiros Militares e a importância das fundações, fica evidente que essas instituições desempenham um papel crucial na sociedade, não se limitando apenas

ao combate a incêndios ou salvamentos, mas abrangendo uma gama diversificada de serviços essenciais para a segurança e proteção da comunidade.

No contexto legal, as fundações, regidas por legislações específicas, representam agentes de transformação social. A distinção entre fundações e associações, conforme elucidado por Milaré (2019) e Meireles (2021), é crucial para compreender suas nuances estruturais e de funcionamento.

A criação de uma Fundação, conforme discutido, pode proporcionar benefícios significativos para o Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBM/RN). O modelo adotado por outras fundações, como a SALVAR e a FUNDABOM, demonstra que essas entidades não apenas fortalecem as atividades dos bombeiros, mas também contribuem para a promoção da saúde, segurança, ações sociais e culturais, além de atuarem em situações de calamidade pública.

A análise das fundações supracitadas destaca a importância de estruturas administrativas eficientes, ressaltada por Meireles (2021), que também enfatiza a necessidade da transparência nas organizações sem fins lucrativos para garantir sua sustentabilidade e legitimidade. Sendo assim, a transparência e a efetividade na gestão financeira são princípios essenciais para o sucesso dessas organizações.

A Fundação proporciona recursos e estrutura para expandir as atividades do CBM/RN, abrangendo não apenas o serviço operacional, mas também ações sociais, educacionais e culturais, ampliando assim, ainda mais, o rol de atividades que a corporação poderia assumir. Além disso, o estímulo à pesquisa e ensino, ações sociais e culturais, e prontidão para atuar em situações de emergência.

Desta forma, a criação da Fundação permitiria uma colaboração mais estreita entre o Corpo de Bombeiros e a comunidade, promovendo a participação civil e o apoio mútuo, como bem retratado por Basso (2021). Assim como, a exploração de marcas associadas ao Corpo de Bombeiros e o licenciamento de produtos e serviços, representam oportunidades de diversificação de recursos para financiar projetos institucionais, como pode ser visto no site da Fundação SALVAR (<https://www.fundacaosalvar.org.br/>).

Assim posto, também podemos aduzir que a Fundação, quando vinculada ao CBM/RN, teria a flexibilidade de direcionar seus esforços para atender às necessidades específicas da comunidade local, contribuindo para uma abordagem mais personalizada, além da necessidade da integração entre CBM/RN e sociedade civil, como bem destacado por Basso (2021), que diz que a integração adequada entre organizações civis e militares é crucial para o sucesso de iniciativas conjuntas.

Pode-se afirmar assim, que a criação de uma Fundação ligada ao CBM/RN surge como uma estratégia viável para fortalecer as ações do Corpo de Bombeiros, promovendo uma atuação mais abrangente e alinhada com as necessidades da comunidade. O diálogo com autores como Sousa (2015), Basso (2021), Szazi (2006), Andrade (2002), Meireles (2021), e Milaré (2019) respalda a fundamentação teórica e prática dessa proposta, destacando a importância de uma gestão eficiente e transparente, bem como a necessidade de integração com a comunidade para o sucesso da iniciativa.

Sendo assim, podemos compreender que a criação dessa Fundação desempenha um papel crucial tanto em termos administrativos quanto sociais. Ela pode servir como uma fonte adicional de recursos financeiros para o Corpo de Bombeiros Militar, buscando doações, parcerias e desenvolvendo estratégias de captação

de recursos. Esses recursos podem ser direcionados para a aquisição de equipamentos, treinamento de pessoal e outras necessidades operacionais, garantindo uma base financeira mais sólida, contribuindo para a sustentabilidade financeira do Corpo de Bombeiros Militar, permitindo investimentos em equipamentos modernos e treinamento avançado.

Essa busca por recursos adicionais não apenas diversifica as fontes de financiamento, mas também proporciona flexibilidade na gestão dos recursos e a agilidade na implementação de projetos, adaptando-se às necessidades específicas da instituição e contribuindo para a eficácia das ações. Além disso, a Fundação pode desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento institucional do Corpo de Bombeiros, isso inclui a implementação de programas de treinamento avançado, atualização de tecnologias e a promoção de iniciativas inovadoras para fortalecer as capacidades da instituição. Essa abordagem promove uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis e contribui para uma resposta mais eficaz a desafios emergentes.

No âmbito social, a Fundação pode coordenar e implementar projetos sociais e comunitários, promovendo a conscientização sobre prevenção de incêndios e fortalecendo os laços entre o Corpo de Bombeiros e a sociedade. Essa abordagem não apenas reforça a responsabilidade social da instituição, mas também constrói uma imagem positiva perante a comunidade. Sendo assim, a criação da Fundação não apenas diversifica as fontes de financiamento, mas também fortalece a relação entre o Corpo de Bombeiros e a comunidade.

Em resumo, uma Fundação Bombeiro Militar desempenha um papel estratégico na promoção do desenvolvimento institucional, na integração com a comunidade e na garantia da eficácia operacional da instituição e a sua criação oferece uma gama de perspectivas promissoras. Ao alinhar essas perspectivas com uma gestão eficaz,

a instituição estará mais bem posicionada para cumprir sua missão, promover a segurança pública e contribuir de maneira significativa para o crescimento institucional e o bem-estar da comunidade.

CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de uma Fundação vinculada ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte representa um marco significativo para o fortalecimento institucional e a promoção do bem-estar da comunidade, além de demonstrar o caráter inovador da corporação. Ao longo deste artigo, exploramos as diversas perspectivas e benefícios que essa iniciativa pode trazer para a instituição e para a sociedade em geral.

A viabilidade legal de uma Fundação relacionada ao CBM/RN encontra respaldo nas disposições do ordenamento jurídico brasileiro, que reconhece a possibilidade de criação de entidades do terceiro setor para fins de apoio e promoção das atividades militares. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 144, inciso II, destaca a existência dos Corpos de Bombeiros Militares e reconhece a sua organização nos estados.

A legislação específica que fornece o arcabouço legal para a instituição da Fundação, a Lei 9.790/99, demonstra que observando as diretrizes nacionais e respeitando as normas que regem as fundações e entidades sem fins lucrativos é totalmente viável a criação da Fundação, que poderá proporcionar meios para captação de recursos, gestão eficiente de projetos sociais e culturais, contribuindo para a consecução dos objetivos institucionais do CBM/RN de forma sustentável e alinhada aos princípios legais vigentes.

Os programas de capacitação e treinamentos contínuos, facilitados pela Fundação, podem posicionar o Corpo de Bombeiros como uma instituição preparada e equipada para enfrentar os desafios em constante evolução na área da segurança. O investimento em pesquisa e desenvolvimento, alinhado com práticas inovadoras, destaca o compromisso da instituição com a excelência operacional, a inovação, e a busca constante do seu desenvolvimento, e isso é de suma importância para o CBM/RN.

A Fundação poderá atuar na promoção de projetos sociais e comunitários, voltados a realizar iniciativas tais como: prevenção de incêndios, programas educacionais e ações voltadas para a segurança da comunidade a instituição se posiciona não apenas como um órgão de resposta a emergências, mas, atuando de maneira preventiva, como um parceiro ativo na construção de uma sociedade mais segura e informada.

Ações de cunho educativo e social que fortalecerão o envolvimento ativo da corporação com diversos setores da sociedade, de modo a consolidar a Fundação e o Corpo de Bombeiros como elementos integrados à comunidade, contribuindo para o reconhecimento institucional e o apoio contínuo da população, que é um dos objetivos estratégicos da instituição.

Além disso, a Fundação também contribuirá para a sustentabilidade financeira da instituição, pois, por meio dela será possível realizar parcerias estratégicas com entes da sociedade, de modo a captar recursos ao Corpo de Bombeiros, sendo assim uma fonte adicional de financiamento, permitindo investimentos cruciais em equipamentos, treinamento avançado e infraestrutura, de acordo com o ordenamento normativo e legal.

Diante desse cenário, é imperativo destacar que o sucesso da Fundação Bombeiro Militar está intrinsecamente ligado à gestão

eficaz, transparência e comprometimento com os princípios fundamentais da responsabilidade social e do serviço público. À medida que essa iniciativa avança, é essencial monitorar de perto seu impacto e ajustar estratégias conforme necessário, garantindo assim sua contínua relevância e contribuição para a segurança e o desenvolvimento da comunidade.

Em conclusão, a criação da Fundação Bombeiro Militar do Estado do Rio Grande do Norte é mais do que uma evolução administrativa; é um compromisso renovado com a segurança, o desenvolvimento e o bem-estar da população. Ao abraçar essas perspectivas e valores, a instituição estará preparada para enfrentar os desafios futuros com resiliência e dedicação, solidificando seu papel como um pilar essencial na proteção e serviço à sociedade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Miriam Gomes Vieira De. **Organizações Do Terceiro Setor: Estratégias Para Captação De Recursos Junto Às Empresas Privadas.** Florianópolis, 05 de julho de 2002. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30363672.pdf>. Acesso em: 20/12/2023.

BASSO, Marco Antônio. A utilização da fundação de apoio ao Corpo de Bombeiros (FUNDABOM). Scortecci, 2021.

CBM/GO – Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. **História da Corporação.** Goiânia/GO, 2016. Disponível em: <https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Hist%C3%B3rico.pdf> . Acesso em: 20 dez. 2023.

CBM/MS – Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Mato Grosso do Sul. **Patrono dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil.** Disponível em: <https://www.bombeiros.ms.gov.br/historico/patrono-do-corpo-de-bombeiros/#:~:text=Foi%20no%20ano%20de%201856,P%C3%ABlicas%20e%20Casa%20de%20Corre%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 20 dez. 2023.

DANTAS, Fladimir Gonçalves. **A cidade em chamas:** o serviço de extinção de incêndios em Natal/RN – 1917 a 1955. Natal: RN Editora, 2021.

_____. **Ressurgindo das Cinzas:** o Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Rio Grande do Norte – 1955 a 1976. Natal: RN Editora, 2023.

_____. **Guerreiros da Paz:** a Seção Contra Incêndio da Base Aérea de Parnamirim/RN – 1942 – 1976. Natal: RN Editora, 2023.

FUNDABOM – Fundação de apoio ao corpo de bombeiros da polícia militar do estado de São Paulo. Estatuto Fundabom. Disponível em: <https://docplayer.com.br/13075310-Estatuto-da-fundacao-de-apoio-ao-corpo-de-bombeiros-da-policia-militar-do-estado-de-sao-paulo-fundabom.html>. Acesso em: 19 dez. 2023.

MACHADO, W. F. (2012). **Bombeiros:** A história do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Biblioteca24horas, 2012.

MEIRELLES, H. L. (2019). **Direito administrativo brasileiro.** Malheiros.

MILARÉ, É. (2017). **Direito do terceiro setor:** estudos de direito das

organizações não governamentais. Revista dos Tribunais.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social**. 9. ed. São Paulo: Forense, 2018. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116289/fundacoes_associacoes_entidades_paes_9.ed.pdf. Acesso em: 20 dez. 2023.

RIO GRANDE DO NORTE (2002), **Lei Complementar nº 230**, dispõe sobre o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, fixa o efetivo da Corporação, e dá outras providências, 2002.

RIO GRANDE DO NORTE (2017), **Lei Complementar nº 612**, altera a Lei Complementar Estadual nº 247, de 19 de dezembro de 2002, que “Cria o Fundo Especial de Reparelhamento do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (FUNREBOM), institui as taxas de poder de polícia e as taxas de utilização dos serviços prestados e dá outras providências, 2017.

SALVAR, FUNDAÇÃO - A Fundação SALVAR do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais. Estatuto Fundação Salvar. Disponível em: <https://www.fundacaosalvar.org.br/estatuto.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2023.

SILVA, Cláudio Christian Bezerril da (2015). **HISTORICO DO CBM/RN**, Disponível em: <http://www.cbm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=46833&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Insti-tui%E7%E3o> . Acesso em: 20/11/2023

SOUSA, Ranie Pereira. **Fundação como forma de potencializar atividades assistenciais, culturais, educacionais e pesquisa ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso** - Uma análise para sua implantação. RHM, v. 14, n. 2, Jan/Jun 2015.

SZASI, Eduardo. **Terceiro setor: regulação no Brasil** / Eduardo Szazi. – 4. ed. – São Paulo: Peirópolis, 2006.

ANÁLISE COMPARATIVA DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRA DE CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL

Dynarte Lyra Lima
Hironobu Sano

A Administração Pública, ao trabalhar em favor dos interesses da coletividade e para garantir os direitos fundamentais (OLIVEIRA, 2008, p. 83), depara-se com a limitação de recursos financeiros ante as inúmeras e diversificadas necessidades societárias, cenário esse por vezes vivenciado por ordenadores de despesas de órgãos e entidades públicas que precisam executar um orçamento insuficiente para as despesas necessárias ao adequado funcionamento de sua instituição.

Essa realidade não deixa de atingir os corpos de bombeiros militares do Brasil, órgãos da esfera estadual e distrital (no caso do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal) que trabalham com viaturas e equipamentos de elevado valor e dos mais variados tipos e que contam com quartéis distribuídos pelo território de sua unidade federativa a fim de atender às ocorrências no menor tempo possível.

Diante dessa realidade e por força do princípio fundamental da Administração Pública da eficiência, incluído na Carta Maior pela Emenda Constitucional nº 19/1998, no contexto da Reforma Gerencial da Administração Pública de 1995 (PEREIRA, C., 2007; PEREIRA, L. C. B., 1995), é esperado que os orçamentos anuais dessas corporações contem com elevado índice de execução, de maneira a demonstrar que as corporações, ainda que não recebam todo o orçamento desejável, executam todo ou quase todo os recursos orçamentário-financeiros que lhes são disponibilizados, o que, todavia, nem sempre é verificado.

No âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN), tem-se observado que parcela relevante do orçamento anual deixa de ser executado, mesmo com a corporação permanecendo com necessidades não supridas, algumas inclusive de pequeno valor, tais como falta de conexões para mangueiras de incêndio, materiais de limpeza, ferramentas para a equipe de manutenção predial etc.

Entende-se que essa situação-problema transita, em grande parte, pela adequada atuação da unidade de compras, setor encarregado da instrução processual da contratação e que, por vezes, não consegue processar todas as solicitações que lá chegam. No enfrentamento dessa situação, torna-se importante avaliar o grau da execução orçamentário-financeira da corporação, bem como relacioná-lo com o efetivo alocado na unidade de compras, de modo a apresentar à cúpula da instituição parâmetros objetivos sobre o assunto, o que justifica a pesquisa que foi realizada e que se reveste de particular relevância diante de o quantitativo de bombeiros militares em atividade estar abaixo do previsto na Lei de Organização Básica do CBMRN e da necessidade de abertura de novos quartéis, em particular no interior do estado, o que se soma às restrições de incremento de novos agentes através de concurso público impostas pelos limites de gastos com

pessoal estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000).

O presente artigo tem por objetivo geral analisar a execução orçamentário-financeira de corpos de bombeiros militares da Região Nordeste do Brasil e, por objetivos específicos, analisar o percentual de execução do orçamento dessas corporações e a produtividade das unidades de compras por agente alocado no setor.

Assim, este artigo torna-se relevante por fornecer ao alto-comando do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte informações baseadas em pesquisa que podem ser úteis na definição do efetivo da unidade de compras da corporação, de modo a se transpor o campo das intuições e se estabelecer no terreno da objetividade.

REFERENCIAL TEÓRICO

EFICIÊNCIA DAS COMPRAS PÚBLICAS

À Administração Pública cabe primariamente a função estatal de administrar, o que “abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas” (PIETRO, 2016, p. 84-87). No exercício de sua função, a Administração Pública deve ser norteadada pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, nos termos do art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

A eficiência, segundo Chiavenato (1994, p. 70), “está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (método), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível”. Assim, por mandamento constitucional, deve

a Administração Pública atentar para as formas utilizadas para o atendimento do interesse da coletividade, o que perpassa pelos processos que envolvem fornecimento de bens e contratação de serviços e de obras e serviços de engenharia pela Administração Pública.

Diante disso, torna-se imperativo que os gestores de órgãos e entidades públicas realizem a despesa pública da melhor forma possível e com elevado grau de execução de seus orçamentários anuais, principalmente quando o órgão ou entidade pública tem um orçamento insuficiente para todas as despesas pretendidas ou necessárias, o que não raro é veiculado nos meios de comunicação.

No presente artigo, é realizada a análise da eficiência das compras públicas de corpos de bombeiros militares da Região Nordeste do Brasil a partir da análise de sua execução orçamentário-financeira, sendo considerados os orçamentos disponibilizado atualizado e o executado por cada corporação.

O orçamento disponibilizado atualizado é o orçamento anual disponibilizado ao órgão ou entidade pública constante na Lei Orçamentária Anual (LOA), acrescido dos créditos adicionais e reduzido dos contingenciamentos que vieram a ocorrer ao longo do exercício, nos termos da Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964) e do art. 9º da Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL, 2000), de modo a refletir o real orçamento disponibilizado para cada órgão ou entidade pública em um exercício.

A Lei Orçamentária Anual, prevista no art. 165, § 5º, da Constituição Federal (BRASIL, 1988), é um dos três instrumentos de planejamento orçamentário necessários a uma execução orçamentário-financeira mais eficiente, sendo a peça orçamentária que prevê as receitas e fixa as despesas do ente federativo para aquele exercício, segundo os orçamentos fiscal, de investimento e da seguridade

social, devendo guardar compatibilidade com a Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Plano Plurianual.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias estabelece as diretrizes de política fiscal e respectivas metas e orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual, dispondo sobre as alterações na legislação tributária e estabelecendo a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento (art. 165, § 2º, CF/88)(BRASIL, 1988). É na LDO que constam o Anexo de Metas Fiscais e o Anexo de Riscos Fiscais. O Plano Plurianual, por sua vez, é estabelecido por lei e traz as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública do ente federativo para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada (art. 165, § 1º, CF/88)(BRASIL, 1988). Com cobertura de quatro exercícios financeiros, a PPA atua como uma moldura normativa para as ações dos governos.

O volume de orçamento executado por cada órgão ou entidade pública é verificado pelo montante do orçamento empenhado. Nos termos do art. 58 da Lei nº 4.320/1964, “o empenho de despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição” (BRASIL, 1964), sendo uma medida apropriada para mensurar as contratações efetivadas. Do montante do orçamento empenhado, é reduzido o valor das despesas inscritas em restos a pagar no exercício subsequente e que acabaram anuladas, por a contratação não ter sido efetivada. O art. 36 da Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964) estabelece que restos a pagar são “as despesas empenhadas mas não pagas até o dia 31 de dezembro, distinguindo-se as processadas das não processadas”.

MOROSIDADE DAS COMPRAS PÚBLICAS

A demora nas aquisições pelos órgãos e entidades públicas acabam por comprometer a eficiência e a efetividade dos serviços prestados por eles, atingindo os usuários dos serviços públicos, bem como os próprios agentes desses órgãos e entidades, o que tem sido objeto de pesquisa científica.

Silva e Rocha (2006), ao investigarem as causas da morosidade dos procedimentos licitatórios na Fundação Universidade de Brasília (FUB), identificaram, como fatores internos que mais contribuíam para a demora da licitação, a deficiência no treinamento dos agentes envolvidos no processo de compras, a inexistência de informações sobre compras que permitissem a uniformização e racionalização das rotinas e o prazo em que as minutas permaneciam na assessoria jurídica para parecer. Como principais fatores externos, foram elencados o excesso de formalismo e de uniformidades exigidos pela lei de licitações e demais normas aplicáveis e a falta de planejamento das compras, o que acaba por fragmentar uma aquisição em múltiplos pedidos e processos.

Em sua análise dos fatores que influenciaram na execução das subfases do pregão eletrônico na Base Aérea de Natal (Bant), Almeida e Sano (2018) identificaram como fatores que contribuíam para a morosidade dos processos de compra a carência de pessoal qualificado no setor de compras, escasso investimento em qualificação, elevada quantidade de itens a serem licitados, excesso e rigidez de normas nos processos de licitação, falta de integração entre os setores requisitantes e os pregoeiros, ausência de sistemas internos, falhas operacionais e falhas no banco de dados do sistema Comprasnet.

Gonçalves e Figueiredo (2023), ao final de seu estudo sobre “Determinantes do prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico”, recomendam aos gestores e agentes de compras a utilização de pessoal qualificado e que esteja em contínuo processo de atualização, redução do número de itens em cada licitação, envio do edital da licitação aos fornecedores que mandaram orçamentos para a pesquisa mercadológica prévia e adoção de modelo padrão de edital por tipo de objeto.

Na linha dos trabalhos citados, entende-se que a eficiência de uma unidade de compras é determinada por um conjunto de fatores, entre os quais sempre se faz presente o elemento humano, o que destaca sua relevância para a produtividade da unidades de compras, sendo o foco do presente estudo.

UNIDADES DE COMPRAS

A mais recente Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021) traz a figura da comissão de contratação (art. 6º, L), definindo-a como o “conjunto de agentes públicos indicados pela Administração, em caráter permanente ou especial, com a função de receber, examinar e julgar documentos relativos às licitações e aos procedimentos auxiliares”, o que é reproduzido, no âmbito do estado do Rio Grande do Norte, pela Lei Complementar Estadual nº 695/2022 (art. 2º, IV) (RIO GRANDE DO NORTE, 2022).

Uma vez que as contratações dos órgãos e entidades públicas não se efetivam somente pelo caminho licitatório, torna-se necessária, para os fins do presente artigo, a adoção de terminologia que reúna o conjunto de agentes públicos indicados pela Administração que, para além dos atos de recebimento, exame e julgamento de documentos

relativos às licitações e aos procedimentos auxiliares, atuam na instrução processual das contratações que sigam caminhos diversos, tais como os da contratação direta (por dispensa por emergência, dispensa pelo valor ou inexigibilidade de licitação) e da ata de registro de preços como órgão ou entidade participante ou não-participante.

Assim, no presente artigo, adota-se o termo unidade de compras para designar o setor ou conjunto de setores de um órgão ou entidade responsável pelos diversos atos inerentes às contratações, o que inclui a elaboração de documentos como termo de referência, pesquisa mercadológica, exposição de motivos, edital, justificativas, ordem de compra, ofícios e instrumento de contrato, bem como os atos relativos às licitações e à formalização dos contratos.

CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

A centralização de compras públicas tem sido revisada na literatura há apenas duas décadas (SANTOS, 2019 *apud* McCUE; PEIER, 2008), sendo definida por Simpson (1954 *apud* SANTOS, 2019, p. 22) como “um sistema destinado a coordenar as atividades governamentais de compra, em substituição aos métodos aleatórios e desconexos pelos quais cada departamento adquire individualmente o bem ou serviço demandado”.

Essa centralização busca maior eficiência nas contratações públicas pela (i) otimização dos recursos humanos disponíveis, (ii) obtenção do melhor preço em face da economia de escala, (iii) mitigação das chances de frustração das tentativas de contratação por ausência de interessados (mais comum em licitações que envolvem contratações de menor valor) e (iv) pela possibilidade de efetivação da contratação em menor intervalo de tempo.

A otimização dos recursos humanos disponíveis ocorre por se ter uma única equipe, a equipe da central de compras, atuando em um processo de contratação para diversos órgãos ou entidade ao invés das múltiplas equipes dos diversos órgãos ou entidades que buscam a mesma contratação. A possibilidade de contratação em menor tempo dar-se por a equipe de contratação do órgão ou entidade interessada ter um menor número de processos de contratação para instruir, uma vez que parte das contratações pretendidas estar sob responsabilidade da central de compras.

De acordo com Santos (2019, p. 47-48), quando considerado o tipo de participação das organizações, a centralização de compras pode ocorrer segundo três modelos:

- a) da centralização em sentido estrito: quando as organizações envolvidas, pertencentes ou não à mesma estrutura, são obrigadas a realizar suas compras por meio da central;
- b) da compra conjunta interorganizacional: quando as organizações envolvidas não pertencem a mesma estrutura e têm a opção de realizar suas compras por meio da central se assim desejarem; e
- c) da compra conjunta intraorganizacional: quando as organizações envolvidas pertencem a mesma estrutura e têm a opção de realizar suas compras por meio da central se assim desejarem.

Na atualidade, destaca-se como modalidade de compra centralizada, o Sistema de Registro de Preço (SRP), que é, nos termos do art. 6º, XLV, da Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021) e do art. 2º, I, do Decreto nº 11.462/2023 (BRASIL, 2023), o “conjunto de procedimentos para a realização, mediante contratação direta ou licitação nas modalidades pregão ou concorrência, de registro formal de preços relativos à prestação de serviços, às obras e à aquisição e à locação de bens para contratações futuras”. No estado do Rio

Grande do Norte, o SRP é regulamentado pelo Decreto Estadual nº 32.449/2023 (RIO GRANDE DO NORTE, 2023).

Nas corporações pesquisadas, há aquelas que executam seus orçamentos através de seu próprio setor de compras e aquelas que, além de executarem seus orçamentos por meio de setor próprio, também realizavam suas aquisições através de central de compras, sendo mais uma possibilidade de realização de contratação para as corporações, principalmente quando se tem uma central de compras eficiente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base nos objetivos estabelecidos, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, por ser aquela que busca estabelecer “relação entre variáveis” e “determinar a natureza dessa relação” (GIL, 2002, p. 42), buscando-se analisar a execução orçamentário-financeira de corpos de bombeiros militares da Região Nordeste do Brasil, comparando o percentual de execução do orçamento dessas corporações e a produtividade das unidades de compras por agente do setor.

Quando considerados os procedimentos técnicos utilizados na coleta de dados, a pesquisa valeu-se de levantamento, que consiste na “solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 2002, p. 50). Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado questionário eletrônico da plataforma *Google Formulários* (Apêndice A), tendo sido encaminhado o endereço de acesso através de ofício aos nove corpos de bombeiros militares da Região Nordeste do Brasil, tendo-se recebido, todavia, os dados de apenas sete corporações,

incluindo-se nesse quantitativo os do CBMRN. O questionário foi o instrumento escolhido pelo baixo custo, rapidez e alcance de um maior número de pessoas simultaneamente e de uma área geográfica maior (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 201-202).

Através do questionário aplicado, buscou-se coletar informações dos orçamentos disponibilizados às corporações e os por elas foram executados nos exercícios de 2019 a 2020, excluindo-se as despesas com pessoal (remuneratórias, indenizatórias e de encargos com pessoal). Coletaram-se ainda informações sobre o efetivo alocado nas unidades de compras e a utilização de central de compras.

A partir dos dados coletados, determinou-se o Percentual de Execução Orçamentária (PEO) das corporações pesquisadas ao longo de quatro exercícios financeiros, bem como o percentual de execução orçamentária por agente alocado nas unidades de compras (Índice de Execução por Agente - IEA) e a média de recursos executados por agente alocado nas unidades de compras (Execução Orçamentária por Agente - EOA), de forma a apresentar o grau de produtividade por pessoa da unidade de compras.

O Percentual de Execução Orçamentária (PEO) é a relação percentual do orçamento disponibilizado atualizado e o orçamento executado.

$$PEO = \text{Orçamento Disponibilizado} / \text{Orçamento Executado}$$

O valor do Orçamento Disponibilizado deve ser o atualizado, ou seja, aquele correspondente ao orçamento anual inicial e previsto na LOA, acrescido das incorporações ocorridas ao longo do exercício e reduzido de eventuais contingenciamentos, devendo também ser excluídas as despesas com pessoal (folha de pagamento, diárias operacionais etc.), por serem despesas que adotam um caminho processual diverso daqueles percorridos quando da aquisição de bens

e contratação de serviços ou de obras e serviços de engenharia, de modo a refletir de forma mais precisa a eficiência no processamento das contratações.

Do mesmo modo, o Orçamento Executado deve ser o valor do total empenhado em cada exercício, considerando-se todas as fontes orçamentárias e reduzidos os valores das notas de empenho que tenham sido inscritas em restos a pagar no exercício subsequente e que tenham sido anuladas, de maneira a representar o valor das despesas efetivamente executadas. A exemplo do valor do orçamento disponibilizado, não devem ser incluídas despesas com pessoal.

O percentual de execução orçamentária por agente alocado na unidade de compras foi mensurado através do Índice de Execução por Agente (IEA), parâmetro esse que se buscou adotar com o intuito de avaliar a influência do quantitativo de agentes públicos na produtividade das unidades de compras, através de uma medição *per capita*.

$$\text{IEA} = \text{PEO} / \text{Efetivo da Unidade de Compras}$$

Avaliou-se também o montante de recursos executados por agente alocado na unidade de compras (Execução Orçamentária por Agente - EOA) com o intuito de apurar o valor executado do orçamento por agente da unidade de compras, sendo uma grandeza relevante por apresentar o potencial de execução *per capita*, que serve de parâmetro do potencial de processamento de uma unidade de compras.

A Execução Orçamentária por Agente (EOA) elimina a relação encerrada no IEA, que considera o orçamento executado em relação ao disponibilizado. Apesar de relevante, deve-se adotar cautela ao se examinar este índice isoladamente, em particular nas corporações que contam com orçamentos mais modestos, pela possibilidade de informar um elevado Índice de Execução por Agente,

mas que representa um baixo valor de Execução Orçamentária por Agente (EOA).

$$\text{EOA} = \text{Orçamento Executado} / \text{Efetivo da Unidade de Compras}$$

Buscou-se também verificar se as corporações também executavam seus orçamentos através de centrais de compras, com o intuito de analisar uma eventual influência desse fator nos índices de execução orçamentário-financeira.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Quadro 1 traz os dados fornecidos pelas corporações que responderam ao questionário encaminhado, contemplando dados dos orçamentos disponibilizados e executados, o efetivo das unidades de compras, além de informar se a corporação também executa seu orçamento através de central de compras de alguma secretaria de Estado.

Quadro 1 – Dados do questionário aplicado (Apêndice A) aos corpos de bombeiros militares da Região Nordeste do Brasil

DADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO						
CORPORAÇÃO	EXERCÍCIO	ORÇAMENTO DISPONIBILIZADO INICIAL (LOA)	ORÇAMENTO DISPONIBILIZADO ATUALIZADO	ORÇAMENTO EXECUTADO	NÚMERO DE AGENTES NA UNIDADE DE COMPRAS	TAMBÉM EXECUTA ORÇAMENTO ATRAVÉS DE CENTRAL DE COMPRAS?
CBMBA	2019	R\$ 67.950.000,00	R\$ 98.124.439,00	R\$ 73.412.295,92	66	Não
	2020	R\$ 93.014.940,00	R\$ 106.532.728,00	R\$ 50.195.712,79	65	
	2021	R\$ 92.893.000,00	R\$ 137.209.623,00	R\$ 70.922.781,89	66	
	2022	R\$ 99.733.000,00	R\$ 155.024.238,00	R\$ 116.122.555,80	66	
CBMCE	2019	R\$ 22.217.242,00	R\$ 21.665.242,00	R\$ 20.882.898,68	15	Sim
	2020	R\$ 21.440.607,00	R\$ 31.847.320,36	R\$ 24.311.254,62	15	
	2021	R\$ 20.825.169,00	R\$ 27.431.143,57	R\$ 24.081.976,43	16	
	2022	R\$ 20.808.873,00	R\$ 19.869.612,34	R\$ 19.269.280,36	18	
CBMMA	2019	R\$ 23.693.000,00	R\$ 23.693.000,00	R\$ 13.371.227,03	18	Não
	2020	R\$ 24.048.510,00	R\$ 24.083.023,00	R\$ 20.512.315,40	19	
	2021	R\$ 19.870.510,00	R\$ 26.582.276,00	R\$ 20.345.245,36	20	
	2022	R\$ 25.627.910,00	R\$ 25.627.910,00	R\$ 22.117.074,64	15	
CBMPB	2019	R\$ 24.980.244,00	R\$ 17.714.188,43	R\$ 14.131.063,20	12	Sim
	2020	R\$ 27.831.323,00	R\$ 21.273.858,83	R\$ 13.603.604,14	12	
	2021	R\$ 29.023.154,00	R\$ 20.528.575,31	R\$ 15.638.221,03	11	
	2022	R\$ 53.277.654,00	R\$ 16.600.560,40	R\$ 15.486.838,94	11	
CBMPE	2019	R\$ 28.626.200,00	R\$ 38.241.743,30	R\$ 32.214.558,12	14	Não
	2020	R\$ 30.978.138,00	R\$ 24.320.428,60	R\$ 22.251.672,02	14	
	2021	R\$ 22.324.300,00	R\$ 28.304.405,83	R\$ 24.497.754,12	14	
	2022	R\$ 16.635.900,00	R\$ 35.625.310,93	R\$ 32.135.633,39	13	

CBMRN	2019	R\$ 23.389.000,00	R\$ 25.218.134,80	R\$ 6.995.218,24	17	Não
	2020	R\$ 5.773.000,00	R\$ 24.790.027,11	R\$ 8.308.979,13	19	
	2021	R\$ 19.740.400,00	R\$ 34.312.353,43	R\$ 20.724.441,00	19	
	2022	R\$ 22.469.000,00	R\$ 35.915.747,81	R\$ 19.901.835,79	21	
CBMSE	2019	R\$ 7.385.000,00	R\$ 7.385.000,00	R\$ 6.244.719,34	4	Sim
	2020	R\$ 8.966.650,00	R\$ 8.966.650,00	R\$ 7.133.891,15	4	
	2021	R\$ 9.265.327,00	R\$ 9.265.327,00	R\$ 7.393.804,88	5	
	2022	R\$ 11.874.590,00	R\$ 11.874.590,00	R\$ 9.046.155,71	5	

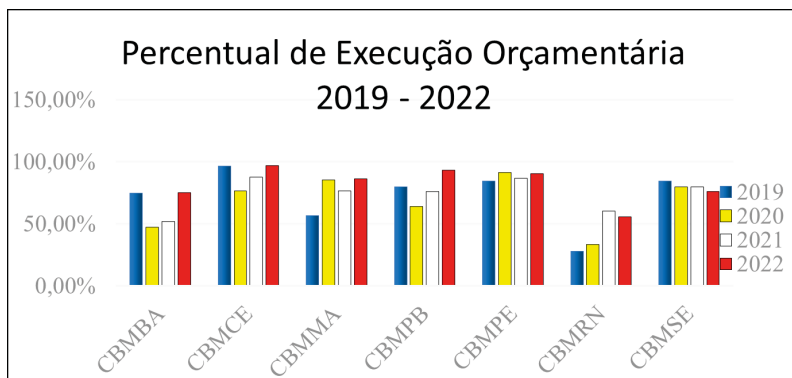
A partir dos dados coletados, foram calculados os Percentuais de Execução Orçamentária (PEOs) de cada corporação para cada um dos exercícios financeiros apontados. Os percentuais constam no Quadro 2 e estão representados no Gráfico 1 que seguem abaixo.

Quadro 2 – Percentual de Execução Orçamentária (PEO) de corpos de bombeiros militares do Nordeste do Brasil nos exercícios de 2019 a 2022

PERCENTUAL DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA (PEO)					
CORPORAÇÃO	EXERCÍCIO				MÉDIA DOS 4 EXERCÍCIOS
	2019	2020	2021	2022	
CBMBA	74,82%	47,12%	51,69%	74,91%	62,13%
CBMCE	96,39%	76,34%	87,79%	96,98%	89,37%
CBMMA	56,44%	85,17%	76,54%	86,30%	76,11%
CBMPB	79,77%	63,95%	76,18%	93,29%	78,30%
CBMPE	84,24%	91,49%	86,55%	90,20%	88,12%
CBMRN	27,74%	33,52%	60,40%	55,41%	44,27%
CBMSE	84,56%	79,56%	79,80%	76,18%	80,03%

Fonte: Dados do questionário (Apêndice A) enviado às corporações.

Gráfico 1 – Percentual de Execução Orçamentária de corpos de bombeiros militares da Região Nordeste do Brasil nos exercícios de 2019 a 2022



Fonte: Dados do questionário (Apêndice A) enviado às corporações.

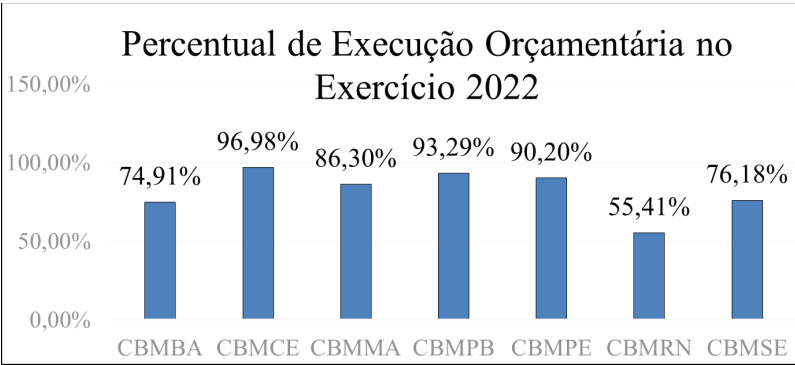
Da análise dos Percentuais de Execução Orçamentária, observa-se que, das quatro corporações com maior percentual médio no período estudado, três também executam suas despesas através de centrais de compras, o que demonstra que as centrais de compras auxiliam a execução orçamentária das corporações, apesar de não ser um fator determinante, já que corporações que executam seus orçamentos unicamente por meio de suas unidades de compras também podem atingir bons percentuais de execução orçamentária, como é o caso do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Pernambuco (CBMPE) e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Maranhão (CBMMA), que tem seu PEO médio próximo do percentual do Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba (CBMPB).

Torna-se importante explicar que o baixo Percentual de Execução Orçamentária do CBMRN nos exercícios de 2019 deveu-se à suspensão judicial da cobrança da Taxa de Proteção contra Incêndio, Salvamento e Resgate em Via Pública, principal fonte de arrecadação própria da corporação, o que impossibilitou sua utilização. Já no exercício de 2020, com o retorno da cobrança da referida taxa,

a execução dos recursos financeiros somente foi possível após sua incorporação orçamentária, o que ocorreu no meio do exercício, de maneira que a instituição teve poucos meses para executar os recursos.

Visando a eliminar o efeito da suspensão da Taxa de Proteção contra Incêndio, Salvamento e Resgate em Via Pública de 2019 na execução orçamentária do CBMRN naquele exercício e no subsequente, o Gráfico 2 apresenta o PEO das corporações apenas do exercício 2022, figurando o CBMRN como a corporação com menor Percentual de Execução Orçamentária entre as instituições pesquisadas.

Gráfico 2 – Percentual de Execução Orçamentária de corpos de bombeiros militares da Região Nordeste do Brasil no exercício 2022



Fonte: Dados do questionário (Apêndice A) enviado às corporações.

Ainda sobre o PEO, verifica-se também que, das três corporações com Percentuais de Execução Orçamentária mais constantes, ou seja, com menor desvio padrão de seus percentuais, duas executam seus recursos orçamentários tanto através da unidade de compras própria quanto por meio da central de compras do estado, o que demonstra a tendência de uma execução orçamentária mais constante ao longo dos exercícios quando também se executam despesas por meio das centrais, não sendo, todavia, fator determinante. Vide Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Desvio Padrão dos Percentuais de Execução Orçamentária de corpos de bombeiros militares do Nordeste do Brasil nos exercícios de 2019 a 2022

PERCENTUAL DE EXECUÇÃO MÉDIO E DESVIO PADRÃO NOS EXERCÍCIOS 2019 - 2022		
CORPORAÇÃO	PERCENTUAL DE EXECUÇÃO MÉDIO DOS EXERCÍCIOS 2019-2022	DESVIO PADRÃO DOS PERCENTUAIS DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA NOS EXERCÍCIOS 2019-2022
CBMBA	62,13%	0,14816
CBMCE	89,37%	0,09653
CBMMA	76,11%	0,13824
CBMPB	78,30%	0,12076
CBMPE	88,12%	0,03329
CBMRN	44,27%	0,16054
CBMSE	80,24%	0,03463

Fonte: Dados do questionário (Apêndice A) enviado às corporações.

Ao se analisar o Índice de Execução por Agente (IEA) das corporações (Quadro 4), observa-se que as três corporações que também executam seus recursos através de centrais de compras estão entre as quatro instituições com maiores IEA. Destaque devendo ser dado ao CBMPE, que possui o terceiro melhor IEA, mesmo executando seus recursos somente através de sua unidade de compras, evidenciando mais uma vez que a adesão à central de compras não é fator determinante.

Em termos práticos, quanto maior o IEA de uma corporação, maior é a eficiência de sua unidade compras, por cada agente ser responsável, em média, por uma maior parte da execução do orçamento, o mesmo sendo aplicado o Execução Orçamentária por Agente (EOA).

Quadro 4 – Índice de Execução por Agente (IEA) de corpos de bombeiros militares do Nordeste do Brasil nos exercícios de 2019 a 2022

ÍNDICE DE EXECUÇÃO POR AGENTE (IEA)					
CORPORAÇÃO	EXERCÍCIO				MÉDIA DOS 4 EXERCÍCIOS
	2019	2020	2021	2022	
CBMBA	1,13%	0,72%	0,78%	1,13%	0,94%
CBMCE	6,43%	5,09%	5,49%	5,39%	5,60%
CBMMA	3,14%	4,48%	3,83%	5,75%	4,30%
CBMPB	6,65%	5,33%	6,93%	8,48%	6,85%
CBMPE	6,02%	6,54%	6,18%	6,94%	6,42%
CBMRN	4,96%	4,82%	4,56%	4,30%	4,66%
CBMSE	6,93%	8,38%	12,08%	11,08%	9,62%

Fonte: Dados do questionário (Apêndice A) enviado às corporações.

Merece destaque o IEA do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia que, mesmo possuindo o IEA bem abaixo das demais corporações pesquisadas, possui a maior execução orçamentária em valores empenhados (Quadro 1) e que é bem superior aos das demais, o que decorre do elevado número de bombeiros militares que atuam nos processos de contratação, os quais estão lotados em diversos batalhões e diretorias. O caso do CBMBA confirma a necessidade de que os indicadores utilizados na presente pesquisa sejam analisados em conjunto com os valores totais empenhados.

Gráfico 3 – Índice de Execução por Agente (IEA) de corpos de bombeiros militares da Região Nordeste do Brasil nos exercícios de 2019 a 2022



Fonte: Dados do questionário (Apêndice A) enviado às corporações.

Como último elemento de análise, tem-se a Execução Orçamentária por Agente (EOA), que apresenta, em valores absolutos, a média de produtividade da unidade de compras por agente que atua nos processos de contratação e que segue no Quadro 5 abaixo.

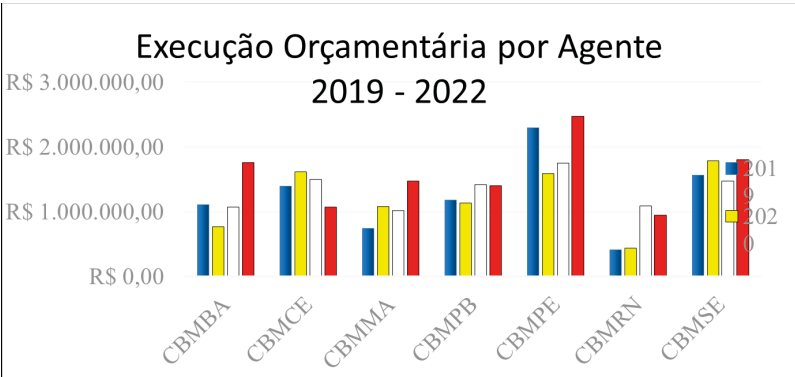
Quadro 5 – Execução Orçamentária por Agente (EOA) de corpos de bombeiros militares do Nordeste do Brasil nos exercícios de 2019 a 2022

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA POR AGENTE (EOA)					
CORPORAÇÃO	EXERCÍCIO				MÉDIA DOS 4 EXERCÍCIOS
	2019	2020	2021	2022	
CBMBA	R\$ 1.112.307,51	R\$ 772.241,74	R\$ 1.074.587,60	R\$ 1.759.432,66	R\$ 1.179.642,38
CBMCE	R\$ 1.392.193,25	R\$ 1.620.750,31	R\$ 1.505.123,53	R\$ 1.070.515,58	R\$ 1.397.145,66
CBMMA	R\$ 742.845,95	R\$ 1.079.595,55	R\$ 1.017.262,27	R\$ 1.474.471,64	R\$ 1.078.543,85
CBMPB	R\$ 1.177.588,60	R\$ 1.133.633,68	R\$ 1.421.656,46	R\$ 1.407.894,45	R\$ 1.285.193,30
CBMPE	R\$ 2.301.039,87	R\$ 1.589.411,57	R\$ 1.749.839,58	R\$ 2.471.971,80	R\$ 2.028.065,70
CBMRN	R\$ 411.483,43	R\$ 437.314,69	R\$ 1.090.760,05	R\$ 947.706,47	R\$ 721.816,16
CBMSE	R\$ 1.561.179,84	R\$ 1.783.472,79	R\$ 1.478.760,98	R\$ 1.809.231,14	R\$ 1.658.161,19

Fonte: Dados do questionário (Apêndice A) enviado às corporações.

Do exame da Execução Orçamentária por Agente, tem-se que, das quatro corporações com maior média de EOA, três executam seus orçamentos tanto pela própria unidade de compras quanto através de central de compras, não sendo, todavia, fator determinante para um elevado valor de Execução Orçamentária por Agente, conforme demonstram os números do CBMPE, que foi a corporação com maior EOA entre as pesquisadas. Vide Gráfico 4 abaixo.

Gráfico 4 - Execução Orçamentária por Agente (EOA) de corpos de bombeiros militares da Região Nordeste do Brasil no exercício 2022



Fonte: Dados do questionário (Apêndice A) enviado às corporações.

Nota-se ainda o caso do CBMRN que, possuindo o menor PEO, seja na média dos quatro exercícios, seja somente no exercício 2022, possui também a menor Execução Orçamentária por Agente (EOA), seja na média dos quatro exercícios, seja somente no exercício 2022, o que significa que a unidade de compras da corporação executou proporcionalmente menos que as demais e que cada um dos agentes de sua unidade de compras executou, em média e em valores absolutos, menos que cada um dos agentes das outras unidades, indicando que o Percentual de Execução Orçamentária menor do CBMRN não

decorre do baixo efetivo de sua unidade de compras, devendo ser pesquisados os demais fatores que interferem no PEO da corporação.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de cumprir suas missões institucionais, os corpos de bombeiros militares fazem uso de uma estrutura de logística que é estabelecida primariamente por meio de seus processos de compra de bens e contratação de serviços e de obras e serviços de engenharia.

A eficiência desses processos de compra nos órgãos e entidades públicas é afetada por fatores diversos, inclusive pela diversidade, valor e quantidade dos itens pretendidos, sendo a quantidade de agentes públicos atuantes nas unidades de compras apenas um desses fatores.

A avaliação da execução orçamentário-financeira de um órgão ou entidade pública não pode ser realizada somente por meio de percentual de execução orçamentária, sob o risco de não refletir a realidade, devendo ser também considerados os valores totais empenhados.

Da análise da execução orçamentário-financeira de sete corpos de bombeiros militares da Região Nordeste, verificou-se que as corporações do Ceará e de Pernambuco apresentaram os maiores percentuais médio de execução orçamentária, sendo superiores a 85%, enquanto que o Corpo de Bombeiros Militar da Bahia foi a instituição que conseguiu executar o maior volume de recursos, com execução média anual de R\$ 77.663.336,60, contando, para isso, com uma grande quantidade de agentes distribuídos em diversos batalhões e diretorias.

Comparativamente, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte apresentou menor percentual de execução

do orçamento, o que não pode ser atribuído à pequena quantidade de agentes lotados na sua unidade de compras, já que, em outras corporações, a produtividade de seus agentes é bastante superior, apontando para a possibilidade de o CBMRN poder aumentar sua execução orçamentária a partir da melhoria em outros fatores influenciadores, sem que haja necessariamente o aumento do efetivo de sua central de compras, razão por que o presente trabalho contribui com a gestão do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

A despeito de o presente não trabalho não ser um estudo comparativo entre as compras públicas centralizadas e as descentralizadas, observou-se que as corporações que executam seus orçamentos tanto através de unidades de compras próprias quanto por meio de central de compras tendem a apresentar maior Percentual de Execução Orçamentária (PEO) e maior Índice de Execução por Agente (IEA), o que é esperado, uma vez que parte das contratações decorre da atuação dos servidores das centrais de compras, não sendo, todavia, fator determinante. Também foi verificada a tendência dessas corporações apresentarem maior constância nos valores executados ao longo dos exercícios financeiros pesquisados.

A pesquisa realizada apresentou como limitações (i) a impossibilidade de aplicação de formulário, ao invés do questionário utilizado, o que evitaria a ausência de resposta e reduzia a probabilidade de fornecimento de resposta equivocada pela falta de conhecimento maior das minúcias da execução orçamentário-financeira do órgão pelo entrevistado, (ii) a amostra não incluir todos os corpos de bombeiros militares da federação e (iii) a análise da execução orçamentário-financeira limitar-se a relacionar seus valores e percentuais apenas ao quantitativo de agentes de compras e à utilização de central de compras, uma vez que a eficiência de uma unidade de compras não se limita à quantidade de seus colaboradores, o que se constitui

em apenas uma das variáveis envolvidas, sendo necessárias outras pesquisas para analisar os demais fatores.

Por o presente trabalho avaliar o percentual de execução do orçamento de Corpo de Bombeiros Militares com foco na produtividade dos agentes das unidades de compras dessas corporações, sugere-se que outras pesquisas sejam empreendidas visando à análise de outras variáveis influenciadoras do grau de execução orçamentária das instituições, em particular no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, que apresentou, comparativamente, no presente estudo, baixo Percentual de Execução Orçamentária e baixa Execução Orçamentária por Agente.

Sugere-se, ainda, estudo de caso do CBMPE que, mesmo não se valendo de central de compras e com efetivo de sua unidade de compras inferior ao do CBMRN, apresentou elevado Percentual de Execução Orçamentária e elevado valor de Execução Orçamentária por Agente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Função compras no setor público: desafios para alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, jan./fev. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Congresso Nacional, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 fev. 2024.

_____. **Decreto nº 11.462, de 31 de março de 2023**. Regulamenta os art. 82 a art. 86 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o sistema de registro de preços para a contratação de bens e serviços, inclusive obras e serviços de engenharia, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Congresso Nacional, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 25 fev. 2024.

_____. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 24 fev. 2024.

_____. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília: Congresso Nacional, 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 25 fev. 2024.

_____. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Congresso Nacional, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 25 fev. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GONÇALVES, Marinaldo de Sousa; FIGUEIREDO, Paulo S. Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1992. 214 p.

OLIVEIRA, Gustavo Justino. A administração pública democrática e a efetivação dos direitos fundamentais. **Prismas: Direito, Políticas Públicas e Mundialização**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 83, jan./jun. 2008.

PEREIRA, Celina. **Discrecionalidade, eficiência e controle dos atos administrativos**: Belo Horizonte, 2007. 82p.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 50, n. 4, out./dez. 1999.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo**. 29. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016. 1088p.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto Estadual nº 32.449, de 12 de janeiro de 2023**. Regulamenta a Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional de direito público do Estado do Rio Grande do Norte. Natal: Governo do Estado do Rio Grande do Norte, 2023. Disponível em: http://compras.rn.gov.br/Arquivos/Decreto32449_da_Lei_de_Licitacoes.pdf. Acesso em: 10 fev. 2024.

_____. **Lei Complementar Estadual nº 695, de 18 de janeiro de 2022**. Adequa o funcionamento da gestão de contratos do Estado do Rio Grande do Norte às disposições previstas na Lei Federal nº 14.133, de 01 de abril de 2021 e reestrutura o controle interno do Poder Executivo por meio da criação do setor de integridade e transparência. Natal: Assembleia Legislativa, 2022. Disponível em: <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000278920.PDF>. Acesso em: 10 fev. 2024.

SANTOS, Felipe Vilaça Loureiro. **Centralização de compras públicas: a experiência da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserrh)**. 2019. 257 f. Dissertação (Mestrado em Governança e Desenvolvimento) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019.

SILVA, Eudes de Queiroz e; ROCHA, Renan Mendes. **Compras governamentais: uma análise das causas da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB**. 2006. 54f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Desenvolvimento Gerencial) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO

Recursos Humanos e Execução Orçamentária - Uma Análise das Unidades de Compras dos Corpos de Bombeiros Militares do Nordeste

O presente questionário tem por finalidade coletar informações dos Corpos de Bombeiros Militares do Nordeste brasileiro quanto a sua execução orçamentária e ao efetivo neles designado para atuar nos setores envolvidos nos processos de contratação (setor responsável pela instrução processual, setor de licitação e setor de elaboração de contratos) nos exercícios de 2019 a 2022, com o intuito de subsidiar trabalho de conclusão de Curso Superior de Bombeiro Militar, ora em andamento no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN).

Identifique a sua corporação:

- | | |
|------------|-----------|
| () CBMAL | () CBMPB |
| () CBMBA | () CBMPE |
| () CBMCE | () CBMRN |
| () CBMEPI | () CBMSE |
| () CBMMA | |

Identificação do responsável pelo preenchimento

Nome: _____

Posto/graduação: _____

Email: _____

Telefone: _____

Questão 1. Informe o quantitativo do efetivo alocado **no setor de instrução processual das contratações (setor encarregado da elaboração dos termos de referência, das pesquisas mercadológicas, das exposições de motivos etc.)** em cada um dos exercícios abaixo indicados.

Exercício 2019: _____

Exercício 2020: _____

Exercício 2021: _____

Exercício 2022: _____

Caso julgue pertinente, comente a resposta apresentada.

Questão 2. Informe o quantitativo do efetivo alocado **no setor de licitações** em cada um dos exercícios abaixo indicados.

Exercício 2019: _____

Exercício 2020: _____

Exercício 2021: _____

Exercício 2022: _____

Caso julgue pertinente, comente a resposta apresentada.

Questão 3. Informe o quantitativo do efetivo alocado **no setor de contratos (setor encarregado da formalização e da gestão dos contratos)** em cada um dos exercícios abaixo indicados.

Exercício 2019: _____

Exercício 2020: _____

Exercício 2021: _____

Exercício 2022: _____

Caso julgue pertinente, comente a resposta apresentada.

Questão 4. Informe se houve recebimento (ou previsão legal para recebimento) de vantagem pecuniária adicional, de natureza indenizatória ou remuneratória, pelos bombeiros militares que atuam em cada um dos setores abaixo identificados, por exercício.

a) Houve recebimento (ou previsão legal para recebimento) de vantagem pecuniária adicional, de natureza indenizatória ou remuneratória, **para efetivo do setor de instrução processual das contratações (encarregado da elaboração dos termos de referência, das pesquisas mercadológicas, das exposições de motivos etc.)** nos exercícios indicados abaixo?

	Sim	Não
Exercício 2019:	()	()
Exercício 2020:	()	()
Exercício 2021:	()	()
Exercício 2022:	()	()

b) Houve recebimento (ou previsão legal para recebimento) de vantagem pecuniária adicional, de natureza indenizatória ou remuneratória, para efetivo do setor de licitações nos exercícios indicados abaixo?

	Sim	Não
Exercício 2019:	()	()
Exercício 2020:	()	()
Exercício 2021:	()	()
Exercício 2022:	()	()

c) Houve recebimento (ou previsão legal para recebimento) de vantagem pecuniária adicional, de natureza indenizatória ou remuneratória, **para efetivo do setor de contratos (encarregado da formalização e da gestão dos contratos)** nos exercícios indicados abaixo?

	Sim	Não
Exercício 2019:	()	()
Exercício 2020:	()	()
Exercício 2021:	()	()
Exercício 2022:	()	()

Caso julgue pertinente, comente a resposta apresentada.

Questão 5. A corporação realiza suas contratações através de central de compras de alguma secretaria de Estado? Responda por exercício.

	Sim	Não
Exercício 2019:	()	()
Exercício 2020:	()	()
Exercício 2021:	()	()
Exercício 2022:	()	()

Caso julgue pertinente, comente a resposta apresentada.

Questão 6. Em suas contratações, a corporação executa apenas recursos ordinários do tesouro estadual (Rec Ord), apenas recursos diretamente arrecadados (Rec Dir Arr) ou ambos (Rec Ord e Dir Arr)? Responda por exercício:

	Rec Ord	Rec Dir Arr	Rec Ord e Rec Dir Arr
Exercício 2019:	()	()	()
Exercício 2020:	()	()	()
Exercício 2021:	()	()	()
Exercício 2022:	()	()	()

Caso julgue pertinente, comente a resposta apresentada.

Questão 7. Quanto aos recursos orçamentários disponibilizados para a corporação, qual o valor do orçamento anual atualizado em cada um dos exercícios abaixo indicados?

Considere o valor do orçamento anual atualizado como aquele correspondente ao orçamento anual inicial acrescido das incorporações e reduzido dos contingenciamentos ocorridos ao longo do exercício.

Não deve ser incluído orçamento das despesas com pessoal.

Exercício 2019: _____

Exercício 2020: _____

Exercício 2021: _____

Exercício 2022: _____

Caso julgue pertinente, comente a resposta apresentada.

Questão 8. Quanto à execução orçamentária da corporação, qual o valor do total empenhado em cada um dos exercícios abaixo indicados?

No valor total empenhado em cada exercício, devem ser consideradas todas as fontes orçamentárias e devem ser reduzidos as notas de empenho que tenham sido inscritas em restos a pagar no exercício subsequente e que tenham sido anulados, de modo a rešetir o valor das despesas efetivamente executadas. Não devem ser incluídas despesas com pessoal.

Exercício 2019: _____

Exercício 2020: _____

Exercício 2021: _____

Exercício 2022: _____

Caso julgue pertinente, comente a resposta apresentada.

A ANÁLISE DA EFICÁCIA E PADRONIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE BUSCA POR PESSOAS PERDIDAS NO CBMRN

Saulo Moisés Oliveira Souza
Josenildo Acioli Bento

A busca por pessoas perdidas em matas no Estado do Rio Grande do Norte (RN) é uma demanda social atendida pelas subunidades do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN). Todos os anos a instituição responde a este tipo de chamado e emprega seu poder operacional para localizar estas vítimas e devolvê-las ao seio familiar. Esta ação encontra-se fundamentada no texto de Lei que traz positivada a atribuição do CBMRN de “Realizar atividades de resgate, busca e salvamento” (Rio Grande do Norte, 2002, art. 2º, inc. IV). Ainda neste contexto, a visão da instituição traz a proteção da vida, dentre outros elementos, como fundamental para garantir a razão de existência da organização. A manutenção da incolumidade das pessoas é, portanto, objetivo institucional primordial e depende da constante otimização dos recursos humanos e materiais como forma de perseguir este fim, com a máxima eficiência, eficácia e efetividade.

No Estado, todos os anos, o CBMRN é acionado sobre ocorrências de pessoas perdidas em matas e nossas guarnições realizam

deslocamento para atender a esta demanda social exigindo esforços institucionais significativos para a resolução dos casos. A operação representa um grande desafio institucional, especialmente no que tange à coleta e manejo eficiente das informações necessárias para a localização da vítima. Este estudo busca focar na eficácia dos procedimentos adotados pelo CBMRN para operações desta natureza. Observou-se uma falta de padronização na coleta de dados sobre as vítimas, falha em identificar corretamente o Último Ponto Visto (UPV), e a existência de relatórios com informações incompletas, que comprometem o planejamento e a execução das buscas. Ademais, uma porcentagem significativa das buscas é encerrada sem a localização da vítima ou uma justificativa clara para tal. Este cenário levanta preocupações sobre os métodos de entrevista iniciais, a definição de perfis da vítima e o uso de estratégias baseadas em evidências ou modelos comportamentais que poderiam direcionar eficazmente os esforços de busca.

Desta forma este artigo tem como objetivo investigar a eficácia dos procedimentos de coleta de dados e estratégias de busca utilizadas pelo CBMRN com a finalidade de localizar pessoas perdidas em matas no período de 2021 a 2023, a fim de identificar áreas de melhoria e sugerir práticas que possam aumentar a probabilidade de sucesso nas operações.

A relevância deste estudo advém da necessidade crítica de salvar vidas em operações de busca e salvamento, onde cada segundo conta. As matas representam um ambiente complexo e variável que exige dos socorristas não apenas habilidades práticas, mas também uma coleta de dados eficiente. Diante das inconsistências observadas nos procedimentos atuais do CBMRN, torna-se essencial investigar e compreender as falhas no sistema para aprimorar a prontidão e eficácia das respostas. Uma abordagem padronizada e com base em evidências

é crucial para o sucesso dessas missões, diminuindo os riscos para as vítimas e aos próprios socorristas. Além disso, os resultados deste estudo podem contribuir para o corpo de conhecimento sobre busca e resgate em matas e influenciar positivamente as práticas de outras instituições e agências de resposta a emergências, repercutindo no bem-estar da população e na gestão eficiente dos recursos públicos.

REFERENCIAL TEÓRICO

CICLO DA OPERAÇÃO DE BUSCA

As solicitações para atendimento aos eventos de “busca por pessoas perdidas em matas” são realizadas, normalmente, através de ligações telefônicas direcionadas à Central de Gerenciamento de Emergências e Defesa Civil (CGEDC), setor encarregado da coordenação das ocorrências atendidas pelo CBMRN. Uma vez recebida a solicitação, as informações preliminares são coletadas pelo Tele Atendente do CGEDC e a ocorrência é despachada para a Guarnição de Salvamento da subunidade responsável pela área. A função da Guarnição é dirigir-se ao local a fim de realizar a tomada de informações junto ao solicitante, etapa que deve ser realizada de forma minuciosa pelo Comandante da Guarnição auxiliado pelos demais componentes, com o registro escrito de todos os detalhes reportados a fim de que não haja perda de elementos.

A partir da coleta de informações realizada no local da ocorrência, os militares avaliam o cenário, os riscos associados, planejam a busca e iniciam a execução das ações delineadas. Em caso de localização da vítima com vida, ela é extraída da área e encaminhada para atendimento médico a fim de que seja realizada uma avaliação de suas

condições de saúde. Quando a vítima é localizada em órbita, o operador de segurança realizará o isolamento do local, executará sua guarda a fim de preservar a cena para posterior coleta de vestígios e aciona o Instituto Técnico-Científico de Perícia do Estado do Rio Grande do Norte (ITEP/RN) informado sobre o encontro do cadáver. Quando a vítima não é localizada o Comandante da Guarnição interrompe as buscas naquele dia, normalmente quando ocorre o pôr-do-sol.

A interrupção da busca no período do pôr-do-sol encontra fundamento a partir da avaliação dos riscos associados aos socorristas para a realização da busca à noite. Neste contexto, Nunes (2019) salienta que no período noturno, frente aos riscos aos militares e à eficácia reduzida das ações, deve-se preferir fazer uso de cães face ao seu olfato apurado.

Após a interrupção das buscas ocasionada pelo pôr do sol, o Comandante da Guarnição comunica o fato ao CGEDC e informa ao solicitante sobre o retorno das buscas no dia seguinte, momento em que o evento passa a se chamar de “ocorrência continuada”. A operação, a partir de então, passa a ser desencadeada sem que seja necessário um novo acionamento por parte do solicitante, bastando que o Comandante da Guarnição comunique ao CGEDC sobre a retomada da ocorrência para fins de registro e controle.

A ocorrência é considerada finalizada quando a pessoa perdida é localizada ou quando ocorre o encerramento das buscas por não se ter encontrado nem vestígios ou a vítima. Neste caso, o Comandante da Guarnição fundamenta de forma criteriosa as motivações que o levaram a finalizar a operação e, caso considere pertinente, comunica aos órgãos policiais de investigação para que se tome ciência do caso e inicie suas providências de ofício. Caso novas informações sejam apresentadas, as buscas podem ser reiniciadas, dando origem a uma nova ocorrência através de um novo acionamento via CGEDC.

PESSOA PERDIDA

Para fins deste estudo uma pessoa perdida é aquela que perdeu a noção de sua localização e não consegue retornar a um local seguro pelos próprios meios, necessitando ser localizada e resgatada. Este estado de desorientação pode ser resultado de condições ambientais adversas, falta de conhecimento ou preparação para navegação, incapacidades cognitivas ou físicas, acidentes ou choque emocional. Para Nunes (2019), uma pessoa perdida é o indivíduo incapaz de retornar sozinha para o local de origem. Para o autor, fatores como descuido, desconhecimento ou acidente adverso são causadores da desorientação, elemento que está sempre presente neste tipo de evento. Já Koester (2008), introduz o conceito de “pessoa perdida” como sendo alguém que está desaparecido e cujo paradeiro é incerto, o que requer uma resposta de busca e resgate.

Nos conceitos supramencionados a ideia central reside na necessidade de ações externas que possibilitem a localização e a extração da vítima do ambiente desconhecido, o que requer a execução de ações coordenadas e assertivas por parte das equipes de busca, visando à garantia da incolumidade da pessoa.

COLETA DE DADOS DA OPERAÇÃO DE BUSCA

A coleta de informações realizada pelos operadores da segurança no local da ocorrência deve ser criteriosa não podendo ser negligenciada. Esta fase constitui o elemento fundamental para todo o processo decisório subsequente, uma vez que a partir dela é possível: definir o perfil da vítima, identificar o ponto de partida da operação através do Último Ponto Visto (UPV), compreender o

comportamento da pessoa perdida, estabelecer padrões baseados em casos semelhantes, limitar a área de busca, aprimorar as estratégias por meio de novos dados, conhecer aspectos psicológicos do perdido, avaliar riscos associados aos socorristas durante a operação, bem como estabelecer uma comunicação eficaz com familiares durante os trabalhos.

Neste contexto, Syrotuck (2000) destaca que a entrevista inicial pode fornecer dados para o desenvolvimento de um modelo de probabilidade utilizado para prever movimentos e comportamentos da pessoa desaparecida. De mesmo modo, Koester (2008) vê a entrevista como fator indispensável para levantamento de dados comportamentais críticos que informam o perfil da pessoa perdida e direcionam as estratégias de busca. Na mesma linha de pensamento, Hill (1998) defende que a coleta de dados através da entrevista é fundamental para ajustar os níveis de probabilidade de detecção em diferentes áreas, levando a uma alocação mais eficiente dos recursos de busca.

A precisão na coleta de informações é, portanto, um multiplicador de eficácia, eficiência e efetividade no gerenciamento das operações de busca. Uma tomada de informações baseada em entrevistas descuidadas e sem a pretensão verdadeira de utilizá-la para localizar a vítima causa uma alocação ineficiente de recursos e dificulta o alcance do objetivo de salvar a pessoa perdida.

ÚLTIMO PONTO VISTO (UPV) E PERFIL DA VÍTIMA COMO FATORES RELEVANTES

Na coleta de dados o socorrista deve dar grande atenção à determinação do (UPV) e ao perfil da vítima. Syrotuck (2000) estudou vários parâmetros para a operação de busca e considerou a distância

em linha reta ao UPV como elemento básico para o planejamento, não importando o real deslocamento executado pela pessoa.

Koester (2008) argumenta que é a partir do (PLS) *Point Last Seen* (ponto visto pela última vez – tradução nossa), que se iniciam os cálculos de dispersão que tomam como base padrões de comportamento previamente estudados. Para ele, a localização exata do PLS ajuda a delimitar a área de busca e a determinar a direção provável que a pessoa perdida teria seguido, permitindo melhor alocação dos recursos. Parizotto (2017) destaca o UPV como principal elemento para planejamento de uma operação de busca. Neste contexto, trazemos a porcentagem de distribuição desenvolvida por Syrotuck (2000) que trata da provável distância percorrida para o perfil criança (1 a 6 anos). Ele estabeleceu, através de estudos de casos reais para aquele perfil, que em 38% dos casos a criança foi encontrada dentro de uma milha (até 1,6 km), 46% entre uma e duas milhas (entre 1,6 km e 3,2 km), 8% entre duas e três milhas (entre 3,2 e 4,8 km) e 8% a mais de três milhas (mais de 4,8 km).

O perfil da pessoa perdida é essencial para entender suas capacidades, limitações e motivações possíveis. Syrotuck (2000) e Koester (2008) corroboram com a teoria de que fatores como idade, condição física, experiência ao ar livre, saúde mental, equipamentos levados e até a intenção conhecida podem influenciar, não apenas a área de busca, mas também a urgência e os métodos da busca. Por exemplo, crianças ou idosos podem não se deslocar muito do UPV, enquanto pessoas com experiência em trilhas podem cobrir distâncias maiores.

Para O'Connor (2011), a análise do comportamento de pessoas perdidas é uma ferramenta crítica de sucesso para o planejamento da operação, uma vez que pode prever o tamanho da área de busca. O autor defende que é possível, a partir do perfil da vítima, estimar

as probabilidades desejadas de detecção para cada segmento de área delimitada.

Como exemplo da importância da delimitação dos perfis para a realização de buscas, Syrotuck (2000) apresenta características que dizem respeito ao perfil de crianças pequenas (1 a 6 anos). Segundo o autor, nesta faixa de idade, as crianças sentem-se atraídas por incidentes aleatórios, desconhecem que estão perdidas, procuram lugares que lhes forneçam abrigo e devido ao reduzido tamanho podem se esconder em locais que são difíceis para os adultos, como dentro de troncos ou sob arbustos.

Syrotuck (2000) divide os perfis de pessoas perdidas em seis categorias: crianças pequenas (1 a 6 anos), crianças (6 a 12 anos), caçadores, caminhantes, idosos (acima de 65 anos) e pessoas diversas. O autor ainda define duas categorias especiais para as quais possuía poucos dados - pessoas com retardo mental e depressivos.

Koester (2008) por sua vez, expande as categorias criadas por Syrotuck (2000) e desenvolve novas. Ao todo o pesquisador criou 07 categorias onde são distribuídos 41 perfis distintos que direcionam o planejamento e a execução da operação de busca. Importante destacar para este estudo as categorias relativa a “estado mental” (Autismo, demência – mal de Alzheimer, desanimados – relativo à depressão, doença mental).

Do exposto, fica evidente a importância da investigação acerca de identificar o UPV para uma pessoa perdida bem como do delineamento do seu perfil, a fim de combinar os dados para otimizar o planejamento das ações e tornar possível a realização de uma busca com racionalidade e com o mínimo de inferências baseadas em suposições sem fundamento lógico.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi realizado através de uma pesquisa documental aos relatórios de ocorrência de subunidades de Mossoró, Pau dos Ferros, Caicó, Currais Novos, Parnamirim e São Gonçalo do Amarante, pertencentes ao CBMRN, relativo ao período de 2021 a 2023 por meio de consulta a documentos eletrônicos na plataforma SEI utilizada pela instituição. Na consulta foram lidos 3061 relatórios digitais de ocorrência produzidos pelas guarnições de salvamento, resultando na filtragem de 88 eventos de “busca por pessoas perdida em matas”. Após a filtragem das ocorrências, os relatórios que tratavam da temática foram lidos novamente a fim de obter informações mais detalhadas. Neste contexto, foi produzida uma tabela no *software* Excel com colunas alimentadas com os seguintes campos: nome, sexo, idade, vestimenta, doença de senilidade, esquizofrenia, depressão, transtorno psicológico reportado, uso de droga, uso de álcool, vítima viva localizada por popular, vítima viva localizada pelo CBM, vítima em óbito localizada por popular, vítima em óbito localizada pelo CBM, ocorrência continuada, busca encerrada sem justificativa e vítima retornou por próprios meios.

Após a tabulação dos dados e a obtenção, foi realizada a soma quantitativa para posterior análise e tratamento das informações.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

COLETA DE INFORMAÇÕES NAS BUSCAS

A leitura atenta dos relatórios demonstrou a inexistência de um padrão de coleta de dados realizada pelas guarnições de serviço

nas ocorrências. Em alguns casos foram desencadeadas buscas sem informações mínimas necessárias para um planejamento correto das ações. Foi verificado através da leitura dos 88 relatórios que, em 27 casos não foram reportados o conjunto de dados: o nome, a idade e o sexo. Estas informações são consideradas básicas em qualquer entrevista para realização de buscas por pessoa perdida não podendo ser suprimidas de um conjunto maior de dados que devem ser informados durante todo o evento e de forma cíclica.

De modos ainda mais preocupante, em 13 registros consta apenas o sexo da vítima que, em alguns casos, somente foi percebido através da leitura atenta dos relatórios, através da identificação de termos como senhor, senhora, ele ou ela. Nestes registros não havia qualquer dado adicional que auxiliasse no planejamento para a tomada de decisões para a realização das ações frente ao desafio de localizar a pessoas perdida, o que demonstra um certo grau de negligência quanto à execução da ocorrência.

ÚLTIMO PONTO VISTO (UPV) E LOCAL DE ENCONTRO DA VÍTIMA

Os dados demonstram que não foi dada a relevância merecida à determinação do UPV nos relatórios de ocorrência. Através da leitura dos 88 relatórios de busca descobrimos que em somente 33 deles havia a menção sobre este importante local. Importante frisar que, em nenhum caso, o ponto foi georreferenciado a fim de realizar o planejamento da busca. Não foram encontrados anexos aos registros de ocorrência que demonstrem a utilização de mapas ou cartas topográficas, imagens impressas de telas de aplicativos,

ou outro meio que evidencie as ações operacionais tomando o UPV como ponto de partida.

Em nenhum relatório foi informada a distância entre o local de encontro da vítima e o UPV. Segundo Michels e Domingos (2020, p. 141):

A distância da localização é a distância em linha reta entre o UPV e o local de encontro da vítima. Essa distância é importante para o responsável pelo planejamento, pois, vai delimitar o tamanho da área de busca.

Este parâmetro é importante preditor para futuras operações de busca, quando combinado com o perfil da pessoa perdida. Marcondes, de Souza, Alves (2022) ainda enfatizam a característica do local de encontro em combinação com o perfil da vítima como ferramentas capazes de proporcionar a construção de um modelo capaz de determinar os locais mais prováveis de encontro da vítima perdida.

A ausência de dados sobre o local de encontro das vítimas não possibilita uma avaliação estatística que estabeleça uma relação entre o perfil da vítima, o local de encontro e a distância do UPV.

PERFIL DA VÍTIMA

DISTRIBUIÇÃO POR SEXO

Para analisar a distribuição por sexo entre as pessoas perdidas atendidas, foram coletados dados que reportaram o atendimento a 43 pessoas do sexo masculino (82,70%), 07 pessoas do sexo feminino (13,45%) e, em relação a 02 pessoas, não foram registradas informações sobre esta variável nos relatórios (3,85%). Este último dado não exerce influência importante sobre o resultado desta característica estudada.

Fica evidenciado portanto que, para o período estudado, a população de pessoas perdidas no Estado apresenta predominância de indivíduos do sexo masculino. A Tabela 1, a seguir, traz dados sobre a variável sexo e evidencia o de maior incidência para o recorte deste artigo.

Tabela 1 – Variável sexo

VARIÁVEL	MASCULINO	FEMININO	NÃO DESCRITO
Nº de casos	43	07	02
Percentual	82,70%	13,45%	3,85

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

FAIXA ETÁRIA PREDOMINANTE

No intuito de verificar a faixa etária predominante das pessoas perdidas objeto deste estudo foi verificado a existência de 01 caso (1,93%) na faixa jovem (0-19 anos), 18 casos (34,61%) na faixa adulta (20-59 anos), 18 casos (34,61%) na faixa dos idosos (60 anos ou mais) e ainda 15 indivíduos (28,85%) sem idade registrada, informações constantes na Tabela 2. Estes dados apontam a impossibilidade de identificar a faixa etária de maior incidência para o período estudado uma vez que obtivemos o mesmo percentual para idosos e adultos. Também é importante ressaltar o possível deslocamento da variável para qualquer uma das faixas etárias de maior prevalência (idosos e adultos), caso os dados faltantes acerca da idade tivessem sido lançados nos relatórios.

Tabela 2 – distribuição de vítimas quanto a idade

VARIÁVEL	0 - 19 ANOS	20 - 59 ANOS	60 ANOS OU MAIS	SEM IDADE
Nº de casos	01	18	18	15
Percentual	1,93%	34,61%	34,61%	28,85%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Após a análise do perfil dos indivíduos estudados em relação à faixa etária, constatou-se que a menor incidência foi dos jovens (0 – 19 anos). No estudo realizado no Estado do Mato Grosso por Marcondes, de Souza, Alves (2022, p. 6), é destacado que “as ocorrências envolvendo crianças entre 0 e 16 anos, configuram como o menor valor, em torno de 7%”. Nos estudos, apesar da diferença entre os limites inferiores e superiores das faixas etárias, foi demonstrado que as crianças foram menores geradores de ocorrências de busca por pessoa perdida para os dois corpos de bombeiros, CBMRN e CBMMT.

TRANSTORNOS MENTAIS

Ao analisarmos os relatórios referentes à existência de vítimas com transtornos mentais, constatamos que, das 52 vítimas pesquisadas, 04 apresentavam esquizofrenia, 07 apresentavam quadro de depressão e, para 08 vítimas, foram mencionados com “problemas psicológicos” em uma clara alusão a pessoas em surto psicótico. Nestes casos, não houve especificação da existência de distúrbio diagnosticado ou de se tratar de um estado emocional momentâneo. A pesquisa também revelou a ausência de casos de transtorno do espectro autista e doença de Alzheimer. Para 33 vítimas, não foram realizados questionamentos sobre a presença de distúrbio mental ou problemas psicológicos.

A Tabela 3 resume as informações mencionadas acima, utilizando a sigla PPR (Problema Psicológico Reportado) para representar os casos em que houve relato de problemas psicológicos sem especificação, e NR (Não Reportado) para as vítimas em que não foram mencionados problemas psicológicos nem distúrbios mentais específicos.

Tabela 3 – Perfil da vítima quanto à presença de doenças mentais

VARIÁVEL	AUTISMO	ALZHEIMER	ESQUIZOFRENIA	DEPRESSÃO	PPR	NR
Vítimas	0	0	04	07	8	3
(%)	0	0	7,69%	13,46%	15,38%	63,46%

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

QUANTIDADE DE DIAS EM ATENDIMENTO À OCORRÊNCIA

Do universo de 88 registros, o CBMRN atendeu 52 pessoas perdidas em matas. A divergência entre os números deriva das ocorrências continuadas. Uma ocorrência continuada é aquela que perdura por mais de um dia seguido. Neste cenário, nos chamou a atenção o registro de 13 eventos em que as guarnições foram um único dia para atender aos chamados e realizar as buscas e, em todos os casos, a vítima não foi localizada e não houve informações de seu retorno para sua residência. Para estas 13 pessoas o prosseguimento das buscas foi deixado a cargo dos familiares da vítima conforme reportado nos relatórios.

BUSCA DE UM DIA – DESFECHO PARA 21 VÍTIMAS

Os relatórios analisados também revelaram que, em 21 casos, houve algum desfecho no primeiro dia de busca. Nesses casos, as vítimas foram localizadas ou retornaram em segurança por conta própria, resultando no encerramento das operações. Dos casos mencionados, 16 vítimas foram encontradas e outras 05 conseguiram retornar sozinhas. A Tabela 4 apresenta os resultados das buscas finalizadas em um único dia, bem como o desfecho dessas operações.

Tabela 4 – vítimas localizadas no primeiro dia de busca

CONDIÇÃO	PELO CBMRN	POR POPULARES	RETORNOU SOZINHA
Vivo	06	07	05
Em óbito	0	03	-
Total	06	10	05

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

OCORRÊNCIAS CONTINUADAS

Apenas 18 vítimas tiveram a atuação contínua do CBMRN por mais de um dia consecutivo. Em 12 desses casos, não houve uma resolução para a ocorrência, ou seja, a pessoa não foi encontrada e não houve qualquer motivo mencionado nos relatórios para o encerramento das buscas. Para informações adicionais sobre o desfecho das ocorrências continuadas, consulte a Tabela 5, que apresenta os resultados para as 06 vítimas que foram localizadas nessas situações.

Tabela 5 – vítimas localizadas em ocorrência continuada

CONDIÇÃO	PELO CBMRN	POR POPULARES
Vivo	01	01
Em óbito	0	04
Total	01	05

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

VÍTIMAS DESASSISTIDAS

Ao examinar os registros das ocorrências não solucionadas, um dado deve ser ressaltado para a gestão institucional: um total de 25 pessoas, representando aproximadamente 48% das vítimas, foi deixado sem assistência, tanto em buscas de um único dia, 13 vítimas, quanto em ocorrências continuadas, 12 vítimas. Isto implica em quase metade das vítimas atendidas pelo CBMRN no período pesquisado. Considerando o exposto, a Tabela 6 apresenta um resumo do atendimento prestado às 52 vítimas relatadas nos 88 relatórios.

Tabela 6 – resultado das buscas por pessoas perdidas

DURAÇÃO	Nº DE VÍTIMAS LOCALIZADA	Nº DE VÍTIMAS DESASSISTIDAS
Busca de 01 dia	21	13
Busca continuada	06	12
Total	27	25

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou analisar como o CBMRN executou as operações de busca por pessoas perdidas no Estado do Rio Grande

Norte no período de 2021 a 2023. Da leitura atenta dos 88 relatórios de ocorrência sobre a temática, ficou evidenciado a necessidade de uma padronização das ações já a partir da coleta de informações, uma vez que os dados registrados não dão conta da delimitação do perfil da vítima de maneira mais apurada. De acordo com o analisado, não é possível definir a idade predominante, entretanto fica evidente que os jovens se perdem menos. Os dados relativos à existência de transtornos mentais sugerem a depressão como mais recorrente, o que não fecha este perfil devido ao número de vítimas para os quais não houve questionamento sobre problemas mentais. Já os homens são os maiores geradores de ocorrências de busca por pessoas perdidas.

Ficou evidente também o desconhecimento do UPV como elemento fundamental para as ações de resposta à ocorrência, uma vez que os registros não mostraram delimitações de áreas baseadas nele. Os locais e as distâncias de encontro das vítimas não foram informados, não sendo possível a realização de um tratamento estatístico das informações a fim de prever, junto ao perfil da vítima e o UPV, a construção de um modelo capaz de determinar os locais mais prováveis de encontro da vítima perdida em casos futuros. Também não foi evidenciado a presença de planejamentos de operação realizados através de georreferenciamento em mapas físicos, ou menção sobre uso de aplicativos.

O recorte pesquisado revelou a falta de continuidade nas buscas. Este aspecto também pode estar relacionado ao insucesso nas operações. Isto é evidenciado pelo número de vítimas desassistidas pela instituição, uma vez que para os casos reportados, seja em ocorrência continuada ou em ocorrência de um dia, não havia motivo especificado nos relatórios para decretar a finalização da busca. Este aspecto deve ser entendido pela Gestão Institucional como uma fraqueza a ser trabalhada para a obtenção de melhores resultados.

Neste diapasão, fica evidente a necessidade de tomada de providências a fim de otimizar os resultados institucionais. Dentre estas medidas, destaca-se: (1) adoção de questionários padronizados para a coleta de informações a fim de que seja possível identificar o perfil da vítima e o UPV; (2) criação de um Procedimento Operacional Padronizado para definir como devem ser realizadas as ações; (3) adoção de critérios claros para a finalização da operação de busca; e (4) realização de cursos sobre a temática na instituição.

REFERÊNCIAS

- HILL, K. A. **The Psychology of Lost**. In: HILL, Keneth A. Lost Person Behaviour. Ottawa, Canadá. National SAR Secretariat. 1998.
- KOESTER, R. J. **Lost Person Behavior**: A Search and Rescue Guide on Where to Look - for Land, Air and Water. Virginia, EUA. dbS Productions LLC. 2008.
- LIMA, F. H. S.; SANTOS, E. O. Matriz Operacional/**Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio grande do Norte**. 1. ed. Natal, 2019.
- MARCONDES, R. R.; DE SOUZA, A. P.; DE SOUZA ALVES, L. J. Perfil das vítimas perdidas no estado de Mato Grosso. **Scintilla Revista Científica-CBMMT**, 2022.
- MICHELS, C. S.; DOMINGOS, T. J. **Estudo do Perfil de Vítimas Desaparecidas para auxiliar na Elaboração de Estratégias de Busca Canina**. n. 1, p. 2021, [s.d.]. DOI10.17648/revistavigiles-2595-4229-v4n1-8.2020.
- NUNES, P. D. A. Manual de capacitação em busca terrestre/**Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 1. Ed. Florianópolis, 2019
- O'CONNOR, D. **Managing the lost person incidente**. 3. ed. National Association for Search and Rescue. 2011.
- PARIZOTTO, W. **Busca e resgate com cães**. Santa Catarina: [s.n.], 2017.
- RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Complementar nº 230, de 22 de março de 2002**. Dispõe sobre o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, fixa o efetivo da Corporação, e dá outras providências. Natal: Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, [2002]. Disponível em: www.al.rn.gov.br/storage/legislacao/2019/07/16/c3899e320209c-31fe37f1c3e0b667b9c.pdf. Acesso em: 03 fev. 2024.
- SYROTUCK, W. G. **Analysis of Lost Person Behaviour**: An Aid to Search Planning. 3. ed. Pennsylvania, EUA. Barkleigh Productions Inc. 2000.

PADRONIZAÇÃO DO EXAME DE APTIDÃO FÍSICA PARA INGRESSO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR: UM ESTUDO DE CASO NO RIO GRANDE DO NORTE

Francisco Roberto de Oliveira Júnior
Denise Maria Bezerra de Figueiredo

No Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CB-MRN), este autor pressupõe que o conhecimento e nível de aptidão física dos futuros integrantes deveria ser uma preocupação precípua desta corporação. Como forma de aferir a aptidão física deste público, é realizado, entre as etapas do concurso público, um teste que objetiva avaliar, detectar e selecionar dentre os candidatos aqueles que são detentores do mínimo de condicionamento físico para desempenhar as atividades de um curso de formação bombeiro militar.

Analisando os editais dos concursos públicos para ingresso no CBMRN, dos anos de 2006, 2017 e 2022, destaca-se que todos os certames possuem exames de aptidão física (EAF) de caráter unicamente eliminatório. Foram compostos por exercícios de corrida de média distância realizada em até 12 minutos, natação de 50m ou 100m, tração na barra fixa, isometria na barra fixa, flexão de braço

com apoio no solo, flexões abdominais e impulsão horizontal. Assim, o candidato que alcançasse o índice mínimo em cada prova seria considerado apto. Observa-se que não há, portanto, um intervalo de índices exigidos atribuído a uma tabela de pontos que o candidato somaria até o fim de todo o teste físico.

No entanto, percebe-se que diante da aprovação nas etapas que antecedem o exame anteriormente mencionado, aqueles candidatos que não possuíam o hábito de praticar atividades físicas possam passar a adotar a prática mirando somente o êxito da aprovação na prova. Isso pode resultar em, após a formação, níveis insatisfatórios de aptidão física ou até mesmo a inatividade física por parte dos militares estaduais.

Destaca-se que em 2018, houve atualizações na lei de ingresso nas instituições militares estaduais, especificamente no tocante a idade do candidato ingressante nos quadros dessas corporações. A referida norma passou a exigir a idade mínima de 21 (vinte um) anos e máxima de 36 (trinta e seis) anos para ingresso no quadro de combatentes¹. De tal modo, supõe-se que o exame de avaliação física regido pelos editais poderiam passar também por atualizações, não sendo mais no mesmo formato, apenas eliminatório, como foi para todos os concursos até então realizados pela corporação, podendo passar a ter índices padronizados que seriam os mesmos para a partir de então. Observa-se atualmente que tanto os índices quanto as provas variam sem um critério específico de um concurso para o outro tanto para os candidatos do sexo masculino quanto feminino.

Este signatário, como presidente da Comissão de Estudos, Treinamento e Avaliação Física do CBMRN (CETAF), com a chancela do Comando Geral, colocou em prática em todas as Organizações

¹ São bombeiros militares que realizam os serviços ostensivos de prevenção e extinção de incêndios, busca e salvamentos: terrestre, em altura e aquático, perícias e fiscalizações na área de sua competência em cumprimento da legislação vigente.

Bombeiros Militares (OBM) do Estado a Diretriz interna que implementou o teste avaliação física (TAF) institucional no âmbito do CBMRN, bem como estabeleceu a obrigatoriedade da prática do treinamento físico bombeiro militar (TFBM) para todos os militares de acordo com suas rotinas de trabalho. Esta portaria em vigor já realizou o terceiro ciclo de testes de aptidão física institucional, atualizado, com índices por idade e atividades desempenhadas pelos militares que realizaram o exame e extraímos informações de grande relevância quanto as capacidades físicas dos nossos militares.

Logo, diante do fato das atualizações na lei de ingresso, dentre outros requisitos a idade de ingresso, já serem válidas, levanta-se a hipótese de que o exame de aptidão física também precisa passar por atualizações, quanto aos índices mínimos a serem atingidos pelo candidato em cada exercício bem como torná-lo uma etapa do concurso público de caráter eliminatório e classificatório, assim como acontece na etapa de avaliação intelectual, pois supõe-se que assim entrarão candidatos com o perfil de condicionamento físico mais próximo do exigido no desempenho da atividade bombeiro militar em todas as suas valências.

A importância da realização deste trabalho está no fato da necessidade de atualização do EAF atual como um todo e sua possível publicação ainda este ano com novos índices, e nesta pesquisa busca-se avaliar a necessidade ou não de adequação do atual formato e índices dos testes físicos de ingresso no CBMRN, podendo balizar e nortear o formato dos futuros concursos públicos da corporação e ainda servir como ferramenta de conhecimento científico para as deliberações e decisões do alto comando da corporação.

Busca-se neste trabalho traçar/analisar o perfil dos ingressantes no CBMRN, por meio da análise dos resultados obtidos nos testes de aptidão física institucionais realizados em novembro de 2023 o que

nos dará um balizador quanto ao estilo de vida e prática de atividade física regular anterior e posterior à prestação destes certames. E, neste contexto, contribuir também com a área da educação física da corporação, ainda embrionária, com dados sistematizados que permitam aprimoramento na forma como esse assunto vem sendo tratado pela Corporação.

Desta forma, baseado nos resultados do último teste de aptidão física realizado em novembro de 2023 temos um panorama da condição física da tropa, em particular nos militares das turmas formadas em 2018 e 2021 as quais comparamos os resultados e questionamos sua relação com o perfil dos ingressantes no CBMRN por meio dos concursos públicos quanto a prática de atividade física regular anteriormente à prestação destes certames? E, como rever e propor atualizações no modelo do EAF para fins de ingresso na corporação? Sugerindo novos índices e um caráter eliminatório e classificatório para o EAF.

Neste contexto, a justificativa para este trabalho se sustenta porque supõe-se ser relevante e necessário investir em alternativas que busquem se antever ao ingresso de novos agentes de segurança pública, buscando por meio de um novo EAF contemplar não somente pessoas bem preparadas fisicamente, mas também selecionar um novo perfil nos ingressantes as fileiras da corporação que se reflita em hábitos e comportamentos ativos quanto a prática regular de atividades físicas que associados as implementações institucionais de TAF e TFBM permanentes dentro da rotina da corporação o que, *a priori*, poderá a médio e longo prazo se refletir numa razoável e possível melhoria do estado de saúde geral da tropa do CBMRN, que fora constatado estar ruim através do Projeto Mais Saúde que analisou os resultados dos exames médicos apresentados pelos militares no ano de 2019. E, por derradeiro, acredita-se que se refletirá no melhor

desenvolvimento das atividades laborais, prioritariamente na atividade fim, decorrentes da maior rusticidade, vigor advindos dos hábitos de treinamentos físicos necessários ao exercício da profissão e numa maior qualidade de vida dentro do ambiente militar.

Fundamentado e alicerçado nos elementos trazidos à baila, os objetivos de pesquisa neste trabalho são:

OBJETIVO GERAL

Propor um novo modelo de exame de aptidão física nos concursos públicos para recrutamento e seleção do CBMRN, bem como torná-lo de caráter classificatório e eliminatório.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- » Traçar o perfil dos recém ingressados na Corporação quanto à prática de atividade física anterior a prestação do EAF de entrada, baseado nos resultados do último teste de aptidão física institucional;
- » Realizar estudo sobre os testes de aptidão física dos últimos concursos públicos para ingresso em outros Corpos de Bombeiros do Rio Grande do Norte;
- » Propor atualização do EAF com definição dos exercícios, adequação dos seus índices mínimos ao ponto de corte e atribuição de uma tabela de pontos permitindo torná-lo classificatório e não apenas eliminatório.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ser bombeiro militar tem como missão a execução de ações de defesa civil, combate a incêndios, busca e salvamento nos mais diversos tipos de ocorrências. Se atribui a isso a exigência adequada de condicionamento físico para desempenhar atividades operacionais classificadas como de alta intensidade, demandando habitual prática de atividade física (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2018).

Sabe-se que empregos ou ocupações que demandam exigência física costumam usar testes de aptidão para seleção de seus ocupantes (HAULSCHILD et al, 2017). Neste sentido, uma avaliação física objetiva promover premissas as realizações de determinado trabalho para outras pessoas da área, devendo-se utilizar provas que mensurem as valências físicas que serão utilizadas na atividade profissional. Assim, “As principais qualidades físicas desenvolvidas no ser humano e que podem ser treinadas são: resistência, força, coordenação, velocidade, equilíbrio, flexibilidade e descontração.” (SILVA, 2003, p.34)

Neste diapasão, a determinação das qualidades físicas essenciais ao bom desempenho das atividades bombeiros militares, mostra-se basilar para a definição das provas a serem incluídas da sua avaliação física. Os atendimentos às mais diversas ocorrências de bombeiros são atividades de alto risco, pois, via de regra, se exige muito do físico requerendo respostas às exigências de cada caso conforme a natureza das ocorrências, determinadas qualidades físicas são determinantes ao bom desempenho e cumprimento da atividade fim. (SILVA, 2003)

A realização de um TAF permite ao avaliador obter informações da motricidade do candidato e relativas à sua saúde, pois sabe-se que a saúde está ligada a um estilo de vida ativo o qual, por sua vez, está relacionado à prática regular e sistemática de exercícios físicos

(SOUZA e JUNIOR, 2020 *apud* SANTANA, SILVA e OLIVEIRA, SILVA, 2019).

Como exemplo do ora praticado, apresentamos o que estabelece a Lei Complementar Nº 613, de 03 de janeiro de 2018 (RIO GRANDE DO NORTE, 2018), para efeitos de ingresso nas corporações militares estaduais, a idade do candidato completos até 31 de dezembro do ano da inscrição no concurso público será de no mínimo 21 (vinte um) e no máximo 36 (trinta e seis) anos. Ainda nesta norma, está que o edital do concurso público e do processo seletivo deverá conter as exigências e condições do exame de aptidão física.

Oliveira e Silva (2019), observando os resultados dos TAF da Polícia Militar dos Estados de São Paulo e de Goiás no ano de 2017, levantaram que 20 a 40% dos candidatos foram reprovados, e sugeriram que isto ocorre por conta de que a maioria dos candidatos somente se prepara para os testes, sem ter o hábito de praticar regularmente exercícios físicos ao longo da vida.

Buscando mitigar essa prática, avaliamos que os exames de aptidão física dos concursos para o CBMRN devem ser padronizados para não haver mais mudanças das provas e dos índices de um concurso público para o outro, e ainda, tornando-o classificatório aumenta-se a probabilidade de selecionar o perfil de pessoas com hábitos consistentes da prática regular de atividades físicas o que poderá assegurar que esses futuros militares a integrar as fileiras da corporação sejam portadores das valências físicas mínimas necessárias ao bom exercício da profissão bombeiro militar. Bomfim e Silva (2020, p. 23) afirmam que: “testes físicos padronizados e com índices previamente determinados constituem a forma de avaliar a condição físico-motora dos militares para as atividades operacionais.”

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo como premissa o objeto de pesquisa deste trabalho que trata-se de um estudo, em parte, retrospectivo com a finalidade de compreender qual o perfil dos militares por meio da análise dos resultados obtidos no teste de aptidão física institucional realizado em novembro de 2023 o que nos dará um balizador quanto ao estilo de vida e prática de atividade física regular anterior e posterior à prestação destes exames de aptidão física.

Assim, a pesquisa terá predominância da variante qualitativa, uma vez que os dados coletados trarão reflexão e interpretação ponderativa por parte do pesquisador aos anseios da investigação com suas opiniões sobre os aspectos do fenômeno em estudo com possibilidade de coleta de dados por meio dos arquivos da Comissão de Estudos, Treinamento e Avaliação Física do CBMRN (PEREIRA et al., 2018).

Para se atingir os objetivos formulados e para uma melhor compreensão da realidade quanto aos índices e principais exercícios físicos que são usualmente aplicados nos exames de aptidão física dos concursos públicos para ingresso no Corpo de Bombeiro Militar do RN, realizar-se-á uma análise documental dos últimos editais dos concursos públicos para ingresso na corporação, através de uma metodologia exploratória na busca do arcabouço teórico para uma melhor construção do conhecimento. “A pesquisa documental, em consonância com a pesquisa qualitativa, nos auxilia a realizar uma análise compreensivo-interpretativa sobre documentos que não sofreram tratamento analítico, ou seja, que não foram analisados e sistematizados anteriormente” (GIL, 2002; KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015 *apud* SILVA e FRANÇA, 2021).

Neste diapasão, sob o viés da análise qualitativa esperamos compreender o perfil dos recém ingressos na corporação e paralelamente construir o embasamento teórico que nos possibilite enxergar com profundidade a realidade do cenário nacional sobre este tema, e ainda, sob a égide do conhecimento poder através dessa compreensão sistematizar, com os subsídios necessários, a proposição com atualização e adequação dos índices mínimos dos exercícios associados as principais valências físicas, as quais serão exigidas do candidato ao realizar um exame de aptidão física para ingresso na corporação, em consonância às diretrizes da Portaria que regulamenta o TAF institucional aplicado desde novembro de 2022 a tropa do CBMRN, buscando com isso fortalecer e sobretudo atender aos interesses institucionais.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E NOVA PROPOSTA DE EAF DOS CONCURSOS PÚBLICOS PARA INGRESSO NO CBMRN

Analizando os dados do TAF realizado em novembro de 2023 pela Comissão de Estudos, Treinamento e Avaliação Física do CBMRN, cujo resultado foi publicado em Boletim geral do Corpo de Bombeiros (BGCB) Nº 001 de 02 de janeiro de 2024 e cujos testes visaram averiguar as seguintes capacidades físicas: resistência cardiorrespiratória, força em membros superiores, resistência muscular de tórax (flexão abdominal remador) e capacidade natatória, este último não consta nos resultados apresentados, por ser obrigatório exclusivamente para os militares do Grupamento de Busca e Salvamento Aquático (GBSA).

Tendo como base o último TAF institucional, realizamos um comparativo com as turmas mais modernas a ingressarem na

corporação e com isso podemos observar efetivamente com base nos resultados obtidos o desempenho nos exercícios que compõem a avaliação física da corporação e compreender como se comportam os militares recém ingressos quanto a prática de atividade física posteriormente ao exame de avaliação física do concurso público e ao curso de formação de praças, e assim poder inferir e analisar sistematicamente esses dados. Participaram do referido TAF comparativo 37 (trinta e sete) militares da turma 2018 e 78 (setenta e oito) militares da turma 2021.

Figura 1 – Ilustração comparativa do índice de desempenho físico no TAF de novembro de 2023 das turmas formadas em 2018 e 2021



Fonte: Autor e Comissão de Estudos, Treinamento e Avaliação Física do CBMRN, 2024.

Da Figura 1 podemos observar que a turma 2021 apesar de ter idade média maior em 01 (um) ano que a turma 2018, obteve um desempenho impressionantemente superior a turma 2018.

Proporcionalmente o desempenho foi 62,6% maior no índice Excepcional e 17% maior no índice Muito Bom para a turma 2021 em comparação a turma 2018, além disso, quanto ao índice Regular a turma 2021 teve proporcionalmente apenas o equivalente a 32,5% do quantitativo apresentado pela turma 2018. Esses resultados nos permitem inferir que após três anos houve uma queda considerável da capacidade física dos militares da corporação, o que evidencia por conseguinte menor aptidão física para a realização das atividades profissionais por redução das competências e valências físicas associadas ao trabalho e associativamente: desempenho físico, saúde e bem-estar, condições essenciais para o desenvolvimento das funções operacionais e administrativas.

Figura 2 - Ilustração comparativa em gráfico do índice de desempenho físico no TAF de novembro de 2023 das turmas formadas em 2018 e 2021



Fonte: Autor e Comissão de Estudos, Treinamento e Avaliação Física do CBMRN, 2024.

O gráfico da figura 2 expressa os dados apresentados na figura 1 e houve o critério de se comparar turmas cujas faixas etárias fossem compatíveis para se evitar distorções nos resultados, tendo sido realizados os seguintes exercícios: teste de corrida de 1600 metros, flexão na barra fixa, teste de flexões de braço no solo e teste de abdominal remador.

Figura 3 – Ilustração em tabela comparativa de desempenho físico médio nas provas de corrida, flexão, barra e abdominal do TAF de novembro de 2023 das turmas formadas em 2018 e 2021

TURMA 01 - 2018
TURMA 02 - 2021

<u>ÍNDICE</u>	<u>TURMA 01</u>	<u>TURMA 02</u>
IDADE	31,7 ANOS	32,7 ANOS
CORRIDA	08:10	07:27
FLEXÃO	40	42
BARRAS	11	12
ABDOMINAL	41	43

Fonte: Autor e Comissão de Estudos, Treinamento e Avaliação Física do CBMRN, 2024.

A tabela da figura 3 nos apresenta os resultados médios dos tempos de corrida dos militares das turmas 2018 e 2021 e há um melhor desempenho cardiorrespiratório na corrida, maior força de membros superiores na flexão de braços e nas barras, e ainda, melhor desempenho quanto a flexibilidade e força abdominal, todos os melhores desempenhos a favor da turma 2021.

Acreditamos que esses resultados sejam reflexos dos comportamentos prévios e antecessores ao ingresso a corporação, conforme Oliveira e Silva (2019), observando os resultados dos TAF da Polícia Militar dos Estados de São Paulo e de Goiás no ano de 2017, sugeriram que isto ocorre por conta de que a maioria dos candidatos somente se prepara para os testes, sem ter o hábito de praticar regularmente exercícios físicos ao longo da vida.

As turmas comparadas apresentam apenas 03 (três) anos de diferença quanto as suas formações e desempenhos robustamente diferentes e isso se reflete nos resultados supracitados, uma vez que após ingressarem e passarem pelo curso de formação onde há prática regular de atividade física e operacional intensa onde há o aprimoramento da condição física dos alunos que ao deixarem de conviver com a rotina da academia militar retornam aos seus hábitos prévios com redução do treinamento físico.

Acreditamos que uma alternativa para haver melhor recrutamento nos concursos públicos quanto ao perfil de pessoas com hábitos consistentes da prática regular de atividades físicas seja tornar o EAF uma etapa do concurso público de caráter classificatório, assim como acontece na etapa de avaliação intelectual, pois supõe-se que assim entrarão candidatos com o perfil de condicionamento físico mais próximo do exigido no desempenho da atividade bombeiro militar em todas as suas valências.

Neste contexto, sugerimos os exercícios com seus respectivos índices de ponto de corte, mantendo seu caráter eliminatório, contudo apresentamos um intervalo de índices atribuídos a uma tabela de pontos que o candidato somaria até o fim de todo o exame de aptidão física, podendo atingir uma pontuação máxima de 10 (dez) pontos que representará 100 (cem) por cento do total de pontos possíveis no

EAF e que juntamente com a nota intelectual ditará a classificação final do candidato.

Assim sugerimos conforme exercícios e índices conforme segue:

1. Flexão na Barra (masculino):

Posição inicial: o candidato posiciona-se sob a barra, à frente do examinador. Ao comando de “em posição”, o candidato empunha a barra com a empunhadura em pronação (dorsos das mãos voltados para o corpo do executante), mantendo os braços completamente estendidos, com o corpo na posição vertical, pernas estendidas e pés sem contato com o solo;

Execução: ao comando de “iniciar”, o candidato flexiona simultaneamente os cotovelos até ultrapassar com o queixo a parte superior da barra. Em seguida, volta à posição inicial pela extensão completa dos braços.

2. Teste Estático na Barra (Feminino):

Posição inicial: a candidata deve posicionar-se sob a barra, pisando sobre um ponto de apoio. Ao comando de “em posição”, a candidata, podendo utilizar um ponto de apoio, empunha a barra em pronação (dorsos das mãos voltados para o corpo da executante) e o queixo deve estar posicionado acima da parte superior da barra, mas sem tocar na barra com o queixo, mantendo os braços completamente flexionados, com o corpo na posição vertical, pernas estendidas e pés em contato com o ponto de apoio;

Execução: ao comando de iniciar, o ponto de apoio é retirado e a candidata deve ficar imediatamente com o corpo na posição vertical e com os joelhos estendidos. Nesse momento, será iniciada a cronometragem do tempo de permanência da candidata na posição, devendo ela permanecer sustentada apenas com o esforço de seus membros superiores, com os dois cotovelos completamente flexionados, com

o queixo acima da parte superior da barra (mas sem tocar a barra com o queixo).

Figura 4 -Tabela de Flexão na Barra (masculino) e Teste Estático na Barra (Feminino)

BARRA			
MASCULINO	PONTUAÇÃO	FEMININO	PONTUAÇÃO
NÚMERO DE FLEXÕES		TEMPO EM SUSPENSÃO	
0 a 4	0,0 (inapto)	Abaixo de 14 segundos	0,0 (inapta)
5	0,2	Igual ou superior a 14 e abaixo de 17 segundos	0,2
6	0,4	Igual ou superior a 17 e abaixo de 20 segundos	0,4
7	0,6	Igual ou superior a 20 e abaixo de 23 segundos	0,6
8	0,8	Igual ou superior a 23 e abaixo de 26 segundos	0,8
9	1,0	Igual ou superior a 26 e abaixo de 29 segundos	1,0
10	1,2	Igual ou superior a 29 e abaixo de 32 segundos	1,2
11	1,4	Igual ou superior a 32 e abaixo de 35 segundos	1,4
12	1,6	Igual ou superior a 35 e abaixo de 38 segundos	1,6
13	1,8	Igual ou superior a 38 e abaixo de 41 segundos	1,8
14	2,0	Igual ou superior a 41 segundos	2,0

Fonte: Autor, 2024.

1. Teste de Flexão Abdominal Remador:

Posição inicial: o candidato colocar-se-á em decúbito dorsal com o corpo completamente estendido, tendo os braços acima da cabeça no prolongamento do corpo.

Execução: ao comando de iniciar, deverá flexionar simultaneamente os joelhos e quadris, com os braços estendidos e paralelos ao solo, até que ocorra a passagem da linha formada pelos cotovelos da linha formada pelos joelhos, retornando o candidato a posição inicial (decúbito dorsal) até que toque o solo com as mãos. A partir dessa posição inicia-se um novo movimento. O cronômetro será acionado e finalizado ao tempo de 1 minuto com o sinal do avaliador, o repouso entre os movimentos será permitido e os movimentos incompletos não serão computados.

Figura 5 – Tabela do Teste de Flexão Abdominal Remador

FLEXÃO ABDOMINAL			
MASCULINO	PONTUAÇÃO	FEMININO	PONTUAÇÃO
NÚMERO DE FLEXÕES		NÚMERO DE FLEXÕES	
Até 30	0,0 (inapto)	Até 25	0,0 (inapta)
De 31 a 32	0,2	De 26 a 27	0,2
De 33 a 34	0,4	De 28 a 29	0,4
De 35 a 36	0,6	De 30 a 31	0,6
De 37 a 38	0,8	De 32 a 33	0,8
De 39 a 40	1,0	De 34 a 35	1,0
De 41 a 42	1,2	De 36 a 37	1,2
De 43 a 44	1,4	De 38 a 39	1,4
De 45 a 46	1,6	De 40 a 41	1,6
De 47 a 48	1,8	De 42 a 43	1,8
Igual ou superior a 49	2,0	Igual ou superior a 44	2,0

Fonte: Autor, 2024.

1. Teste de Impulsão Horizontal:

Posição inicial: O candidato deve posicionar-se de pé atrás da linha que assinala o ponto de partida com os pés à largura dos ombros paralelamente.

Execução: ao comando emitido por sinal sonoro, o candidato deverá partindo da posição de pé, em movimento contínuo, o candidato deve flexionar os joelhos, puxar os braços atrás e saltar em comprimento o mais longe possível.

Figura 6 –Tabela do Teste de Impulsão Horizontal

IMPULSÃO HORIZONTAL			
MASCULINO	PONTUAÇÃO	FEMININO	PONTUAÇÃO
DISTÂNCIA EM METROS		DISTÂNCIA EM METROS	
De 0,00 a 1,99	0,0 (inapto)	De 0,00 a 1,59	0,0 (inapta)
De 2,00 a 2,04	0,2	De 1,60 a 1,64	0,2
De 2,05 a 2,08	0,4	De 1,65 a 1,68	0,4
De 2,09 a 2,12	0,6	De 1,69 a 1,72	0,6
De 2,13 a 2,16	0,8	De 1,73 a 1,76	0,8
De 2,17 a 2,20	1,0	De 1,77 a 1,80	1,0
De 2,21 a 2,24	1,2	De 1,81 a 1,84	1,2
De 2,25 a 2,28	1,4	De 1,85 a 1,88	1,4
De 2,29 a 2,32	1,6	De 1,89 a 1,92	1,6
De 2,33 a 2,37	1,8	De 1,93 a 1,96	1,8
Igual ou superior a 2,38	2,0	Igual ou superior a 1,97	2,0

Fonte: Autor, 2024.

1. Teste de Corrida de 12 (doze) minutos:

Posição inicial: Ao o comando “em posição”, o candidato deverá posicionar-se com os pés atrás da linha determinada na pista.

Execução: Ao comando emitido por sinal sonoro, o candidato deverá iniciar o teste de corrida de 12min.

Figura 7 – Tabela do Teste de Corrida de 12 (doze) minutos

CORRIDA			
MASCULINO	PONTUAÇÃO	FEMININO	PONTUAÇÃO
DISTÂNCIA EM METROS		DISTÂNCIA EM METROS	
De 0 a 2.500	0,0 (inapto)	De 0 a 2.000	0,0 (inapta)
De 2501 a 2.550	0,2	De 2.001 a 2.050	0,2
De 2551 a 2.600	0,4	De 2051 a 2.100	0,4
De 2601 a 2.650	0,6	De 2.101 a 2.150	0,6
De 2651 a 2.700	0,8	De 2151 a 2.200	0,8
De 2701 a 2.750	1,0	De 2201 a 2.250	1,0
De 2751 a 2.800	1,2	De 2251 a 2.300	1,2
De 2801 a 2.850	1,4	De 2301 a 2.350	1,4
De 2851 a 2.900	1,6	De 2351 a 2.400	1,6
De 2901 a 2.950	1,8	De 2401 a 2.450	1,8
De 2951 a 3.000	2,0	De 2451 a 2.500	2,0

Fonte: Autor, 2024.

1. Teste de Natação de 100 (cem) metros:

Posição inicial: Ao o comando “em posição”, o candidato deverá posicionar-se em pé, fora da piscina, na borda ou sobre o bloco;

Execução: Ao comando emitido por sinal sonoro, o candidato deverá saltar na piscina e nadar 100 metros em nado estilo livre.

Figura 8 – Tabela do Teste de Natação de 100 (cem) metros

NATAÇÃO			
MASCULINO	PONTUAÇÃO	FEMININO	PONTUAÇÃO
TEMPO EM MINUTOS		TEMPO EM MINUTOS	
Igual ou superior a 2'01"	0,0 (inapto)	Igual ou superior a 2'21"	0,0 (inapta)
De 2'00" a 1'56"	0,2	De 2'20" a 2'16"	0,2
De 1'55" a 1'51"	0,4	De 2'15" a 2'11"	0,4
De 1'50" a 1'46"	0,6	De 2'10" a 2'06"	0,6
De 1'45" a 1'41"	0,8	De 2'05" a 2'01"	0,8
De 1'40" a 1'36"	1,0	De 2'00" a 1'56"	1,0
De 1'35" a 1'31"	1,2	De 1'55" a 1'51"	1,2
De 1'30" a 1'26"	1,4	De 1'50" a 1'46"	1,4
De 1'25" a 1'21"	1,6	De 1'45" a 1'41"	1,6
De 1'21" a 1'16"	1,8	De 1'40" a 1'36"	1,8
Igual ou inferior a 1'15"	2,0	Igual ou inferior a 1'35"	2,0

Fonte: Autor, 2024.

Sugerimos que a nota classificatória final (NCF) do candidato seja obtida através da nota classificatória intelectual da primeira fase (NCI) do concurso público, correspondente a avaliação intelectual que inclui as provas objetivas mais a redação juntamente com a nota classificatória do exame de aptidão física (NCEAF), obtida pela fórmula: $NCF = NCI * 0,5 + NCEAF * 0,5$. Destarte, teremos neste formato sugerido pesos iguais para os exames intelectuais e físicos o que garantirá maior probabilidade de selecionar candidatos com perfil que se reflita em hábitos e comportamentos ativos quanto a prática regular de atividades físicas, atributos imprescindíveis para o melhor desenvolvimento da profissão bombeiro militar.

CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca incessante pela excelência na prestação do serviço público pelo CBMRN perpassa não apenas pela condição psicológica e técnica dos seus integrantes mas também pela condição física que como observado no comparativo das turmas 2018 e 2021 houve uma queda

de rendimento surpreendentemente alta da turma 2018 considerando o pequeno lapso temporal da formação militar. Aprimorando a seleção nos concursos públicos e tornando o exame de aptidão física uma etapa classificatória com o mesmo peso da prova intelectual poderemos ter o perfil de pessoas com hábitos consistentes da prática regular de atividades físicas o que poderá assegurar que esses futuros militares inseridos às fileiras da corporação sejam portadores das valências físicas mínimas necessárias ao bom exercício da profissão bombeiro militar. O presente trabalho abre campo para o aprimoramento das sugestões aqui apresentadas possibilitando que pesquisas futuras explorem a temática associada a governança pública e inovação no CBMRN.

REFERÊNCIAS

- HAUSCHILD, Veronique, *et al.* Testes de aptidão e tarefas ocupacionais de interesse militar: uma revisão sistemática de correlações. **Medicina Ocupacional e Ambiental**, [S.I.], v. 74, p. 144-153, jan. 2017.
- OLIVEIRA Junior, ADILSON Clerio Martins *et al.* Padrões de aptidão física e qualidade de vida de bombeiros militares. **Revista de Educação Física**, Rio de Janeiro, v. 87, n° 1, p. 260-270, mar. 2018.
- OLIVEIRA, Bruno Lourençato; SILVA, Bruna D. de Souza. **A atividade física como fator de melhoria da qualidade de vida do policial militar**. TCC. Biblioteca Digital de Segurança Pública. Março de 2019. UFG, Goiânia, 2019.
- PEREIRA, Adriana Soares *et al.*, **Metodologia da Pesquisa Científica**. Santa Maria: UFSM, NTE, 2018.
- SOUZA, Divaldo Martins de Souza; JÚNIOR, Renato Silveira de Assis. Uma Visão Geral dos Testes de Aptidão Física Realizados Para o Acesso à Carreira de Policial Civil nos Estados Brasileiros: uma Visão Estratégica Para Contribuir com a Gestão do Acesso à Polícia Civil Via TAF. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [S.I.], v. 5, n. 1, p. 36-43, jan/abr. 2019 *apud* SANTANA, Pedro Henrique; SILVA, Bruna D. de Souza. A importância da atividade física para o policial. TCC. Biblioteca Digital de Segurança Pública. UFG, Goiânia, 2019.
- SILVA, José Ronildo Souza da FRANÇA, Fábio Gomes de. **Da ciência à gestão**: A produção acadêmica de pós-graduação como modelo híbrido na Polícia Militar da Paraíba. 2021. 13f. Projeto (Artigo Científico) – PMPB, João Pessoa 2021.
- SILVA, Nathalia Couto da; BOMFIN, Alexander Barreiros Cardoso. Testes físicos associados a tarefas operacionais de militares: dados para um estudo de revisão. **Anais do II Workshop de Leituras Exploratórias em Desempenho Humano Operacional**, Rio de Janeiro, p. 23-26, ago. 2020.
- SILVA, Neyvaldo José Amorim, **Tabela de aptidão física**: Proposta de provas, índices e critérios justos que reflitam a realidade do policial militar de Alagoas. 2003. 67f. Monografia (Especialista em Administração Policial), Curitiba. 2003.
- RIO GRANDE DO NORTE. **BGCB Nº 001 de 02 de janeiro de 2024**.

Natal, RN. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, 2024.

RIO GRANDE DO NORTE. **Edital N° 001 – Soldado Bombeiro Militar 2017**. Natal, RN. Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte, 2017.

RIO GRANDE DO NORTE. **Edital N° 01/2022 CFP/CBMRN, DOE/RN: 15.291, de 25 de outubro de 2022**. Natal, RN. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, 2022.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Complementar n° 613, de 03 de janeiro de 2018**. Natal, RN. Governo do Estado do Rio Grande do Norte, 2018.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO DOS PROJETOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FEDERAIS DO FUNDO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA, NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE

Jonas Eduardo Ferreira Alves
Denise Maria Bezerra de Figueiredo

A gestão da informação é algo crucial para as instituições nos dias atuais. Com a globalização, as ferramentas tecnológicas, redes sociais e o desenvolvimento da mídia em geral, a informação percorre rapidamente longos trajetos e elimina as barreiras territoriais na sua divulgação. Vinculado a isso, existe um número muito maior de informações circulando nos mais diversos ambientes e surge a necessidade de gerir essas informações para possibilitar uma melhor tomada de decisão nos mais variados contextos e nas mais diversas situações.

Segundo o Guia PMBOK (2017), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Neste contexto é um evento com tempo estabelecido e apresenta princípio e fim, resultando em um produto único e específico.

Assim uma instituição pode desenvolver vários projetos simultâneos, podendo estes produzidos por equipes e gerentes diferentes. Para auxiliar na gestão dos projetos utiliza-se ainda a gestão de projetos, que é um conjunto de práticas e técnicas utilizadas para estruturar e desenvolver um ou vários projetos.

Como fator aliado à gestão da informação e a gestão de projetos a tecnologia da informação se apresenta como ferramenta que facilita a coleta, armazenamento, tratamento e distribuição da informação, algo que proporciona uma melhor gestão aos projetos institucionais em desenvolvimento. Como exemplos de benefícios proporcionados por um sistema de informação, construído através da tecnologia da informação temos a possibilidade de catalogar, compilar e gerar relatórios de desenvolvimentos.

Dentre as instituições que compõem a segurança pública no território Brasileiro existem os Corpos de Bombeiros Militares. Estes, são instituições Estaduais com obrigações e deveres incomuns, descritos na Constituição Federal. O Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN) se apresenta neste contexto como instituição da segurança pública do Estado e por conseguinte, é dos órgãos Estaduais que faz uso dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública, mediante apresentação de projetos.

Devido à grande demanda de projetos, o CBMRN criou a Assessoria de Projetos Processos e Convênios (APPC), órgão que assessora o comando da instituição na gestão de projetos. Tendo Concentrando hoje, sua maior demanda nos projetos do Fundo Nacional de Segurança Pública, a APPC atualmente passa por dificuldades na gestão da informação desses projetos.

A grande quantidade de projetos a serem desenvolvidos anualmente, dos mais diversos tamanhos e graus de complexibilidade, bem como a diversificação de setores e militares envolvidos na produção

desses projetos, torna dificultoso para APPC exercer o controle de prazos e qualidades para os projetos institucionais.

Assim, entende-se a existência da necessidade de implementação de mecanismos que auxiliem a gestão da informação para melhor desempenho das atividades da APPC. Ainda segundo (BARBOSA-2008, P.18), um fator crítico para o sucesso na introdução de programas de gestão da informação em organizações é o senso de oportunidade dos profissionais envolvidos.

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo implementar uma ferramenta que possibilite uma melhor gestão da informação e dos projetos institucionais no âmbito da APPC do CBMRN. De maneira que tal ferramenta seja capaz de auxiliar os gerentes de projetos a fazer a gestão das informações e dos recursos envolvidos nos projetos de sua responsabilidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme a constituição Brasileira, em seu artigo 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”. Neste contexto, dentre as obrigações do Corpo de Bombeiros Militar está a atividade de Salvamentos terrestre, nela incorporado o trabalho de buscas com cães. Vale ressaltar que, por se tratarem de instituições Estaduais, varias obrigações legais dessas instituições são contextualizadas e explicadas nas respectivas Constituições Estaduais.

A GI é de fundamental importância para o desenvolvimento de organizações pois tem como objeto principal a informação como insumo essencial e incide na documentação de fluxos de informações

formais em variados ambientes. Desta forma, de acordo com CHOO (1998), para a informação tornar-se estratégica deve ser transformada em conhecimento para guiar a ação dos usuários. Esta transfiguração é o objetivo da GI. Nesse contexto, Souza, Dias e Nassif (2011, p. 59) afirmam que:

[...] a Gestão da Informação, especificamente, envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos.

A implementação de um sistema de gestão da informação e do conhecimento é crucial, nos dias atuais, para o desenvolvimento de atividades institucionais e também para o crescimento das organizações. Nesse sentido, Costa, Leite e Tavares (2018) ressaltam que, nos últimos anos, os esforços visando melhorar a qualidade da informação aumentaram significativamente, tendo como consequência a necessidade das organizações medirem e aumentarem a qualidade e disponibilidade da informação.

Segundo Barbosa (2008, p.16), uma vez que as organizações contemporâneas se caracterizam pela contínua produção, processamento e uso da informação, pode-se considerar que os processos críticos da gestão da informação são a organização e o tratamento da informação.

Assim, quanto melhor for gerida a informação no âmbito de uma instituição, maiores as chances de se alcançar um melhor desempenho institucional e diferencial competitivo. Nesse contexto de fluxo de informação e tomada decisão, Ottonicar, Santos e Moraes (2017, p. 629) afirmam que:

As organizações contemporâneas necessitam de informação e conhecimento para a tomada de decisão e solução de problemas. A

tecnologia da informação e comunicação tem acelerado a produção de informação tanto no contexto externo quanto interno à organização. Diariamente, os colaboradores produzem informação ao realizar suas atividades nas organizações, por isto os gestores perceberam a necessidade.

Neste contexto observa-se a necessidade da implementação de um sistema de informações gerenciais no âmbito da APPC. Para Magalhães e Lunkes (2000, p. 26): “Sistemas de informações gerenciais podem ser definidos como um conjunto de informações úteis à tomada de decisões (planejamento e controle das atividades da empresa e gerenciamento de seus negócios)”.

Temos ainda que um sistema de informação gerencial pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de auxiliar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório das organizações. (K. LAUDON; J. LAUDON, 1999).

Conforme Oliveira (2004), os sistemas de informações gerenciais consideram a informação dentro de um contexto global que envolve a coleta dos dados, sua transformação em informação, o processo de tomada de decisão baseado na informação, as consequências da decisão, os resultados gerados e, finalmente, a checagem.

Corroborando com a importância da implantação de um SIG para gestão, e neste caso envolvendo o ambiente da APPC, BATISTA (2004, p. 22), conceitua sistema de informação gerencial como:

É o conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processamento dos dados disponíveis. É um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades. É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da

empresa proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Nas formas de gestão atuais os projetos são fundamentais para a sobrevivência e desenvolvimento das instituições. Estes são esforços temporários para alcance de um objetivo específico e, neste sentido, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK (2008) do Project Management Institute –PMI define projeto como:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário

No CBMRN os projetos são diversos e a demanda de execução é frequente. Desta forma surge a necessidade da realização do gerenciamento dos projetos e a APPC se apresenta como setor institucional para realizar esta função na corporação e, para tal faz uso de ferramentas para o gerenciamento de projetos. Segundo ao PMI, gerenciamento de projetos é “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Temos ainda segundo o PMBOK (2021, p. 6)

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

Além do gerenciamento dos projetos, existe também a necessidade de gestão destes. Neste sentido o PMBOK (2009, p. 5) apresenta a gestão de projetos como sendo “a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas de projetos com o objetivo de atingir ou até

mesmo exceder as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas – que também pode ser denominada como stakeholders – do projeto”.

A Assessoria de Projetos Processo e Convênios do CBM engloba essas ações de gerenciamento e gestão dos projetos institucionais, de forma a interagir com setores da corporação e desenvolver projetos de curto e longo prazo e envolver variados números de militares. Neste sentido o PMBOK (2021, p. 6) esclarece que:

Os projetos atingem todos os níveis da organização. Eles podem envolver uma quantidade pequena de pessoas, ou milhares delas. Podem levar menos de um dia ou vários anos. Os projetos, muitas vezes, extrapolam as fronteiras da organização, atingindo fornecedores, clientes, parceiros e governo, fazendo parte, na maioria das vezes, da estratégia de negócios da companhia.

Com as temáticas e desafios mais variados, no desenvolvimento de projetos, a APPC necessita se valer dos mais diversos recursos e formas de conhecimento, principalmente nos projetos maiores e que envolvem mais militares, tornando-se mais complexos. Quanto à complexibilidade do gerenciamento de projetos vale aqui evidenciar os grupos de processo e áreas do conhecimento envolvidas nesta ação, conforme o guia PMBOK (2021): Gerenciamento da integração do projeto,

- » Gerenciamento do escopo do projeto,
- » Gerenciamento do cronograma do projeto,
- » Gerenciamento dos custos do projeto,
- » Gerenciamento dos custos do projeto,
- » Gerenciamento da qualidade do projeto,
- » Gerenciamento dos recursos do projeto,
- » Gerenciamento das comunicações do projeto,
- » Gerenciamento dos riscos do projeto,
- » Gerenciamento das aquisições do projeto,

» Gerenciamento das partes interessadas do projeto

Um fator aliado e preponderante para o auxílio a gestão é o uso da tecnologia da informação. Sistemas informatizados possibilitam, atualmente, um grande ganho na coleta, armazenamento, tempestividade e acesso à informação. Costa, Leite e Tavares (2018) destacam que as novas tecnologias causaram mudanças na sociedade e nas empresas.

As formas como a tecnologia da informação podem colaborar na gestão da informação são diversas, cabendo a realização de um levantamento de requisitos adequados para cada situação e sistema de informação, de forma que mostre com clareza as necessidades e recursos que deverão compor o sistema. Para Marchiori (2002, p.74):

Sob o enfoque da tecnologia, a gestão da informação é vista, ainda que dentro de um contexto organizacional, como um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de hardware, software e de redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação – em especial aos empresariais. A velocidade de transmissão de dados, aliada à confiabilidade e requisitos dos sistemas de informação, indica a orientação de profissionais nesta “linha”.

Outro fator importante no uso da tecnologia da informação é a possibilidade futura de realização de integração com outros sistemas. Caso o comitê decida interligar informação com outros órgãos, a tecnologia da informação possibilita essa flexibilização no acesso à informação. Conforme Takahashi (2000), a tecnologia da informação desempenha um papel importante no que concerne aos sistemas de informação haja vista proporcionar o aumento no acesso e qualidade da informação. Nos ambientes corporativos, a tecnologia é indispensável considerando o conjunto de conhecimentos, sistemas e equipamentos que são empregados para tratamento, ordenação e disseminação de informações fundamentais para a tomada de decisão.

Para que um sistema de informação atenda as necessidades dos usuários que o irão utilizar é de fundamental importância entender suas necessidades de uso e transformá-las em requisitos de sistema. Para tal, é necessária a realização dos levantamentos de requisitos antes do desenvolvimento do sistema, buscando junto aos stakeholders do sistema suas necessidades de uso. Para Pádua (2011), as seguintes definições de requisitos são aplicáveis,

Condição ou potencialidade de que um usuário necessita para resolver um problema ou atingir um objetivo.

Condição ou potencialidade que um sistema, componente ou produto deve possuir para que seja aceito (isto é, satisfaça a um contrato, padrão, especificação ou outro documento formalmente imposto).

Expressão documentada dessa característica.

Ainda sobre requisitos de sistema, percebe-se a crucial importância da realização bem feita da elicitação de requisitos, pois todo o desenvolvimento do sistema será baseado nesta documentação e aceitação, empregabilidade e uso do mesmo tem relação direta à esta etapa do desenvolvimento. Assim, sobre o levantamento de requisitos temos que

Hoje, percebemos que o processo de compreensão ou descoberta dos requisitos é tão importante quanto o processo de documentação de requisitos, ou ainda mais, pois exige maior habilidade e envolvimento operacional dos analistas e interessados na aplicação (stakeholders) para identificação do real problema a ser resolvido por meio do desenvolvimento de um software, principalmente no que se refere a análise dos processos de negócio e a sua compreensão do domínio. (MACHADO, 2016, p. 21)

Para este estudo, foi adotado o questionário estruturado como objeto que levantamento de requisitos. Apresentado estas opções de funcionalidades e questionamentos sobre procedimentos operacionais,

fatores estes evidenciam necessidades de uso para o desenvolvimento de um sistema de informação para este público específico.

Neste sentido, podemos concluir que a utilização de um sistema gerencial de informações com o emprego da tecnologia da informação, para gestão da informação, através do adequado levantamento de requisitos, pode auxiliar o CONABRESC a obter um melhor desempenho, de forma a racionalizar recursos e permitir uma visão mais ampla dos dados no seu âmbito de atuação, possibilitando a realização de ajustes cotidianos e o planejamento a médio e longo prazo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que se refere à abordagem, trata-se de um estudo qualitativo, uma vez que considerou a análise dos fatores subjetivos, sugestões e opiniões apresentadas nos brainstormings realizados. Desta forma, as necessidades de requisitos funcionais levantados nas reuniões serão utilizadas para entender e nortear os requisitos de melhorias a serem empregados na gestão da informação e do conhecimento.

Foi realizado um estudo de caso na APPC/CBMRN a fim de se buscar as variáveis que influenciam na gestão da informação dentro da sua conjuntura. Bem como elencar pontos de melhoria para o controle e acesso às informações de gerenciamento e divulgação de dados pertinentes ao referido setor.

O estudo, do ponto de vista de sua natureza, é uma pesquisa do tipo aplicada uma vez pretende gerar conhecimentos para solução de um problema específico, ou seja, desenvolvimento de software para gerenciamento de informações e conhecimentos. Também se caracteriza por ser uma pesquisa bibliográfica, uma vez que utilizará

livros, artigos e periódicos para contribuir na construção do referencial teórico.

A técnica de que coleta de dados empregada foi a realização de Brainstormings (ou tempestade de ideias) com Bombeiros militares que atuam no âmbito da APPC/CBMRN. Durante as reuniões foram debatidas as atuais dificuldades da gestão da informação no âmbito do CBMRN sobre a gestão dos projetos direcionados para captação de recursos junto ao Fundo Nacional de Segurança pública.

Nestas reuniões foram descritas dificuldades quanto ao acompanhamento (assessoria) no desenvolvimento dos projetos, edição de itens referentes a projetos específicos, atualmente qualquer usuário pode editar qualquer projeto e exclusão de projetos, atualmente qualquer militar que tenha acesso à planilha de projetos pode excluir dados e projetos diversos, alheios ao seu setor de trabalho.

A técnica de análise estatística descritiva através de media e frequência das repostas do questionário, onde se buscou, através dos percentuais repetitivos das respostas, priorizar os requisitos que irão compor o sistema, além de sua prioridade de uso e de hierarquia no acesso a informação dentro do sistema.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como resultado final, global, do levantamento de requisitos para desenvolvimento de um sistema de informação gerencial no âmbito da APPC/CBMRN foram elencados os seguintes requisitos:

FUNCIONALIDADE
Cadastramento de gerentes de projetos, por setor
Cadastramento dos projetos

Preenchimento dos campos necessários para o desenvolvimento dos projetos
Possibilidade de edição dos projetos, exclusivamente pelo setor que o criou ou pelo setor da instituição que realiza a gestão dos projetos (APPC)
Possibilidade de exclusão dos projetos, exclusivamente pelo setor que o criou ou pelo setor da instituição que realiza a gestão dos projetos (APPC)
Geração de relatório do projeto

Fonte: Autor, 2023.

A partir da pesquisa sobre as funcionalidades e necessidades institucionais, o sistema sugere-se a construção de um sistema que possibilite acesso por meio da web. Em virtude dos recursos tecnológicos disponibilizados e uma possível expansão do sistema para versão mobile, foi utilizada a linguagem de programação Dart (Flutter) para desenvolvimento do front-end, de forma que, caso desejado, futuramente o sistema possa ser utilizado nos sistemas operacionais Android e IOS.

O sistema foi desenvolvido ainda através de alimentado por um banco de dados, gerenciado pelo sistema gerenciador de banco de dados MYSQL, por meio da linguagem de banco de dados SQL. Esse modelo de banco de dados já é adotado pelo CBMRN em outras aplicações, apresenta diversas funcionalidades na modalidade gratuita, tendo ainda possibilidade de utilização dos recursos da versão paga, através assinatura, já contratada, do governo do Estado do RN.

O back-end do sistema, API (interface de programação de aplicações), foi confeccionada na linguagem de programação PHP, com uso do framework Laravel. Esta linguagem de programação é bastante usada pelo governo do estado do RN, tendo o CBMRN diversas aplicações desenvolvidas e utilizadas.

Quanto ao framework Laravel, este não está presente historicamente nas aplicações do Centro de Tecnologia da Informação do

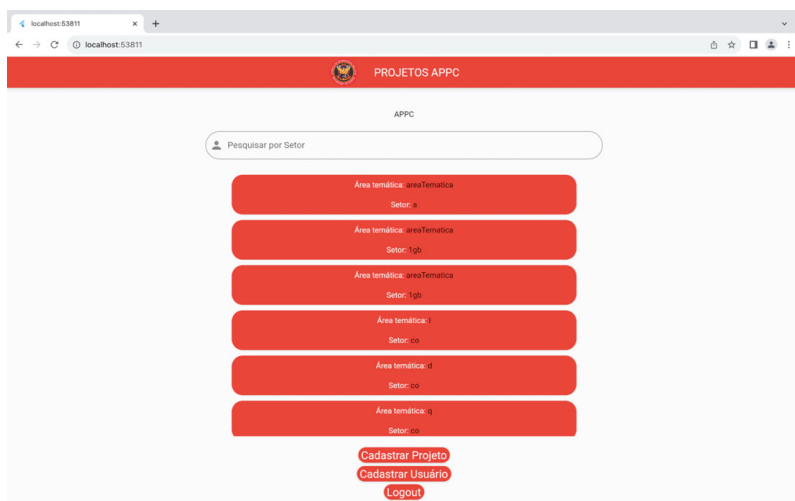
CBM (CTIC). Porém, com o ingresso na instituição, de novos militares qualificados na área de tecnologia da informação, este framework vem sendo cada vez mais empregado no desenvolvimento tecnológico da instituição. Vale salientar ainda, que o referido framework é empregado no setor de tecnologia da informação da Secretaria de Estado de Segurança Pública e da Defesa Social (SESED/RN), através da sua Coordenadoria da Tecnologia e da Informação (CTINF), bem como pela Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Norte (COTIC).

Através desta pesquisa foi possível realizar o levantamento de requisitos e descrever as necessidades funcionais, de gestão da informação, para a desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais no âmbito da APPC.

Subsidiar o desenvolvimento de um sistema de fácil implementação e manuseio, que possa alcançar e atender todos os Bombeiros Militares que trabalham com projetos, no âmbito do CBMRN, para captação de recurso junto ao Fundo Nacional de Segurança Pública, de forma simples e objetiva e que possibilite o controle efetivo de informações sobre projetos.

Para sanar os problemas de anonimato na produção e edição dos projetos, foi solicitado um sistema de login, onde as inserções e alterações de conteúdos fiquem vinculadas ao usuário que a realizarem.

Foi solicitado uma tela que seja possível visualizar todos os projetos da instituição, vinculados ao Fundo a Fundo, e que disponibilize um filtro para localizar um determinado projeto. Sendo nesta tela ainda possível cadastrar usuários, somente a APPC estar autorizada a cadastrar usuários. Nesta tela também deverá ser possível cadastrar novos projetos, onde estes serão cadastrados pelos usuários setoriais.



Fonte: Autor, 2023.

Após a escolha de um projeto foi solicitado uma tela para apresentação dos dados e característica deste projeto, onde foi desenvolvida uma tela de detalhes do projeto. Nesta tela foram requisitadas a apresentação dos seguintes dados na tela: Instituição requerente, diretoria que o projeto pertence, setor de origem do projeto, ponto focal do projeto, indicador de resultado do projeto, código do item (conforme descrição da SENASP), área temática, justificativa, número da ação (conforme descrição da SENASP), descrição do objeto, tipo de despesa, quantidade planejada, valor planejado, fórmula de cálculo, periodicidade, meta do PNSPDS e meta do PESPDS.

O print a seguir ilustra a tela de detalhes de um projeto:

localhost:53811

PROJETOS APPC

Diretoria

sdfsdfsf

Indicador

sdfsdfdfdfdfdfdfdf

Área temática

sdfsdfdfdfdfdf

Setor

co

Diagnóstico

Um bom exemplo entre as inovações tecnológicas foi o algoritmo de IA da empresa Portal Telemedicina. Essa startupUm bom exemplo entre as inovações tecnológicas foi o algoritmo de IA da empresa Portal Telemedicina. Essa startupUm bom exemplo entre as inovações tecnológicas foi o algoritmo de IA da empresa Portal Telemedicina. Essa startupUm bom exemplo entre as inovações tecnológicas foi o algoritmo de IA da empresa Portal Telemedicina. Essa startup

Ponto Focal

dfsfdf

Instituição

jdhjkdhfjkdhfjkdhf

Código do Item

Fonte: Autor, 2023.

Na tela de detalhes foram solicitadas as funcionalidades de edição e exclusão, disponíveis apenas para ao setor de criação do projeto e para a APPC. Esses botões ficam visíveis para estes dois tipos de usuários:

Para cadastramento de usuários somente a APPC estará habilitada para acessar essa função, de forma que só os usuários deste setor visualizarão este recurso.



Fonte: Autor, 2023.

Após toda a fase de pesquisa e definição do problema, da fundamentação teórica e descrição metodológica, foi possível realizar as reuniões com os militares da APPC/CBMRN, proporcionando a definição dos pontos críticos da gestão da informação, envolvendo os projetos do recurso do Fundo a Fundo e levantar os requisitos do sistema desenvolvido

CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com desenvolvimento desta pesquisa foi possível desenvolver a estrutura de requisitos para o desenvolvimento de um sistema de informação, com auxílio da tecnologia da informação, capaz de auxiliar a APPC/CBMRN na gestão dos projetos institucionais, principalmente aos voltados para os recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (Fundo a Fundo), bem proporcionar aos gerentes de projetos caminhos mais claros, seguros e objetivos para preenchimentos de informações e estruturação dos projetos junto à APPC.

O sistema de informação está em fase de desenvolvimento, onde será entregue à APPC, em pleno funcionamento. Tal desenvolvimento está sendo realizado com acompanhamento constante dos integrantes da APPC para que se possa atender com maior eficiência as necessidades dos usuários finais. Dentro da programação de desenvolvimento, durante a fase de testes, serão coletados novos questionamentos dos gerentes de projetos, e quando necessário, realizados novos ajustes, para que se feche o ciclo e o sistema possa atender, em sua plenitude, todos os níveis de usuários. Vale salientar que tal sistema permitirá, no futuro, uma adequação para utilização na secretaria de Segurança Pública do RN, através da Coordenadoria de Planejamento Institucional (COPIN), para gestão

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 3, n. especial, p. 1-25, 2008. Disponível em: <http://arquivistica.fci.unb.br/informacao-informacao/gestao-da-informacao-e-do-conhecimento-origens-polemicas-e-perspectivas/> Acesso em: 20 dez. 2023.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016].
- CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of the scanning the environment**. 2. ed. Medford, NJ: Information Today, 1998. 274 p.
- COSTA, S.M. de S.; LEITE, F. C. L. Imbricações teóricas entre comunicação e gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação. In: COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (org.). **Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento**. Brasília: Ibict, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3N3EHtp> Acesso em: 20 dez. 2023.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.
- MACHADO, F. N. R. **Análise e Gestão de Requisitos de Software: onde Nascem os sistemas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MAGALHÃES, Antonio de Deus F., LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OTTONICAR, S. L. C.; SANTOS, B. R. P. D.; MORAES, I. S. **Aplicabilidade da competência em informação e da organização do conhecimento no processo de gestão da informação**, p. 629-646, . DOI: 10.20396/rdbci.v15i3.8649647 Acesso em: 20 dez. 2023.
- PÁDUA, Wilson de. **Engenharia de software: Fundamentos, métodos e padrões**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011. Capítulo 6: Requisitos.

Pmbok.(2009) A guide to the project management body of knowledge. PMI. (4 ed.).

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PM-BOK Guide)**, 4th. ed., Project Management Institute Inc., 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6 ed. Estados Unidos: PMI, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 7 ed. Estados Unidos: PMI, 2021.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p. 55- 70, jan. / abr. 2011. Disponível em: [https:// https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4039](https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4039) . Acesso em: 20 dez. 2023.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <https://bit.ly/3L5ABzv>. Acesso em: 20 dez. 2023.

A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO DE OUVIDORIA NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – CBMRN

Marcelo Nascimento da Silva
Marcos Fernando Machado de Medeiros

A implementação das ouvidorias públicas, como órgãos de defesa dos cidadãos dentro das instituições, tem o objetivo de salvaguardar a imagem do Estado, contemplando as manifestações, tanto da demanda do público interno como do externo.

De acordo com Lin (2021), esses canais de comunicação têm buscado minimizar o impacto das falhas cometidas pelos diversos órgãos da administração direta e indireta perante seus contribuintes e a sociedade.

Essa interlocução das pessoas com o Estado se tornou possível porque a Constituição compatibilizou princípios da democracia representativa e participativa. Estabeleceu, ainda, os princípios da impessoalidade e da publicidade dos atos da administração pública, lançando os fundamentos para uma nova forma de expressão de interesses e representação de demandas da sociedade junto ao Estado.

A institucionalização das Ouvidorias Públicas nas últimas três décadas e a aprovação da Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº 12.527/2011) e do Código de Defesa do Usuário do Serviço Público (Lei nº 13.460/2017) são frutos desse processo de democratização do Estado brasileiro, que materializou no texto constitucional a participação social como um dos elementos-chave para a garantia de direitos humanos e para a organização das políticas públicas.

De acordo com Saldanha (2014), acredita-se que nos últimos anos as ouvidorias, em especial as públicas, têm-se revelado instrumentos de grande relevância no processo de humanização das estruturas organizacionais e estatais, considerando-se uma forma ágil de aprimoramento da participação do cidadão e, são consideradas um modelo para a gestão participativa, atualmente tão desejada e estimulada.

Por isso, a proposta desse trabalho é apresentar ao alto comando do Corpo de Bombeiros Militar, de forma sucinta, a importância da implantação de uma ouvidoria naquela instituição como sendo uma decisão fundamental alicerçada na gestão, ajudando a promover a melhoria dos serviços, transparência e confiança, responsabilização e ética, prevenção de problemas, fortalecimento do relacionamento e conformidade legal, bem como, melhorar a qualidade dos serviços e fortalecer o relacionamento com a comunidade.

Além do mais, estabelecer um canal de comunicação direta entre a corporação e a comunidade, em que a ouvidoria promoverá uma relação mais próxima e colaborativa, permitindo que os cidadãos expressem suas preocupações, sugestões e elogios de maneira acessível e eficaz, ou seja, isso não apenas fortalece a confiança da população na instituição, mas também aumentar a eficiência e a eficácia das operações de resposta a emergências e de prevenção de acidentes.

ASPECTOS GERAIS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE - CBMRN

Criado na segunda década do século XX, por meio da Lei nº 424, de 29 de novembro de 1917, sancionada pelo governador Joaquim Ferreira Chaves, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBMRN), na época, era apenas uma Seção de Bombeiros anexa ao Esquadrão de Cavalaria da Polícia Militar do RN, permanecendo assim por 85 (oitenta e cinco) anos.

O CBOM como era chamado o Corpo de Bombeiros Militar, até antes da sua emancipação, era apenas uma grande comando da gloriosa Polícia Militar, conseguindo sua emancipação em 22 de março de 2022, por meio da Lei complementar nº 230, passando a denominar-se oficialmente como Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte, integrando a Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social (Sesed), adquirindo independência administrativa e orçamentária.

Ademais, com a Lei Complementar nº 230 de 2002 o efetivo do CBMRN foi fixado em 1.065 (um mil e sessenta e cinco) militares, no entanto sua estrutura organizacional só foi formulado pelo Decreto Estadual nº 16.038 de 02 de maio de 2002 do Corpo de Bombeiros Militar dividindo o CBMRN em Comando Geral, composta pela alta gestão, Diretoria de Engenharia e Operações (DEO) que cabia toda parte operacional, ou seja cuidava da missão fim da instituição e Diretoria de Administração Geral (DAG) que compunha toda parte administrativa do CBMRN, onde estava inclusa as áreas de gestão de pessoas, ensino, logística, orçamentária e finanças, ou seja, uma única diretoria concentrava toda a parte administrativa institucional (missão meio como assim é chamada internamente pelo militares),

pois era a diretoria que provia os meios para execução da missão fim do Corpo de Bombeiros Militar que é salvar vidas , proteger o patrimônio e o meio ambiente.

Somente com a publicação do decreto nº 31.131 de 14 de janeiro de 2021, ou seja 19 (dezenove) anos depois , que o CBMRN promoveu uma reformulação das estruturas administrativas e operacionais , em que tivemos a divisão da antiga DAG em outras diretorias , subdividindo mais a estrutura administrativa, descentralizando e modernizando a gestão.

No entanto, mesmo com essa modernização feita com o decreto nº 31.131, observamos a carência que algumas estruturas organizacionais e de fundamental importância para a gestão, dentre elas o da Ouvidoria, principalmente com o advento da Lei federal nº 13.460/2017, conhecida como Lei de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos, a qual traz um conjunto de atribuições para as ouvidorias voltadas para garantir as necessidades dos usuários e para melhorar a gestão, ou seja , lei essa de antes da reestruturação e a temos a Instrução Normativa nº 002, de 13 de fevereiro de 2020 da Controladoria Geral do Estado do Rio Grande do Norte - CONTROL/RN que recomenda a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo do RN a implantação de suas Ouvidorias Setoriais, bem como a adesão à Rede Nacional de Ouvidorias e a utilização do Sistema Informatizado de Ouvidorias do Poder Executivo Federal - Plataforma Fala.Br, como canal para recebimento análise e respostas de manifestações de usuários de serviços públicos.

Vale salientar que instituições coirmãs militares já trazem nas suas estruturas a ouvidoria ou algum setor que executa as atribuições da mesma, a exemplo do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, que no seu novo regimento interno de 25 de novembro de 2020, já

traz a estrutura da ouvidoria, buscando se adequar a legislação federal e estadual vigentes.

Art. 71. São órgãos subordinados à Controladoria: I - Auditoria – AUDIT; II - Ouvidoria – OUVID; III - Corregedoria – COGED; IV - Núcleo de Custódia – NCUST.

Ouvidoria: A Ouvidoria é o órgão responsável por receber denúncias, reclamações, elogios e sugestões, referentes aos serviços prestados pela corporação e seus agentes, além de executar o Serviço de Informação ao Cidadão – SIC. Além desses serviços a Ouvidoria do CBMDF também é o setor responsável por fornecer cópias de ocorrências ao cidadão. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2017, meio eletrônico)

Assim, a Ouvidoria no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte viria para desempenhar um papel crucial na promoção da transparência, *accountability* e melhoria contínua, servindo como um canal de comunicação direto entre a instituição e a comunidade, permitindo que os cidadãos expressem preocupações, sugestões ou elogios.

Portanto, a ouvidoria exerce atividades essenciais para o aprimoramento dos serviços públicos, concretizando um papel relevante na boa interlocução entre a sociedade e a Administração Pública, auxiliando também na mensuração e melhoria dos indicadores institucionais sendo assim uma importante ferramenta para o crescimento e desenvolvimento da organização, especial do Corpo de Bombeiros Militar.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Constituição Federal de 1988 instituiu um Estado Democrático de Direito, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e

individuais, a liberdade, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores fundamentais de uma sociedade comprometida, interna e internacionalmente, com a solução pacífica das controvérsias. Essa perspectiva indica que os conflitos devem ser assumidos como parte da vida social, e não como algo a ser eliminado.

Indica, ainda, que as divergências devem ser trabalhadas objetivando-se a construção de soluções pacíficas, baseadas na promoção dos direitos humanos. Tal abordagem valoriza o diálogo como ferramenta essencial para o convívio em sociedade. Esse diálogo não pretende trazer o “outro” para uma posição pouco ativa, mas investe no favorecimento de uma participação consciente, atuante e informada (AZEVEDO, 2009).

Simultaneamente com a participação social, o direito à informação passou a ser garantido à sociedade brasileira, transformando-se, na era contemporânea, em um dos pilares básicos da democracia. Segundo afirma Jardim (2012), o direito à informação, trata-se tanto de um direito civil, como político e social, que reforça a importância jurídica que tem a informação nas sociedades democráticas.

Ocorre que o direito do cidadão à informação se dá inicialmente a partir da constituição de 1988, porém somente a partir de 2011, com a criação da Lei nº 12.527 de 18 de novembro, Lei de Acesso à informação (LAI), se efetiva a construção do direito à informação no Brasil, sendo que a sua regulamentação tardou seis anos para acontecer. A LAI tem como uma de suas diretrizes o princípio da publicidade máxima da administração pública, onde o cidadão se configura como ator principal, garantindo o acesso à informação ao cidadão pelo Estado, prevendo em seu artigo 3º diretrizes como:

I - Observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção; II - divulgação de informações de interesse público, independente de solicitações, III - utilização de meios de comunicação

viabilizados pela tecnologia da informação; IV - fomento do desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública; V - desenvolvimento do controle social na administração pública.

Contudo, Jardim (2012) observa que, mesmo existindo o ordenamento jurídico que garanta o acesso à informação ao cidadão pelo Estado, esta está longe de ser oferecida de forma que supra todas as lacunas.

Um dos fatores primordiais da LAI tem como diretriz o princípio da publicidade máxima na administração pública, onde o sigilo considera-se a exceção, privilegiando a divulgação das informações como forma de promoção da transparência, controle social e publicidade dos atos públicos, configurando-se o cidadão como ator principal do processo, conforme pode-se observar no seu artigo 3º, acima citado.

Assim, Oliveira (2019) afirma que mesmo com o advento da Constituição, muitos foram os instrumentos que passaram a instigar a população para participar do processo democrático e, no que concerne à LAI, o apoio das ouvidorias públicas para sua implementação se tornou ponto relevante por evidenciar a sua experiência na análise e tramitação de requerimentos de informações.

Destarte, de acordo com a OGU e CGU (2012a):

A existência de uma unidade de ouvidoria na estrutura de um órgão público pode estreitar a relação entre a sociedade e o Estado, permitindo que o cidadão participe da gestão pública e realize um controle social sobre as políticas, os serviços e, indiretamente, os servidores públicos. (...) A ouvidoria deve funcionar como um agente promotor de mudanças, favorecendo uma gestão flexível e voltada para a satisfação das necessidades do cidadão, garantindo uma prestação de serviços públicos de qualidade, de forma a garantir direitos. (...) Na ouvidoria, a análise das manifestações recebidas pode servir de base para informar ao dirigente do órgão sobre a existência de

problemas e, como consequência, induzir mudanças estruturais e, mesmo, melhorias conjunturais (OGU; CGU, 2012a, p.7).

Ainda nesse contexto, o Estado do Rio Grande do Norte criou através da Lei Complementar Nº 638, de 28 de junho de 2018 o Sistema Integrado de Controle Interno do Poder Executivo do Rio Grande do Norte, bem como as atividades de Ouvidoria e Corregedoria, no âmbito da Controladoria-Geral do Estado seguindo o que determina a Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017, também batizada popularmente como a lei que regulamenta as ações das ouvidorias no âmbito das administrações públicas federais, estaduais e municipais e estabelece no seu capitulo IV as atribuições das ouvidorias além de estipular prazos para que o entes federados regularmente suas ouvidorias.

Não obstante o Decreto Nº 28.684, de 31 de dezembro de 2018 que Regulamenta a Lei Complementar Estadual nº 638, de 28 de junho de 2018, dispõe sobre o Sistema Integrado de Controle Interno do Poder Executivo do Rio Grande do Norte trazendo no seu art 1º a seguinte redação.

(...) Art. 1º O Sistema Integrado de Controle Interno do Poder Executivo (SICOI), instituído pela Lei Complementar Estadual nº 638, de 28 de junho de 2018, composto pela Controladoria-Geral do Estado (CONTROL), como órgão central, e pelas Unidades de Controle Interno (UCI), de caráter permanente, dos órgãos da Administração Direta e Indireta, é regido por esta regulamentação.

§ 1º A Controladoria-Geral do Estado (CONTROL) tem como competência assistir diretamente o Governador no desempenho de suas atribuições, sendo o órgão central do Sistema de Controle Interno, do Sistema de Correição e das unidades de Ouvidoria do Poder Executivo Estadual. (...)

Além do mais, a Instrução Normativa nº 002, de 13 de fevereiro de 2020, recomenda a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo

do Estado do Rio Grande do Norte, a implantação de suas Ouvidorias Setoriais, a adesão à Rede Nacional de Ouvidorias, a utilização do Sistema Informatizado de Ouvidorias do Poder Executivo Federal - Plataforma Fala.Br como também do canal para recebimento análise e respostas de manifestações de usuários de serviços públicos; e dá outras providências.

Nesse diapasão, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte – CBMRN sendo um órgão da administração direta vinculada a Secretaria da Segurança Pública e da Defesa Social – SESED segue as normas ditadas pelo Estado, em que pese o instrumento normativo citado no parágrafo anterior seja uma recomendação, devemos observar que o Estado deve se adequar a todas as orientações no tocante aos prazos e Responsabilidades quanto ao atendimento ao Acesso à Informação Pública e Transparência (Lei Federal nº 12.527/2017) e Ouvidoria (Lei Federal nº 13.460/2017) referentes às legislações federais, em que o não cumprimento dos requisitos das legislações citadas, aplica em sanções aos seus gestores.

Porém, observa-se que dentro da estrutura do CBMRN, criada pelo decreto nº 16.038 de 2022 após a emancipação da Polícia Militar naquele mesmo ano e modificado pelo decreto nº 31.131 de 14 de janeiro de 2021, temos a ausência de uma estrutura de ouvidoria.

É bem verdade que as demandas quando chegam dos cidadãos, sejam elas reclamações, denúncias, sugestões, elogios conforme preconiza a Lei nacional nº 13.460/2011, em partes são atendidas pelo Gabinete do Comando Geral, porém não há explicitamente essa atribuição no decreto regulamentador do CBMRN para aquele setor, e assim a gestão ao acesso a essas informações é muito deficiente e não havendo observância e controle nos prazos e no trato conforme as legislações regulamentadoras

Essa problemática despertou desse interlocutor de auxiliar a alto comando do CBMRN da urgência na criação de uma ouvidoria ou uma imputar a algum setor do CBMRN a função de ouvidoria para uma melhor gestão e muitas vezes que deve atuar no processo de interlocução entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem a melhoria dos serviços públicos prestados.

Assim, nossa proposta é mostrar ao CBMRN, a importância da implantação do serviço de ouvidoria no âmbito com Corpo de Bombeiros Militar e ao mesmo tempo enfatizar a importância do serviço como um instrumento provocador de mudanças na gestão das entidades públicas, propondo medidas para a adequada prestação dos serviços e oferecendo informações estratégicas e relatórios gerenciais ao órgão em que atua.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Como se sabe, a Carta Constitucional de 1988 instituiu o pilar jurídico que possibilitou a consolidação do regime democrático no Brasil e, conseqüentemente, a ampliação da participação social na Administração Pública dada a necessidade de descentralização e abertura do Estado brasileiro. É nesse cenário que as ouvidorias públicas, em geral, ganharam substrato constitucional diante do disposto no artigo 37, § 3º, Incs. I, II e III, *in verbis*:

Art. 37, §3º- A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:
Ias reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;
II- o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações

sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;
III- a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Nessa perspectiva, a ouvidoria foi formalmente concebida como canal de diálogo direto das Instituições com o cidadão, ferramenta essencial na construção da cidadania, e decisiva para o seu efetivo exercício e respeito, a partir da garantia da escuta ativa dos mais diferentes públicos, propiciando ao manifestante ter sua demanda apresentada, formalizada e adequadamente tratada pelo órgão competente, sem que isso envolva, necessariamente, concordância com o conteúdo da manifestação.

Cardoso e Lyra (2012) afirmam que as ouvidorias, apesar de não terem sido expressamente previstas na Constituição, correspondem à mais acabada expressão do princípio da participação do usuário na administração pública. Tal afirmação se justifica pelo fato de que as ouvidorias são espaços abertos à negociação das manifestações dos cidadãos. Dessa maneira, constituem um instrumento de ajuste da Administração decorrente de entradas diretas (*inputs*) da sociedade.

Ter uma ouvidoria em um órgão público é fundamental por diversos motivos que contribuem para a transparência, eficiência e melhoria contínua na prestação de serviços público seja ele um órgão civil ou militar.

De acordo com a OGU e CGU (2013a, p.18), as funções da Ouvidoria podem ser traduzidas em dois grandes eixos de atuação no sentido de que “constituem, ao mesmo tempo, uma ferramenta de interlocução entre o cidadão e a instituição, e um instrumento de aprimoramento da gestão pública”. Assim, Oliveira (2019) diz que O primeiro eixo se traduz em uma ação passiva da Ouvidoria, tendo em vista que esta depende do recebimento da manifestação dos usuários dos serviços para agir. Já para o segundo eixo, espera-se da

Ouvidoria uma ação mais ativa e/ou propositiva, que é quando esta pode sugerir modificações administrativas e garantir, a efetividade da participação social na prestação dos serviços públicos.

Entre as várias ações que se espera de uma unidade de ouvidoria pública, destacam-se:

- a) Contribuir para a melhoria do desempenho e da imagem da instituição;
- b) Contribuir para o aprimoramento dos serviços prestados e das políticas públicas da instituição;
- c) Facilitar ao usuário dos serviços prestados o acesso às informações;
- d) Viabilizar o bom relacionamento do usuário do serviço com a instituição;
- e) Proporcionar maior transparência das ações da instituição;
- f) Contribuir para o aperfeiçoamento das normas e procedimentos da instituição;
- g) Incentivar a participação popular na modernização dos processos e procedimentos da instituição;
- h) Sensibilizar os dirigentes das unidades da instituição no sentido de aperfeiçoar processos em prol da boa prestação do serviço público; e
- i) Incentivar a valorização do elemento humano na instituição (OGU; CGU, 2012a, p.17-18).

Oliveira (2019) compactua que muitos são os benefícios que se poderá extrair do bom desempenho de uma Ouvidoria plenamente participativa e inclusiva a exemplo do seu potencial em subsidiar a tomada de decisão, auxiliando na formulação de políticas públicas e indicando prioridades, apontar cenários futuros, estabelecer indicadores de desempenho, fortalecer a imagem institucional, humanizar

o atendimento, demonstrar a necessidade de melhoria da formação profissional e, especialmente fortalecer o sistema participativo.

Contextualizando , não obstante o Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte cultua princípios, valores, deveres e ética militares que são conceitos inerentes, convergentes e que se complementam para a obtenção de objetivos individuais e institucionais, sendo uma peculiaridade dos militares que os conduz a valorizar certos princípios que lhes são imprescindíveis, com a finalidade de consolidar os conceitos morais relacionados com a verdade, eficiência, cumprimentos das leis, justiça e zelo (GUIMARÃES, 2019).

Nesta perspectiva, e tendo como norteador os princípios, valores, deveres e ética do militarismo, encontramos um ambiente propício para ser implementado dentro das corporações militar, o serviço de ouvidoria, a exemplo do CBMRN.

Não obstante, a implantação de uma unidade de Ouvidoria no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar requer o comprometimento da alta administração, que deve estar preparada para gerir mudanças culturais e educativas motivadas pela atuação desse instituto por meio de treinamento de pessoal orientado para a satisfação do cidadão.

Ademais, a Lei nº 13.460/2017 estabelece em seu art. 10, que a manifestação do usuário de serviços públicos deverá ser dirigida à ouvidoria do órgão ou entidade responsável. Portanto, todo órgão ou entidade pública deve possuir uma ouvidoria ou, na sua ausência, entidade que seja responsável pelo recebimento das manifestações.

O Decreto nº 9.492/2018, que regulamenta a Lei nº 13.460 no âmbito do Poder Executivo federal, indica expressamente que na inexistência de ouvidorias, os órgãos e entidades públicas devem possuir unidades diretamente responsáveis pelas atividades de ouvidoria (art. 6º, II). No Estado temos a Lei complementar nº 638, de 28

de junho de 2018 que dentre outras atribuições cria as atividades de Ouvidoria dentro dos órgãos da administração direta e indireta no RN e regulamentada pelo decreto nº 28.685, de 31 de dezembro de 2018.

Portanto, a criação de unidades específicas de ouvidorias é fortemente recomendada na legislação. Ainda assim, caso o órgão ou entidade decida que não constituirá uma ouvidoria específica, será necessário atribuir a um outro setor da organização a competência para a realizar as atividades de típicas de ouvidoria previstas em lei.

Dessa forma, a implantação da Ouvidoria no Corpo de Bombeiros Militar é criar um canal de comunicação direta e confiável entre a instituição e a comunidade, permitindo que os cidadãos expressem suas preocupações, apresentem denúncias, façam sugestões ou elogiem a atuação da instituição.

Outrossim, podemos observar algumas justificativas importantes para implantação desse importante recurso de gestão, dentre elas podemos citar , ter um Canal de Comunicação Direta com o Cidadão, promover uma Melhoria na Qualidade dos Serviços, Fortalecimento da Transparência, Prevenção e Resolução de Conflitos e resolver problemas antes que se tornem mais complexos, Identificação de Irregularidades e Corrupção, Aprimoramento da *accountability* (responsabilização) do órgão público, Promoção da Participação Cidadã nos processos governamentais, Atendimento às Normativas Legais, pois a criação de ouvidorias é exigida por lei como parte das medidas de governança.

Isto posto, podemos apresentar alguns argumentos para a implantação da Ouvidoria do Corpo de Bombeiros Militar incluem:

1.	Promover a Transparência:	A Ouvidoria contribui para a transparência das ações da instituição, tornando as informações mais acessíveis à comunidade e divulgando relatórios sobre as atividades realizadas.
2.	Melhorar a Qualidade dos Serviços:	Através das reclamações e sugestões recebidas, a Ouvidoria pode identificar áreas que precisam de melhorias nos serviços prestados pelo Corpo de Bombeiros Militar, ajudando a instituição a aprimorar sua eficácia e eficiência.
3.	Garantir a Responsabilização (Accountability):	A Ouvidoria atua como um mecanismo de prestação de contas, investigando denúncias de irregularidades e assegurando que os responsáveis sejam responsabilizados por condutas inadequadas.
4.	Prevenir Problemas e Irregularidades:	Ao receber denúncias e alertas precoces sobre possíveis problemas, a Ouvidoria pode contribuir para a prevenção de irregularidades e situações adversas antes que elas se tornem mais graves.
5.	Fortalecer a Relação com a Comunidade:	A Ouvidoria ajuda a construir uma relação mais próxima e confiável entre o Corpo de Bombeiros Militar e a comunidade que ele atende, promovendo a confiança e a compreensão mútua.
6.	Promover a Ética e a Conduta Profissional:	Ao investigar denúncias de má conduta, a Ouvidoria contribui para promover a ética e a conduta profissional entre os membros do Corpo de Bombeiros Militar.
7.	Aprimorar a Governança e a Gestão:	Os relatórios e análises produzidos pela Ouvidoria podem ser usados para embasar decisões de gestão e políticas internas, tornando a instituição mais eficaz na entrega de seus serviços.
8.	Atuar em Conformidade com a Legislação e Normas:	A Ouvidoria pode assegurar que a instituição esteja em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, garantindo o cumprimento das obrigações legais.

Além disso, devem-se criar condições para um clima organizacional receptivo e colaborativo, pois se os canais internos da organização estiverem bloqueados e as relações forem complicadas, o Ouvidor pouco poderá contribuir, por não ter poderes coercitivos. Esse profissional precisa contar com o respaldo interno da organização. Caso contrário, pode ter sua aceitação, sua credibilidade e sua capacidade de resposta prejudicadas.

Sendo assim, a ouvidoria pública tem obrigação de responder às manifestações dos cidadãos, mesmo que estas impliquem

problematizar práticas assentadas pelas instituições questionadas. Isso explicita aquilo que é fundamental para as ouvidorias: a qualidade da resposta. O ouvidor público não pode ser um mero repassador de respostas oficiais, sob o risco de transformar a ouvidoria num órgão aplacador de tensões, ou seja, mais um braço da gestão, como comumente acontece nas ouvidorias privadas (MACHADO; BORGES, 2017, p. 365).

Cardoso (2010) traz que o ouvidor deve ter conduta ilibada, ser ético, sensível às demandas sociais, além de reunir outras virtudes que, sem sombra de dúvida, são fatores críticos de sucesso. Porém, é preciso ter em mente que o êxito de uma ouvidoria não depende exclusivamente da ética do seu ouvidor, mas sim do tripé ética, capacidade de gestão e conhecimento jurídico e social.

Para isso é necessário que esse servidor, seja civil ou militar, tenha ampla capacidade de mediação na resolução de conflitos, negociação, empatia, acolhimento entre outros atributos que facilitem a atuação da ouvidoria e, logicamente obtenham as informações necessárias para responder às demandas que lhe chegam. Deve ainda ter um olhar sistêmico para visualizar possíveis problemas ou oportunidades futuras para a instituição a que pertence.

Quanto à figura do Ouvidor, a OGU e CGU (2012a) inferem que:

Entidades públicas vêm dotando o ouvidor de uma sensibilidade na captação de problemas, encaminhamento de sugestões e livre acesso entre os diversos setores da organização na busca de soluções, contribuindo para o aperfeiçoamento do atendimento e valorização do cidadão. O ouvidor atua também em defesa da administração, procurando subsidiar o atendimento de reivindicações de funcionários, exercendo um controle preventivo e corretivo de arbitrariedades ou de negligências, de problemas interpessoais ou, ainda, de abuso de poder das chefias (OGU; CGU, 2012a, p.12)

Assim, a função do Ouvidor deve estar baseada nos princípios constitucionais presentes no artigo 37, que são: legalidade, legitimidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência. A ele cabe a missão de promover a realização dos direitos humanos no âmbito das diferentes organizações.

Da mesma forma, a ouvidoria deve divulgar amplamente seus canais de recebimento de manifestações para que ela seja legitimada junto à população como protagonista do tratamento de demandas dos usuários.

Em estudo desenvolvido por Machado e Borges (2017), os autores esclarecem que a ouvidoria não pode ser apenas um canal para se escutar o usuário, elas devem ter condições de contribuir com a melhoria dos processos de gestão.

No mesmo sentido, Lyra (2011, p.54), destaca que a ouvidoria talvez seja o único órgão capaz de monitorar o dia a dia da administração pública brasileira possibilitando a indicação de caminhos para correção de possíveis falhas nos processos, trazendo benefícios não apenas para o usuário demandante, mas para todos os possíveis usuários que necessitem do mesmo processo.

É importante dizer que a Lei nº 13.460/2017 representou um relevante reforço para o trabalho do Ouvidor, pois estabeleceu regras e procedimentos exigíveis a todos os órgãos e entidades da administração pública. Ou seja, hoje o Ouvidor não precisa contar apenas com a sua capacidade de convencimento sobre a importância, por exemplo, de respeitar prazos pela área interna, ou sobre a necessidade de a ouvidoria acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade.

Nada obstante, para que a ouvidoria possa funcionar ainda com maior efetividade, é importante a edição de normativos próprios que

disponham sobre as competências da ouvidoria dentro da instituição a qual ela está vinculada.

Assim a Ouvidoria Geral da União - OGU traz no seu Manual de Orientações para Implantação de Unidade de ouvidoria (2012) algumas diretrizes norteadoras para implantação de uma unidade de ouvidoria. Vale salientar que a constituição da ouvidoria da instituição deverá ser formalizada por ato administrativo do dirigente máximo da instituição. Sugere-se que nesse ato conste, dentre outros assuntos:

- a) o posicionamento da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição;
- b) as competências da ouvidoria e as atribuições do(a) ouvidor (a), dentre outras: receber, examinar e encaminhar reclamações, sugestões, elogios, informações, denúncias e representações; responder ao interessado acerca das manifestações apresentadas; acompanhar as providências adotadas até a obtenção da solução que o caso requer; sugerir a adoção de medidas visando o aperfeiçoamento na prestação do serviço público; organizar e interpretar as informações colhidas das áreas técnicas sobre assuntos de sua competência; estimular as ações de democracia participativa; e
- c) apoiar as ações de transparência, tanto na modalidade ativa quanto na passiva.
- d) o prazo para a área técnica responsável informar a ouvidoria sobre o assunto objeto da manifestação;
- e) o prazo para a ouvidoria dar resposta final ao cidadão;
- f) o dever de ampla colaboração dos dirigentes e servidores em prestar, com agilidade, as informações solicitadas pela ouvidoria;
- g) o atendimento às políticas, normas e padrões da Administração Federal e Estadual;
- h) a integração em rede de sua atuação com as demais ouvidorias públicas;
- i) a criação de fluxo que envolva a apresentação periódica de

relatórios de desempenho e de efetividade da ouvidoria, a serem encaminhados a todos os setores da instituição, bem como à Ouvidora-geral do Estado (CONTROL), além de publicados na Internet.

Por conseguinte, a norma que trata da ouvidoria ou, na sua ausência, da unidade que exerce as atividades de ouvidoria, deve lhe atribuir as seguintes atribuições:

- a) Executar as atividades de ouvidoria previstas no art. 13 da Lei nº 13.460/2017;
- b) Receber, analisar e responder, por meio de mecanismos proativos e reativos, as manifestações encaminhadas por usuários de serviços públicos;
- c) Solicitar às autoridades competentes a decisão administrativa final referente manifestações, prezando pela efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula;
- d) Promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário;
- e) Acompanhar a prestação dos serviços públicos prestados pelo órgão público a que está vinculado, visando a garantir a sua efetividade;
- f) Propor o aperfeiçoamento na prestação dos serviços;
- g) Auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios da Administração Pública federal, notadamente os estabelecidos na Lei nº 13.460/2017;
- h) Propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações da Lei nº 13.460/2017;
- i) Elaborar, anualmente, relatório de gestão, que deverá consolidar as informações das manifestações dos usuários de serviços públicos, e, com base nelas, apontar falhas e sugerir melhorias na prestação de serviços públicos;

- j) Promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.

Estabelecer e divulgar tais normas gerais para a atuação da ouvidoria, assim como para a garantia da autonomia do Ouvidor são fatores muito importantes para o sucesso de sua atuação. Mais uma vez, reforçamos que quando a Ouvidoria for implantada no CBMRN, é recomendável uma divulgação prévia, com esclarecimentos suficientes sobre o objetivo, a importância e a forma de atuação do Ouvidor, deixando claro para o público interno que a implementação de uma ouvidoria, como órgãos de defesa e interlocução entre o cidadãos e a instituição, tem também o objetivo de salvaguardar a imagem da Corporação, contemplando as manifestações, tanto da demanda do público interno como do externo

Em suma, a Ouvidoria no Corpo de Bombeiros Militar irá desempenhar um papel fundamental na promoção da transparência, na melhoria dos serviços, na responsabilização, na prevenção de problemas e na construção de uma relação positiva com a comunidade. Ela servirá como um mecanismo de *feedback* e prestação de contas que beneficia tanto a instituição quanto os cidadãos que ela serve.

CONCLUSÕES/CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Conforme já apresentado, a evolução legislativa consolidou as atividades de ouvidoria na esfera jurídico-normativa. Portanto, a estruturação de uma ouvidoria encontra-se lastreada primordialmente na Lei nº 13.460/2017 que, em seu Capítulo IV, tratou especificamente das atribuições precípuas das ouvidorias públicas.

A ouvidoria exerce atividades essenciais para a boa interlocução entre a sociedade e a Administração Pública, exercendo papel de relevo para auxiliar o gestor na melhoria constante dos serviços públicos. Nesse sentido, a ouvidoria precisa ser estruturada em eixos consistentes de governança, legitimidade e independência.

Assim, quando a ouvidoria entende o funcionamento de sua instituição, conhece os setores internos com os quais se relaciona, tem conhecimento da legislação específica e produz normativos próprios para regular seu funcionamento, ela está mais instrumentalizada para desenvolver suas atribuições legais de acompanhar e propor o aperfeiçoamento na prestação dos serviços, bem como defender os direitos do usuário perante a entidade em que atua.

Diante do exposto, a implementação da ouvidoria no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte é um marco significativo que reflete o compromisso da instituição com a transparência, a accountability e a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade. Este novo canal de comunicação proporciona uma oportunidade valiosa para os cidadãos expressarem suas preocupações, sugestões e elogios, promovendo uma relação mais próxima e colaborativa entre o corpo de bombeiros e a população que serve.

Portanto, é um passo significativo em direção à melhoria da prestação de serviços e ao fortalecimento do vínculo entre a instituição e os cidadãos norte Riograndense. Este novo canal de comunicação não apenas proporciona uma plataforma para expressar preocupações e sugestões, mas também demonstra o compromisso da corporação com a transparência, responsabilidade e excelência operacional.

Com a ouvidoria em vigor, espera-se uma maior eficiência na resposta a emergências, uma abordagem mais proativa na prevenção de incidentes e, acima de tudo, uma relação mais próxima e colaborativa com a sociedade. Assim, a implantação da ouvidoria não é apenas

um avanço administrativo, mas um reflexo do compromisso contínuo do Corpo de Bombeiros Militar com a segurança e o bem-estar da população do Rio Grande do Norte.

Ela fortalece a instituição, protege seus valores e princípios e assegura que a missão de salvar vidas e proteger a sociedade seja cumprida da melhor maneira possível, garantindo a segurança e o bem-estar de todos. Ao fornecer um mecanismo transparente para o feedback, a instituição pode identificar áreas de melhoria e implementar medidas corretivas de forma eficaz, garantindo um atendimento de alta qualidade em tanto na área administrativa como operacional.

Portanto, a criação de uma Ouvidoria é uma medida que promove uma cultura de transparência, responsabilidade e aprimoramento contínua dentro da instituição. É um passo fundamental rumo a um serviço público mais ágil, eficiente e centrado no cidadão.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, André Gomma (org.). **Manual de Mediação Judicial**. Brasília: Ministério da Justiça; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, 2009.

BRASIL. **Decreto Federal nº 9.492, de 5 de setembro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto nº 8.910, de 22 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm. Acesso em: 11 jan. 2024.

_____. Lei nº 12.527 de 18 de novembro 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 18 nov. 2011.

_____. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União 2017.

_____. Orientações para implementação da Lei de Acesso à Informação nas Ouvidorias Públicas: rumo ao sistema participativo. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria Geral da União, 2012b.

_____. Orientações para o atendimento ao cidadão nas Ouvidorias públicas: rumo ao sistema participativo. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria Geral da União, 2013.

_____. Decreto nº 9.492, de 5 DE Setembro de 2018 que Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto nº 8.910, de 22 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Transparência,

Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Diário oficial da União, 2018.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. *Cartilha Aplicação da Lei de Acesso à Informação na Administração Pública Federal*. 3ª Edição. Revista, Atualizada e Ampliada. Brasília, 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASÍLIA (DF). Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020. Aprova o regimento interno do corpo de bombeiros militar do distrito federal, revoga a Portaria nº 6, de 15 de abril de 2020 e dá outras providências. Boletim Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2020

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. **Ouvidoria do IPEA**: Reflexão crítica do nascimento à maturidade (2004-2010). Texto para Discussão (IPEA. Brasília) , v. 1603, p. 1-26, 2011.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. **Ouvidoria Pública Como Instrumento de Mudança. Texto para Discussão (IPEA. Brasília)**, v. 1480, p. 1-37, 2010.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. **Orientações para implantação de uma unidade de Ouvidoria**: rumo ao sistema participativo. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2012 a.

GUIMARÃES. Carlus Vinícius de Almeida. **Gestão de Compliance no Exército brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização de Gestão em Administração Pública da Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. Salvador, 2019.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Lei nº 424, de 29 de novembro de 1917**. Crea junto ao esquadrão de cavalaria, uma seção de Bombeiros. Palácio do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, 1917.

_____. Lei Complementar nº 230, de 22 de março de 2002. Dispõe sobre o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, fixa o efetivo da Corporação, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, 2002.

_____. Decreto Estadual nº 16.038, de 2 de maio de 2002. Aprova o

Regulamento Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências. Boletim Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte nº 27. Rio Grande do Norte, 2002.

_____. Decreto nº 31.139, de 1º de dezembro de 2021. **Altera o Regulamento Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, 2021.

JARDIM, José Maria. **A lei de acesso à informação pública:** dimensões político informacionais. Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação, v. 5, n. 1, 2012.

LIN, Dulce Helen. **Sistema do ouv-df como instrumento de gestão do corpo de bombeiros militar do Distrito Federal.** Brasília. Disponível em: <https://biblioteca.cbm.df.gov.br/jspui/handle/123456789/226>. acesso em: 12 dez. 2023.

LYRA, R. P. (orgs). **Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil:** terceira coletânea. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

LYRA, Rubens Pinto. Ouvidorias públicas e privadas: análise comparativa. In: CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; LYRA, Rubens Pinto (org.). **Novas modalidades de ouvidoria pública no Brasil.** João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2011, p.19-39.

MACHADO, Felipe Rangel de Souza; BORGES, Camila Furlanetti. **Análise do componente ouvidoria na implementação da política de participação no SUS no estado do Rio de Janeiro.** Sociologias, Porto Alegre, a. 19, n. 44, jan./abr., 2017, p. 360-389.

OUVIDORIA GERAL DA UNIÃO - OGU. Rede de ouvidorias. Disponível em: <http://ouvidorias.gov.br/ouvidorias/rede-de-ouvidorias>. Acesso em: 10 jan. 2024.

OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO – OGU; CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU. **Guia de orientações para a gestão de ouvidorias.** Brasília, 2013b.

Portaria nº 1.356-Cmt Ex, de 2 de setembro de 2019. Que Institui a Ouvidoria do Exército Brasileiro e aprova as Instruções Gerais para o funcionamento da Ouvidoria do Exército Brasileiro (EB10-IG-01.031), 1ª Edição 2019. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002_instrucoes_gerais_reguladoras/01_gerais/port_n_1356_cmdo_eb_02set2019.html. Acesso em: 14 dez. 2023.

pública no Brasil. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2011

SALDANHA, Maisa Machado. **Ouvidorias públicas**: estratégias para o aprimoramento do sistema democrático. 2014. 136 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Direitos Humanos. União: Brasília, DF, 27 jun. 2017.

GERENCIAMENTO DE OCORRÊNCIAS: UMA PROPOSTA PARA O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE

Rafael Barbosa Barreto,
Zenóbio Pereira

A gestão de emergências pode ser definida como o processo de organização e administração de recursos e responsabilidades para abordar todas as facetas das situações de emergência, com ênfase nas etapas de preparação, resposta e recuperação inicial. Uma crise ou emergência é caracterizada como uma condição ameaçadora que demanda ação imediata. A implementação efetiva de medidas emergenciais pode prevenir a escalada de um evento para a categoria de desastre. Essa abordagem envolve a formulação de planos e estabelecimento de acordos institucionais para orientar os esforços de agências governamentais e não governamentais, visando responder de forma abrangente e coordenada a todas as necessidades emergenciais (L., Janaína et al., 2019).

A teoria da tomada de decisão em situações de crise busca compreender os processos cognitivos, comportamentais e organizacionais envolvidos na tomada de decisões durante momentos críticos, conforme descrito por Vroom, V. H., & Jago, A.G. (1988). Essa abordagem tem como objetivo aprimorar a compreensão dos

mecanismos pelos quais as decisões são tomadas em contextos de pressão e incerteza, contribuindo para a eficácia das respostas em situações de emergência.

Segundo estes autores, alguns fatores são primordiais para as melhores tomadas de decisões, como estresse e pressão temporal, os quais podem impactar a qualidade e velocidade de suas decisões; incerteza e ambiguidade, com isso, os líderes precisam ser capazes de tomar decisões eficazes mesmo em situações onde a informação é, geralmente, limitadas e/ou ambíguas; experiência e treinamento, as quais podem influenciar positivamente a capacidade do líder tomar decisões rápidas e eficazes; e cognição e processamento de informações, uma vez que influencia diretamente na qualidade das decisões e, também, buscam entender como os líderes processam as informações, identificam padrões e avaliam riscos durante uma crise.

Em momentos de crise, é fundamental que as organizações sejam capazes de se ajustar rapidamente às demandas e desafios emergentes, a fim de tomar decisões adequadas e efetivas. Esses desafios ressaltam a importância de abordagens flexíveis, abertas ao debate e à diversidade de perspectivas, bem como a necessidade de organizações estarem preparadas para se adaptarem e responderem de maneira ágil em situações de crise (Loeser, M., 2019).

Portanto, conforme Ralph L. Stanton (2007):

“A compreensão desses fatores e a aplicação de modelos adequados de tomada de decisão são essenciais para capacitar líderes a enfrentar e superar desafios durante crises, contribuindo para uma gestão eficaz e uma resposta organizacional ágil.”

Existem diversas tratativas de inovações sobre melhores práticas em resposta às emergências, como por exemplo: videomonitoramento pois permite a coleta de imagens em tempo real e fornece informações importantes para a resposta a situações de

emergência; mídias sociais possibilitam a comunicação com o público e a obtenção de informações atualizadas; Sistemas de Informação Geográfica fornecem dados precisos sobre a localização, auxiliando na redução dos tempos de resposta; os dois oferecem informações em tempo real sobre a situação de emergência, especialmente em grandes desastres como inundações; as televestíveis (relógios e dispositivos eletrônicos em roupas), ajudam a reduzir os tempos de resposta e facilita a identificação de pessoas e informações; por fim, os softwares de gerenciamento de emergências, pois simplificam o gerenciamento e a troca de informações durante uma situação de emergência (Daniel, F., 2001).

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo estabelecer um fluxograma de atendimento, com o objetivo de determinar quais são as viaturas mais adequadas e qual a quantidade ideal de militares necessários para a primeira resposta. Além disso, sugere o desenvolvimento de um aplicativo ou software capaz de automatizar esse processo com base em um questionário preenchido pelos despachantes das equipes de resposta, seguindo o protocolo do fluxograma estabelecido.

CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

O gerenciamento de ocorrências no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte precisa ser aprimorado, pois tem causado estresse e conflitos entre as equipes de serviço diário. Muitas vezes, as viaturas e a quantidade de militares designados para atender a ocorrência não são adequados, exigindo esforço físico adicional e gerando insatisfação entre o efetivo operacional.

O processo atual envolve um telefonista do Centro Integrado de Operações em Segurança Pública (CIOSP) que recebe a chamada e a

direciona para a equipe de despachantes do Centro de Gerenciamento de Emergências e Defesa Civil (CGEDC). Os bombeiros militares despachantes então acionam as viaturas de serviço operacional. Embora as equipes sejam treinadas e consideradas suficientes para as demandas, nem sempre há a quantidade ideal de militares disponíveis para os atendimentos, de acordo com os resultados da pesquisa aplicada.

Este trabalho propõe uma proposta para o gerenciamento de emergências no CBMRN, sugerindo a quantidade mínima inicial de viaturas e militares necessários para o atendimento. A pesquisa considerou as ocorrências de incêndio, salvamentos de pessoas e animais, terrestres e em alturas, acidentes automobilísticos e atendimentos pré-hospitais, e envolveu questionários aplicados a oficiais e praças do CBMRN.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Os dados estatísticos das ocorrências recebidas e atendidas pelo Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte foram detalhados. A Tabela 01 apresenta um resumo das ocorrências nos anos de 2022 e 2023. Os números mostram que o Corpo de Bombeiros atendeu apenas 59,3% das ocorrências registradas em 2022 e apenas 62,6% das ocorrências registradas em 2023, abrangendo todo o estado do Rio Grande do Norte.

Tabela 1 – Quantitativo de ocorrências do Corpo de Bombeiros Militar do RN (2022-2023)

Ocorrências por Natureza (2022-2023)	2022		2023	
	Recebida	Atendida	Recebida	Atendida
Incêndio em edificações (residencial, comercial, industrial etc)	1951	1015	1820	1077
Incêndio florestal (terreno baldio, lixo, em via pública etc)	2928	1603	3633	1860
Incêndio florestal (em área de mata, floresta etc)				
Acidente de trânsito (carro, moto, bicicleta, pedestres etc)	2153	1756	2524	2168
Acidente automobilístico (carro, moto, caminhão, trem/metrô etc)	622	455	862	648
Euxame de insetos (abelhas)	7516	3879	5781	3400
Resgate/salvamento de animais (em árvore, poços, fossas, cacimbo etc)	2168	1213	2030	1095
Resgate de animal bravo (cão, animal exótico, silvestre, peçonhento etc)	669	473	584	396
Resgate de pessoas presas em elevador/plataformas etc	50	40	59	44
Atendimento a pessoas Portadoras de Transtornos Mentais (PTM)	192	122	216	145
Salvamento em alturas (edificações, passarelas, pontes, torres de energia/telefonia etc)	114	91	160	139
Resgate/salvamento de pessoas (em poços, fossas, cacimbo etc)	288	275	317	284
Corte/poda de árvores	792	602	746	473
Total	19443	11524	18732	11729

Fonte: Ciosp/PM/SESED/Planilhas CGEDC CBM.

No contexto das ocorrências de incêndio em edificações, foram analisados incidentes com potencial para causar incêndios, como vazamentos de gás, e os princípios de incêndio que exigiam a intervenção das equipes de bombeiros. Em 2022, houve uma lacuna de 48% nas ocorrências, com apenas 1.015 atendimentos de um total de 1.951 chamadas. Em 2023, a situação piorou, com apenas cerca de 59% dos chamados sendo atendidos.

No que diz respeito aos incêndios florestais, incluindo aqueles em áreas urbanas, como lixões, terrenos baldios e entulhos em vias públicas, a capacidade de resposta foi semelhante à dos incêndios em edificações. Apenas 54% dos chamados foram atendidos pelos bombeiros militares em 2022, e apenas 51% em 2023.

Quanto às ocorrências de acidentes de trânsito, como atropelamentos, problemas médicos e acidentes envolvendo veículos motorizados, houve um alto índice de atendimento. Em 2022, aproximadamente 81% dos chamados foram atendidos, e em 2023 esse número subiu para 85%.

No que se refere aos acidentes automobilísticos, especialmente aqueles que envolvem pessoas presas às ferragens ou representam riscos significativos à vida, é evidente que os principais destaques

em termos de atendimentos estão relacionados aos acidentes veiculares com vítimas, tanto livres quanto presas às ferragens (Vidal de Carvalho, Maurício, 2024). Devido à gravidade dessas ocorrências, é essencial que sejam priorizados, uma vez que cada minuto se torna crucial para aumentar as chances de sobrevivência das vítimas (Valdir Pignatta e Silva, 2023). Em 2022 e 2023, ocorreu praticamente um acidente com vítima livre de ferragem por dia (o que é considerado um número elevado), com o CBMRN conseguindo atender apenas cerca de 70% do total dessas chamadas.

Os enxames de insetos, especialmente os casos relacionados a abelhas, representam a maior demanda de atendimentos pelo Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN). Em 2022, foram registrados, em média, 323 atendimentos por mês. Durante os meses de agosto a dezembro, a média mensal foi de 456 atendimentos, enquanto nos demais meses a média foi de 228 ocorrências por mês.

No contexto das ocorrências de resgate e salvamento de animais, observa-se que aproximadamente 56% dos chamados foram atendidos em 2022, e 54% em 2023. Em relação às ocorrências envolvendo a captura de animais raivosos, ferozes, peçonhentos e silvestres, pode-se observar que o maior número de incidentes está relacionado aos animais peçonhentos, como cobras/serpentes, aranhas, escorpiões, lacraias, entre outros. Os dados demonstram que em 2022 o Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN) atendeu cerca de 70% dos chamados para esse tipo de ocorrência, havendo uma leve queda nesse percentual em 2023, chegando a aproximadamente 65%.

Quanto à captura de animais silvestres, como corujas, jacarés, iguanas, camaleões, timbus/gambás, observa-se que os percentuais de atendimentos foram de 72% em 2022 e 90% no ano seguinte. Por outro lado, a captura de animais raivosos, como cães e gatos,

apresentou melhores resultados em 2022, com 85% de atendimentos, enquanto em 2023 houve uma diminuição para 55% de atendimentos. Um tipo comum de ocorrência para as equipes de salvamento dos Corpos de Bombeiros é o resgate de pessoas presas em elevadores. Os resgates realizados pelo Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN) de pessoas presas em elevadores ou edificações foram considerados satisfatórios, ultrapassando 70% dos chamados recebidos.

O atendimento a ocorrências envolvendo pessoas com transtornos mentais é um desafio sensível que requer uma abordagem cuidadosa. O Corpo de Bombeiros, a Polícia Militar e outros órgãos de saúde estão envolvidos nesses atendimentos. No entanto, o número de ocorrências recebidas e atendidas pelo CBMRN, excluindo outras agências de segurança e saúde pública, ficou em torno de 63,5% dos chamados em 2022 e 67% em 2023, incluindo casos de pessoas perdidas em várias situações.

No que diz respeito às ocorrências de salvamento de pessoas em locais elevados, incluindo aquelas em risco e comportamento suicida, como pendurar-se em sacadas de edifícios, postes de telefonia e eletricidade, observa-se que o CBMRN atendeu a uma proporção significativa desses chamados. Em 2022, foram atendidos 91 chamados de um total de 114, correspondendo a 79,8%. Já em 2023, foram atendidos 139 chamados de um total de 160 ocorrências, totalizando 86,9%.

Os resgates e salvamentos de pessoas em poços, fossas, cacimboes, bueiros e outros locais representam desafios significativos para o Corpo de Bombeiros Militar.

Essas ocorrências são difíceis de serem atendidas devido à complexidade dos locais e à presença de cadáveres em avançado estado de decomposição em muitos casos. Os dados mostram que,

em 2022, quase todas essas ocorrências (95,5%) foram atendidas, enquanto houve uma redução nos atendimentos em 2023 (89,6%), mas ainda assim pode ser considerada boa em comparação com outras ocorrências atendidas pelo CBMRN ao longo do tempo.

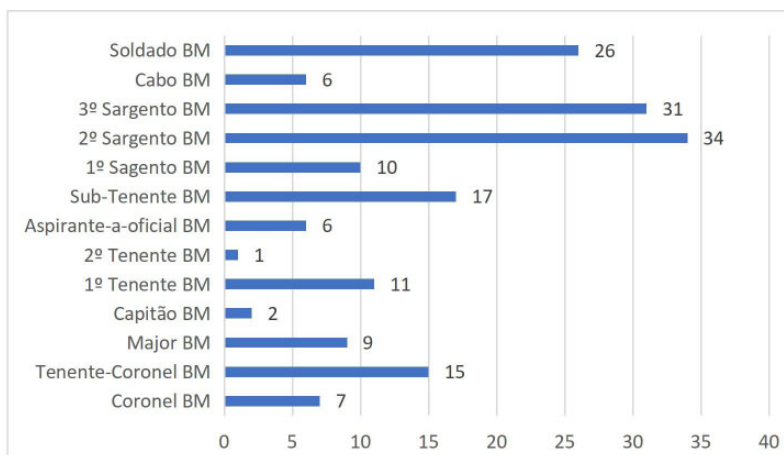
Um tipo de ocorrência relevante são as árvores que apresentam risco, inconveniência ou estão prestes a causar danos significativos. Os dados da tabela mostram que em 2022 foram realizados 602 atendimentos de um total de 792 chamados, resultando em uma taxa de sucesso de 76% nos atendimentos. Já em 2023, foram atendidos 473 chamados de um total de 746, correspondendo a apenas 63,4% do total.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O estudo foi conduzido para examinar as práticas de atendimento do Corpode Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN), utilizando-se dados estatísticos de atendimentos de ocorrências nos últimos dois anos (2022-2023) em todo o estado, juntamente com a percepção dos militares envolvidos nas operações de emergência e nas funções administrativas.

Além disso, um questionário foi distribuído aos bombeiros militares da instituição, abrangendo tanto o pessoal operacional quanto o pessoal administrativo, desde o Comandante-Geral até o soldado mais recruta (novo). O objetivo era coletar informações sobre os veículos e a quantidade necessária de veículos, além do número de militares necessários para lidar com diversas ocorrências do CBMRN. Dos 280 militares que receberam o questionário, 175 responderam, o que representa uma taxa de resposta de 62%, conforme mostrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Quantidade de militares participantes da pesquisa



Dos militares que participaram da pesquisa, 45,7% (80 militares) estão envolvidos diretamente no atendimento de ocorrências em seu trabalho diário, enquanto 54,3% (95 militares) desempenham funções administrativas (formulário google forms - 2023).

A pesquisa teve como objetivo analisar diferentes tipos de ocorrências atendidas pelo CBMRN, inicialmente, investigando como essas ocorrências são tratadas pelas diversas unidades operacionais em todo o estado. Os critérios utilizados incluíram a identificação das viaturas mais frequentemente utilizadas para as ocorrências e a determinação da quantidade ideal de militares para garantir um atendimento eficiente e eficaz.

As tabelas 2 e 3 apresentam a visão dos bombeiros militares sobre quais viaturas devem ser empregadas no atendimento às ocorrências (tabela 2) e a quantidade ideal de militares para cada tipo de atendimento (tabela 3).

Tabela 2 – Viaturas que deveriam atender as ocorrências

Viaturas para o atendimento das ocorrências (175 participações)	Viaturas indicadas								
	ABTS	AT	AF	AE	APA	AB5	UR	AS	ACA
	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)
Incêndio em edificações (residencial, comercial, industrial etc)	163 (93,3)	97 (55,4)	16 (9,1)	38 (81,7)	44 (25,1)	47 (26,9)	140 (80%)	42 (24)	59 (33,7)
Incêndio florestal urbano	80 (45,7)	54 (30,9)	154 (86,0)	2 (1,1)	0 (0,0)	10 (5,7)	18 (10,3)	2 (1,1)	11 (6,3)
Incêndio florestal em área de mata	46 (26,2)	85 (48,6)	171 (97,2)	0 (0,0)	2 (1,1)	17 (9,7)	15 (8,6)	7 (4,0)	82 (46,8)
Acidente de trânsito (carro, moto, bicicleta, pedestres etc)	58 (33,1)	2 (1,1)	1 (0,6)	1 (0,6)	0 (0,0)	46 (26,3)	168 (96,0)	85 (48,6)	26 (14,9)
Acidentes automobilísticos (carro, moto, ônibus, caminhão, trem, metrô etc)	73 (41,7)	9 (5,1)	1 (0,6)	1 (0,6)	0 (0,0)	86 (49,3)	168 (96,0)	128 (73,1)	86 (49,3)
Enxames de insetos (abelhas)	3 (1,7)	0 (0,0)	55 (31,4)	28 (16,0)	1 (0,6)	66 (37,7)	19 (10,9)	54 (30,9)	3 (1,7)
Resgate/salvamento de animais (em árvores, poços, fossas, cacimbas etc)	0 (0,0)	0 (0,0)	10 (5,7)	32 (18,3)	3 (1,7)	147 (84,0)	22 (12,6)	85 (48,6)	13 (7,4)
Resgate de animal bravo (cão, onça, silvestre, peçonhento etc)	6 (3,4)	0 (0,0)	16 (9,1)	6 (3,4)	1 (0,6)	137 (78,0)	18 (10,3)	59 (33,7)	5 (2,8)
Resgate de pessoas presas em elevadores/plataformas etc	9 (5,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	18 (10,3)	18 (10,3)	91 (52,0)	75 (43,7)	106 (60,6)	18 (10,3)
Pessoas Portadoras de Transtornos Mentais (PTM)	6 (3,4)	0 (0,0)	0 (0,0)	6 (3,4)	2 (1,1)	48 (27,4)	152 (86,9)	77 (44,0)	28 (16,0)
Salvamento em alturas (edificações, passarelas, pontes, torres de energia/telefonia etc)	17 (9,7)	1 (0,6)	1 (0,6)	43 (24,6)	54 (30,9)	104 (59,6)	114 (65,2)	107 (61,1)	25 (14,3)
Resgate/salvamento de pessoas sem poços, fossas, cacimbas etc)	17 (9,7)	0 (0,0)	2 (1,1)	4 (2,2)	1 (0,6)	143 (81,7)	118 (67,4)	49 (28,0)	60 (34,3)
Corte/poda de árvores oferecendo perigo	9 (5,1)	0 (0,0)	36 (20,6)	57 (32,5)	10 (5,7)	112 (64,0)	16 (9,1)	41 (23,4)	10 (5,7)

Fonte: Google forms, 2024.

Tabela 3 – Quantidade de militares que deveriam atender as ocorrências

Quantidade de militares para o atendimento das ocorrências (175 participações)	Quantidade de militares para o atendimento					
	3	4	6	8	10	10+
	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)	Votos (%)
Incêndio em edificações (residencial, comercial, industrial etc)	0 (0,0)	15 (8,6)	63 (36,0)	33 (18,9)	34 (19,4)	35 (20,0)
Incêndio florestal (mata, floresta, lixões, terreno baldio etc)	6 (3,4)	72 (41,1)	58 (33,1)	28 (16)	12 (6,9)	7 (4,0)
Incêndio florestal em área de mata	0 (0,0)	27 (15,4)	47 (26,9)	41 (23,4)	21 (12,0)	42 (24,0)
Acidente de trânsito (carro, moto, bicicleta, pedestres etc)	46 (26,3)	32 (18,3)	58 (33,1)	19 (10,9)	16 (9,1)	11 (6,3)
Acidentes automobilísticos (carro, moto, ônibus, caminhão, trem, metrô etc)	3 (1,7)	19 (10,9)	43 (24,6)	37 (21,1)	40 (22,9)	45 (25,7)
Enxames de insetos (abelhas)	92 (52,6)	63 (36,0)	17 (9,7)	5 (2,9)	2 (1,1)	1 (0,6)
Resgate/salvamento de animais (em árvores, poços, fossas, cacimbas etc)	15 (8,6)	90 (51,4)	54 (30,9)	18 (10,3)	3 (1,7)	2 (1,1)
Resgate de animal bravo (cão, onça, silvestre, peçonhento etc)	25 (14,3)	100 (57,1)	40 (22,9)	12 (6,9)	2 (1,1)	0 (0,0)
Resgate de pessoas presas em elevadores/plataformas etc	20 (11,4)	82 (46,9)	55 (31,4)	22 (12,6)	4 (2,3)	2 (1,1)
Pessoas Portadoras de Transtornos Mentais (PTM)	46 (26,3)	49 (28,0)	59 (33,7)	20 (11,4)	4 (2,3)	1 (0,6)
Salvamento em alturas (edificações, passarelas, pontes, torres de energia/telefonia etc)	4 (2,3)	46 (26,3)	56 (32,0)	40 (22,9)	23 (13,1)	16 (9,1)
Resgate/salvamento de pessoas (em poços, fossas, cacimbas etc)	6 (3,4)	53 (30,3)	56 (32,0)	43 (24,6)	21 (12,0)	6 (3,4)
Corte/poda de árvores oferecendo perigo	15 (8,6)	89 (50,9)	54 (30,9)	15 (8,6)	6 (3,4)	0 (0,0)

Fonte: Google forms, 2024.

INCÊNDIO EM EDIFICAÇÕES

Os resultados da pesquisa indicaram que, para o atendimento de ocorrências de incêndio em edificações residenciais, comerciais e industriais, a viatura mais indicada, de acordo com a percepção dos militares entrevistados, é o Auto Bomba Tanque e Salvamento (ABTS), escolhido por 93,1% dos participantes (163 militares). Além disso, a Unidade de Resgate (UR - Ambulância) foi considerada importante por 80% dos militares, evidenciando a necessidade de atendimento pré-hospitalar tanto para a população afetada pela ocorrência quanto para os próprios bombeiros.

Embora o Corpo de Bombeiros do Rio Grande do Norte não possua atualmente o tipo de viatura chamado Auto Tanque (AT), essa opção recebeu 55,4% de menções de importância, com 97 militares indicando sua relevância no combate a incêndios em edificações. Essa preferência pode ser explicada pela demanda frequente de reabastecimento de viaturas durante o combate a incêndios. É importante destacar a presença do oficial de operações nas ocorrências de incêndio em edificações. Segundo a pesquisa, 34,3% dos militares escolheram a viatura Auto Comando de Área (ACA) para essa função.

Em relação à quantidade mínima de militares necessária para a primeira resposta às ocorrências de incêndio em edificações, a maioria dos militares (36%) indicou que deve ser de no mínimo seis militares. No entanto, também foram mencionadas quantidades de mais de 10 militares, dez militares e oito militares, com 20%, 19,4% e 18,9% das menções, respectivamente.

INCÊNDIO FLORESTAL URBANO

No que diz respeito a incêndios em lixões, terrenos baldios, vias públicas e outros ambientes similares, a viatura mais indicada para o atendimento é o Auto Florestal (AF), conforme revelado pela tabela 2. Essa opção recebeu 88% das indicações, totalizando 154 recomendações. Em segundo lugar, o Auto Bomba Tanque e Salvamento (ABTS) obteve 45,7% das recomendações, com 80 indicações. Destaca-se novamente a viatura Auto Tanque (AT), que foi considerada primordial por 54 militares, representando cerca de um terço do total. Nesse sentido, sugere-se que a corporação avalie a possibilidade de adquirir esse tipo de viatura para uso diário.

Quanto à quantidade mínima de militares necessários para a primeira resposta a ocorrências de incêndio florestal urbano, a percepção dos militares indica que 41,1% (72) acreditam que quatro bombeiros militares seriam suficientes, enquanto 33,1% (58 militares) consideram que a quantidade mínima deveria ser de seis bombeiros militares. Além disso, oito militares (16%) ou dez militares (6,9%) também foram mencionados como possíveis para esse tipo de ocorrência, conforme a tabela 3.

INCÊNDIO FLORESTAL

Na realidade dos incêndios em matas e florestas, a viatura considerada mais importante pelos militares entrevistados foi o Auto Florestal (AF), escolhido por 97,7% (171 militares) dos participantes da pesquisa. Mais uma vez, o Auto Tanque (AT) foi mencionado como uma opção para o atendimento a esse tipo de ocorrência, recebendo votos de 85 militares (48,6%), conforme mostrado na tabela 2.

Em relação à quantidade mínima necessária para o atendimento a incêndios em matas, florestas e regiões serranas, 26,9% dos militares (47) indicaram que seis militares seriam suficientes. Além disso, 23,4% mencionaram a necessidade de oito militares ou mais de dez militares, conforme mostrado na tabela 3.

ACIDENTES DE TRÂNSITO

No contexto dos acidentes de trânsito em vias públicas urbanas, incluindo atropelamentos, mal súbito de pessoas, acidentes automobilísticos envolvendo carros, motos, bicicletas, pedestres e apoio ao SAMU, os militares classificaram as viaturas mais significativas para

o atendimento como um comboio de três viaturas operacionais. A ambulância (UR) recebeu 96% das escolhas (168), seguida pelo Auto Salvamento (AS) com 48,6% das respostas (85) e o Auto Busca e Salvamento (ABS) com 26,3% das menções (46), conforme mostrado na tabela 2.

De acordo com a Diretriz de Procedimento Operacional Padrão (DtzPOP) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (2007), o trem de socorro é empregado quando uma ou mais guarnições são despachadas para atender uma ocorrência. Conforme evidenciado na tabela 2, os militares indicaram que a melhor forma de atender a ocorrências de acidentes de trânsito é por meio do trem de socorro, com três tipos de viaturas sendo as mais indicadas para o acionamento. Destaca-se que o Auto Bomba Tanque e Salvamento (ABTS) foi bem avaliado, recebendo 21,7% das respostas (38).

Em relação à quantidade de militares necessários para a primeira resposta aos acidentes de trânsito, 33,1% dos militares (58) afirmaram que seis militares seriam suficientes. Outros 26,3% (46 militares) consideraram que três militares seriam o bastante, enquanto 18,3% (32) indicaram que quatro militares seriam capazes de lidar com as demandas com sucesso, conforme apresentado na tabela 3.

ACIDENTES AUTOMOBILÍSTICOS

No contexto dos acidentes automobilísticos a viatura do tipo resgate (ambulância - UR) foi mencionada em 91,4% das respostas (160), seguida pelo Auto Salvamento (AS) com 73,1% das respostas (128). As viaturas de Auto Busca e Salvamento (ABS), Auto Bomba Tanque e Salvamento (ABTS) e Auto Comando de Área (ACA)

também foram consideradas importantes, com proporções semelhantes de menções.

Em relação à quantidade de militares indicados para o atendimento dessas ocorrências, a pesquisa revelou que a maioria dos entrevistados afirmou que mais de dez bombeiros militares deveriam estar presentes, representando 25,7% das respostas. No entanto, não se pode concluir que a maioria absoluta dos entrevistados compartilha da mesma opinião, pois as respostas são equilibradas. Cerca de 24,6% dos entrevistados indicaram que apenas seis militares seriam necessários, enquanto 22,9% mencionaram que dez ou oito bombeiros militares seriam ideais. Além disso, 10,9% disseram que apenas quatro militares seriam suficientes.

ENXAMES DE INSETOS (ABELHAS)

As ocorrências de captura de enxames de abelhas são destacadas como um tipo de ocorrência que demanda esforço significativo do Corpo de Bombeiros Militares, incluindo o CBMRN. Segundo a tabela 2, a maioria dos militares que responderam ao questionário concordaram que a viatura Auto Busca Salvamento (ABS) seria a mais indicada para esse tipo de ocorrência, seguida pelo Auto Florestal (AF) e Auto Salvamento (AS). A viatura Auto Escada (AE), embora não seja parte da frota do CBMRN atualmente, recebeu atenção significativa, indicando que sua estrutura permitiria um acesso mais fácil a enxames localizados em locais elevados. Além disso, a viatura de resgate também foi considerada importante, provavelmente devido ao risco elevado de trabalhar com abelhas, que podem atacar os militares e pessoas nas proximidades.

Em relação à quantidade de militares necessários para o atendimento dessas ocorrências, a maioria dos entrevistados indicou que três militares seriam adequados, representando 52,6% das respostas. Outros 36% mencionaram que quatro militares seriam ideais, e apenas 5% sugeriram a presença de seis militares.

RESGATE/SALVAMENTO DE ANIMAIS

No caso de ocorrências de resgate/salvamento de animais em situações como fossas, cacimbões, valas, poços e árvores, a viatura de Auto Busca Salvamento (ABS) foi considerada a mais indicada por 84% dos entrevistados, recebendo 147 observações. A viatura de Auto Salvamento (AS) também foi mencionada por 37,1% dos participantes, com 65 votos.

De acordo com a pesquisa, a quantidade ideal de militares para atender a esse tipo de ocorrências foi considerada quatro, representando 51,4% das respostas. Outros 30,9% dos militares responderam que seis militares seriam mais adequados. Atualmente, o CBMRN adota a prática de enviar quatro militares, o que atende perfeitamente à demanda atual.

RESGATE DE ANIMAL BRAVO

No contexto do atendimento a ocorrências envolvendo animais bravos, constatou-se que a viatura mais indicada é o Auto Busca Salvamento (ABS), com 78,3% das respostas, seguida pelo Auto Salvamento (AS), com 33,7%. Essas são as viaturas mais utilizadas atualmente pelo CBMRN. É interessante notar que 10,3% dos militares recomendaram a Unidade de Resgate (UR - Ambulância)

como uma das viaturas necessárias para o atendimento, possivelmente devido ao risco de ferimentos aos militares e transeuntes causados por animais raivosos.

Em relação à quantidade ideal de militares para o atendimento dessas ocorrências, 57,1% dos entrevistados afirmaram que quatro bombeiros seriam adequados. Outros 22,9% mencionaram que seis bombeiros seriam mais eficientes, enquanto 6,9% disseram que oito bombeiros seriam ideais.

PESSOAS PRESAS EM ELEVADOR

De acordo com a tabela 2, a maioria dos militares que responderam ao questionário indicaram que o Auto Salvamento (AS) é a viatura mais adequada para o atendimento de ocorrências envolvendo vítimas presas em elevadores/plataformas, com 60,6% das menções. Em seguida, o Auto Busca Salvamento recebeu 52% das indicações, e 41,7% dos militares recomendaram a presença da Unidade de Resgate (UR). Além disso, algumas viaturas menos comuns, como a Auto Escada (AE) e a Auto Plataforma Aérea (APA), foram mencionadas por 10,3% dos militares, provavelmente para o resgate de pessoas em elevadores de carga ou plataformas em locais externos, como obras de construção civil.

A presença do oficial de operações também foi mencionada por 10,3% dos militares, relacionada à viatura Auto Comando de Área (ACA). Acredita-se que isso se deva ao fato de o oficial facilitar o acionamento de equipes especializadas responsáveis pelos equipamentos envolvidos nesse tipo de ocorrência.

A tabela 3 demonstra a quantidade ideal de bombeiros militares para o atendimento de ocorrências de pessoas presas em elevadores/

plataformas. A maioria dos militares (46,9%) mencionou que quatro bombeiros seriam mais adequados, enquanto 31,4% indicaram que seis bombeiros seriam melhores para responder ao chamado. É interessante observar que 12,6% dos militares sugeriram a presença de oito militares, o que facilitaria o atendimento, mas é uma quantidade difícil de ser alcançada. Por outro lado, 11,4% mencionaram a presença de apenas três militares, o que poderia lidar com a ocorrência, mas seria mais trabalhoso para concluí-la.

PESSOAS PORTADORAS DE TRANSTORNOS MENTAIS (PTM)

A tabela 2 revela que os militares consideraram a viatura ambulância (resgate) como a mais adequada para o atendimento de ocorrências envolvendo pessoas com transtornos mentais, com 86,9% das indicações. Nesse sentido, os militares também consideraram a presença de outras equipes de intervenção, como o Auto Salvamento, com 44% das indicações, seguido pelo Auto Busca Salvamento, com 27,4%, e o Auto Comando de Área, com 16%.

Quanto ao número ideal de bombeiros militares para o atendimento dessas ocorrências, a maioria dos militares entrevistados (33,7%) indicou que seis bombeiros seriam adequados. Além disso, 28% mencionaram quatro bombeiros e 26,3% consideraram que três bombeiros seriam melhores para lidar com esse tipo de situação.

SALVAMENTO EM ALTURAS

A pesquisa revelou que, de acordo com os militares entrevistados, as viaturas mais adequadas para o atendimento de ocorrências de salvamento em alturas, tanto de pessoas como de animais em situações de risco, são a Unidade de Resgate, o Auto Salvamento e o Auto Busca Salvamento. Essas viaturas foram mencionadas por uma percentagem significativa dos entrevistados. Além disso, outras viaturas como a AutoPlataforma Aérea, o Auto Comando de Área e a Auto Escada também foram lembradas pelos militares.

Em relação à quantidade ideal de militares para essas ocorrências, a maioria dos entrevistados indicou que seis bombeiros militares seriam adequados. Em segundo lugar, foi mencionada a presença de quatro bombeiros, seguida pelo número de oito bombeiros.

RESGATE/SALVAMENTO DE PESSOAS

Conforme os dados apresentados na tabela 2, a maioria dos militares entrevistados (81% do total) indicou que a viatura mais apropriada para o atendimento de pessoas em situações de socorro em locais de difícil acesso, como fossas, cacimbões, poços, bueiros, entre outros, é o Auto Busca Salvamento (ABS). Além disso, a Unidade de Resgate (UR - Ambulância) foi mencionada por 67,4% dos entrevistados, enquanto o Auto Salvamento (AS) recebeu 53,1% das indicações. Os militares também consideraram importante a presença do oficial de operações nesse tipo de ocorrência, sendo que 22,9% dos entrevistados defenderam essa opinião. É relevante destacar que a visão de um oficial pode contribuir significativamente

devido à sua capacidade de ter uma perspectiva mais ampla dessas situações complexas.

No que diz respeito ao número de militares necessários para essas ocorrências, a maioria dos entrevistados indicou que quatro bombeiros militares seria o mínimo adequado (30,3% do total). Além disso, 32% mencionaram a necessidade de seis bombeiros, enquanto 24,6% defenderam a presença de oito militares para responder a essas emergências.

CORTE/PODA DE ÁRVORES

As ocorrências envolvendo corte ou poda de árvores foram abordadas na pesquisa, considerando que essas situações representam riscos à vida das pessoas, como quedas de árvores ou galhos próximos a fiações de energia. A maioria dos bombeiros militares entrevistados indicou que a viatura mais adequada para atender a esse tipo de ocorrência é o Auto Busca Salvamento (ABS), com 64% das respostas. A viatura Auto Escada (AE) também recebeu muitos votos (32,6%), e o Auto Salvamento (AS) ficou em terceiro lugar (23,4%). O Auto Florestal (AF) também foi mencionado, recebendo destaque na pesquisa.

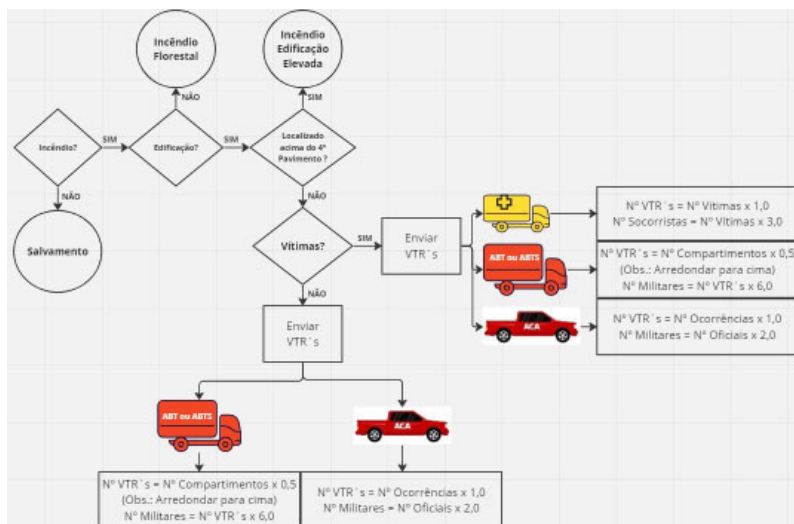
Em relação à quantidade ideal de bombeiros militares para o atendimento de ocorrências de quedas e podas de árvores, a maioria dos entrevistados afirmou que o número mínimo deveria ser de quatro bombeiros militares, correspondendo a 50,9% das respostas. Outros 30,9% indicaram a presença de seis bombeiros para esses chamados.

CONCLUSÕES

Após realizar uma análise estatística das ocorrências atendidas pelo Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte nos anos de 2022 e 2023, bem como coletar respostas de questionários enviados aos bombeiros militares, foi possível emitir um parecer sobre as melhores abordagens para o gerenciamento eficaz e eficiente dessas ocorrências pelo Centro de Gerenciamento de Ocorrências e Defesa Civil do CIOSP/RN. Com base nessas informações, foram desenvolvidos fluxogramas para orientar o despacho de viaturas de acordo com os dados coletados pelo despachante das ocorrências. Além disso, foi sugerida uma proposta para os primeiros acionamentos de viaturas e militares como resposta inicial.

No caso específico de ocorrências de incêndio em edificações, diferentes situações podem exigir acionamentos específicos das equipes do Corpo de Bombeiros Militar. Isso inclui edificações de média altura, edificações de baixa-média altura e edificações elevadas, seguindo as diretrizes da Instrução Técnica nº 01/2018 do CBMRN. A proposta a seguir apresenta os acionamentos iniciais de viaturas e equipes para ocorrências de incêndio em edificações de baixa-média altura, com ou sem a presença de vítimas.

Figura 1 – Fluxograma para incêndio em edificação baixa-média altura para baixa, com ou sem vítimas



Para determinar a quantidade inicial de militares presentes em uma viatura ambulância (UR), de forma geral, foi estabelecida a seguinte expressão I:

$$\text{Nº de viaturas (UR)} = \text{Nº de vítimas} \times 1,0 \quad (\text{Expressão I})$$

Isso significa que para cada vítima envolvida, deve ser disponibilizada uma ambulância para o atendimento. Quanto à definição da quantidade de militares que devem compor as ambulâncias (UR), foi estabelecida a seguinte expressão II:

$$\text{Nº de socorristas (UR)} = \text{Nº de vítimas} \times 3,0 \quad (\text{Expressão II})$$

Portanto, para cada número de vítimas, é necessário ter três militares para o atendimento.

Da mesma forma, para as viaturas de combate a incêndio, foi estabelecida a expressão III para determinar a quantidade de viaturas

ABT ou ABTS necessárias para as ocorrências em que este tipo de viatura necessite atender:

$$\text{Nº de viaturas (ABT/ABTS)} = \text{Nº de compartimentos} \times 0,5 \\ (\text{Expressão III})$$

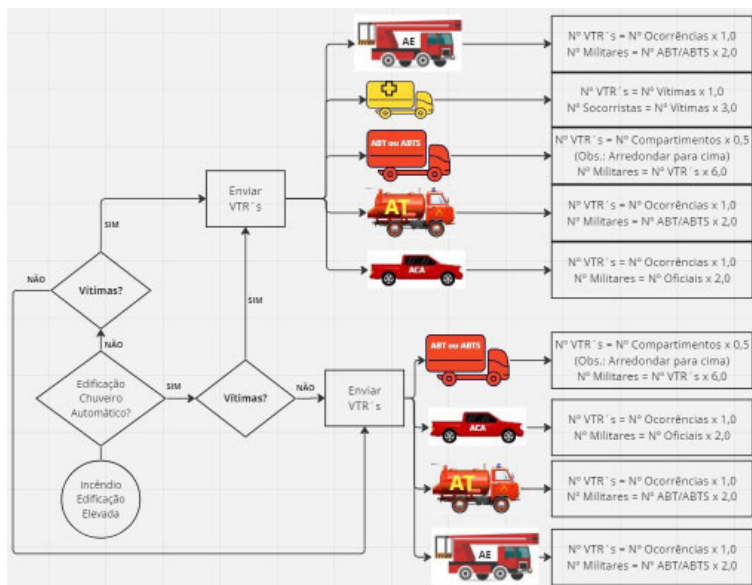
Isso significa que para cada dois compartimentos incendiados, é necessária uma viatura do tipo ABT ou ABTS. Em caso de resultados fracionados para o quantitativo de viaturas, deve-se arredondar para o próximo número inteiro imediatamente superior.

Quanto à quantidade de militares necessários para o combate ao incêndio, em viaturas do tipo ABT/ABTS, foi estabelecida a expressão IV:

$$\text{Nº de militares} = \text{Nº de viaturas} \times 6,0 \text{ (Expressão IV)}$$

Essas expressões foram adotadas para orientar a determinação inicial da quantidade de viaturas e militares necessários em diferentes tipos de ocorrências, visando uma resposta adequada e eficiente.

Figura 2 – Fluxograma para incêndio em edificação de média altura para alta, com ou sem vítimas



Para incêndios em edificações com altura média-alta para alta, foi estabelecido um fluxograma (figura 2) para determinar quais viaturas devem atender a ocorrência e quantos militares devem ser inicialmente designados para o atendimento. Por exemplo, para incêndios em edificações elevadas, é necessário ter a presença da viatura Auto Escada (AE) ou Auto Plataforma Aérea (APA), conforme definido pela expressão V:

Nº de viaturas (AE/APA) = Nº de ocorrências x 1,0 (Expressão V)

A quantidade de militares designados para a viatura AE ou APA, em todas as ocorrências em que essa viatura esteja presente, é determinada pela seguinte equação(expressão VI):

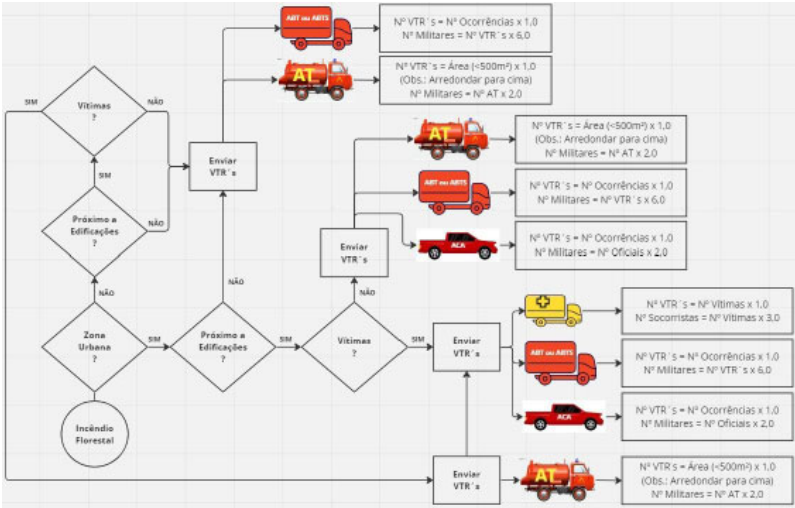
$$\text{Nº de militares} = \text{Nº de viaturas (AE/APA) } \times 2,0 \text{ (Expressão VI)}$$

Essa equação estabelece que o número de militares necessários é igual ao número de viaturas AE ou APA multiplicado por 2,0.

No caso de incêndios florestais próximos a edificações, como lixões e terrenos baldios, ou em regiões de mata, como áreas serranas e florestas, é necessário seguir o fluxograma apresentado na figura 3 para determinar as ações a serem tomadas e os recursos necessários.

É importante ressaltar que as demais definições de viaturas e militares seguema mesma lógica para ocorrências de altura média-baixa.

Figura 3 – Fluxograma para incêndio florestal, com ou sem vítimas



Para lidar com incêndios florestais, é necessário o uso da viatura Auto Tanque(AT). A quantidade de viaturas AT necessárias é determinada com base na dimensão aproximada do incêndio. Por exemplo, para cada área menor que 500m², é recomendado enviar uma viatura AT, conforme estabelecido pela expressão VII:

$$\text{N}^{\circ} \text{ de viaturas (AT)} = \text{Área (<500m}^2) \times 1,0 \text{ (Expressão VII)}$$

No caso de quantidades fracionadas de viaturas AT necessárias para a área incendiada, deve-se arredondar para o próximo número inteiro imediatamente superior.

Em relação à quantidade de militares que devem compor cada viatura Auto Tanque (AT), de forma geral, é determinada pela seguinte equação (expressão VIII):

$$\text{N}^{\circ} \text{ de militares} = \text{N}^{\circ} \text{ de viaturas (AT)} \times 2,0 \text{ (E x p r e s s ã o VIII)}$$

Para ocorrências de salvamento de pessoas e animais, foi estabelecido um fluxograma na figura 4, que orienta as ações a serem tomadas e os recursos necessários.

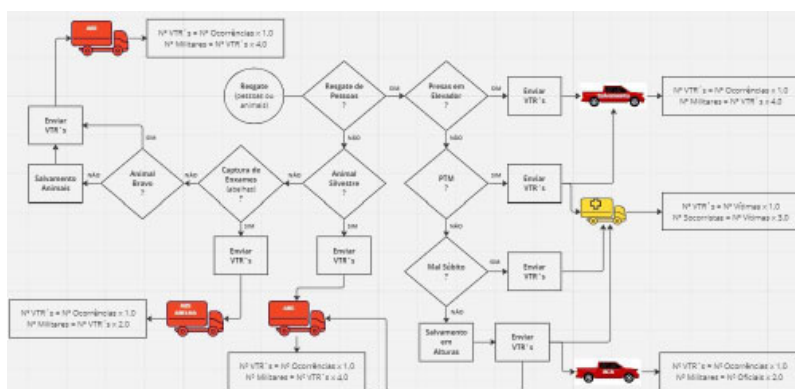
[illegible]
$$\text{N}^{\circ} \text{ de viaturas (AS)} = \text{N}^{\circ} \text{ de ocorrências} \times 1,0 \quad (\text{Expressão IX})$$

326 GESTÃO E INOVAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA - VOL. 1

N° de militares = N° de viaturas (AS) x 4,0 (Expressão X)

Para diferentes tipos de resgate e/ou salvamento de pessoas e animais, é necessário seguir o fluxograma apresentado na figura 5.

Figura 5 – Fluxograma para resgate/salvamentos de animais e pessoas



A determinação da quantidade de viaturas do tipo Auto Busca Salvamento (ABS) para o resgate de animais, incluindo os silvestres e peçonhentos, assim como animais bravos como cães e gatos, é definida pela expressão XI, onde o número de viaturas é igual ao número de ocorrências multiplicado por 1,0.

N° de VTR's (ABS) = N° de ocorrências x 1,0 (Expressão XI)

A determinação da quantidade de militares necessários para a guarnição de viaturas do tipo Auto Busca Salvamento (ABS) segue a expressão XII, que estabelece que o número de militares é igual ao número de viaturas ABS multiplicado por 4,0.

N° militares (ABS) = N° VTR's (ABS) x 4,0 (Expressão XII)

Para as ocorrências de captura de enxames de abelhas, as viaturas recebem uma caracterização específica devido aos materiais necessários para esses atendimentos. A quantidade de viaturas é determinada pela expressão XIII, que estipula que o número de viaturas é igual ao número de ocorrências multiplicado por 1,0.

$$\text{Nº de VTR's (ABS - Abelhas)} = \text{Nº de ocorrências} \times 1,0 \\ (\text{Expressão XIII})$$

A quantidade de militares necessários para os atendimentos de captura de enxames de abelhas é determinada pela expressão XIV. Essa expressão estabelece que o número de militares é igual ao número de viaturas do tipo Auto Busca Salvamento (ABS) destinadas à captura de abelhas, multiplicado por 2,0.

$$\text{Nº militares (ABS - Abelhas)} = \text{Nº de VTR's (ABS Abelhas)} \\ \times 2,0 (\text{Expressão XIV})$$

Para o atendimento de vítimas presas em elevadores, a quantidade de viaturas do tipo Auto Salvamento (AS) é determinada pela expressão IX. O número de militares necessários para essas ocorrências é estabelecido pela expressão X.

Já, para o socorro de Portadores de Transtornos Mentais e vítimas de tentativa de suicídio em alturas, recomenda-se o envio de equipes de salvamento e resgate (ambulância), conforme as expressões IX e I, respectivamente.

O número de militares para essas viaturas segue as equações X e II, respectivamente. Além disso, a presença da viatura do tipo Auto Comando de Área (ACA), com o oficial de operações, é necessária em ocorrências de salvamento em alturas, incluindo tentativas de suicídio. A quantidade de viaturas ACA é determinada pela expressão XV.

$$\text{N}^\circ \text{VTR's (ACA)} = \text{N}^\circ \text{ocorrências} \times 1,0 \quad (\text{Expressão XV})$$

O número de militares necessários para a viatura do tipo Auto Comando de Área(ACA) segue uma lógica semelhante à das viaturas do tipo Auto Tanque (AT), Auto Plataforma Aérea (APA) e Auto Escada (AE). Conforme expressão XVI, pelo menos dois militares devem ser despachados para ocorrências envolvendo esses tipos de viaturas.

$$\text{N}^\circ \text{militares (ACA)} = \text{N}^\circ \text{VTR's (ACA)} \times 2,0 \quad (\text{Expressão XVI})$$

Por fim, este estudo buscou estabelecer quantidades específicas de viaturas e militares para diversas situações de ocorrências, visando a padronização dos atendimentos pelo Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN) e a resolução eficiente dessas situações desde o primeiro despacho de viaturas. A decisão sobre a necessidade de apoios operacionais é atribuída ao militar mais experiente no local, conforme as demandas emergentes.

Identifica-se a carência de padronização nos atendimentos do CBMRN, e este trabalho é proposto como um ponto de partida para melhorar o gerenciamento de

ocorrências. Sugere-se a criação de uma equipe para desenvolver aplicativos ou *softwares* computacionais visando automatizar os processos de despacho e gerenciamento de ocorrências, permitindo assim melhorias contínuas e aprimoramentos na eficiência operacional.

REFERÊNCIAS

- DANIEL, F. **Tecnologias Vestíveis**. Disponível em: <https://www.people.com.br/noticias/tecnologia/tecnologias-vestiveis-conheca-um-pouco-mais-sobre-o-assunto>, visitado em 03 de janeiro de 2024;
- FERRO, Janaína Lepri; DRUMOND, Francisco; Degenar, COSME. **Revista Tecnologia e Defesa**, São Paulo: n. 31, 2019;
- LOESER., M. **O papel da tecnologia para agilizar o atendimento de ocorrências e emergências**. Disponível em <https://dgt.com.br/o-papel-da-tecnologia-para-agilizar-o-atendimento-de-ocorrencias-e-emergencias/>, visitado em 03 de janeiro de 2024.
- MITREN. **Manual de Operação e Manutenção**: ABT CD – A 5000. Auto Bomba Tanque. Série 1927 a 1944. Chassi VW 17250/4800. Santa Cruz do Sul – RS, 2010; NBR 14023. Registro de Atividades de Bombeiros. ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro: 1997.
- STANTON ,Ralph L. **The role of the situation in leadership**. 2007.
- SEITO, Alexandre Itiu; GILL, Alfonso Antonio; PANNONI, Fabio Domingos. ROSARIA, Ono. DEL CARLO, U. Pignatta; e SILVA, Valdir. **A segurança contra incêndio no Brasil**, São Paulo: 2008.
- SILVA, Valdir Pignatta e. **Método de avaliação de riscos em edificações**: método de Gretener. Disponível em: [http:// www.lmc.ep.usp.br/people / valdir/fire_safety/Metodo_de_Gretener.pdf](http://www.lmc.ep.usp.br/people/valdir/fire_safety/Metodo_de_Gretener.pdf). Disponível em: 5 dez. 2023.
- VIDAL DE CARVALHO, Maurício. **Extricação veicular pesada**. Disponível em: http://www.ph.uff.br/artigos/extric_veic_pes.pdf. Acesso em: 15 jan. 2024; Vroom, V. H., & Yetton, P. W. **Leadership and decision-making**, (1973);
- VROOM, V. H., & JAGO, A. G. **The new leadership**: Managing participation in organizations, (1988).

TRANSIÇÃO PARA ANÁLISE DIGITAL DE PROJETOS DE PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIOS E PÂNICO: PROPOSTA PARA O CBMRN

Uirá das Neves Monteiro
Hironobu Sano

O presente relato técnico tem o propósito de propor a digitalização do atual procedimento de análise de projetos de prevenção e combate a incêndios e pânico (PPCI), baseado na tramitação de documentação física entregue pessoalmente pelos interessados. Para tanto, destaca as vantagens do processo digital já implementado pelo Centro de Engenharia de Prevenção de Incêndio (CEPI) do Corpo de Bombeiros Militar do estado do Ceará (CBMCE). Segundo o CEPI:

Análise digital é o processo on-line de entrada de Projeto de Segurança Contra Incêndio e Pânico – PSIP em edificações que necessitem de tal medida, sem a necessidade de se dirigir ao Corpo de Bombeiros, gerando um ganho de tempo e segurança, visto que os arquivos físicos não precisarão ser impressos e entregues na recepção do CBMCE {CEPI, 2019}.

Atualmente, para uma edificação/empreendimento ser regularizado junto ao Corpo de Bombeiros do Rio Grande do Norte (CBMRN) o usuário necessita ir ao setor de Atendimento da Diretoria

de Atividades Técnicas (DAT) do CBMRN onde são recebidos, cadastrados no Sistema de Acompanhamento de Projetos de Segurança (SAPS) e abertos os processos que podem ser processos de análise ou processos de vistoria. Para análise o usuário deve entregar, em forma impressa, os memoriais, pranchas, documento de responsabilidade técnica entre outros, e receber guias de processos e boletos para pagamentos de taxas. Os documentos são protocolados no Atendimento, repassados ao Apoio Técnico e são remetidos à Análise da instituição. E até que chegue a este setor, decorrem 3 a 4 dias úteis após a recepção no Atendimento, a depender da demanda do Apoio Técnico, para que se verifique a conformidade ou não do projeto apresentado às normas vigentes. Após analisado o PPCI o interessado é notificado via e-mail do resultado da análise e o processo é encaminhado de volta ao Apoio Técnico que é responsável por distribuir o processo por outros setores, tratando não só dos processos de análise como também dos processos de vistoria. Dessa forma é demandada mais tarefas e tempo para que a análise seja executada, pois ao ser remetido de um setor para outro, um processo precisa ser tramitado tanto fisicamente como pelo SAPS que é um sistema duas interfaces. A primeira interface para o usuário interno com ferramentas de tramitação, edição de dados, emissão de pareceres, e a segunda para o usuário externo que munido do número do processo e CNPJ cadastrado, pode acompanhar em qual setor o processo se encontra, por qual setor passou e o tempo em cada tramitação.

A necessidade de atendimento presencial também se constitui um fator de morosidade no andamento de um processo de análise, principalmente em relação à apresentação de eventuais correções em projetos não conformes, pois o interessado necessita ser retirar no Setor de Atendimento para posterior reapresentação, havendo ainda novas despesas para o usuário com a reimpressão da documentação e também para o CBMRN quanto aos custos de arquivamento adequado

das cópias dos projetos aprovados. A tramitação de um processo de análise pode chegar a 60 dias a contar de entrada ou reentrada no Atendimento.

Após a tramitação do processo na análise há ainda mais uma etapa para regularização, a vistoria “in loco”, atestando se a execução foi conforme ou não projeto aprovado. Essa vistoria é realizada até 30 dias a contar da entrada do requerimento que o interessado preenche no Atendimento da instituição.

Por outro lado, o processo digital adotado pelo Corpo de Bombeiros Militar do Ceará (CBMCE) tem um prazo máximo de 15 dias úteis. É clara, portanto, a vantagem em termos de tempo de tramitação no caso cearense em relação ao caso potiguar.

Com base nas diretrizes estabelecidas pelo processo digital do CBMCE, busca-se conhecer as vantagens sobre a metodologia atualmente aplicada no âmbito do Rio Grande do Norte e apresentar as possibilidade de otimizar a análise e aperfeiçoar a eficácia na gerência de segurança contra incêndios e pânico.

Com a digitalização do processo, é possível constatar, de imediato, a possibilidade de suprimir as seguintes etapas: as duas passagem pelo atendimento e mais duas no apoio técnico. São quatro etapas retiradas da tramitação, pois o processo aberto pelo usuário dispensa o atendimento presencial e segue direto para o analista sem a necessidade de passar pelo Apoio Técnico e quando analisado o resultado segue de imediato para o usuário.

Outra redução significativa é relativa aos custos beneficiando aos usuários, isso porque incluiria a eliminação de gastos com impressão de documentos físicos, e ao CBMRN que não teria mais despesas associadas ao arquivamento, manuseio e conservação de documentos

impressos, tais como armários, pastas, materiais de higiene e limpeza para evitar mofo e pragas.

O fluxo de trabalho se torna mais enxuto, eliminando as passagens pelo Atendimento e Apoio Técnico, o que reduz etapas e simplifica as tramitações dos processos sendo estas feitas de forma direta entre usuário e analista. Assim o atendimento presencial torna-se desnecessário e as interações presenciais só ocorrerão em situações em que haja necessidade, contribuindo assim para agilidade do processo, principalmente para as correções necessárias em projetos não conformes.

CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

O CBMRN possui em sua estrutura organizacional divisões para realizar suas diversas atividades, sendo estas administrativas, técnicas e operacionais. As atividades relacionadas à prevenção contra incêndio e controle de pânico nos empreendimentos/edificações e áreas de risco dentro do Estado do RN, em conformidade com o previsto na Lei Complementar Estadual Nº 601, de 07 de agosto de 2017, se enquadram nas atividades técnicas que são desenvolvidas pela DAT. Esta diretoria é dividida em cinco setores, a saber, Centro de Análise de Risco de Incêndio e Pânico (Análise), Centro de Vistorias e Perícia de Incêndio (Vistoria), Centro de Apoio Técnico Administrativo (Apoio Técnico), Centro de Fiscalização (Fiscalização) e Seção de Tecnologia da Informação (TI). O Atendimento funciona em parceria com a Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte (JUCERN) sendo esta uma autarquia que faz parte da administração indireta do Governo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico. No Atendimento se inicia o processo de análise de PPCI que do atendimento segue para o Apoio Técnico e finalmente é remetido à Análise

onde é verificada sua conformidade ou não com as normas vigentes no Estado. Após analisado o processo faz o caminho inverso até retornar para o usuário que está regularizando seu empreendimento. O projeto que retorna para o usuário será em 01 via carimbada e assinada pela Análise se estiver conforme ou, caso esteja não conforme, as duas vias para serem corrigidas e reapresentadas. Para essa tramitação o prazo legal é de até 60 dias, sendo 30 dias de prazo inicial, prorrogáveis por mais 30 dias caso necessário.

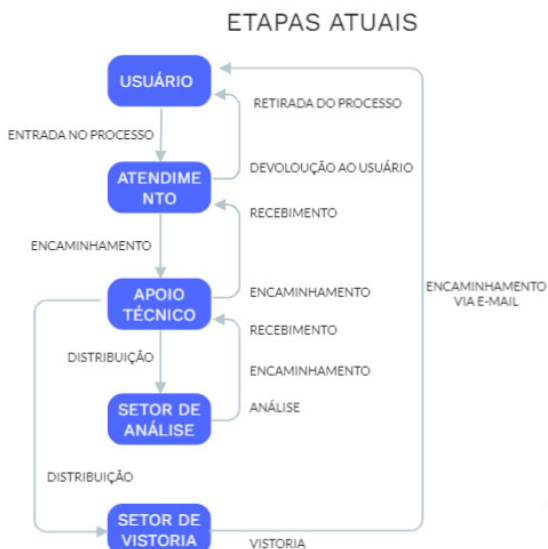
DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A transição para análise digital é objeto essencial, considerando a crescente quantidade e complexidade dos projetos de prevenção e combate a incêndio e pânico dos diversos tipos de empreendimentos/edificações que, por questões normativas, precisam serem regularizadas e a necessidade de uma atuação mais dinâmica e efetiva por parte do órgão fiscalizador. O Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN), enquanto ente responsável pela garantia da seguridade contra incêndios e pânico no âmbito do estado, pode alcançar diversos benefícios significativos com a implantação de tecnologias digitais para análise de projetos, a exemplo do que ocorreu com o CBMCE. Sendo uma tecnologia já existente e aplicada a outras co-irmãs observa-se a viabilidade de uma inovação incremental com a adoção dessas tecnologias simplificando tanto para o usuário como para os analistas do CBMRN o processo de regularização.

O processo de regularização atualmente segue o seguinte fluxograma:

FIGURA 01 – Fluxograma Processo de Análise

PROJETO DE PREVENÇÃO



Fonte: o autor.

Ou seja, o processo de análise segue as seguintes etapas:

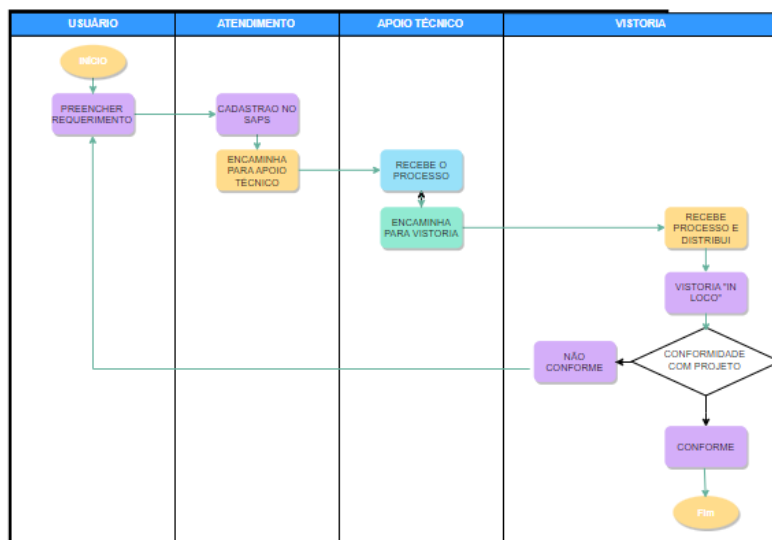
1. Ida do interessado ao atendimento no Escritório do empreendedor, localizado na JUCERN, para realizar cadastro, abrir o processo, retirar boleto de pagamento e entregar a documentação (física) necessária ao processo;
2. Interessado entrega a documentação física no Setor de Atendimento do CBMRN
3. O Setor de Atendimento encaminha o processo ao Setor de Apoio Técnico;
4. O Apoio Técnico separa processos de análise e vistoria;
5. O Apoio Técnico encaminha os processos aos respectivos setores, Análise e Vistoria;

6. O processo recebido na Análise é distribuído para um analista;
7. O analista realiza a análise e encaminha o processo para o Apoio Técnico;
8. Apoio Técnico recebe o processo e encaminha para o Atendimento;
9. Atendimento recebe o processo e aguarda o interessado retirar a documentação;
10. Ida do interessado ao atendimento para retirar a documentação pensada ao processo.

Em caso de aprovação o processo de análise estará finalizado, porém se o projeto estiver “não conforme” precisará passar por correção e por todo processo novamente o qual é realizado tanto via SAPS quanto fisicamente em cada etapa do processo. Esse mecanismo possui excesso de trâmites e causa morosidade podendo ocasionar algumas dificuldades como danificar algum documento componente do processo, extravio ou em alguma de suas tramitações, ser tramitado via SAPS e não levado para o setor de destino fisicamente, prejudicando sua localização.

Vale ressaltar que para o processo completo de regularização, existe mais uma etapa a ser cumprida, sendo esta a vistoria “in loco” para verificar se a execução da obra foi de acordo com o projeto de prevenção aprovado pela Análise. Para tanto, de modo semelhante à solicitação da análise, também se faz necessário o usuário comparecer ao atendimento do CBMRN para preencher um formulário de solicitação de vistoria, emissão de taxa de vistoria e retirar uma via do projeto aprovado que será apresenta no momento da vistoria. Além disso segue uma tramitação dentro do CBMRN sendo encaminhado do atendimento para o Apoio Técnico, em seguida para o setor de vistoria e por fim distribuída para uma equipe de vistoria.

Figura 02 – Diagrama de Vistoria



Fonte: o autor.

Caso a execução esteja de acordo com o projeto aprovado o processo é encerrado e concluído com a emissão do Atestado de vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB), popularmente conhecido como “Habite-se”. Se houver não conformidades entre execução e projeto aprovado, ou seja, a obra divergir da norma necessitará passar por correção e toda tramitação consecutivas vezes até que esteja conforme aprovação. Para cada uma dessas fases de regularização de empreendimento/edificação o prazo regulamentar de acordo com a Lei Complementar nº 704, de 1º de abril de 2022 é de 30 dias corridos, prorrogáveis por igual período sob plausível justificativa. Atualmente o tempo aproximado, desde a entrada até a análise, fica em torno de 28 dias. Uma transição para um sistema digital traria então benefícios a essa segunda etapa da regularização junto ao ente fiscalizador.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Os documentos físicos apresentam uma série de dificuldades quanto a seu manuseio, arquivamento e preservação. As tramitações demandam o traslado dos documentos impressos pelos setores dentro da DAT desde a entrada feita pelo usuário até a retirada também feita pelo usuário ao final das tramitações, visto que estando conforme ou não conforme, a documentação retorna ao interessado. O Arquivamento requer um espaço físico adequado com móveis apropriados para este fim, e ainda medidas para evitar que os mesmos sejam danificados por umidade, pragas, etc. Também pode ocorrer extravio da documentação ou de parte desta nos traslados, ou a movimentação física não estar de acordo com o SAPS. Essas possíveis inconsistências causariam dificuldade na localização de um projeto.

Na sequência, esta seção apresenta as principais vantagens de um sistema digital de tramitação de processos e, posteriormente, aborda a digitalização do processo de análise de projetos de prevenção e combate a incêndios e pânico.

VANTAGENS DE UM SISTEMA DE TRAMITAÇÃO DIGITAL DE PROCESSOS

A análise de PPCI em um sistema digital apresenta inúmeras vantagens sobre a metodologia tradicional com apresentação do projeto físico. Diversas empresas administradoras de documentos digitais, como AGMDOC Tecnologia e Gestão de documentos (AGMDOC, 2023), PROCENGE (PROCENGE, 2021), Selbetti (Selbetti, 2022) entre outras, enumeram uma variada gama de vantagens da digitalização dos arquivos. Tais vantagens trazem em si

mesmas benefícios para os usuários que necessitam da regularização, proprietário, engenheiro ou despachante como também ao CBMRN, com este ganhando maior dinamismo e efetividade no processo de análise de projeto. Assim segue-se:

1. **Agilidade no Processo:** a mudança para o modo digital proporciona uma análise mais rápida e eficiente. O “manuseio” de documentação digital reduz significativamente o lapso temporal necessário para análise, aprovação ou devolução para correção de projetos, contribuindo para um maior dinamismo no andamento do processo analítico.
2. **Facilidade de tramitação:** a documentação digital pode ser tramitada de forma mais simples e fácil entre diferentes setores e profissionais que participam do decurso da análise dos projetos. Essa agilidade promove uma melhor e efetiva comunicação entre os setores por onde o processo tramita e reduz a possibilidade de ocorrência de erros relacionados à informações tramitadas para cada setor, contrastando com meio atual no qual além da tramitação do processo no SAPS ainda necessita do transito do projeto físico e ao final seu arquivamento causando acúmulo de documentos arquivados que acabam por onerar o CBMRN que necessita de locais, materiais e profissionais empenhados nessa missão.
3. **Segurança de Armazenamento:** os projetos digitalizados permitem o armazenamento seguro, permanente e ordenado da documentação digital. O Corpo de Bombeiros Militar (CBM) que migrar para processo digital pode empregar sistemas de gerenciamento de dados afim de garantir a integridade das informações assim como sua disponibilidade e ainda possibilitar a consulta rápida em qualquer ocasião que seja necessária. Desse modo é evitado o arquivamento do projeto impresso que pode sofrer danos com o tempo, extravio, dificuldade de localização para consulta em tem hábil para uma solicitação urgente.
4. **Redução do Impacto Ambiental:** conforme a Instrução Técnica nº 01/2022 Parte 02 CBMRN, o Projeto Técnico deve ser composto pelos seguintes documentos:

- » a. Pasta do Projeto Técnico;
- » b. Memorial Descritivo em duas vias;
- » c. Procuração do proprietário, quando este transferir seu poder de signatário;
- » d. Documento de Responsabilidade Técnica do responsável técnico pela elaboração do Projeto, que deve ser juntado na via que permanece na Diretoria de Atividades Técnicas;
- » e. Documentos complementares, quando necessário;
- » f. Planta das medidas de segurança contra incêndio, conforme Anexo E, em duas vias.

Observa-se então quantidade de material impresso necessário a apresentação de um PPCI. A transição para o formato digital consequentemente contribuirá para a diminuição da utilização de papel, tintas de impressão, pastas plásticas entre outros materiais, constituindo-se assim como uma prática sustentável, havendo não somente o benefício para o meio ambiente, como também implica em economia de custos ao usuário relacionados à impressão e outros, e ao erário quanto à necessidade arquivamento do processo físico.

5. Padronização: a transição para meio digital permitirá a implementação de padrões determinados para apresentação de projetos a análise como ocorre no CBMCE, onde os arquivos digitais devem ser formatados de maneira padronizada em conformidade com a Portaria N° 194/2020 - CMDO/CBMCE (Anexo único). Esta portaria define em seu primeiro artigo que os projetos de segurança contra incêndio apresentados para fins de análise e aprovação, em formato eletrônico, com as plantas do projeto de segurança contra incêndio, memorial descritivo, anotação de responsabilidade técnica (ART) ou registro de responsabilidade técnica (RRT) e a taxa de projeto, se for o caso, todos em formato “.PDF”, para que seja analisado pelo setor competente. Tal padronização reduz a possibilidade de interpretações equivocadas e assegurando consistência nas análises.

6. **Dinamismo nas Atualizações:** arquivos digitais são facilmente atualizáveis para corrigir não conformidades normativas presentes no projeto inicialmente apresentado para análise. Garante-se assim que os projetos estejam em conformidade com as normas vigentes, sem a necessidade de reimpressão de documentos físicos para nova análise junto ao CBMRN, proporcionando maior agilidade para o usuário que poupa além tempo, deslocamentos e outros custos.
7. **Acesso Remoto:** com a possibilidade de acesso aos arquivos digitais de qualquer ponto com conexão à internet, facilita o trabalho dos militares que necessitem sanar dúvidas do processo por exemplo durante uma vistoria técnica, principalmente em situações de urgência. Atualmente é exigido que o proprietário/responsável técnico guarde no local da vistoria uma cópia do projeto aprovado.
8. **Auditoria:** a análise em meio digital propicia uma linha de auditoria completa e documenta todas as mudanças, tramitações e interações que ocorram no decurso da análise, contribuindo para a transparência, elemento fundamental nos processos relacionados à proteção contra incêndio e pânico. Os documentos físicos são arquivados por um período legal de até cinco anos e são descartados, o que prejudicaria uma eventual auditoria após esse prazo.
9. **Custos Operacionais:** eliminação do consumo de papel, redução dos tempos de tramitação/análise e a gestão mais eficiente de documentos digitais podem levar a resultados significativos na redução de custos operacionais para o CBMRN e facilitam a gestão de militares no setor.
10. **Edição de Relatórios e Documentos Estatísticos:** a coleta de dados para relatórios e estatísticas em processos digitais torna-se mais eficiente possibilitando a geração automatizada desses documentos, simplificando a observação de tendências e desempenho e ainda contribui para tomada de decisões estratégicas e aprimoramento contínuo.

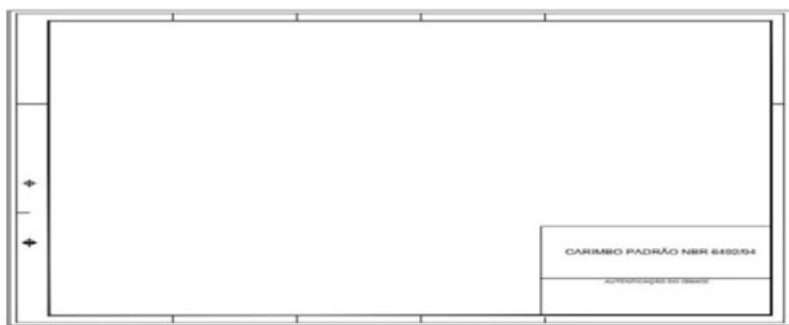
As vantagens apresentadas demonstram o amplo espectro de benefícios os quais a transição para a análise em meio digital pode

proporcionar ao CBMRN, observando-se isso em termos de eficiência e capacidade operacional.

DIGITALIZAÇÃO DO PROCESSO DE ANÁLISE DE PROJETOS DE PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIOS E PÂNICO

A efetivação de um sistema digital pode ocorrer de forma escalonada, em fases, começando pela determinação do modo como os projetos novos devem ser apresentados em meio digital. A exemplo do que foi implementado no CBMCE, publica-se uma portaria parametrizando os formatos, dados, dimensões e cores que devem ser utilizados no PPCI em formato eletrônico. A mesma determinou que o CEPI disponibilizasse em seu site (www.cepi.cb.ce.gov.br/downloads/arquivos) um arquivo que servisse de modelo para o usuário, padronizando o layout de apresentação dos projetos.

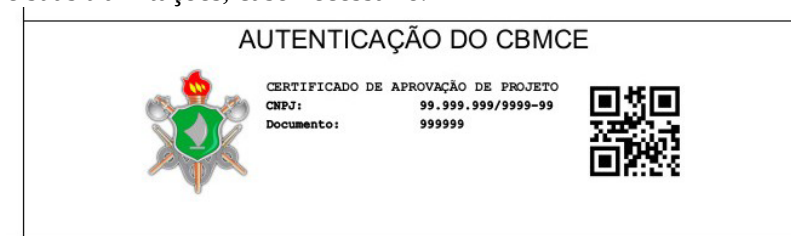
Figura 03 – Modelo de Prancha



Fonte: PORTARIA Nº 194/2020 - CMDO/CBMCE.

Também há a necessidade de se realizar a autenticação dos projetos aprovados de modo eletrônico para que o mesmo possa ser

verificado e sua autenticidade comprovada junto à instituição pertinente. Na referida portaria, para a autenticação do PPCI aprovado foi criado o Carimbo Eletrônico de Aprovação de Projeto (Figura 04), sendo o mesmo provido de um QR Code que permite acessar quaisquer documentações e informações pertinente ao processo, pranchas, memoriais, documento de responsabilidade técnica, taxa e suas tramitações, caso necessário.



Fonte: Portaria Nº 194/2020 - CMDO/CBMCE

Para que a apresentação desses projetos tenham um único formato, houve a padronização dos sistemas de segurança quanto sua configuração nos PPCI, expondo-os de forma destacada com a aplicação de cores específicas para cada sistema preventivo, conforme segue-se:

- » a) Vermelho: Para uso em sistemas como hidrantes, Sprinklers, extintores e central de gás e tubulações;
- » b) Verde escuro: Para uso em Sinalização e iluminação de emergência;
- » c) Azul escuro: Sistema de Alarme, detecção e proteção contra descargas atmosféricas;

Outros dispositivos não citados acima correlatos a segurança contra incêndio e pânico podem ser inseridas em preto e branco desde que haja observações especificando o tipo de sistema de prevenção. No âmbito do CBMRN a Instrução Técnica nº 04/2022 contém essas orientações e poderia ser inserida ou referenciada no caso da edição de uma portaria semelhante.

Após a determinação inicial dos parâmetros para apresentação eletrônica do PPCI, pode ser desenvolvido um processo em várias etapas planejadas para essa transição para análise digital no CBMRN:

1. Avaliação de Recursos e Requisitos

Identificação de por meio de uma análise abrangente das demandas específicas do CBMRN relativa à análise de PPCI, visto que esta análise é regida por leis estaduais com eventuais diferença nos requisitos legais, bem como dos recursos disponíveis, como a verificação da estrutura tecnológica existente no presente e se esta atende o mínimo necessário para realização das análises digitais entre elas a disponibilidade de hardware, software e treinamento necessário.

Por exemplo o SAPS só permite acesso ao usuário para acompanhar o andamento do processo por meio da seguinte tela:

Figura 05 – Interface de acesso do usuário externo ao SAPS

Portal da Prevenção - CBMRN

Menu

- Principal
- Processos
- Como se registrar? (Normas e documentos)
- Divisão
- Formulário de Esclarecimento Técnico
- Saber a DAT

CADASTRO DE PROFISSIONAL

CADASTRO DE CLIENTE

LISTA DE AVCS VIGENTES

Processos > Consulta

Aqui você poderá consultar o andamento do seu Processo de Segurança. Para tanto basta saber o nº do seu Processo e informar o CNPJ/CPF do interessado!

Obs: Clientes que se registram como sócio (shopping e afins) para consultar os processos não se usa o CNPJ do Cliente onde a loja se encontra, por exemplo, o CNPJ do shopping onde a loja se encontra.

Nº do Processo

CNPJ/CPF CLIENTE

(seu cliente não possui)

Consultar

Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte - 2024
Desenvolvido por CTIInf - CBMAL e mantido por CPTD - CBMRN

Fonte: <https://sistemascbm.rn.gov.br/sernten/portal/conprojeto>.

Por sua vez o Sistema de Controle de Vistorias e Projetos (SCAT) utilizado pelo CBMCE permite ao usuário externo realizar

o próprio cadastro e criar o processo para análise dos projetos e emissão as taxas pertinentes, na seguinte interface:

Figura 06 – Interface de acesso do usuário externo ao SCAT (Parte 01)

Fonte: <https://certificacao.bombeiros.ce.gov.br/solicitacao>.

Figura 07 – Interface de acesso do usuário externo ao SCAT (Parte 02)

Fonte: <https://certificacao.bombeiros.ce.gov.br/solicitacao>.

Figura 08 – Interface de acesso do usuário externo ao SCAT (Parte 03)

Dados da solicitação

CPF solicitante: *

AVISO: Solicitação de serviços para festas e eventos deve ser realizada somente de forma PRESENCIAL e com um mínimo de 72h de antecedência do evento.

Serviço: *

☐ Análise de Projeto

☐ Vistoria Técnica

☒ Recarimbanção de Projeto

Número do último Certificado de Aprovação de Projeto: *

☐ Confirmando que as informações são verdadeiras.

CONTINUAR

CEPI/CB.CE.GOV.BR COMANDO DE ENGENHARIA DE PREVENÇÃO DE INCÊNDIO - CEPI
AV BORGES DE MELO, 691 - JARDIM PORTALEZA - CE
01040-900 - FONE: (35) 3041-1111

HORÁRIO DE ATENDIMENTO:
09h às 18h

NOSSOS CANAIS

DÚVIDAS? ACESSE O SALE CONOSCO

Fonte: <https://certificacao.bombeiros.ce.gov.br/solicitacao>.

DIGITALIZAÇÃO

Digitalizar os projetos de prevenção e combate a incêndios e pânico aprovados existentes em arquivo com armazenamento físico, transformando-os para formatos digitais pré-determinados por meio de norma, mantendo uma padronização e assegurando a qualidade e integridade dos documentos digitalizados em banco de dados com capacidade para armazenar tanto os antigos projetos como os que vierem a ser aprovados após a implementação da análise digital, garantindo acessibilidade aos documentos pertinentes a cada processo.

SISTEMA DE GESTÃO DE DADOS (SGD)

A escolha de um SGD apropriado depende da pesquisa e seleção de um software que supra as necessidades específicas da DAT, afim

de garantir a organização, eficiência, facilidade de busca, rapidez e que permita de forma simples sua auditoria. Um requisito importante é que esse SGD se comunique com o SAPS, ou outro sistema que o substitua, para que por meio deste os usuários internos e externos possam carregar, baixar ou consultar os documentos arquivados.

CAPACITAÇÃO

Treinamento do efetivo do CBMRN lotado na DAT, nos Centros de Atividades Técnicas ou nas Seções de Atividades Técnicas envolvidos na análise de projetos, incluindo capacitação sobre o SGD e outras ferramentas digitais que venham a ser implementadas.

IMPLEMENTAÇÃO

Iniciar a análise digital de PPCI, permitindo por determinado período a apresentação do projeto em formato físico ou digital ou ainda ambos para que o usuário externo se adapte ao novo formato de análise até em que a fase que somente serão recebidas documentações digitais. Simultaneamente, realizar um monitoramento do desempenho do novo sistema.

AJUSTES CONTÍNUOS

Por meio do monitoramento do desempenho, de avaliações regulares do sistema e da coleta de feedback dos usuários internos e externos serão identificados os pontos que necessitam de melhoria e/ou aprimoramento. De acordo com essas informações serão promovidas

atualizações e ajustes conforme necessários. Além das atualizações para melhoria e ajustes do sistema, também é importante realizar atualizações periódicas para soluções de bugs e principalmente as relativas à segurança das informações armazenadas no sistema e SGD.

AVALIAÇÃO GERAL

Avaliar de forma geral os resultados alcançados a partir da implementação completa do novo sistema, comparando eficiência, custos e satisfação/aceitação do efetivo e do usuário externo pré e pós transição.

Também faz-se importante promover a conscientização tanto com o efetivo como com usuário externo sobre os benefícios alcançados com a transição.

Seguindo essas etapas com as devidas adequações, caso seja necessário subtrair, substituir ou adicionar mais etapas, o Corpo de Bombeiros do Rio Grande do Norte terá como realizar a transição de forma suave para a análise em meio digital de PPCI, assegurando eficiência e eficácia operacional e com melhorias contínuas na segurança e interação com os usuários internos e externos.

CONCLUSÕES/CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

A transição para a análise de projetos de prevenção e combate a incêndios e pânico em meio digital foi fundamental para simplificar e agilizar os processos do Corpo de Bombeiros do Ceará e de semelhante modo o será para o CBMRN.

A análise digital a ser implementada representará um marco significativo na constante busca do CBMRN pela excelência operacional aprimorada. Os benefícios principais dessa transição para o CBMRN, têm a visão de modernizar e obter uma melhor otimização dos processos vigentes, nivelando-os às demandas atuais.

Diversos benefícios podem ser alcançados:

- » Agilidade no Processo;
- » Facilidade de tramitação;
- » Segurança de Armazenamento;
- » Redução do Impacto Ambiental;
- » Padronização;
- » Dinamismo nas Atualizações (documentos);
- » Acesso Remoto
- » Auditoria
- » Custos Operacionais
- » Edição de Relatórios e Documentos Estatísticas
- » Eficiência Operacional;

Em resumo, a transição para a análise digital de PPCI beneficia não apenas o usuário externo com processo mais ágeis e facilidade para iniciar um processo de regularização, mas o também usuário interno, principalmente o efetivo do CBMRN que trabalha na Atividade Técnica, que ganha mais efetividade e eficiência operacional, prestando um serviço de excelência, destacando-se ainda o proveito para o meio ambiente por ser essa uma prática sustentável. Por meio dessa transição, o Corpo de Bombeiros garante a eficácia imediata de suas operações e ganha a capacidade de evoluir alinhado com as demandas dinâmicas que podem surgir.

REFERÊNCIAS

Portal SAPS. **Portal da Prevenção – CBMRN**. Portal SAPS, 2017. Disponível em: <https://sistemascbm.rn.gov.br/serntenportal/conprojeto>. Acesso em: 05 fev. 2024.

Portal CEPI. **Formulário de solicitação de serviços do CEPI/CBMCE**. Portal CEPI, 2019. Disponível em: <https://certificacao.bombeiros.ce.gov.br/solicitacao>. Acesso em: 05 fev. 2024. Portaria N° 194/2020 - CMDO/CBMCE

Rio Grande do Norte. **Lei Complementar n° 704, de 1° de abril de 2022**. Altera a Lei Complementar n° 601, de 07 de agosto de 2017. Diário Oficial do Estado, Natal, RN, ano 89, n°15.157, 07 de abril de 2022. Seção I, páginas 01 e 02.

AGMDoc. **As 11 vantagens de digitalizar seus documentos corporativos**. Disponível em: <https://www.agmdoc.com.br/as-11-vantagens-de-digitalizar-seus-documentos-corporativos/>. Acesso em: 05 fev. 2024.

Procenge. **Conheça os 6 maiores benefícios da gestão eletrônica de documentos**. Disponível em: <https://procenge.com.br/blog/conheca-os-6-maiores-beneficios-da-gestao-eletronica-de-documentos-2/>. Acesso em: 05 fev. 2024.

Selbetti. **Gestão de documentos digitais**: quais as vantagens e como fazer. Disponível em: <https://selbetti.com.br/gestao-de-documentos-digitais-quais-as-vantagens-e-como-fazer/>. Acesso em: 05 fev. 2024.

ANEXO ÚNICO

PORTARIA Nº 194/2020 - CMDO/CBMCE

Altera o formato eletrônico de entrega de projetos para fins de análise, regulamenta a autenticação por carimbo eletrônico de aprovação e dá outras providências.

O CORONEL COMANDANTE-GERAL DO CBMCE, no uso de suas atribuições que lhes são conferidas pelo artº 8º, caput c/c o artº 43 da Lei Estadual 13.438, de 07/01/2004 (publicada no DOE nº 005, de 09/01/2004);

CONSIDERANDO o crescente número de projetos de segurança contra incêndio protocolados para aprovação junto ao CBMCE;

CONSIDERANDO que o CBMCE já vem recebendo, para análise, projetos de segurança contra incêndio em formato eletrônico desde maio de 2019, constatando um número de adesão cada vez maior nos registros desse serviço;

CONSIDERANDO a necessidade de regulamentar carimbo eletrônico que identifique que o projeto recebeu aprovação do Comando de Engenharia e Prevenção de Incêndio (CEPI/CBMCE);

CONSIDERANDO que o formato eletrônico “.pdf” é de uso mais popular pela população em geral, frente ao “.dwf”;

RESOLVE:

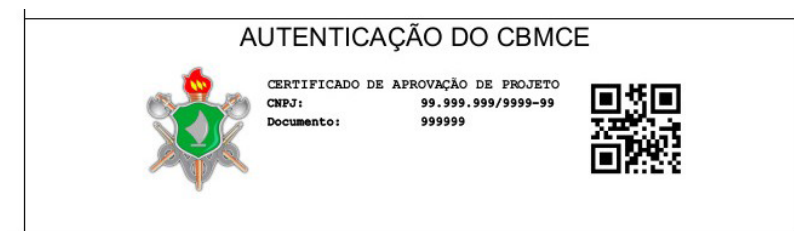
Art. 1º. Os projetos de segurança contra incêndio devem ser apresentados, para fins de análise e aprovação do CBMCE, em formato eletrônico, com as plantas do projeto de segurança contra incêndio,

memorial descritivo, anotação de responsabilidade técnica (ART) ou registro de responsabilidade técnica (RRT) e a taxa de projeto, se for o caso, todos em formato “.PDF”, para que seja analisado pelo setor competente no CBMCE;

Art. 2º. Fica criado o carimbo eletrônico de aprovação de projeto, conforme especificações da imagem abaixo, o qual será autenticado nas plantas após aprovação.

§1º. As plantas a que se refere o artigo anterior serão encaminhadas para o email de cadastro do solicitante, junto aos demais documentos do processo, após aprovação do projeto;

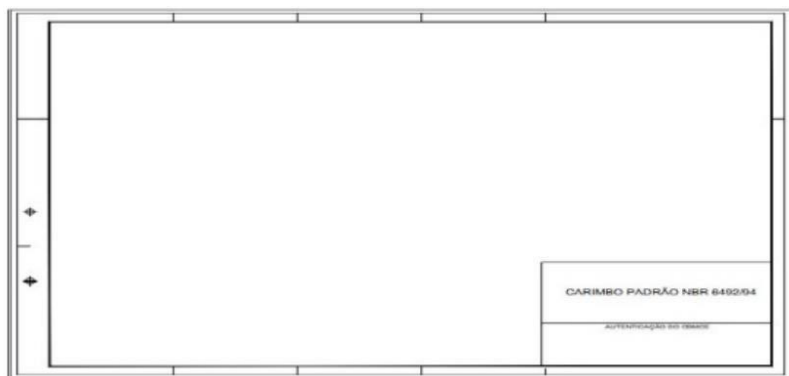
§2º. O código QRcode inserido no carimbo eletrônico de aprovação permitirá acesso a todas as informações do projeto, a saber: as plantas aprovadas, memorial descritivo, ART, ou RRT, e a taxa, se for o caso;



Art.3º. O site do CEPI/CBMCE (www.cepi.cb.ce.gov.br/downloads/arquivos) disponibilizará plantas na extensão “DWG” que servirão de modelo padrão, já com o espaço para impressão do carimbo de autenticação de aprovação, devendo, portanto, ser utilizada por todos os profissionais, conforme especificado na imagem abaixo.

§1º. Plantas apresentadas em desconformidade com o caput desse artigo farão o projeto ser reprovado, em razão de incompatibilidade com o sistema de autenticação digital.

§2º.Cada arquivo em formato “PDF” de prancha deverá conter apenas 01(uma) planta no tamanho disponibilizado pelo CBMCE (A0, A1, A2, A3), visto que a autenticação será feita individualmente, para cada arquivo submetido ao sistema.



Art.4º.Para fins de padronização dos sistemas de segurança utilizados nos projetos de segurança contra incêndio, fica regulamentado o uso de cores nos projetos, da seguinte forma:

- a) Vermelho: Para uso em sistemas como hidrantes, Sprinklers, extintores e central de gás e tubulações;
- b) Verde escuro: Para uso em Sinalização e iluminação de emergência;
- c) Azul escuro: Sistema de Alarme, detecção e proteção contra descargas atmosféricas;

Parágrafo Único. Demais sistemas, equipamentos ou qualquer situação não citada anteriormente e que tenha relação com a segurança contra incêndio, poderão ser inseridos em preto e branco, destacando a situação através de observações ou citações no projeto;

Art. 5º. As medidas estabelecidas no carimbo padrão estão marcadas como 5cm x 17,5cm, conforme planta em DWG, disponibilizada pelo CBMCE no site www.cepi.cb.ce.gov.br/downloads/

arquivos, sendo proibida a alteração dessa margem específica, ficando o espaço restante destinado ao carimbo do profissional ou empresa, respeitando os preceitos legais do previsto na NBR 6492/94 contendo as informações necessárias à avaliação do projeto.

Art. 6º. As plantas apresentadas para análise devem conter pelo menos um item com cotas conhecidas em cada prancha, ou, caso haja desenhos em escalas diferentes no mesmo arquivo, um ou mais itens em cada escala devem ser cotados para que seja possível calibrar a ferramenta régua no leitor de PDF.

Art. 7º. Para os casos em que seja necessário revalidar ou inserir um projeto antigo no SCAT (sistema de controle de vistorias e projetos) é necessário fazer upload do certificado de aprovação do projeto de segurança e das plantas aprovadas que possuam o carimbo de aprovação da época, todos digitalizados, e se for o caso, novas pranchas para conferência e aprovação pelo setor de análise de projetos.

Parágrafo Único. Os recebimentos de processos físicos poderão ser avaliados e autorizados pelo Comando de Engenharia e Prevenção de Incêndios (CEPI), mediante requerimento do interessado, em casos excepcionais, ou de impossibilidade de atendimento pelo sistema.

Art. 8º. Ficam revogadas todas as disposições em contrário, em especial aquelas do artigo 5º da Portaria 186/2019 – CMDO/CBMCE que conflitam com essa Portaria.

Em Fortaleza - CE, ao(s) 27 de agosto de 2020.

LUIS EDUARDO SOARES DE **HOLANDA** – CelCG BM
CORONEL COMANDANTE-GERAL DO CBMCE



Composto na
GRÁFICA CAULE DE PAPIRO
Rua Serra do Mel, 7989, Cidade Satélite
Pitimbu | Natal/RN | (84) 3218 4626
www.cauledepapiro.com.br

Este volume apresenta capítulos com proposições para a gestão e inovação no Corpo de Bombeiros Militares do Rio Grande do Norte. Todos os trabalhos contidos neste volume foram apresentados como requisito de conclusão do Curso de Especialização em Gestão e Inovação na Segurança Pública e obtiveram nota máxima na avaliação final.

Desejamos uma boa leitura e excelente aproveitamento do conteúdo!

Os Organizadores