

ESCALAS DE SERVIÇO NO CBMGO: A GESTÃO POR PROCESSOS E UM MODELO PADRONIZADO DE ESCALA

Paulineli Damasceno da Silva¹

<https://orcid.org/0009-0006-1892-5150>

César Augustus Adorno Ferreira Lima²

<https://orcid.org/0000-0002-8399-6004>

RESUMO

Os serviços prestados à sociedade pelo Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás – CBMGO, englobam desde a prevenção e combate à incêndios, aos resgates e prestação de socorro em situações de urgência e emergência. Para a consecução desses serviços se faz o uso de escalas de serviço gerindo os recursos humanos e materiais. Sendo essas regidas por ampla normatização, as quais elencam os critérios e itens que devem ser observados para sua confecção. Desse modo, surge como problemática deste estudo: Observa-se um modelo padrão de escala de serviço em uso, que atenda a normatização? O CBMGO em seu Planejamento Estratégico, estabeleceu como foco principal a melhoria dos serviços, tendo como um dos seus objetivos a implementação da melhoria contínua dos processos operacionais e administrativos. Neste contexto, deve ser considerada a importância das práticas de gestão por processos, na busca dessa melhoria. Para tanto, o objetivo deste estudo é propor um modelo padronizado de escala de serviço para as Unidades Operacionais do CBMGO. Buscou-se analisar as escalas atuais, a existência de um procedimento para confecção destas escalas, o nível de conhecimento dos envolvidos no processo e a modelagem do processo de confecção das escalas. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de natureza aplicada, dedutivo e exploratório-descritivo, além de quali-quantitativo com análise documental e levantamento do tipo *survey*. Tendo como resultado a comprovação do uso de variados tipos e modelos de escalas de serviço. Como considerações finais, a partir destes resultados, sugere-se um modelo padronizado de escalas de serviço objetivando melhorias da gestão do serviço operacional do CBMGO.

Palavras-chave: BPM; Gestão por processos; Escala de serviço; Modelagem de processos; Organizações Militares; Padronização.

¹ Capitão do Corpo de Bombeiros Militar de Goiás. Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP). Email: paulinelidsilva@gmail.com

² Professor da Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP). Mestre em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás.

SERVICE SCALES AT CBMGO: THE PROCESS MANAGEMENT AND A STANDARDIZED SCALE MODEL

ABSTRACT

The services provided to society by the Military Fire Department of the State of Goiás (CBMGO) encompass everything from fire prevention and firefighting to rescues and emergency aid in urgent and emergency situations. To accomplish these services, service schedules are used to manage human and material resources. These are governed by extensive regulations that list the criteria and items to be observed for their creation. Thus, the issue of this study arises: Is there a standard service schedule model in use that meets the regulations? In its Strategic Planning, CBMGO established the improvement of services as a main focus, having as one of its objectives the continuous improvement of operational and administrative processes. In this context, the importance of process management practices must be considered in the pursuit of this improvement. Therefore, the objective of this study is to propose a standardized service schedule model for the Operational Units of CBMGO. The aim was to analyze the current schedules, the existence of a procedure for creating these schedules, the level of knowledge of those involved in the process, and the modeling of the schedule creation process. Regarding the methodology, it is an applied, deductive, and exploratory-descriptive study, as well as qualitative-quantitative with document analysis and a survey-type approach. The results showed the use of various types and models of service schedules. As final considerations, based on these results, a standardized service schedule model is suggested to improve the management of CBMGO's operational services.

Keywords:BPM; Business Process Management; Scale of service; Process modeling; Military organizations; Standardization.

Artigo Recebido em 23/08/2024
Aceito em 16/12/2024
Publicado em 21/12/2024

INTRODUÇÃO

Os Corpos de Bombeiros Militares desempenham um papel fundamental na sociedade, sendo responsáveis por atuar na prevenção e combate a incêndios, realizar resgates e prestar socorro em situações de urgência e emergência. Nesse contexto, a gestão eficiente dos seus processos, incluído aqui o das escalas de serviço, é essencial para garantir a eficácia das operações e a segurança tanto dos bombeiros quanto da população em geral.

Na pós-modernidade, a competitividade e melhoria dos processos são variáveis vitais para a sobrevivência das organizações, deste modo, tanto no mundo corporativo bem como no setor público, os gestores necessitam estar constantemente se adaptando à rápida evolução das inovações, sejam elas tecnológicas, processuais ou metodológicas, acrescentando-se a isso o grande fluxo de informações que recebemos de vários canais, sejam eles institucionais ou não.

As atividades-fim dos Corpos de Bombeiros devem ser executadas pelos órgãos de execução, de acordo com as peculiaridades da unidade federada ou dos Territórios (Brasil, 2023). No CBMGO, a execução das atividades-fim é de responsabilidade das Unidades Operacionais, ficando a cargo dos Batalhões, Companhias Independentes, Companhias e Pelotões Bombeiro Militar (Goiás, 2013), e por se tratar de serviços de oferta ininterrupta, são prestados em regime de escalas, podendo ser individuais ou coletivas, conforme o serviço prestado.

No CBMGO, as escalas de serviço são regidas por normas, portarias e regimentos, em especial pelo Regimento de Serviços Interno e Operacional Bombeiro Militar – RESIOBOM (CBMGO, 2023), que trata em específico das escalas do serviço, que é o documento que traz a relação nominal dos militares empenhados conforme o tipo de escala, bem como decorrente de operações ou convocações. Além da normatização, as escalas englobam informações

relacionadas as outras seções de direção, apoio e execução dentro de uma Unidade Operacional. Sendo que em regra no CBMGO, funcionam no regime de 24x72, isto é, 24 horas de trabalho por 72 horas de folga.

Dito isso Perovano (2023), ao abordar a gestão por processos na Polícia Militar do Paraná (PMPR), destaca que a junção do emaranhado das normas sobre a sua estrutura complexa, missões e as diferentes áreas de gestão, impõem diversificados processos e fluxos e constituem uma rede extremamente complexa que necessita de estudos no âmbito da gestão por processos.

Segundo Neto (2010 *apud* Filho, 2020), a Gestão por Processos, do termo em inglês, *Business Process Management* (BPM) compreende uma visão abrangente e integral das atividades da organização, permitindo a criação de estratégias que promovam a qualidade, reduzindo custos e aumento da satisfação dos clientes internos e externos.

Na busca pela melhoria dos seus serviços e processos o CBMGO instituiu seu Planejamento Estratégico, que apresenta como foco principal a melhoria dos serviços ofertados ao cidadão, principalmente quanto à efetividade, agilidade e qualidade. Sendo um dos seus objetivos a implementação da melhoria contínua dos processos operacionais e administrativos. Tendo o Comando de Gestão Estratégica-CGE a função de realizar a gestão de processos e projetos (Goiás, 2023).

Ainda segundo, Perovano (2023) a Administração Pública necessita de organização da sua estrutura de trabalho, incluindo a estruturação da cadeia de atividades, cargos e funções, projetos, fluxos, aquisições, além de outras variáveis que suscitam a gestão, nesse sentido a gestão por processos é uma aliada, pois permite a otimização dos recursos, a redução de custos, a melhor coordenação entre as equipes e a possibilidade de monitorar e medir o desempenho.

Diante do panorama delineado e em consonância com a busca incessante pela melhoria dos serviços prestados à sociedade, emerge o problema de estudo: observa-se uma padronização das escalas de serviço nas unidades do CBMGO? Ademais, as normatizações pertinentes são contempladas na confecção das referidas escalas de serviço?

Ainda sob essa ótica, o presente estudo justifica-se em virtude da necessidade de aprimorar a gestão operacional do CBMGO, ao identificar uma lacuna na normatização das escalas de serviço uma vez que não foi estabelecido um modelo de escala. O trabalho busca desenvolver um modelo de escala que atenda às demandas específicas da corporação, baseado em conceitos de Gestão por Processos, visando melhorar a eficiência e satisfação dos nossos *stakeholders*³.

Autores como Jesus *et al.* (2011); Neto (2020); França *et al.* (2023) tratam sobre a gestão por processos no setor público como forma de otimizar seus processos e serviços gerando valor para a sociedade, se tornando ainda mais céleres. Já Pontes e Bontempo (2019); Ferraço, Motta e Brandão (2022); Perovano (2023) e Penkal e Cordeiro (2023) trazem o uso da gestão por processos nas organizações militares, como metodologia de melhoria dos seus processos, corroborando as justificativas deste estudo.

Nessa perspectiva, o estudo tem por objetivo geral propor um modelo padronizado de escala de serviço para o CBMGO. Outrossim, determinou-se como objetivos específicos: analisar as escalas atualmente em uso na corporação, verificar a existência de procedimento específico para confecção dessas escalas nas OBMs⁴, verificar o nível de conhecimento do oficial encarregado ou escalante quanto aos critérios normativos que devem constar

³*Stakeholder* – “parte interessada, pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou se perceber afetada por uma decisão ou atividade, como clientes, proprietários ou pessoas na organização” (ABNT, 2015, p. 14).

⁴ Organização Bombeiro Militar – OBM sinônimo de Unidade Militar – OM, usualmente o termo OBM é o mais utilizado nos documentos e normatizações do CBMGO.

nas respectivas escalas e modelar o processo de confecção das escalas serviço do CBMGO.

Neste contexto o presente estudo abordou a importância da gestão por processos na confecção das escalas de serviço do CBMGO, propondo a padronização dessas escalas como forma de aumentar a eficiência do processo e fortalecer a identidade institucional da corporação. Trazendo quatro hipóteses de estudo: busca da existência de procedimento padrão para confecção das escalas, conformidade das escalas atuais com a normatização vigente, a existência de um modelo padronizado de escala e os benefícios da padronização para a eficiência dos processos e a identidade institucional.

No que se refere ao método adotado, foi de natureza aplicada, dedutiva e exploratória-descritiva, na qual se analisou as escalas de serviço em uso e os processos envolvidos na sua confecção, além de quali-quantitativa, sendo realizada revisão bibliográfica para embasar teoricamente a gestão por processos na administração pública. Em seguida, análise documental primária das escalas de serviço em uso nas OBMse, por fim, levantamento do tipo *survey* avaliando o atual sistema de confecção das escalas e a percepção dos envolvidos.

O presente estudo está estruturado primeiramente na abordagem do referencial teórico desenvolvido a seguir, o qual apresenta temas recorrentes da gestão por processos como: a definição de processo, ciclo de gerenciamento de processos, mapeamento, modelagem, gestão por processos no setor público, escalas de serviço e padronização. Após, discorre-se acerca do método de pesquisa, trazendo os pormenores das técnicas utilizadas para coleta de dados, posteriormente a análise dos dados coletados e o modelo de escala proposto. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas.

1 REVISÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados os conceitos de escalas de serviço, para então aprofundar-se na gestão por processos (BPM) com ênfase no setor público, o processo de negócios que é foco da gestão por processos, o ciclo de gerenciamento dos processos, a modelagem de processos, além da padronização.

1.1 Escalas de serviço

Os serviços prestados pelo CBMGO, são em sua grande maioria de oferta ininterrupta, e, portanto, prestados em regime de escalas de serviço. O conceito de escalas de serviço, segundo Farias (2018, p. 3):

A escala de serviço é a atividade responsável por gerenciar a rotatividade de um grupo de militares nos serviços de uma Organização Militar (OM) distribuindo de forma equitativa o seu efetivo (Farias, 2018, p. 3).

Já o RESIOBOM (CBMGO, 2023) nos traz um conceito mais amplo definindo que a escala de serviço é o documento que lista nominalmente bombeiros militares e outras informações sobre o serviço, seja ele diário, extraordinário ou extra, ou ainda decorrente de operações ou de outras convocações. Além de definir a escala de serviço, no seu art. 4º apresenta as suas classificações e definições.

No seu art. 6º (CBMGO, 2023), cita a composição das escalas, além dos critérios para sua confecção pelos setores pertinentes da corporação:

I – As escalas deverão conter:

a) a classificação da escala;

- b) a tipificação do serviço a ser realizado;
- c) data e horário de execução;
- d) posto/graduação, RG e nome dos militares escalados;
- e) identificação dos recursos logísticos a serem empregados;
- f) identificação do militar que as confeccionou;
- g) visto do oficial encarregado ou, quando de sua ausência ou afastamento, do graduado mais antigo do setor encarregado de sua confecção;
- h) conter os esclarecimentos que facilitem o entendimento da atividade a ser executada;
- i) outras informações pertinentes ao serviço (CBMGO, 2023, p. 3).

Já a Norma Administrativa nº. 05 CBMGO (2023), apresenta os critérios para que o militar seja escalado, ou seja, concorra à escala após o término dos seus afastamentos legais. Outro item que deve ser observado nas escalas de serviço são os afastamentos que podem resultar de acidentes de trabalho, aqui a Norma Administrativa nº. 16 (CBMGO, 2023) trata deste tema, definindo o acidente de trabalho, bem como os procedimentos e documentos necessários para sua validação e que conseqüentemente impactam diretamente nas escalas de serviço, podendo ser de forma imediata ou *a posteriori*.

Os serviços diários aos quais os oficiais da corporação podem concorrer são normatizados pela Norma Operacional nº. 05 (CBMGO, 2023) definindo as funções, atribuições, escalas, passagem do serviço e outras prescrições, itens que irão compor na escala.

Outro fator de extrema relevância para a confecção das escalas de serviço reside na sua classificação, que de acordo com o tipo de escala irá envolver pecúnia. Desse modo há que seguir a normatização prevista na Norma Administrativa nº. 09 (CBMGO, 2023), pois se o militar prestar serviços fora da

sua respectiva escala normal de trabalho e a escala for classificada como extraordinária, irá receber a indenização por Serviço Extraordinário (AC4).

Já a Norma Administrativa nº. 07 (CBMGO, 2023) define as correspondências administrativas no âmbito do CBMGO, objetivando a simplificação e uniformização na elaboração dos documentos oficiais. Em seu art. 5º tem-se os tipos decorrespondências, sendo as escalas de serviço definidas como outras correspondências, entretanto não traz um modelo de escala, desse modo justificando este estudo.

1.2 Gestão Por Processos

O planejamento Estratégico do CMBGO 2022-2031 (Goiás, 2023) tem como um dos seus objetivos e indicadores a implementação da melhoria contínua dos processos operacionais e administrativos, gerando para a sociedade a perspectiva que será assegurada uma prestação de serviço de forma acessível, ágil, efetiva e de qualidade. Na busca pela melhoria dos processos foram eleitas como estratégia a definição e o mapeamento dos principais processos relacionados à área operacional, ou seja, atividade-fim, bem como dos processos da área meio da Corporação.

Nesta perspectiva, a gestão por processos é uma metodologia indispensável na busca da melhoria contínua dos processos, almejada pelo CBMGO. Desse modo França *et al.*(2023), traz “a gestão por processos apresenta-se como metodologia capaz de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos, tendo em vista que os processos são considerados a base das ações e atividades nas organizações, principalmente aquelas com intensas culturas burocráticas”.

Reforçando o conceito de gestão por processos, o Manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal (Brasil, 2013), define a gestão por processos como uma abordagem sistemática que trata os processos de

negócios como ativos, que visam potencializar diretamente o desempenho da organização, esmerando-se pela excelência organizacional e eficiência nos negócios. Envolvendo-se a deliberação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. Fatores determinantes de sucesso incluem como mudar as atitudes e perspectivas dos envolvidos em avaliar o desempenho dos processos das organizações.

A integração da gestão estratégica do CBMGO com a gestão por processos é fundamental para o sucesso de ambas as abordagens. Uma estratégia só pode ser bem sucedida se houver uma transformação dos seus processos organizacionais. Afinal, os processos envolvem pessoas, apoiadas por sistemas e organizadas em diferentes áreas de atuação, que trabalham de forma integrada para realizar a estratégia (Brasil, 2013).

Nesse contexto, a confecção das escalas de serviço de forma eficiente se configura como um processo crucial para a gestão operacional da instituição. A complexa tarefa de elaborar escalas envolve diversos *stakeholders*, ou seja, acaba envolvendo além dos militares da seção operacional, militares de outras seções administrativas e os próprios bombeiros que compõem as escalas, na qual todos possuem um papel fundamental nesse processo. Portanto, exigindo uma visão holística e integrada que considere as necessidades e expectativas de todos.

1.3 Processos

A compreensão da gestão por processos perpassa inicialmente pelo conceito de processo. O BPM CBOK ⁵(ABPMP, 2013) define processo como um conjunto de atividades e comportamentos realizados por pessoas ou

⁵O BPM/CBOK - O BPM possui do inglês o *Business Process Management Common Book of Knowledge* (CBOK), em português, "Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios", sendo um guia para gerenciamento de processos de negócio reunindo o conhecimento basilar aos profissionais que atuam em atividades de Gestão por Processos.

máquinas para alcançar um objetivo. São compostos por atividades inter-relacionadas que resolvem um problema específico.

Segundo Pires (2023), de uma forma simplista, processos são sequências simples de atividades, e estas são sequência de tarefas. Desse modo uma atividade de um processo pode ser decomposta em uma ou mais tarefas, tendo como resultado maior eficiência na execução dos processos. Já para Kipper *et al.* (2011), o processo é uma sequência específica das atividades de trabalho, organizadas no tempo e no espaço, com início, fim, entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*), nitidamente reconhecidos em uma estrutura que visa a ação. Entretanto, segundo Nóbrega (2023), na gestão por processos o foco não está em qualquer tipo de processo, mas sim no processo de negócio.

Segundo De Sordi (2022), também adotando uma forma simplista e prática o “termo processo de negócios” pode ser comparado com processos tangíveis, como os realizados em linhas de produção, no qual o trabalho é executado por meio de diferentes atividades sequenciais, que corroboram para composição do produto final, portanto é composto por diversas etapas ou atividades a serem executadas.

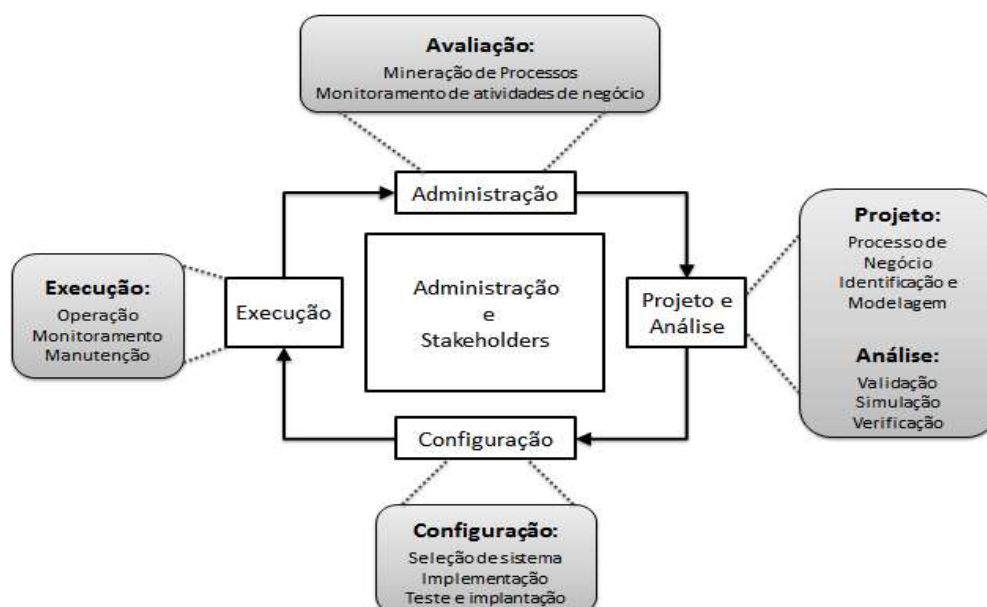
Desse modo, reforçando os estudos de Dumas *et al.* (2018) que apontam para as oportunidades criadas pelas tecnologias digitais, e as crescentes demandas por globalização, integração, padronização, inovação, agilidade e eficiência operacional, acabaram por aumentar o impulso pela reflexão, em última análise, pela melhoria dos processos de negócios existentes, bem como conceber processos totalmente novos.

1.4 Ciclo de Gerenciamento de processos

Ao tratarmos da gestão por processos, há que se fazer uma correlação com o ciclo de gerenciamento de processos ou ciclo de vida do processo de

negócio. Segundo, Weske (2019), o ciclo de vida do processo de negócio, conforme apresentado na figura 1, é composto por fases, que “é iniciado nas fases de desenho e análise, nas quais são realizados levantamentos sobre os processos de negócio e seu ambiente organizacional, após esse levantamento, os processos são identificados, revistos, validados e representados por modelos”(Weske, 2019, p. 11).

Figura 1 - Ciclo de vida do processo de negócio



Fonte: adaptado de Weske (2019, p. 12)

O Manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal (Brasil, 2013), nos traz que a prática de gerenciar os processos e de negócio pode ser vista como um ciclo de vida contínuo do processo. Este ciclo pode ser resumido em um conjunto gradual e interativo de atividades: Planejamento, Análise, Desenho e Modelagem, Implementação, Monitoramento e Refinamento.

Desse modo, o ciclo de gerenciamento de processos é um modelo sistemático e contínuo que descreve as etapas envolvidas na gestão eficaz dos

processos organizacionais no decorrer do tempo. Portanto, há uma íntima ligação entre a gestão por processos que fornece a abordagem estratégica e direcionada para identificar e analisar os processos de negócios, enquanto o ciclo de gerenciamento de processos oferece o modelo sistemático e cíclico para implementar mudanças e ao longo do tempo garantir a melhoria contínua.

1.5 Notação de Modelagem de Processos

Considerando o ciclo de gerenciamento do processo de negócio, se faz necessário a modelagem de processos, que é uma das fases essenciais desse ciclo. O objetivo é compreender, representar e otimizar os fluxos de trabalho existentes dentro da organização.

O BPM CBOK (ABPMP, 2013, p. 72) conceitua Modelagem de Processos de Negócio como “conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção”. Para Neto (2020), a modelagem tem como objetivo o de representar o processo de maneira completa e precisa quanto ao seu funcionamento.

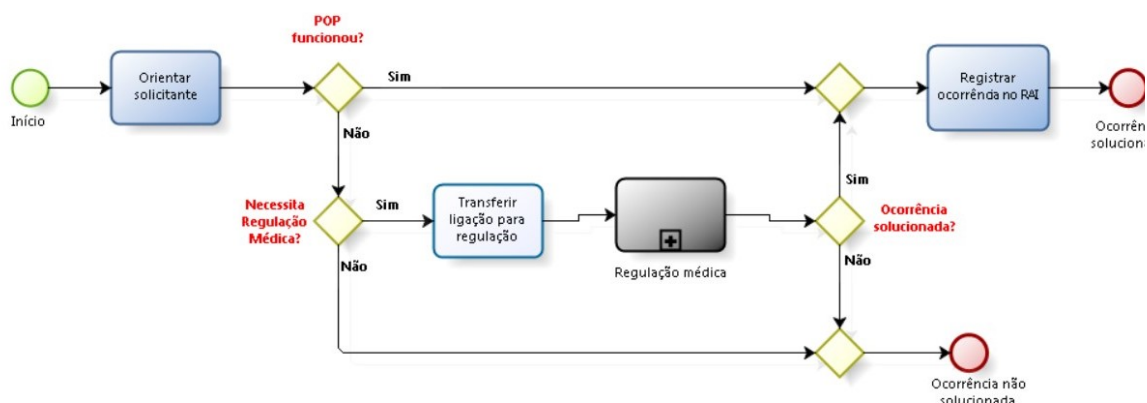
Para Weske (2019, p. 13) “a modelação de processos empresariais tem um carácter evolutivo, no sentido em que o modelo de processo é analisado e melhorado para que represente efetivamente o processo empresarial desejado e não contenha propriedades indesejáveis”.

Na modelagem dos processos organizacionais são analisados em detalhes e representados visualmente por meio de diagramas, como fluxogramas ou diagramas de atividades. Essa representação visual permite uma compreensão mais clara dos passos envolvidos em cada processo, identificando pontos de melhoria, gargalos e áreas de ineficiência.

A representação visual dos processos é outra etapa do ciclo de gerenciamento de processos sendo fundamental para compreensão e

otimização dos fluxos de trabalho. A utilização de notações específicas, como BPMN (Business Process Model and Notation), já padronizada na corporação por meio da Portaria nº. 88 de 16 de fevereiro de 2023 (CBMGO, 2023) permite uma representação padronizada e precisa dos processos, facilitando a comunicação entre os *stakeholders* e garantindo a clareza na análise dos fluxos de trabalho, como o da figura 2, que representa a modelagem do processo de atendimento de ocorrência via fone (193) com auxílio do sistema *Bizagi Modeler*.

Figura 2 - Modelagem do processo de atendimento de ocorrência via fone (193)



Fonte: Anexo Único da Portaria nº. 88, de 16 de fevereiro de 2023 (CBMGO, 2023).

OBPM CBOK (ABPMP, 2013, p. 77) define notação como “um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos”. Para Weske (2019), o principal objetivo do BPMN é proporcionar uma notação que seja nitidamente compreensível por todos os colaboradores, neste caso os *stakeholders*, criando assim, um elo padronizado para a lacuna entre o desenho do processo de negócio e a efetivação do processo.

1.6 Gestão Por Processos no Setor Público

Considerando-se as disposições previstas na normatização do CBMGO, percebe-se que sua estrutura organizacional é orientada na visão tradicional de processos. Segundo Perovano (2023) a gestão tradicional se concentra nas suas estruturas funcionais, com cada área focada em um campo específico, como finanças, logística, ensino, saúde, entre outros. Essas estruturas são organizadas de acordo com a função das atividades realizadas em cada departamento ou setor. Ressalta-se, que essa forma de organização pode dificultar a cooperação entre diferentes áreas e causar sobreposições e repetições de atividades e tarefas, o que pode impactar os resultados planejados e a eficácia na tomada de decisões.

Nesse sentido, Trkman (2010) aborda as dificuldades na implementação da gestão por processos, tanto no setor público quanto no setor privado. A adoção do BPM por si só não trará contribuição para os seus objetivos operacionais ou estratégicos. No Manual de Gestão por Processos – MPF (2013, p. 17), “fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações”.

Segundo Perovano (2023), a gestão por processos almeja a melhorada integração das áreas, planejando a hierarquia das necessidades e a garantindo a participação ativa dos envolvidos nos processos de trabalho. O principal desafio dessa abordagem reside na superação dos problemas associados à gestão tradicional, redesenhando os fluxos e processos, com auxílio do mapeamento e a modelagem de processos.

Desse modo, o setor público deve buscar o atendimento das necessidades da comunidade de forma eficiente, e nesta busca, a gestão por processos surge como metodologia capaz de instrumentalizar o alcance dos seus objetivos corroborando o que Jesus e Macieira (2014); Silva

(2014)apontam como benefícios, mesmo com as dificuldades de implementação desta metodologia, ainda surge como eficaz na busca das melhorias dos serviços.

1.7 Padronização

A implementação da gestão por processo, tem uma de suas etapas na padronização,que neste estudo é de apresentar um documento padrão para as escalas de serviço;Neto (2019) baseado no modelo de documento já utilizado na organização, propôs melhorias possíveis de forma a atender outros setores”. Aqui relembramos o ciclo de gerenciamento de processos, na qual a padronização documental está intimamente ligada à fase de Modelagem, pois é durante essa fase que os processos são representados visualmente e documentados de forma a garantir sua compreensão e execução eficaz.

Em seu trabalho sobre a padronização documental na contratação pública, Vaz (2020) apontou mais aspectos positivos que negativos no uso de documentos padronizados. Dentre os benefícios estão a redução de erros, economia de tempo, a facilitação do trabalho, especialmente, para os iniciantes na área de contratação pública ou com moderada experiência, maior confiança e segurança no processo, além de uma atuação mais uniforme no assessoramento jurídico.

A padronização documental contribui para a eficiência e eficácia dos processos de negócios ao estabelecer modelos e formatos padronizados para a documentação dos fluxos de trabalho. Isso facilita a compreensão dos processos pelos colaboradores, reduz erros e inconsistências na execução das tarefas e promove a conformidade com as políticas e normatização.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção aborda-se o método de pesquisa, na qual será apresentado o delineamento do estudo, o processo e os meios utilizado para coleta de dados e as ferramentas de análise.

Com base na abordagem metodológica proposta por autores renomados como Marconi e Lakatos (2003); Gil (2002); Prodanov e Freitas (2013)este estudo tem um caráter empírico ao se trabalhar com pesquisa de campo, para ao final corroborar o objetivo geral da proposição de um modelo padronizado de escala de serviço para as Unidades Operacionais do CBMGO.

Para alcançar esse objetivo, delineamos objetivos específicos que visaram analisar as escalas do serviço operacional atualmente em uso na corporação, verificando a existência de procedimento específico para confecção das escalas de serviço nas OBMs. Além de verificar o nível de conhecimento do oficial encarregado ou escalante quanto aos critérios normativos que devem constar nas respectivas escalas e uma modelagem do processo de confecção das escalas operacionais do CBMGO, com base na análise dos dados.

Desse modo o método de raciocínio e abordagem do problema da falta de padronização nas escalas de serviço do CBMGO foi dedutivo. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 27), no método dedutivo “a partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica”.Em um segundo momento, partimos das premissas gerais sobre a importância da gestão por processos na administração pública e a relevância da padronização das escalas para a eficiência operacional. Em seguida, aplicamos esses princípios com foco na modelagem, padronização e eficiência na gestão operacional.

Este estudo foi de natureza aplicada e exploratória-descritiva. Foi aplicada, pois visou diretamente a proposição de um modelo padronizado de

escala de serviço para as Unidades Operacionais do CBMGO, posto que segundo Prodanov e Freitas(2013) o objetivo é gerar conhecimentos que possam ser aplicados na prática para solucionar problemas específicos. Além disso, foi exploratória-descritiva, pois estudos exploratórios descrevem completamente um fenômeno sendo realizadas análises empíricas e teóricas, pois se buscou descrever e analisar a escala sem uso e os processos envolvidos na sua confecção (Marconi e Lakatos,2003).

Para abordar os objetivos específicos, utilizamos uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Do ponto de vista qualitativo, realizamos revisão bibliográfica para embasar teoricamente a gestão por processos na administração pública. Em seguida, realizamos análise documental primária das escalas de serviço em uso identificando os tipos e modelos em uso e suas lacunas. Conforme Gil (2002) a pesquisa documental se utiliza de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que ainda podem ser reformulados. Sendo que tal análise foi primária, pois os dados foram coletados diretamente nas unidades operacionais.

Por fim, foi realizada análise quantitativa, sendo aplicado um questionário digital via Google *Forms*® estruturado, ou seja, um levantamento (*survey*), que segundo Prodanov e Freitas (2013) propõem a interrogação direta das pessoas, acerca do problema estudado, para e em seguida, mediante análise quantitativa, obtermos as conclusões acerca dos dados coletados, desse modo, avaliamos o atual sistema de confecção das escalas e a percepção dos envolvidos.

A primeira etapa deste estudos e deu com a coleta de dados, que se fundamentou em uma revisão de literatura para o devido embasamento do Referencial Teórico. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses e dissertações relacionadas ao tema, além do arcabouço normativo do CBMGO que rege as escalas de serviço, posteriormente foram coletadas as escalas de serviço em uso nas OBMs, via Sistema Eletrônico de

Informações – SEI⁶, nas quais se realizou uma análise qualitativa do seu conteúdo.

Sendo enviado processo SEI, via Comando Geral do CBMGO, a todas as unidades SEI do CMBGO, solicitando que fossem anexadas a este processo as escalas de serviço em uso das respectivas OBMs, sendo definido como prazo para envio a última quinzena de março de 2023. E neste mesmo processo foi enviado link para acesso ao questionário digital estruturado. Sendo coletadas 57 escalas de serviço, das quais apenas 52 foram utilizadas para o estudo, sendo que uma unidade não enviou sua escala, considerando um universo de 53 OBMs com serviço operacional de prontidão, portanto somente as escalas de serviço operacional foram alvo do estudo.

A análise das escalas das OBMs foi realizada a partir de critérios de classificação, que atribuíram um modelo de pontuação para cada critério estipulado no estudo. Com base no cumprimento destes critérios, segundo as normatizações do CBMGO. Os 15 critérios utilizados foram: 11 critérios do RESIOBOM; 2 critérios das Normas Operacionais 05 e 09, além de mais 2 critérios das Normas Administrativas 07 e 16.

Diante desses critérios estabelecidos, graduou-se em 10 pontos cada critério cumprido nas escalas de serviço. Sendo considerado que para as escalas que atingissem mais de 100 pontos sua classificação é ótima; de 81 a 100 pontos, bom; entre 51 e 80 pontos, regular; e, por fim, para as escalas que atingissem uma pontuação menor ou igual a 50 pontos, foi classificada como uma escala deficitária de informações e de critérios normativos.

A segunda etapa se deu com a compilação das respostas do questionário digital estruturado (Apêndice A) enviado para os chefes das

⁶Sistema Eletrônico de Informações (SEI!) permite a gestão eletrônica dos processos e documentos oficiais. Permite a produção, edição, assinatura e a tramitação digital de documentos e processos administrativos, que podem ser acessados de qualquer lugar, basta que o usuário esteja conectado à Internet.

Seções Operacionais – SOP⁷ das OBMs ou seus auxiliares (escalantes), desenvolvido com o intuito verificar o conhecimento das normas que afetam a confecção da escala, do seu processo de elaboração e as percepções acerca desse mesmo processo. O questionário foi enviado via SEI no mesmo processo de coleta das escalas, sendo estipulado os mesmos critérios para envio, que os das escalas de serviço. Por se tratar de um estudo, foi adotado o Termo de Consentimento Livre Esclarecimento (TCLE) do participante (Apêndice B), aos militares participantes da pesquisa, sendo esclarecidos sobre o estudo e as implicações de sua participação, garantindo-se ao participante a proteção, confidencialidade e anonimato de sua participação. Devendo concordar com os termos, para prosseguir para a fase das perguntas e respostas.

Posteriormente, estes dados foram compilados e analisados de forma quanti-qualitativo com base em estatística descritiva e análise de conteúdo, sendo esta última, segundo Bardin (2016), organizada em três fases, sendo a primeira uma pré-análise, seguida da exploração do material e por fim, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, Bardin (2016, p.48) define ainda a metodologia como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

Gaspi, Maron e Júnior(2021)em seus estudos sobre a análise de conteúdo, nos traz que o pesquisador deve considerar tanto os conteúdos objetivos evidentes quanto os conteúdos simbólicos presentes nos dados. A

⁷ Seção de Serviço Operacional – SOP, seção responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos e materiais do serviço operacional das OBMs

interpretação cuidadosa do pesquisador é essencial para explorar todo o significado contido nas comunicações.

Também a partir de um universo de 53 OBMs, foram respondidos 58 questionários. Dos quais apenas 50 foram considerados para o estudo, sendo definido apenas um questionário por OBM operacional e desconsiderando os questionários que foram respondidos em duplicidade. Desse modo, considerando o total da amostra, o nível de confiança do estudo foi de 99% com uma margem de erro de 4,38%, calculado via *SurveyMonkey Calculator*⁸.

Na sequência foi efetuada a modelagem do processo de confecção das escalas de serviço, adotando-se o BPMN e o software *Bizagi Modeler*. Dessa maneira, sugerindo-se correções e melhorias, e finalmente, propondo um modelo padronizado de escala de serviço para a Corporação (Anexo A).

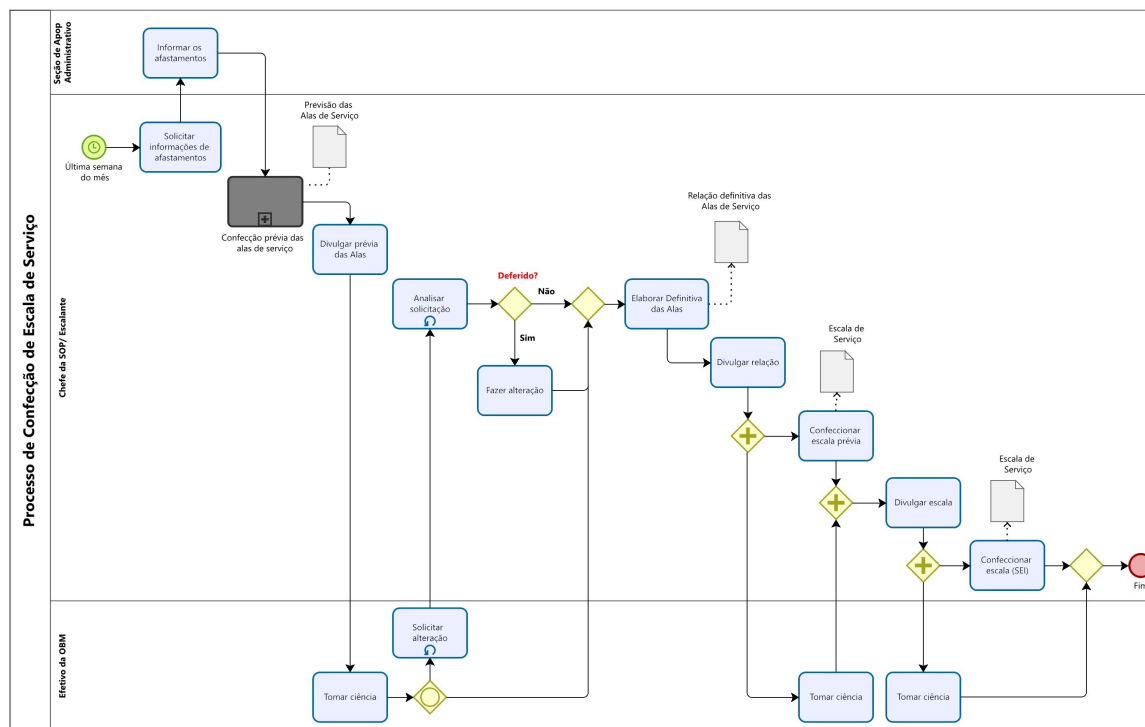
Nos seus estudos, Silva (2014) apresenta um modelo mais simples e clássico da gestão por processos, que é composto de quatro macrofases, cuja 1ª macrofase é considerada como o mapeamento do modelo existente (AS-IS), a 2ª macrofase consiste na aplicação das melhorias, resultando no processo futuro (TO-BE), a 3ª macrofase é a implantação do modelo futuro (TO-BE), transformar a ideia em realidade, considerando as limitações da organização e por fim, a 4ª macrofase é o fim do primeiro ciclo e o início de um novo, reconhecida pela automação do modelo.

Neste estudo foi utilizado apenas a 2ª macrofase da gestão por processo, que consistiu no desenho de um modelo futuro, o TO-BE, visto que ao se analisar os dados coletados, não se identifica um processo padrão de confecção das escalas de serviço utilizadas pelas OBMs. Suscitando os objetivos do estudo, o BPM CBOK (ABPMP, 2013), traz que o desenho de qualquer estudo futuro (TO-BE) deve considerar as realidades do estado atual

⁸ SurveyMonkey Calculator – ferramenta online para cálculo do tamanho da amostra. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>>

e os problemas e oportunidades que existirem, podendo refletir ainda na eliminação do trabalho que não agrega valor, resultando na modelagem do processo de confecção das escalas proposto neste estudo, conforme figura 3.

Figura 3 - Modelagem do processo de confecção da Escala de Serviço, meramente ilustrativa (Anexo B)



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Importante ressaltar que o foco desse estudo são as escalas de serviço operacional, visto que conforme serviço prestado pelo CBMGO, existem outras escalas de serviço atreladas ainda à carga horária de serviço, de acordo com o RESIOBOM (CBMGO, 2023).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção se fez análise dos dados provenientes do questionário caracterizando um levantamento tipo *survey*, enviado para as Seções

Operacionais das OBMs do CBMGO. Este levantamento se fez necessário para avaliar o atual cenário do processo de confecção das escalas de serviço, bem como a percepção dos bombeiros militares envolvidos neste processo.

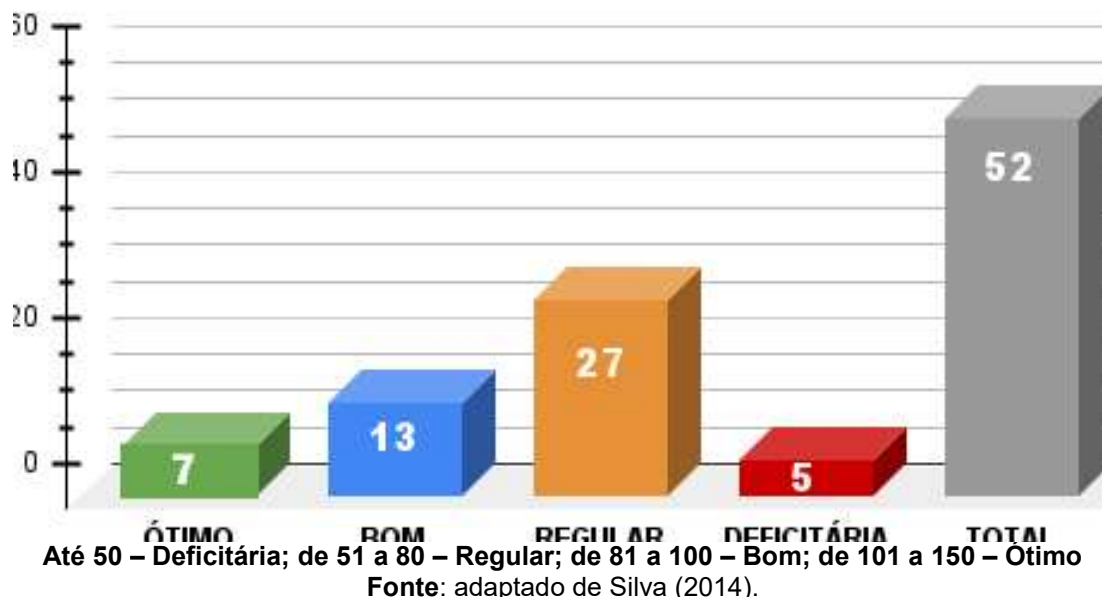
3.1 Análise dos dados

Este tópico tem como objetivo aprofundar o diagnóstico inicial da situação problema apresentada na introdução deste estudo. Para Gil (2002), a fase de análise consiste em organizar e resumir os dados de maneira que permita o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação e a interpretação procura o sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a ligação aos conhecimentos obtidos anteriormente.

Como descrito no método e pesquisa utilizou-se do pilar da análise documental primária para analisar a escalas em uso atualmente, e o levantamento do tipo *survey* avaliando o atual sistema de confecção das escalas e a percepção dos envolvidos. Sendo que as escalas de serviço em sua grande maioria são confeccionadas pelas SOPs das unidades operacionais.

O gráfico abaixo apresenta a análise das escalas de 52 OBMs, estabelecendo um critério de classificação, que atribui um modelo de pontuação para cada critério estipulado nos Métodos de Pesquisa, seção 2, com base no cumprimento destes critérios segundo a normatização do CBMGO, corroborando a diversidade de modelos e formatos das escalas de serviço atualmente em uso nas OBMs.

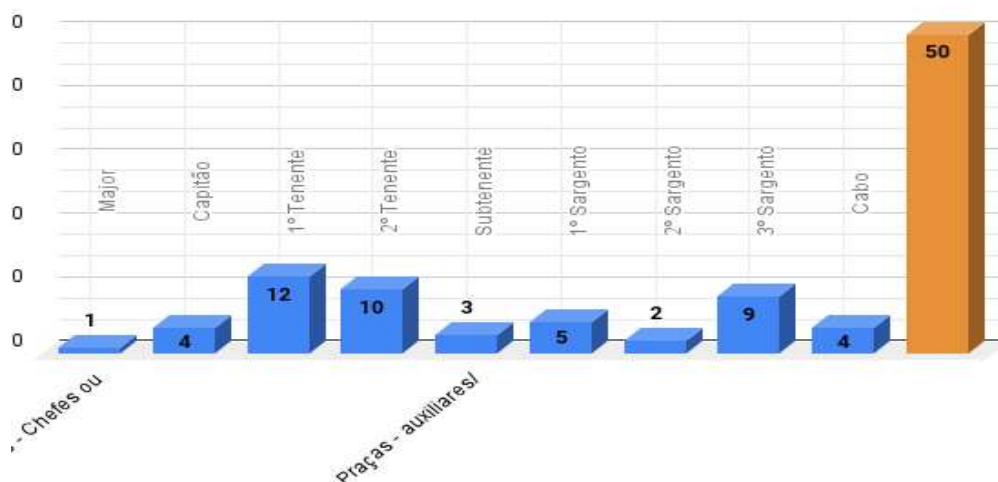
Gráfico 1 – Comparativo das escalas de serviço do CBMGO atualmente em uso em suas OBM's



Um total de 20 escalas atingiram entre 81 e 130 pontos, e destas apenas 7 ficaram acima dos 100 pontos, sendo consideradas como ótimas ou boas, representando um percentual de 38% das escalas analisadas, ao se considerar apenas as escalas classificadas como ótimas, este percentual cai para apenas 14%, portanto essas escalas apresentam os critérios mínimos exigidos pela normatização. Já 61,5% das escalas apresentam índice regular ou deficitário, corroborando a falta de padrão nos modelos e formatos das escalas, além da falta de informações básicas para seu melhor entendimento, por parte dos envolvidos.

Dentro da amostra coletada é possível fazer um recorte de alguns aspectos relacionados aos bombeiros militares e o processo de confecção das escalas. No gráfico 2 tem-se as funções, os postos e as graduações.

Gráfico 2 – Bombeiros militares envolvidos no processo de confecção das escalas



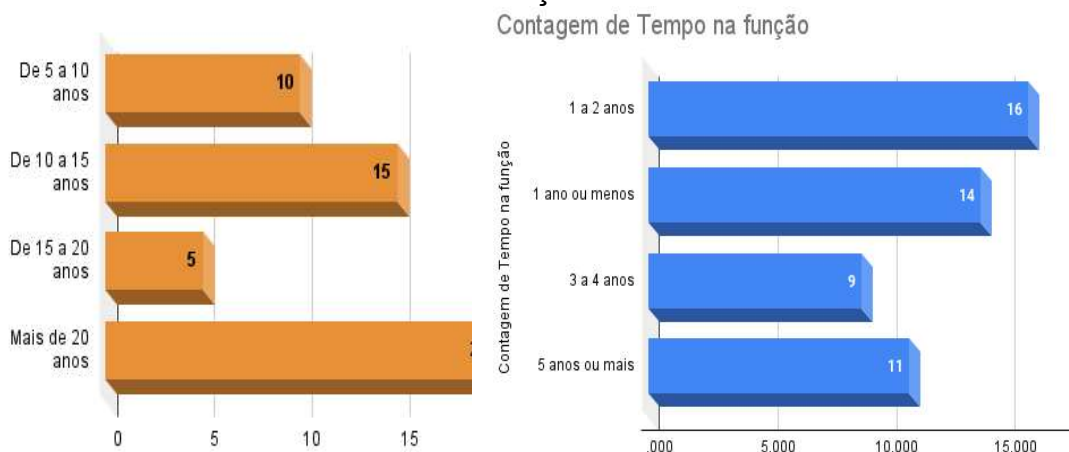
Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Dos participantes do estudo que responderam o questionário, a maioria, 27, são oficiais e exercem a função de chefe da SOP, representando 54% dos participantes, e 23 exercem a função de auxiliar (escalante) da SOP, que representam 46%.

Esse mesmo cenário é constatado no que se refere aos postos e graduações. Dentro da hierarquia militar existe o círculo das praças – Soldados (Sd), Cabos (Cb), Sargentos (Sgt) e Subtenentes (Sub Ten) – e o círculo dos oficiais – Tenentes (Ten), Capitães (Cap), Majores (Maj), Tenentes Coronéis (Ten Cel) e Coronéis (Cel), o nível gerencial da instituição é de competência dos oficiais e o nível tático e operacional das praças. Portanto, a figura acima mostra que as funções de Chefia (27) cabem aos oficiais, predominantemente – aos Maj (1), Cap (4) ou Ten (22) e as de escalante às praças, principalmente os Sgts (16).

Outra informação que pode ser extraída das respostas do questionário é quanto ao tempo de serviço dos bombeiros militares desta amostra. No gráfico 3 tem-se a distribuição das faixas de tempo de serviço e tempo na função.

Gráfico 3 – Quantidade de anos de serviço dos bombeiros militares envolvidos no processo de confecção das escalas serviço e tempo na função



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A maioria dos participantes 20 (40%) possuem mais de 20 anos de serviço, enquanto 20 (40%) possuem de 10 a 20 anos de serviço na instituição. Dessa forma, percebe-se que tais bombeiros têm certo tempo de experiência profissional. Entretanto, quando comparado ao tempo nas funções que desempenha no processo de confecção das escalas, o quadro se inverte.

Em relação ao tempo na função, o gráfico 3 mostra que a maioria tem menos de 1 a até 2 anos de serviço na função, num total de 30 (60%) militares. Portanto, apesar da experiência na instituição há a comprovação de um grande *turnover*, ou seja, rotatividade de pessoal nas atividades relacionadas ao processo de confecção das escalas de serviço, reforçando a importância de um procedimento para as funções exercidas na SOP, como se vê a seguir.

Foi perguntado aos participantes se na sua opinião, “na SOP de sua OBM existe um processo ou procedimento escrito e claro para confecção de escalas do serviço, conforme as Normas do CBMGO”? Tal pergunta tinha como objetivo verificar uma das hipóteses da situação inicial sobre a falta de um procedimento padrão para a confecção das escalas de serviço.

Gráfico 4 – Existência de um procedimento padrão (POP) para confecção das escalas de serviço ou algo documentando, conforme as Normas do CBMGO

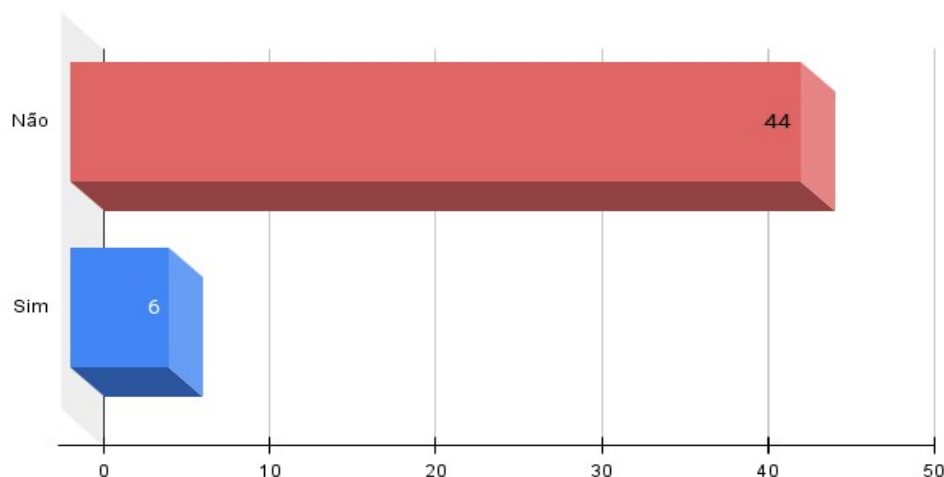


Fonte: elaborado pelos autores (2024).

O gráfico 4 mostra que 33 (66%) dos 50 participantes responderam “Não se tem nada escrito, segue-se uma rotina pré-estabelecida” no processo de confecção das escalas de serviço, 10 (20%) responderam que “Tem-se algo documentado e escrito, porém de maneira informal” e apenas 7 (14%) responderam que “Sim, existe um procedimento escrito (“POP”)”, o que corrobora uma das hipóteses deste estudo sobre a falta de um procedimento para confecção das escalas de serviço.

Na sequência, foi perguntado aos participantes se “Nas OBMs em que já serviu ou tirou serviço operacional, as escalas do serviço tinham o mesmo padrão, formato ou leiaute, ou seja, você considera que existe um padrão documental das escalas de serviço do CBMGO?”.

Gráfico 5 – Existência de um padrão documental das escalas de serviço do CBMGO

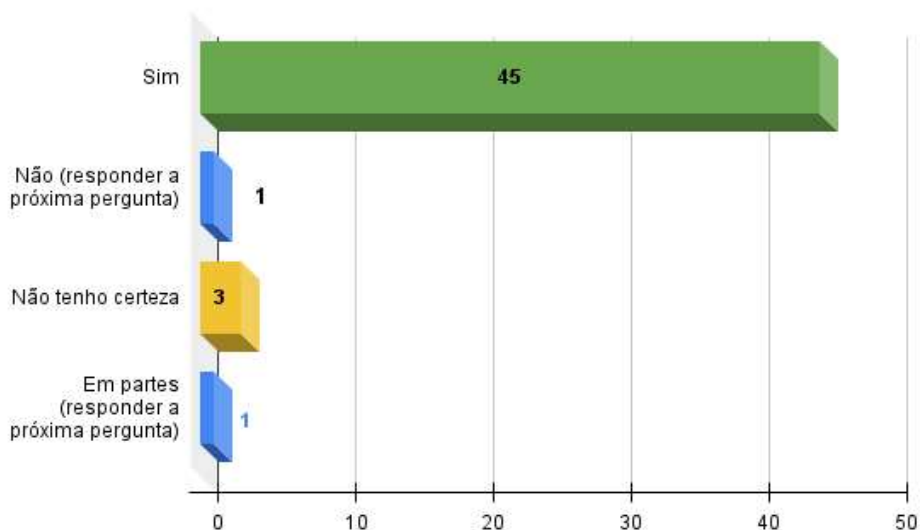


Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Verifica-se no gráfico 5, que dos 50 participantes, 44 (88%) responderam que “Não” e apenas 6 (12%) responderam que “Sim”. Confirmando um dos problemas abordados no início deste estudo, de que não é observado um padrão das escalas de serviço do CBMGO atualmente.

Foi perguntado aos participantes se “Na sua opinião as escalas de serviço da sua OBM atendem o previsto no RESIOBOM, Normas Operacionais e Administrativas do CBMGO”? Tal pergunta objetivava a verificação de um dos problemas levantados no estudo, sobre a contemplação das normatizações pertinentes na confecção das escalas de serviço.

Gráfico 6 – As escalas de serviço da sua OBM atendem ao RESIOBOM e demais normatizações do CBMGO

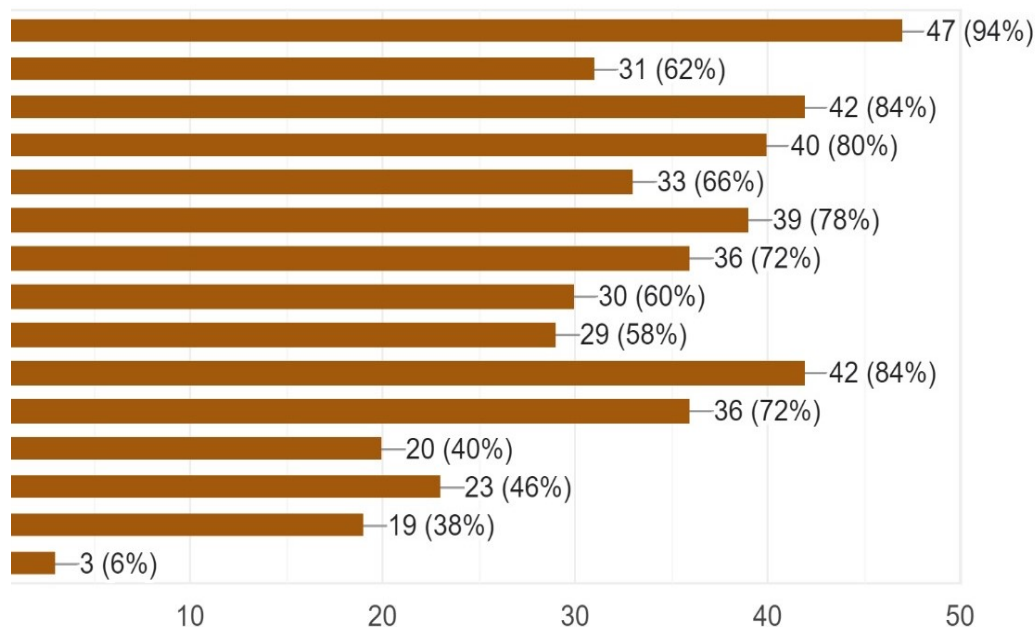


Fonte: elaborado pelos autores (2024).

O gráfico 6 mostra que 45 dos 50, o seja, 90% dos participantes responderam que “Sim”, 3 responderam “Não tenho certeza”, 1 respondeu “Em partes” e apenas 1 respondeu que “Não”. Tal resultado contrasta com a análise do gráfico 1, no qual apenas 7 OBM atendem ao prescrito no RESIOBOM e demais normas do CBMGO de forma “ótima”.

Foi perguntado aos participantes “Quais os critérios você considera ao confeccionar a escala de serviço da sua OBM”? Na qual os participantes poderiam assinalar vários itens.

Gráfico 7 – Quais os critérios considerados para confecção da escala de serviço na sua OBM



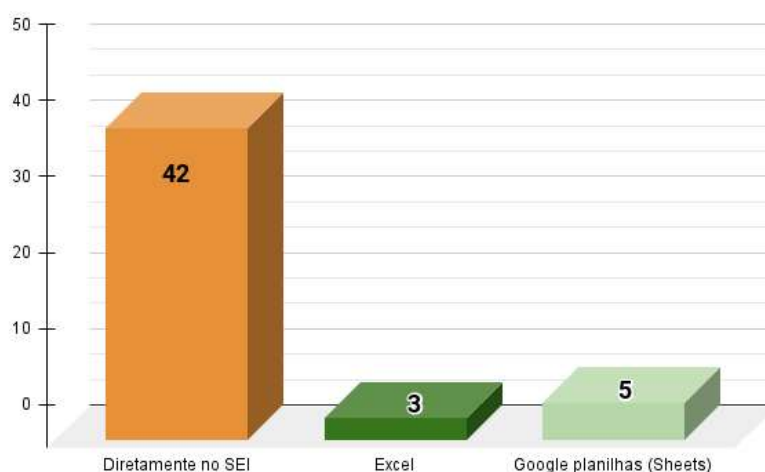
Fonte: elaborado pelos autores (2024).

O gráfico 7 mostra, mostra que os principais critérios, assim como os analisados no gráfico 1, contrastam com a percepção dos militares participantes conforme se vê no gráfico 6, no qual a maioria considera que as escalas de serviço das suas OBMs estão em conformidade com os critérios estabelecidos no REISOBOM, que é a principal normatização para a confecção das escalas, e conforme observado no gráfico acima, nenhum critério foi assinalado em sua totalidade pelo participantes, como exemplo o tipo de serviço ou recursos empregados no serviço que tiveram resultados abaixo dos 70%, o que refuta os resultados do gráfico 6, no qual 90% dos participantes afirmaram que as escalas de serviço da sua OBM atendem a normatização do CBMGO. Ainda com base no gráfico 7 confirma-se mais uma vez a falta de padrão das escalas em uso.

Partindo para o término do questionário, foi perguntado aos participantes se “A confecção da escala de serviço operacional da sua OBM é feita

diretamente no SEI ou usa algum software (Excel, Google planilhas, Word, etc.) e posteriormente anexa ao SEI”? Tal pergunta se relaciona ao objetivo principal deste estudo, ao propor um modelo padronizado de escala de serviço para o CBMGO, na qual o uso de um software de planilhas é essencial para sua implementação.

Gráfico 8 – A confecção da escala de serviço da sua OBM é feita diretamente no SEI ou usa algum software



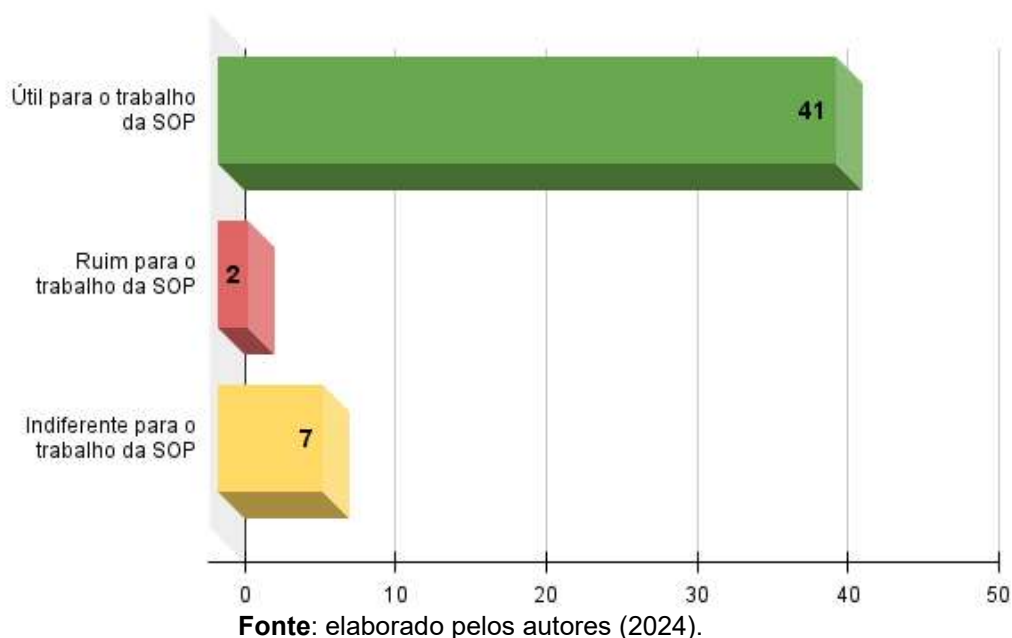
Fonte: elaborado pelos autores (2024).

O gráfico 8 nos traz que 42 (84%) dos 50 participantes, confeccionam as escalas de serviço diretamente no SEI, e apenas 8 (16%) usam planilhas do Google Planilhas e Excel. Considerando que o modelo padronizado proposto faz uso de planilhas, como forma de facilitar sua implementação, o que corrobora a justificativa do estudo, visto que a elaboração diretamente no SEI demanda tempo, e o sistema apresenta poucas funcionalidades, comparado ao uso de softwares de planilhas como do Excel por exemplo.

As duas últimas perguntas do questionário são: “Na sua opinião, a adoção de um procedimento claro e objetivo, um passo-a-passo, para a confecção das escalas de serviço seria: útil ou ruim para o trabalho da SOP ou indiferente? A adoção de um MODELO PADRONIZADO de escala de serviço

é relevante para o seu trabalho na SOP? Por quê”? Todas as respostas da última pergunta foram resumidas em uma frase que destaca a relevância de um modelo padronizado de escala de serviço no CBMGO, resultando no Quadro 1. Neste quadro também foram incluídas as descrições das vantagens e desvantagens, visando proporcionar um melhor entendimento do contexto do estudo.

Gráfico 9 – A adoção de um procedimento claro e objetivo, um passo-a-passo, para a confecção das escalas de serviço seria



O gráfico 9 mostra que 41 (82%) dos 50 participantes responderam que seria “Útil para o serviço da SOP”, já 7 (14%) responderam “Indiferente para o trabalho da SOP” e apenas 2 (4%) responderam “Ruim para o trabalho da SOP”. Desse modo a adoção de um procedimento padrão ou a modelagem do processo de confecção das escalas de serviço se justifica como um dos objetivos específicos do trabalho, evidenciando-se ainda com as respostas do Quadro 1.

Já o Quadro 1 apresenta um resumo das respostas da relevância acerca do uso de um modelo padronizado de escala de serviço para o CBMGO com a respectiva justificativa. Sendo que dos 50 participantes, 41 (82%) consideram relevante um modelo padronizado de escala, 7 (14%) consideram que não seria relevante e apenas 2 (4%) participantes consideram irrelevante a adoção de um modelo padrão de escala de serviço.

Quadro 1 – Lista das respostas quanto a relevância de modelo padronizado de escala de serviço

| Respostas Sim/ Não | Descrição |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sim | Cumprimento das normas vigentes da corporação. |
| Sim | Padronização e uso apenas das informações relevantes para o serviço, resultará em otimização do trabalho, evitando retrabalho, dúvidas e melhorando a comunicação |
| Sim | Padronização como sinônimo organização e facilitação da comunicação com os envolvidos e em toda a corporação. |
| Sim | Regulamentação da escala de serviço em todo o CBMGO. |
| Sim | Facilitação do processo de confecção das escalas. |
| Sim | A escalas devem seguir um padrão como outros documentos da corporação. |
| Sim | Padronização é relevante, devendo verificar as peculiaridades de cada OBM. |
| Sim | Padronização facilitaria o trabalho de conferências das escalas. |
| Sim | Padronização atenderia o Projeto Capilaridade do CBMGO, facilitando a assimilação e entendimento das informações das escalas. |
| Não | A padronização não atenderia a realidade e as particularidades de todas as OBMs, considerando o efetivo, funções e viaturas. |

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A listagem acima está em ordem de respostas das perguntas e semelhanças, bastando a justificativa ser citada ao menos uma vez nas repostas para ser considerada no quadro. Desse modo verifica-se a relevância de um modelo padronizado de escala, corroborando o objetivo principal deste estudo.

3.2 Modelo Proposto

O modelo proposto por esse estudo procurou abordar as normas, regimentos, portarias e ofícios circulares que tratam dos critérios e informações relevantes para o serviço operacional das OBMs, procurou-se abordar principalmente os critérios constantes no RESIOBOM, considerados neste estudo como básicos para constar nas escalas de serviço, num total de 11, conforme gráfico – 7, os demais se fazem necessários para apoiar a tomada de decisões no decorrer do serviço, dessa forma atendendo todos os *stakeholders* envolvidos no processo.

Além da proposição de um modelo padronizado, buscou-se oferecer este modelo no formato de planilhas eletrônicas, podendo ser manuseadas de forma simples e objetiva, ao seguir as orientações para seu correto preenchimento, podendo ser transportadas para o SEI, dando publicidade a todos os envolvidos, além de permitir o cumprimento do critério básico na confecção das escalas, que é a assinatura ou visto conforme prever o RESIOBOM, tal modelo é apresentado no Anexo A deste estudo, englobando todos os critérios estabelecidos na normatização do CBMGO, além de melhorias que visam uma melhor gestão do serviço operacional da corporação.

4CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual da gestão por processos demonstra a necessidade da adoção de um modelo padronizado de escala de serviço por meio deste estudo, que pode ser reconhecida como uma metodologia que possibilita à Administração Pública cumprir sua missão de modo eficiente a partir da implementação da BPMN visto possibilitar ao CBMGO mapear, modelar e redesenhar seus processos sempre atento a desburocratizar e a inovar, preocupado em não tornar os processos tão rígidos. A busca pela eficiência é

decorrente do aprimoramento de tecnologias que podem auxiliar o trabalho humano.

A transição da tradicional estrutura funcional para uma abordagem orientada por processos enfrenta resistência principalmente devido à cultura organizacional arraigada. No entanto, para alcançar níveis mais altos de eficiência e crescimento, é essencial adotar uma mentalidade de mudança e romper com paradigmas estabelecidos. A gestão por processos surge como uma solução viável para simplificar o fluxo de informações e dinamizar as operações de trabalho, especialmente quando combinada com sistemas de informação que automatizam funções, acelerando o processamento de dados e gerando resultados mais eficazes.

No meio militar estamos sob a égide da hierarquia e da disciplina, princípios basilares do militarismo. No entanto, esses princípios não devem ser vistos como limitações à atuação dos integrantes da seção operacional, em uma organização orientada pelos conceitos da gestão por processos, eles consolidam o comprometimento e aumentam a responsabilidade conferida a cada militar. Na qual se a autoridade competente reconhecer a necessidade de mudança, há espaço para concessão de autonomia ao chefe da seção, levando em consideração o nível de conhecimento e qualificação dos profissionais além da liderança exercida na condução das tarefas, incentivando e reforçando a proatividade para desenvolver melhores atributos profissionais.

Ao longo do estudo da investigação a pergunta de pesquisa foi respondida, pois de fato não existe uma padronização das escalas de serviço, sendo dessa forma, adotados vários tipos e formatos pelas OBMs, além de não contemplarem toda a normatização vigente. Além disso, alcançou as premissas no início do estudo, ficando evidenciado a ausência de um procedimento padrão, a desconformidade das escalas em uso com as normatizações, e da inexistência de um modelo padrão de escala, além de ratificar as vantagens da padronização dos processos. Desse modo, a gestão

por processos vem a ser uma metodologia que contribui e facilita as diversas ações da administração bombeiro militar como órgão da Segurança Pública, na busca da eficiência organizacional, que neste caso em específico, tem foco no processo de confecção das escalas de serviço no CBMGO.

Dito isso, a implementação eficaz da gestão por processos nas organizações públicas envolve o mapeamento, modelagem e eliminação de obstáculos nos fluxos de trabalho. Ao priorizar a eficiência e adotar tecnologias adequadas, é possível melhorar os resultados, aumentar a produtividade e reduzir o retrabalho. No entanto, é importante reconhecer que as mudanças organizacionais enfrentam resistência e que ainda há obstáculos a superar no contexto da Administração Pública, principalmente no ambiente militar.

O estudo trouxe contribuições significativas para a área pesquisada, tanto em termos científicos quanto técnicos. Cientificamente, aumentou a visibilidade do conteúdo e sua efetividade ao abordar a gestão por processos como uma metodologia viável para a confecção das escalas de serviço do CBMGO, demonstrando ainda que a percepção dos envolvidos no processo de confecção das escalas destoa na prática diária ao que deveria ser executado conforme a normatização. Tecnicamente, ampliou o conhecimento e as técnicas utilizadas no BPM, visando tornar os processos da SOP mais céleres e focados no alcance de metas, culminando na proposta de um modelo padronizado de escala de serviço para as OBMs.

Ainda neste contexto, resta evidente que os resultados apresentados no estudo demonstram a necessidade de ações administrativas para a melhoria do processo de confecção das escalas de serviço, aprimoramento da comunicação entre os envolvidos no processo, além de treinamentos caso o modelo proposto seja adotado, sendo recomendando o uso de software de planilhas neste primeiro momento, e que num futuro próximo se materialize em um software de gestão das escalas de serviço da corporação.

Oportunamente, destacam-se duas oportunidades para estudos futuros decorrentes de problemas identificados e não abordados no escopo deste trabalho. A primeira é a análise do conhecimento dos envolvidos no processo de confecção das escalas em relação à normatização vigente e como melhorar a comunicação quando da atualização das normas, citando como exemplo o limite de trocas de serviço, ou o tempo mínimo de folga entre uma escala e outra, que foram alterados recentemente; já a segunda está relacionada à capacitação dos militares, como sugerido anteriormente, que poderia ocorrer na implantação do modelo padronizado e após sua utilização na prática, verificando-se a melhoria dos processos. Não obstante, para estas iniciativas, caso adotadas, necessitarão de base teórica para avaliar seu impacto na corporação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios Corpo Comum de Conhecimento: ABPMP BPM CBOK**. Brasil: ABPMP Brasil, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000:2015: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: 2015. Disponível em: www.abnt.org.br

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília, 2013. Disponível em: www.pgr.mpf.mp.br

BRASIL. Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, nos termos do inciso XXI do *caput* do art. 22 da Constituição Federal, altera a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, e revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969,

2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/lei/L14751.htm

CBMGO. Portaria nº. 88, de 16 de fevereiro de 2023. Define metodologia para modelagem, mapeamento, validação e homologação de processos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, e institui o rol de processos validados na Corporação. Goiânia, GO, 16 de fevereiro de 2023. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/05/SEI_GOVERNADORIA-000038081922-Portaria.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CBMGO. Norma Administrativa nº 07. **Correspondências Administrativas**. Editada pela Portaria nº 155, de 29 de março de 2023. Goiânia, GO, 29 de março de 2023. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/10/NA-07.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CBMGO. Regimento dos Serviços Interno e Operacional Bombeiro Militar. Editado pela Portaria nº 320, de 28 de junho de 2023. Goiânia, GO, 28 junho 2023. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/08/Resiobom-2023-2.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CBMGO. Norma Administrativa nº. 05. Afastamentos legais. Editada pela Portaria nº 303, de 5 de julho de 2023. Goiânia, GO, 5 julho 2023. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/08/NA-05-202300011009805.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CBMGO. Norma Administrativa nº 09. **Despesas Extraordinárias**. Editada pela Portaria nº 532, de 17 de outubro de 2023. Goiânia, GO, 17 outubro 2023. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/10/NA-08-202100011010991.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CBMGO. Norma Operacional nº. 05. **Serviços Diários**. Editada pela Portaria nº 1163, de 5 de março de 2024. Goiânia, GO, 5 março 2024. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.bombeiros.go.gov.br

/wp-content/uploads/2024/03/NO_05___202400011005420.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2024.

CBMGO. Norma Administrativa nº 16. **Assistência a Saúde e Perícias Médicas**. Editada pela Portaria nº 617, de 1º de dezembro de 2023. Goiânia, GO, 1º dezembro 2023. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2024/03/NA-16-202300011029098-1.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 6ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

DUMAS, M. *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

FARIAS, F. S. F. **Sistema de Gerenciamento de Escalas de Serviço: uma proposta baseada em engenharia de software em conformidade com o plano de migração para software livre**. Dissertação (Especialização em Ciências Militares) Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Escola de Formação Complementar do Exército, Rio de Janeiro, RJ, 2018.

FERRAÇO, I. F.; MOTTA, A. C.; BRANDÃO, M. R. **Gestão de Processos: Um Estudo de Caso Numa Organização Militar**. **Revista FSA**, v. 19, n. 11, p. 3–24, 1 nov. 2022. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2553/491493547>. Acesso em: 3 mar. 2024

FRANÇA, A. *et al.* **Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na Administração Pública: Um estudo em Boa Vista/RR**. Ambiente: Gestão e Desenvolvimento, [S. l.], p. 126–151, 2023. DOI: [10.24979/05m8yb80](https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1250). Disponível em: <https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1250>. Acesso em: 3 mar. 2024.

GASPI, S.; MARON, L.; JÚNIOR, M. **Análise de Conteúdo numa Perspectiva de Bardin**. Metodologia da pesquisa em educação e ensino de ciências. 1. ed. Maringá - PR: [s.n.]. p. 288–299.

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

GOIÁS. Lei Nº 18.305, de 30 de dezembro de 2013. Dispõe sobre a estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências, 2013.

GOIÁS. **Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás 2022-2031**. 2 ed. Corpo de Bombeiro Militar. Goiânia, GO, setembro, 2023.

JESUS, L. *et al.* **A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira**. Elo Group. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/350859139>>. Acesso em: 3 mar. 2024.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos: Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro**. 1ª ed. Rio de Janeiro: EloGroup, 2014.

KIPPER, L. M. *et al.* **Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos**. Tecno-Lógica, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez. 201. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425>. Acesso em: 03 mar. 2024.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NETO, A. F. L. **Modelagem de processos administrativos em uma empresa de engenharia do estado da paraíba**. Dissertação (Engenharia de Produção) Universidade Federal da Paraíba, Centro De Tecnologia Departamento de Engenharia de Produção, João Pessoa, PB, 2017.

NETO, J. F. C. **Gestão por processo no setor público: uma proposta de otimização nas contratações de bens e serviços da Polícia Militar do Rio Grande do Norte**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Natal, RN, 2020.

NÓBREGA, V. **Propostas de Melhorias pela Gestão por Processos ao Atendimento de Unidade da Defensoria Pública**. Gestão.org, v. 21, n. 1, 3 ago. 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/247411>. Acesso em: 3 mar. 2024.

PENKAL, R. C.; CORDEIRO, S. **Transformando a gestão de atestados psicológicos e psiquiátricos na Polícia Militar do Paraná: o papel da gestão por processos e da padronização de procedimentos.** Brazilian Journal of Development, v. 9, n. 3, p. 11477–11501, 20 mar. 2023.

PEROVANO, D. **Gestão Por Processos Como Prática De Aperfeiçoamento Do Planejamento Estratégico Da Polícia Militar Do Paraná.** RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 4, p. e443027, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i4.3027. Acesso em: 15 fev. 2024.

PIRES, C. **Gestão por Processos na Prática.** Ed. Parabullum, 2023.

PONTES, R. R. B.; BONTEMPO, P. C. **Gestão por processos em uma unidade administrativa militar.** Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, v. 7, n. 2, p. 105–123, 17 dez. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico.** 2ª ed. Novo Hamburgo - RS: Feevale, 2013.

SILVA, J. G. **Gestão por Processos em Organizações Públicas: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas.**

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio De Janeiro, RJ, 2014.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125–134, 2010.

VAZ, V. J. **Padronização de documentos em contratação pública: reflexos na eficiência do processo.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio De Janeiro, RJ, 2020.

WESKE, M. **Business Process Management.** 3. Ed. Berlim: Springer, 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS OBMS

**ESTUDOS SOBRE ESCALAS DE SERVIÇO DO CBMGO E A PERCEPÇÃO DO CHEFE
DE ESCALANTE DA SEÇÃO OPERACIONAL - SOP**

Qualquer dúvida sobre a pesquisa poderá ser esclarecida pelo pesquisador responsável, via e-mail: paulinelidsilva@gmail.com ou via App WhatsApp:

1. **Qual o posto ou graduação do escalante/sargenteante?**

- Coronel Tenente-Coronel Major
 Capitão 1º Tenente 2º Tenente
 Subtenente 1º Sargento 2º Sargento 3º Sargento Cabo
 Soldado

2. **Qual a sua OBM?(responda no formato XBBM/ CIBM- cidade)**

*Esse dado não será utilizado na conclusão da pesquisa, será apenas para controle.

3. **Qual seu tempo de serviço (em anos) no CBMGO?**

- Até 5 anos De 5 a 10 anos De 10 a 15 anos De 15 a 20 anos
Mais de 20 anos

4. **Qual função exerce na Seção Operacional – SOP da sua OBM?**

- Chefe ou Responde pela SOP e escalante Escalante(sargenteante)-auxiliar da SOP

5. **Há quanto tempo exerce a função de Chefe da SOP ou Escalante (auxiliar da SOP)?**

- 1 ano ou menos 1 a 2 anos 3 a 4 anos 5 anos ou mais

6. **Na SOP de sua OBM existe um processo ou procedimento escrito e claro para confecção de escalas do serviço, conforme as Normas do CBMGO?**

- Sim, existe um procedimento escrito ("POP") Não se tem nada escrito, segue-se uma rotina pré-estabelecida Tem-se algo documentado e escrito, porém de maneira informal

7. **Nas OBM's em que já serviu ou tirou serviço operacional, as escalas do serviço tinham o mesmo padrão, formato ou leiaute, ou seja, você considera que existe um padrão documental das escalas de serviço do CBMGO?**

Sim Não

8. **Na sua opinião as escalas de serviço da sua OBM atendem o previsto no RESIOBOM, Normas Operacionais e Administrativas do CBMGO?**

Sim Não (respondera próxima pergunta) Não tenho certeza Em partes (responder a próxima pergunta)

9. **Caso tenha respondido uma das opções "NÃO" ou "EM PARTES", da pergunta anterior, você poderia, de forma resumida, especificar qual item não está sendo contemplado ou não atendido**

10. **Quais os critérios você considera ao confeccionar a escala de serviço da sua OBM? (Selecione os itens que aplica atualmente)**

- Classificação da escala (diária, extraordinária ou extra)
- Tipificação do serviço a ser realizado (salvamento, incêndio, resgate e mergulho)
- Data e horário de execução das escalas
- Posto/graduação, RG e nome dos militares escalados, conforme OFÍCIO N. 35330/2022 (000031158757)
- Recursos logísticos a serem empregados (viaturas)
- Trocas de Serviço
- Constatamentos, ordens de serviço, escalas sobre avisos das operações
- Identificação do militar que as confeccionou
- Afastamentos dos militares com o motivo e data de retorno às atividades (NA 05 Afastamentos legais)
- Visto do oficial encarregado/chefe ou do graduado mais antigo da SOP
- Observações e esclarecimentos que facilitem o entendimento da atividade a ser executada
- Orientações da Norma Operacional nº. 5/2023 - Serviço Diário
- Orientações da Norma Operacional nº. 7/2023 - Procedimento de Passagem de Serviço
- Orientações da Norma Administrativa nº. 09/2023 - Despesas Extraordinárias (AC4)
- Orientações da Norma Administrativa nº. 16/2023 - Assistência a Saúde e Perícias Médicas

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Artigo Publicado no Vol.10 Nº32 II Edição Especial de 2024 - ISSN 2359-4829
Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>.

11. **A confecção da escala de serviço operacional da sua OBM é feita diretamente no SEI ou usa algum software(Excel, Googleplanilhas, Word, etc) e posteriormente anexa ao SEI?**

- Diretamente no SEI Excel Word Google planilhas (Sheets)
 Outro programa ou software

12. **Na sua opinião, a adoção de um procedimento claro e objetivo, um passo-a-passo, para a confecção das escalas de serviço seria:**

- Útil para o trabalho da SOP Ruim para o trabalho da SOP Indiferente para o trabalho da SOP

13. **Na sua opinião, a adoção de um MODELO PADRONIZADO de escala de serviço é relevante para o seu trabalho na SOP? Por quê?**

Eu, Cap Paulineli, desde já, agradeço pela sua paciência e por ter chegado até aqui e colaborar com este trabalho de estudo de cunho científico, que visa estudar e propor melhorias para nossa Corporação.

"alienam vitam et bona salvare"

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS.

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa é sobre processo de confecção e modelos das escalas de serviço utilizadas nas Unidades Operacionais do CBMGO e está sendo desenvolvida pelo discente Cap QOC 03.257 PAULINELI Damasceno da Silva, do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública – CEGESP, em parceria com a Universidade Estadual de Goiás - UEG, sob a orientação do Professor Me. César Augustus Adorno Ferreira Lima, Perito da SPTC-GO.

Os objetivos do estudo são:

- ✓ Analisar as escalas do serviço operacional atualmente em uso na corporação;
- ✓ Verificar a existência de procedimento específico para confecção das escalas de serviço nas OBMs;
- ✓ Verificar o nível de conhecimento do oficial encarregado ou escalante quanto aos critérios normativos que devem constar nas respectivas escalas;
- ✓ Modelar o processo de confecção das escalas de serviço do CBMGO.

A finalidade deste trabalho é propor um modelo padronizado de escala de serviço operacional para as Unidades Operacionais do CBMGO, de fácil aplicação e execução.

Solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário de entrevista encaminhado, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de segurança pública e publicar em revista científica nacional e/ou internacional.

Garantimos ao(a) Sr(a) a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Os pesquisadores estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

* Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações).

Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Desse modo o preenchimento do questionário consiste em sua aceitação dos termos.

Marque todas que se aplicam.

- Concordo
 Não concordo

ANEXO A - MODELO PADRONIZADO DE ESCALA DE SERVIÇO

ZU/04/ZU24, 15:24

SEI/GOVERNADORIA - 5928U134 - Escala de Serviço



ESCALA DE SERVIÇO Nº 2 / 2024 CBM/BM/1-09904

7º BATALHÃO BOMBEIRO MILITAR - APARECIDA DE GOIÂNIA
7º BBM
DE 14/5 a 15/5/2024
TERÇA
ALA ALFA Nº. 318
Classificação da Escala: AC4
OFICIAL DE DIA: 3676 ANTONIO Carlos da Silva
ADJUNTO (CHEFE DE ALA): 2544 SAULO Bombeiro de Araújo
GUARNIÇÃO OFICIAL DE DIA: ASA - 114
GUARNIÇÃO DE COMBATE A INCÊNDIO: ABT - 45
GUARNIÇÃO DE RESGATE PRÉ-HOSPITALAR 1 (4h de 8h): UR - 300
GUARNIÇÃO CORINGA 2 (4h de 4h): ASA-169/AG - 02
RETORNO DE APLANTAMENTO LEGAIS: 7º BBM
TROCAS / PERMUTA DE SERVIÇO
ATESTADOS/ DISPENSA RECOMPENSA/ MISSÃO/ OPERAÇÃO
ORDENS DE SERVIÇO/ DETERMINAÇÃO/ MISSÕES PARA ALA
SOBREAVISO E FORÇA-TAREFA
VIATURAS SERVIÇO OPERACIONAL/ RECURSOS EXTRAS



Documento assinado eletronicamente por PAULINELLI DAMASCENO DA SILVA, Bombeiro (a) Militar, em 20/04/2024, às 15:23, conforme art. 2º, § 2º, III, "b", da Lei 17.039/2010 e art. 3º, I, do Decreto nº 8.808/2016.



A autenticidade do documento pode ser confirmada no site http://sei.go.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_confirmar&id_urgao_acesso_externo=1 informando o código verificador 59280134 e o código CRC 6D94800B.



Referência: Processo Nº 202400011009843



SEI 59280134

https://sei.go.gov.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=60896486&infra_siste... 1/1

ANEXO B – MODELAGEM DO PROCESSO DE CONFEÇÃO DA ESCALA DE SERVIÇO

