



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas - FACE
Departamento de Administração - ADM
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública

**O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO
PARANÁ: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE COMANDANTES**

Matheus Justino Candido

Brasília
2025



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas - FACE
Departamento de Administração - ADM
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública

**O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO
PARANÁ: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE COMANDANTES**

Matheus Justino Candido

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação/MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de especialista em Gestão e Governança de Segurança Pública.

Orientador: Prof. Dr. Andersson Pereira dos Santos.

Brasília
2025

MATHEUS JUSTINO CANDIDO

**O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO
PARANÁ: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE COMANDANTES**

Trabalho de Conclusão de Curso defendido, em sessão pública, e aprovado pela
Banca Examinadora, composta pelos seguintes membros avaliadores:

Prof. Dr. Andersson Pereira dos Santos
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília - PPGA/FACE/UnB
Orientador

Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília - PPGA/FACE/UnB
Avaliador interno.

Prof. Me. Douglas Morgan Fullin Saldanha
Avaliador Externo.

Brasília
2025

Resumo

Este estudo investiga a percepção de comandantes de unidades do Corpo de Bombeiros Militar do Paraná (CBMPR) a respeito da avaliação do desempenho da organização. Foi verificado como esses comandantes o definem, bem como a sua opinião acerca do sistema de mensuração existente e de como ele pode ser medido. Para tanto, foram conduzidas entrevistas com bombeiros militares que atuam como comandantes em diferentes níveis da estrutura operacional da organização, buscando captar a multidimensionalidade do fenômeno e oferecer subsídios para o desenvolvimento inicial de um sistema de avaliação. A pesquisa, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco oficiais comandantes de diferentes níveis hierárquicos e localizações geográficas, revela múltiplas percepções sobre o conceito de desempenho organizacional, que abrangem dimensões como o resultado do trabalho, a cobertura territorial, a eficiência operacional, a qualidade técnica do atendimento e o retorno social. O estudo constatou a inexistência de um sistema estruturado e padronizado de medição de desempenho no CBMPR. Entre as propostas para aprimoramento, destacam-se: a implementação de indicadores objetivos que equilibrem eficiência operacional e eficácia do serviço; o desenvolvimento de processos de avaliação pós-ocorrência para analisar o impacto real das ações dos bombeiros; a equidade geográfica na distribuição de recursos; e a criação de um segmento organizacional dedicado a pensar e monitorar um modelo estruturado de avaliação. Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação do escopo investigativo, incluindo estudos comparativos entre diferentes corpos de bombeiros militares do Brasil, bem como a realização de pesquisas longitudinais, que acompanhem a implementação de sistemas de avaliação e seus impactos ao longo do tempo.

Palavras-chave: Desempenho organizacional, Corpo de Bombeiros, avaliação de desempenho.

1 INTRODUÇÃO

O desempenho organizacional, entendido como os resultados de uma organização em comparação com suas metas e objetivos (Andersen, Boesen & Pedersen, 2016), é considerado um dos temas mais importantes em pesquisas na área de administração, sendo essencial para a continuidade e o sucesso das organizações (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009).

No contexto do setor público, o desempenho organizacional apresenta características particulares e maior complexidade em sua mensuração. Diferentemente do setor privado, em que critérios financeiros podem ser comparados de forma objetiva, no setor público o desempenho é avaliado por múltiplos *stakeholders*, como cidadãos contribuintes, servidores e políticos, tornando necessária uma visão abrangente a respeito do desempenho (DeNisi & Murphy, 2017). Ademais, surgem preocupações mais amplas sobre governança, que pressupõem dimensões como responsabilidade, probidade e respeito aos direitos humanos (Walker, Lee, James & Ho, 2018).

Os corpos de bombeiros militares, enquanto integrantes da administração pública, não ficam isentos da necessidade de avaliar seu desempenho. Os corpos de bombeiros são instituições estaduais, responsáveis pela execução de atividades de defesa civil, buscas e salvamentos, além de atuarem em prol da prevenção e do combate a incêndios e a desastres (Costa, 2008). No cumprimento dessas atribuições, as organizações atendem a ocorrências de diversas naturezas e realizam análises de projetos técnicos, vistorias e fiscalizações em edificações e áreas de risco (Sentone, 2022).

O Corpo de Bombeiros Militar do Paraná (CBMPR), instituição criada em 1912 (Silva, 2022), foi desvinculado da Polícia Militar do Paraná em 14 de dezembro de 2022 (Machado, 2023a). A aquisição da autonomia administrativa e operacional possibilitou que a estrutura e os processos da organização sejam mais alinhados às atribuições específicas do CBMPR (Sentone, 2022).

Nesse contexto de mudança organizacional, faz-se imperativo que existam medidas de avaliação de desempenho que demonstrem à sociedade paranaense que o CBMPR está utilizando os recursos e investimentos de maneira eficaz, de forma que a sua atuação seja aperfeiçoada (Durante & Borges, 2011). Isto porque a efetiva implementação de sistemas de medição de desempenho pode impulsionar organizações caracterizadas por excesso de burocracia, lentidão e ineficiência em

direção a um modelo de gestão mais ágil, que em teoria pode oferecer um melhor retorno para os recursos públicos investidos (Alach, 2017).

Assim, o presente trabalho tem o objetivo de identificar a percepção de comandantes de unidades do CBMPR acerca da avaliação do desempenho da organização, verificando como os bombeiros do Paraná o definem, bem como a sua opinião acerca do sistema de mensuração existente e de como ele pode ser medido. Para tanto, foram conduzidas entrevistas com bombeiros militares que atuam como comandantes em diferentes níveis da estrutura operacional da organização, buscando captar a multidimensionalidade do fenômeno e oferecer subsídios para o desenvolvimento inicial de um sistema de avaliação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Em organizações públicas, ainda que não busquem lucro, há uma pressão cada vez maior para que o nível de desempenho seja aumentado e para que seja fornecido um serviço público de qualidade, o que evidencia a crescente demanda da sociedade por eficiência, eficácia e transparência na gestão dos recursos públicos (Misoczky & Vieira, 2001). De forma diversa do setor privado, em que o lucro é um dos principais indicadores de desempenho da organização, no setor público enfrenta-se os desafios de atender a múltiplos objetivos, muitas vezes conflitantes, de estabelecer medidas precisas de resultado e de satisfazer diversos grupos de *stakeholders* (Boyne, 2003).

Além disso, na avaliação do desempenho de organizações públicas deve-se considerar que há uma distinção entre os *outputs*, que são produtos diretos e quantitativos das atividades organizacionais, e os *outcomes*, que se referem aos impactos e resultados efetivos alcançados na sociedade (Donahue, 2004). Ainda, a literatura aponta diversas razões, que não necessariamente estão sob controle dos seus gestores, para que existam diferenças no desempenho de organizações públicas, como as diferenças entre legislações locais, o contexto socioeconômico e demográfico específico de cada região e a falta de liberdade para a escolha do local de prestação de serviço (Smith & Street, 2005).

Apesar desses desafios, a implementação de sistemas de medição e gestão de desempenho tem sido cada vez mais adotada como uma ferramenta para orientar a tomada de decisões e promover a melhoria contínua dos serviços públicos (Van

Dooren, Bouckaert & Halligan, 2010). O movimento da Nova Gestão Pública (*New Public Management* - NPM), que representa uma mudança paradigmática da administração pública tradicional para um modelo gerencial, trouxe consigo uma ênfase na necessidade de avaliar e medir o desempenho dos serviços públicos de forma sistemática e orientada a resultados (Hood, 1995).

Entretanto, estudos também evidenciam preocupações quanto a possíveis efeitos adversos derivados da medição de desempenho. Entre eles, estão a seleção tendenciosa de dados, a baixa correlação entre os valores dos indicadores de desempenho e o desempenho real devido a erros de formulação e a utilização simbólica das informações de desempenho, quando coletadas apenas para "demonstração", sem a intenção efetiva de utilização (Van Thiel & Leeuw, 2002). Deve-se considerar, também, que uma das principais dificuldades relacionadas à utilização do potencial das informações de desempenho nas organizações públicas é a qualidade e legitimidade dos dados disponíveis (Deschamps, 2022).

No Brasil, de forma similar, cada vez mais as organizações públicas são cobradas para que façam uso de indicadores de desempenho, especialmente as organizações na área de segurança pública, o que possibilita a formulação e implementação de políticas públicas de maneira técnica e efetiva (Figueira, 2015). Nota-se, portanto, que a medição de desempenho pode servir a múltiplos propósitos nas organizações públicas, como avaliar e controlar as operações, subsidiar decisões orçamentárias, motivar os servidores, promover a transparência, celebrar conquistas, fomentar o aprendizado organizacional e impulsionar a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade (Behn, 2003).

Neste contexto, emerge o desafio de desenvolver sistemas de avaliação de desempenho de organizações públicas, que equilibrem a necessidade de mensuração e controle com a flexibilidade necessária à natureza dos serviços públicos, com as múltiplas dimensões de resultado e com os vários *stakeholders* envolvidos.

2.2 O DESEMPENHO DOS CORPOS DE BOMBEIROS

Os corpos de bombeiros, como integrantes da administração pública, também sofrem pressões para aumentar seu nível e avaliar o desempenho (Durante & Borges, 2011). Para os corpos de bombeiros, a avaliação de desempenho tem um papel especialmente relevante, já que as organizações exercem serviços vitais que intencionam minimizar o número de incidentes de incêndios e outros acidentes, bem

como maximizar o número de vidas e propriedades salvas (Flynn, 2009). Nesse sentido, o Plano Estratégico 2017-2025, elaborado pelo CBMPR, por exemplo, foi elaborado para definir as metas e objetivos da corporação na busca de atingir a excelência dos serviços prestados e a eficiência esperada na gestão (Machado, 2023b).

Nesse contexto, os indicadores de desempenho são tidos como um instrumento gerencial, com potencial para aprimoramento dos serviços de bombeiros e para viabilizar análises comparativas entre diferentes unidades e organizações. Além disso, os indicadores auxiliam o planejamento e desenvolvimento orçamentário, bem como incrementam a motivação dos profissionais por meio de incentivos, recompensas e sanções (Carvalho, Fernandes, Lambert & Lapsey, 2006). Entretanto, avaliar o desempenho dos corpos de bombeiros é uma tarefa complexa e que envolve diversos aspectos, refletindo a natureza diversificada dos serviços prestados por essas organizações, que buscam vários objetivos (Horwitz & McGahan, 2019).

Para atingir seus objetivos, as atividades dos bombeiros usualmente são divididas em duas categorias principais: prevenção e supressão (Flynn, 2009). As atividades de prevenção englobam ações pré-incêndio, destinadas a evitar ocorrências e reduzir danos potenciais, enquanto as atividades de supressão dizem respeito às ações quando o incêndio já ocorreu, o que inclui o combate e extinção do fogo e o salvamento de vidas e propriedades (Komsionchi Eslamzadeh, Grilo, Espadinha-Cruz, Rodrigues & Lopes, 2022).

Para aprimorar as atividades de prevenção, os corpos de bombeiros realizam análises de projetos técnicos, executam vistorias em edificações, realizam programas educacionais e campanhas preventivas. Entretanto, o número de incêndios e outros acidentes evitados não é diretamente mensurável, assim como o conhecimento da população sobre como atuar em emergências (o que resulta em redução de custos derivados de acidentes). Por isso, como *outputs*, nesses casos, usualmente são utilizados o número de pessoas instruídas nos treinamentos, as vistorias realizadas, entre outros indicadores que avaliem indiretamente os potenciais incêndios e incidentes evitados (Komsionchi Eslamzadeh, Grilo, Espadinha-Cruz, Rodrigues & Lopes, 2022).

Para as atividades de supressão de incêndio, vários indicadores operacionais assumem relevância, como a rapidez na identificação e notificação do sinistro, o intervalo entre o acionamento e a mobilização das equipes, o tempo de deslocamento

até o local e o período necessário para o atendimento da emergência (Jaldell, 2017; Komsionchi Eslamzadeh, Grilo, Espadinha-Cruz, Rodrigues & Lopes, 2022).

A complexidade de avaliação de desempenho dos corpos de bombeiros é intensificada pela expansão de atividades desempenhadas e pela diferença de atuação entre organizações, o que requer a consideração de múltiplas dimensões de desempenho. Cita-se, por exemplo, que muitos corpos de bombeiros não atuam somente na prevenção e supressão de incêndios, mas também realizam atendimentos pré-hospitalares, atendimentos a emergências envolvendo produtos perigosos, perícias de incêndios, entre outros (Flynn, 2009).

Nesse sentido, a avaliação de desempenho dos corpos de bombeiros deve ser iniciada pela compreensão das características específicas da região analisada (Garcia Sanchez, 2006). Além disso, a avaliação de desempenho dos corpos de bombeiros inclui a dificuldade de alocação de recursos (postos, profissionais, viaturas, etc.) considerando que a demanda pelo serviço prestado é incerta.

Para avaliar o desempenho dos corpos de bombeiros de maneira quantitativa, vários métodos foram utilizados na literatura. Destacam-se, entre eles, a análise envoltória de dados (*Data Envelopment Analysis* - DEA) e a análise de fronteira estocástica (*Stochastic Frontier Analysis* - SFA), que possibilitam a avaliação da distância entre um indivíduo e uma referência, que é a fronteira de eficiência (Reiljan, Puolokainen & Ülper, 2015). Ainda, pode-se encontrar trabalhos que utilizaram outros métodos, como análise de regressão, *balanced scorecard* e análise multicritério (Komsionchi Eslamzadeh, Grilo, Espadinha-Cruz, Rodrigues & Lopes, 2022).

3 MÉTODO

Com o objetivo de identificar a percepção de comandantes de unidades acerca da avaliação do desempenho do CBMPR no exercício de suas atividades, a pesquisa foi realizada no CBMPR, que é uma instituição militar estadual, subordinada à Secretaria de Estado de Segurança Pública, organizada atualmente em três Comandos Regionais e 19 unidades operacionais, com atuação em todo o estado do Paraná e sede localizada em Curitiba.

O estudo adotou uma abordagem qualitativa e foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com bombeiros militares selecionados. A técnica de entrevista semiestruturada possibilita o aprofundamento a respeito do tema,

facilitando a interação entre entrevistados e entrevistador, com a vantagem de ter uma elasticidade no que diz respeito à sua duração (Boni & Quaresma, 2005).

O roteiro das entrevistas (Apêndice A) foi construído baseado na revisão de literatura a respeito do desempenho dos corpos de bombeiros, em especial do CBMPR. Os questionamentos contidos no roteiro de entrevista buscaram identificar a percepção dos respondentes acerca de como a avaliação do desempenho do CBMPR está sendo avaliado e de como ele pode vir a ser aferido.

As questões foram formuladas de maneira eu as respostas fossem abertas, permitindo que os entrevistados expressassem livremente suas opiniões e percepções. Assim, o roteiro possibilitou o surgimento de perguntas complementares durante a realização das entrevistas, para o aprofundamento do conteúdo das falas dos participantes, com foco nos aspectos levantados no referencial teórico (Russo & Silva, 2019).

Para a seleção dos entrevistados, adotou-se uma abordagem intencional, buscando bombeiros que ocupem cargos de comando em diferentes níveis hierárquicos da organização. Dessa maneira, foram realizadas entrevistas com cinco oficiais do CBMPR, selecionados por representarem diferentes níveis decisórios e por atuarem em diversas localizações geográficas.

Assim, foram entrevistados: o Subcomandante-Geral do CBMPR, responsável pela gerência operacional da instituição; um Comandante de Comando Regional de Bombeiro Militar; um Comandante de Unidade Operacional; um Comandante de Companhia de Bombeiro Militar; e um Comandante de Pelotão de Bombeiro Militar. As entrevistas foram realizadas no período de fevereiro a março de 2025 e foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados.

Tabela 1 - Lista de entrevistados.

Entrevistado	Tempo de Serviço no CBMPR	Classe
E1	33 anos	Oficial Superior
E2	21 anos	Oficial Superior
E3	15 anos	Oficial Intermediário
E4	11 anos	Oficial Subalterno
E5	33 anos	Oficial Superior

As entrevistas duraram, em média, 20 minutos. As falas foram codificadas e segmentadas em unidades de significação, gerando as categorias de análise (Campos, 2004), que emergiram e foram identificadas no momento da análise das falas dos entrevistados (Duarte, 2004). A Tabela 2, a seguir, apresenta as categorias de análise utilizada para interpretar os dados colhidos nas entrevistas:

Tabela 2 – Categorias de análise.

Categoria de análise	Definição
1 – Concepções de desempenho	O que os entrevistados entendem como desempenho do CBMPR no exercício de suas funções.
2 – Estado atual da mensuração de desempenho	Como o desempenho da organização tem sido mensurado atualmente
3 – Críticas ao sistema atual de mensuração	Críticas ao sistema atual de mensuração
4 – Proposições para aprimoramento da mensuração de desempenho	Como o desempenho da organização deveria ser mensurado

3.1 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CBMPR

Por meio da pesquisa documental realizada foi efetuado o levantamento nos normativos internos que tratam da avaliação de desempenho do CBMPR. Verificou-se que existem diretrizes gerais a respeito da atuação do CBMPR, mas que não há um sistema estruturado para medição de desempenho organizacional formalmente instituído.

A Constituição do Estado do Paraná, em seu artigo 48A, estabelece as competências do CBMPR, incluindo a coordenação e a execução de atividades de defesa civil, o exercício do poder de polícia administrativa referente à prevenção a incêndios e desastres, o combate a incêndio e a desastres, a prevenção de acidentes na orla marítima e fluvial, buscas, salvamentos, socorros públicos e o atendimento pré-hospitalar. Este amplo conjunto de atribuições demonstra a complexidade das responsabilidades institucionais da organização, o que exige, por consequência, mecanismos robustos de avaliação, que contemplem as múltiplas dimensões da atuação.

Em consonância com as atribuições constitucionais, o Plano Estratégico 2017-2025 do CBMPR estabelece como um eixo estratégico “atingir a eficiência e eficácia nas atividades executadas”, o que reflete a intenção institucional de aumentar o seu desempenho. A Lei Estadual nº 22.206, de 29 de novembro de 2024 (Lei de Organização Básica do CBMPR), indica que são os órgãos de execução, subordinados aos Comandos Regionais de Bombeiro Militar, as estruturas organizacionais responsáveis pelo cumprimento das missões bombeiro-militar.

Nesse sentido, as unidades operacionais representam a linha de frente da corporação no atendimento às demandas da população e na execução das políticas institucionais, constituindo-se como elementos fundamentais para um sistema de avaliação de desempenho que venha a ser implementado. Além disso, a referida norma incumbe ao Subcomandante-Geral a função de coordenador operacional da Corporação, centralizando nesta autoridade a responsabilidade pela harmonização das atividades fins desenvolvidas pelas unidades operacionais, o que justifica a sua inclusão, assim como a de oficiais diretamente envolvidos na gestão operacional, no rol de entrevistados nesta pesquisa, conforme mencionados na seção anterior.

Ainda, o Plano Estratégico 2017-2025 do CBMPR ressalta, entre os fatores críticos de sucesso, a importância da gestão de desempenho, afirmando ser “necessária a implementação de um sistema de monitoramento e avaliação para gerar informações sobre o desempenho de programas, projetos e ações com a finalidade de incorporá-las aos processos decisórios”. Esta declaração reconhece a importância estratégica da mensuração de resultados como subsídio para uma tomada de decisão baseada em evidências. No entanto, o documento carece de indicadores específicos ou detalhamentos que permitam avaliar o cumprimento das metas estabelecidas, revelando a necessidade de operacionalização prática do tema.

Apresentado o método do estudo, a próxima seção apresentará os resultados da pesquisa, segmentados por categoria de análise, conforme apresentado na Tabela 2 dessa seção.

4 RESULTADOS

A análise das entrevistas realizadas com oficiais do CBMPR indica diferentes perspectivas sobre o conceito de desempenho organizacional, do estado atual da medição no CBMPR e das formas de mensuração. Os resultados são apresentados a seguir, organizados em quatro categorias principais: concepções de desempenho,

estado atual da mensuração, críticas ao sistema vigente e proposições para aprimoramento.

4.1 CONCEPÇÕES DE DESEMPENHO

Em relação às concepções sobre o desempenho do CBMPR, foram identificadas cinco dimensões principais nas definições apresentadas pelos entrevistados: resultado do trabalho, cobertura territorial, eficiência operacional, qualidade técnica e retorno social.

O entrevistado E1 definiu o desempenho como *“o resultado do nosso trabalho, que, na minha visão, não corresponde à visão que a população tem do nosso trabalho”* (E1). Este contraste entre a percepção pública e a avaliação técnica foi mencionado por outros entrevistados, indicando que, embora a organização goze de prestígio junto à sociedade, uma avaliação técnica criteriosa poderia revelar aspectos a serem aprimorados. O entrevistado E2 ampliou tal concepção, relacionando o desempenho à abrangência do atendimento: *“eu acho que está relacionado ao quanto que o corpo de bombeiros consegue dar cobertura e efetivamente estar prestando o serviço que lhe cabe como missão fim em toda a área do estado”* (E2). Esta visão enfatiza a importância da universalização do acesso aos serviços prestados, destacando um componente que vai além de métricas puramente operacionais.

O entrevistado E3 associou o desempenho à capacidade técnica e à qualidade do atendimento, indicando que devem ser mensurados o *“tempo resposta para atendimento, equipamentos e viaturas adequadas (...) e o treinamento do efetivo para fazer o melhor atendimento possível”* (E3). Houve também uma concepção voltada à qualidade do atendimento, descrevendo que o desempenho ideal *“seria um atendimento de qualidade, (com) técnicas atualizadas, um conhecimento atualizado da nossa tropa, sempre prezando pela melhor prestação de serviço e preservação da vida ou preservação de lesões secundárias”* (E4).

Por fim, um dos entrevistados destacou a dimensão social do desempenho, afirmando que o CBMPR, *“como uma instituição pública, tem que dar um retorno social grande”* (E5), complementando que *“temos que incorporar no bombeiro ferramentas de gestão de eficiência até como questão de sobrevivência”* (E5). Nota-se, portanto, uma diversidade de concepções sobre desempenho, o que reflete a complexidade inerente à avaliação de organizações públicas, especialmente aquelas dedicadas aos serviços de emergência (Horwitz & McGahan, 2019).

4.2 ESTADO ATUAL DA MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

A pesquisa revelou um consenso entre os entrevistados quanto à ausência de um sistema estruturado e padronizado de avaliação de desempenho do CBMPR. Esta constatação é sintetizada na resposta de um oficial, que afirmou que *“atualmente não existe uma avaliação de desempenho estruturada”* no CBMPR (E1). Outro entrevistado reforçou essa perspectiva, ao afirmar: *“eu acho que nós não temos hoje uma forma de mensurar essa qualidade de atendimento”* (E4).

Apesar da ausência de um sistema estruturado, alguns entrevistados mencionaram a existência de iniciativas isoladas para mensuração em algumas unidades operacionais da organização. Um oficial afirmou que *“eu sei que já existiu, eu não sei se atualmente existe alguma iniciativa isolada dentro do Corpo de Bombeiros. Mas eu conheci iniciativas isoladas de avaliação de desempenho. Desempenho administrativo e desempenho operacional”* (E1). Outro participante indicou que, a nível local, existem práticas informais de avaliação:

“Existe ali dentro do batalhão algo semelhante com o planejamento estratégico, que são as Normas Gerais de Ação do quartel. Elas determinam alguns objetivos. Então a gente tem objetivos claros ali do que a gente tem que atingir diariamente, semanalmente, mensalmente e até os próximos quatro anos” (E3).

As iniciativas locais, contudo, não são traduzidas em um sistema organizacional integrado e comparável, como destacado por outro entrevistado: *“são formas de controle, mas elas são meio empíricas. Depende do que o chefe acha. (...) Não temos indicadores de desempenho, uma companhia, um batalhão comparando com outro, eficiência do próprio militar, não tem”* (E5).

A realidade descrita pelos entrevistados reflete a dificuldade de implementação de sistemas estruturados de avaliação de desempenho em organizações públicas (Van Thiel & Leeuw, 2002). Em resumo, os oficiais destacaram que não há, portanto, indicadores claramente estabelecidos ou padronizados que possibilitem comparações objetivas entre unidades, de maneira que as formas atuais de controle dependem da percepção de chefes e comandantes locais.

4.3 CRÍTICAS AO SISTEMA ATUAL DE MENSURAÇÃO

Os entrevistados criticaram a maneira atual de mensuração de desempenho, já que, além de não existir uma estruturação, existe uma ênfase excessiva em dados estatísticos relacionados à quantidade de atendimentos e à densidade populacional. A crítica aponta, também, para uma tendência organizacional de valorizar métricas quantitativas que nem sempre refletem a qualidade do serviço ou seu impacto real para o cidadão. Um dos entrevistados apontou que *"a estatística também ela engana de certa forma, porque existem lugares em que não há estatística, mas simplesmente porque a demanda é reprimida porque a resposta não chega"* (E2).

Outra crítica refere-se ao desequilíbrio na alocação de recursos entre diferentes regiões do estado, como ilustrado pelo seguinte depoimento:

"Eu vejo que (há) uma concentração muito relacionada à população, grandes centros, mas eu entendo que cidadão é cidadão onde estiver e ele tem direito ao mesmo atendimento. Claro que vai ter nuances de tempo, mas a verdade é que ainda a gente tem lugares que simplesmente não existe o atendimento do Corpo de Bombeiros" (E2).

Um entrevistado destacou exemplos concretos deste desequilíbrio: *"vou dar um exemplo bem clássico: chega óculos na operação verão do leste e não chega aqui (no oeste). Então o sol queima o olho da mesma forma"* (E5). A perspectiva de desequilíbrio na alocação de recursos foi reforçada na seguinte afirmação do Entrevistado 2:

"Hoje aqui na minha unidade, por exemplo, quando cheguei tinha lugares que levava três horas para a resposta do bombeiro chegar. Hoje a gente reduziu para duas horas e quinze, duas horas, mas efetivamente, se nesse ponto tiver uma ocorrência, não é uma resposta do Corpo de Bombeiros que vai chegar lá a tempo" (E2).

Assim, as críticas ao sistema atual de mensuração revelam a necessidade de considerar as características específicas das diferentes regiões atendidas, garantindo equidade na prestação de serviços (Garcia Sanchez, 2006).

4.4 PROPOSIÇÕES PARA APRIMORAMENTO DA MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Os oficiais demonstraram consenso quanto à necessidade de implementar um sistema de avaliação de desempenho que considere tanto a eficiência quanto a eficácia do atendimento prestado. As proposições apresentadas abrangeram quatro

dimensões principais: (1) implementação de indicadores objetivos, (2) desenvolvimento de processos de avaliação após a ocorrência, (3) equidade geográfica nos serviços e (4) estruturação organizacional.

Um indicador importante que emergiu na percepção dos entrevistados foi o tempo de resposta, o que vai ao encontro da literatura relacionada, que identifica o tempo de resposta como um dos indicadores operacionais mais relevantes para corpos de bombeiros (Jaldell, 2017; Komsionchi Eslamzadeh, Grilo, Espadinha-Cruz, Rodrigues & Lopes, 2022). Foi identificada, também, uma percepção de desequilíbrio na alocação de recursos entre diferentes regiões do estado, o que foi abordado por Garcia Sanchez (2006), que destaca que a avaliação de desempenho dos corpos de bombeiros deve considerar características específicas da região analisada.

Além disso, a necessidade de implementar processos de avaliação pós-ocorrência foi um tema recorrente nas entrevistas. Um respondente sugeriu, por exemplo, comparar a avaliação dos socorristas com o tratamento hospitalar, de modo que o atendimento prestado às vítimas fosse visualizado de maneira completa, o que contribuiria para uma percepção do impacto real das ações do CBMPR em relação à prevenção de agravamentos de lesões e minimização de perdas em ocorrências.

Para ocorrências de incêndio, outro entrevistado propôs que *"a hora em que tivermos a nossa parte de perícia de incêndio bem estruturada, aí conversaria (...) com o combate, (...) para estudar se aquela forma de combate foi realmente a melhor opção naquele cenário"* (E4). Tal fala foi complementada pelo entrevistado E1, que salientou que a avaliação pós-ocorrência é necessária *"para verificar se as ações ali do bombeiro realmente mitigar as perdas. As outras edificações circunvizinhas, se a atividade do bombeiro realmente foi importante para não passar para outra edificação"* (E1).

Ainda, um entrevistado enfatizou que seria necessário *"um segmento dedicado a pensar e monitorar esse modelo de avaliação"* (E1), demonstrando preocupação com a estruturação e continuidade do processo de mensuração de desempenho. Outro participante sugeriu que o planejamento estratégico existente tenha indicadores claros para ser efetivamente implementado: *"eu acredito que a nível de comando, o principal seja o planejamento estratégico, onde tem ali as diretrizes e o azimuth para mostrar onde o bombeiro quer chegar, para no final atender a população da melhor forma possível"* (E3).

Por fim, os entrevistados defenderam uma abordagem que promova a padronização e equidade no serviço prestado à população paranaense. Um oficial destacou que seu objetivo era garantir que *“quartéis distantes recebam os mesmos recursos e treinamento que unidades em grandes cidades”* (E5). Diversos respondentes expressaram a visão de que todos os cidadãos paranaenses, independentemente de onde residam, merecem o mesmo nível de proteção e atendimento, o que requer uma distribuição equilibrada de recursos, um sistema de avaliação abrangente e contínuo investimento na preparação dos profissionais em todo o estado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a percepção dos bombeiros militares acerca da avaliação do desempenho do CBMPR, verificando como definem tal desempenho, suas opiniões sobre a atual mensuração e possíveis aprimoramentos. Os resultados evidenciaram a inexistência de um sistema estruturado de avaliação de desempenho na corporação, refletindo um dos desafios recorrentes em organizações públicas (Van Thiel & Leeuw, 2002). Ainda, as entrevistas revelaram múltiplas concepções de desempenho, convergindo, especialmente, para dois aspectos fundamentais: a eficiência operacional, representada principalmente pelo tempo de resposta às ocorrências, e a eficácia do atendimento prestado à população, medida pelo impacto real das intervenções realizadas.

Dessa maneira, a pesquisa oferece subsídios para o início do desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho no CBMPR, considerando suas particularidades e múltiplas atribuições. Deve-se levar em conta, entretanto, que o estudo focou na percepção interna de bombeiros militares, sem incorporar as perspectivas de outros *stakeholders* relevantes. Além disso, embora tenham sido ouvidos comandantes dos vários níveis organizacionais da instituição, a natureza qualitativa da pesquisa não permite generalizações para todo o efetivo do CBMPR.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação do escopo investigativo, incluindo estudos comparativos entre diferentes corpos de bombeiros militares do Brasil, bem como a realização de pesquisas longitudinais, que acompanhem a implementação de sistemas de avaliação e seus impactos ao longo do tempo. Por fim, os resultados reforçam a necessidade de superação da dicotomia entre a percepção

pública e avaliação técnica do desempenho dos corpos de bombeiros, com o desenvolvimento de um sistema estruturado de avaliação, que contemple tanto a qualidade quanto o impacto do atendimento, levando em conta particularidades regionais e a distribuição de recursos.

REFERÊNCIAS

- Alach, Z. (2017). Towards a standard conceptual typology of public sector performance measurement. *Kōtuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, 12(1), 56–69.
- Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review*, 76(6), 852–862.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em tese*, 2(1), 68-80.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394.
- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista brasileira de enfermagem*, 57, 611-614.
- Carvalho, J., Fernandes, M., Lambert, V., & Lapsley, I. (2006). Measuring fire service performance: a comparative study. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), 165-179.
- Costa, C. M. D. I. (2008). Corpos de Bombeiros Militares: uma abordagem organizacional. *Revista Preleção*, (3).
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of applied psychology*, 102(3), 421.
- Deschamps, C. (2022). Performance management in public service organizations: can data be useful to managers even when it is flawed or gamed? *International Public Management Journal*, 25(5), 704-721.
- Donahue, A. K. (2004). The influence of management on the cost of fire protection. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(1), 71-92.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225.

Durante, M. & Borges, D. (2011). Avaliação e desempenho em segurança pública. In: *Indicadores de Desempenho em Segurança Pública*. Brasília, DF: Ministério da Justiça, 63-86.

Figueira, M. G. (2015). Proposta de uma matriz de indicadores para as ações de gestão de informação da SENASP. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 9(2), 110-128.

Flynn, J. D. (2009). *Fire service performance measures*. National Fire Protection Association, Fire Analysis and Research Division.

Garcia Sánchez, I. M. (2006). Estimation of the effect of environmental conditions on technical efficiency: the case of fire services. *Revue d'Économie régionale & urbaine*, (4), 597-614.

Hood, C. (1995). Emerging issues in public administration. *Public administration*, 73(1), 165-183.

Horwitz, J. R., & McGahan, A. M. (2019). Collaborating to manage performance trade-offs: How fire departments preserve life and save property. *Strategic Management Journal*, 40(3), 408-431.

Jaldell, H. (2017). How important is the time factor? Saving lives using fire and rescue services. *Fire technology*, 53(2), 695-708.

Komsionchi Eslamzadeh, S. M., Grilo, A., Espadinha-Cruz, P., Rodrigues, J. P. C., & Lopes, J. P. (2022). A framework for fire departments' performance assessment: a systematic literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 349–369.

Machado, F. F. (2023a). Corpo de Bombeiros Militar do Paraná: a oportunidade de reestruturação em meio às dificuldades de implantação da nova Lei de Licitações e Contratos. *Brazilian Journal of Development*, 9(10), 28278–28302.

Machado, F. F. (2023b). A implantação da tecnologia de robotização por meio de aplicativo de mensagens para padronização e eficiência no atendimento ao público no Corpo de Bombeiros Militar do Paraná. *Brazilian Journal of Technology*, 6(2), 73-97.

Misoczky, M. C. A., & Vieira, M. M. F. (2001). Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. *Revista de Administração Pública*. 35 (5), 163-177.

Reiljan, J., Puolokainen, T., & Ülper, A. (2015). Complex benchmarking and efficiency measurement of public agencies: the case of Estonian rescue service brigades. *Public Finance and Management*, 15(2), 130-152.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.

Russo, R. D. F. S. M., & Silva, L. F. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 10(1), 1-6.

Sentone, R. G. (2022). Emancipação institucional do corpo de Bombeiros do Paraná: uma análise sociológica: Institutional emancipation of the Paraná fire Department: a sociological analysis. *Brazilian Journal of Development*, 8(11), 70940–70961.

Silva, F. A. S. (2022). Contexto Histórico: A Ascensão da mulher no Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 8(7), 540–553.

Smith, P. C., & Street, A. (2005). Measuring the efficiency of public services: the limits of analysis. *Journal of the Royal Statistical Society Series A: Statistics in Society*, 168(2), 401-417.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). Performance management in the public sector. In Routledge (2nd ed.). London, UK: Routledge.

Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public performance & management review*, 25(3), 267-281.

Walker, R. M., Lee, M. J., James, O., & Ho, S. M. (2018). Analyzing the complexity of performance information use: Experiments with stakeholders to disaggregate dimensions of performance, data sources, and data types. *Public Administration Review*, 78(6), 852-863.

Apêndice A

Apresentação

Apresentar-se ao entrevistado e agradecer pela atenção e tempo disponibilizado.

Informar que a pesquisa é uma etapa do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública da UnB.

Apresentar o objetivo da entrevista: identificar como o desempenho do Corpo de Bombeiros Militar do Paraná é percebido por integrantes da organização.

Informar que não existem respostas certas ou erradas, mas o que importa é sua percepção.

Garantir o anonimato do respondente.

Pedir permissão para gravar a entrevista e informar que terá duração aproximada de 20 minutos.

Questões

1. Descrever, de maneira breve, sua trajetória profissional no CBMPR.
2. Em sua opinião, o que significa o termo “desempenho do CBMPR” no exercício de suas atividades-fins?
3. Em sua opinião, como o desempenho do CBMPR é mensurado atualmente?
4. Em sua opinião, como o desempenho do CBMPR poderia e deveria ser mensurado?