

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA: ESTUDOS
ESTRATÉGICOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

VANDERLEI VANDERLINO VIDAL

**MARKETING NO SETOR PÚBLICO E OS
INDICADORES DE DESEMPENHO NA ATIVIDADE
TÉCNICA DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR**

FLORIANÓPOLIS, SC
2015

VANDERLEI VANDERLINO VIDAL

**MARKETING NO SETOR PÚBLICO E OS INDICADORES DE DESEMPENHO NA
ATIVIDADE TÉCNICA DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Curso de Especialização em Administração de Segurança Pública da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública: Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Moraes Pinheiro

FLORIANÓPOLIS, SC
2015

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na fonte

V648m Vidal, Vanderlei Vanderlino

Marketing no setor público e os indicadores de desempenho na atividade técnica do Corpo de Bombeiros Militar. / Vanderlei Vanderlino Vidal. - Florianópolis : UDESC, 2015.
95 f. : il.

Monografia (Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós- Graduação em Administração, 2015.
Orientador : Daniel Moraes Pinheiro, Dr.

1. Administração pública. 2. Marketing no setor público. 3. Marketing – indicadores de desempenho. 4. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. I. Pinheiro, Daniel Moraes. II. Título.

CDD 658.8

Ficha catalográfica elaborada pelas Bibliotecárias Marchelly Porto CRB 14/1177 e Natalí Vicente CRB 14/1105

Dedico o singelo resultado desse estudo aos bombeiros do Estado de Santa Catarina. Profissionais abnegados, dispostos a bem atender ao cidadão em qualquer hora, com qualquer tempo e em qualquer lugar...

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pela compreensão da “ausência” momentânea durante esses dois meses em que me dediquei a este estudo, em especial aos meus filhos Marina e Vitor, os quais, além de me motivarem diariamente, estavam sempre dispostos a contribuir com a pesquisa, especialmente com material em língua estrangeira.

Agradeço ao Professor Dr. Daniel Moraes Pinheiro, Orientador deste estudo, pelos valiosos ensinamentos repassados em suas aulas de Marketing no Setor Público, motivação ímpar para o presente estudo. Pela sua compreensão em face as dificuldades enfrentadas e principalmente por saber indicar o melhor caminho para a busca de informações e conclusão da pesquisa.

Agradeço ao Maj BM Msc José Gamba Junior, por permitir que o presente estudo estivesse ancorado em sua dissertação de mestrado e por suas contribuições para um melhor entendimento do tema. Ao Maj BM Msc. Charles Fabiano Acordi, pela contribuição com o processo e metodologia de pesquisa.

Agradeço ao Senhor Cel BM Gladimir Murer, Diretor de Atividades Técnicas, pela compreensão quanto a escolha do tema, ainda tão incipiente na Corporação, e pelas contribuições para elaboração da proposta final do estudo.

Agradeço aos Tenente Coronéis Carlos Alberto de Araújo Gomes, José Machado Pereira, Alexandre Corrêa Dutra e Aldo José Franz, pela amizade inseparável e pelo exemplo de postura durante todo o CAEE, grandes incentivadores desta pesquisa durante nossas discussões no grupo de estudos.

“Seja a mudança que você quer ver no mundo”

Mahatma Gandhi

RESUMO

VIDAL, Vanderlei Vanderlino. **Marketing no setor público e os indicadores de desempenho na Atividade Técnica do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2015. 97f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública – Área: Administração) - Curso de Especialização em Gestão Pública da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

O marketing ainda é pouco estudado e utilizado por organizações do setor público. Por mais que se busque os conhecimentos já aplicados ao setor privado, nas organizações públicas o que se percebe normalmente é a aplicação parcial do composto de marketing, a propaganda. Por outro lado, já é tema amplamente aceito no setor público a avaliação de desempenho com uso de indicadores. Percebe-se aqui uma oportunidade de unir os dois temas, de modo a avaliação de desempenho auxilie na internalização dos preceitos de marketing no CBMSC. Nesse contexto, este trabalho busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: até que ponto a avaliação de desempenho pode ser utilizada como ferramenta de marketing no CBMSC? Para responder à pergunta de pesquisa foi estabelecido o seguinte objetivo geral: propor os indicadores a serem utilizados para medição de desempenho funcional da Atividade Técnica do CBMSC, tendo os conceitos de marketing nos setores público e privado como referência. Também nesse sentido foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Identificar e sugerir a metodologia mais adequada ao tema; b) Identificar as variáveis de desempenho com base em preceitos de marketing, que possibilitem estruturar um modelo de avaliação de desempenho a partir das experiências, valores e percepções dos gestores e demais atores que atuam na Atividade Técnica no CBMSC; c) Sugerir o roteiro básico para que seja criado o sistema de avaliação de desempenho da Atividade Técnica do CBMSC. A construção do referencial teórico que norteou o trabalho foi realizada mediante uma pesquisa sistematizada, que envolveu publicações nacionais e internacionais. O estudo calcou-se em uma pesquisa exploratória, pois teve em vista expor o problema proposto. Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o modelo de pesquisa bibliográfica. Os resultados encontrados permitiram o início da construção dos indicadores de avaliação de desempenho para a Atividade Técnica, com base na metodologia MCDA-C e tendo como base os preceitos de marketing aplicados ao setor público. Ao final, foram identificados os Elementos Primários de Avaliação - EPAs, totalizando 70 itens, que deverão ser apreciados dentro do roteiro para construção do sistema de avaliação da atividade técnica, também proposto nesse estudo. Somente após a implementação do sistema de avaliação proposto ao CBMSC, é que os indicadores serão definidos, finalizados e aplicados na Corporação.

Palavras-chave: marketing, setor público, indicadores de desempenho, corpo de bombeiros.

ABSTRACT

VIDAL, Vanderlei Vanderlino. **Marketing on the public sector and the performance indicators on Technical Activities of Santa Catarina Military Fire Department**. 2015. 97f. Graduation Thesis (Specialisation on Public Administration - Area: Management) - Specialisation Course on Public Administration of the Superior School of Administration and Management of University of the State of Santa Catarina and the High Strategic Studies of the Santa Catarina Fire Department, Florianópolis, 2015.

The study of marketing is still hardly applied to public sector organizations. As much as the applied knowledge in the private sector is sought, what is usually perceived is that only one of the marketing mix components is applied: the propaganda. On the other hand, the performance evaluation based on indicators is already a widely accepted subject on the public sector. So, the opportunity to gather the two subjects is perceived, in a way that the performance evaluation makes the internalisation of the marketing precepts possible in the CBMSC. In this sense, this study is used as a tool to answer the following question: until what point the performance evaluation can be used as a marketing instrument in CBMSC? To answer the referred question, the general objective is established: to purpose the use of indicators to measure the functional performance on the Technical Actives of CBMSC, having the marketing concepts applied to the public/private sector as a reference. In this subject, the following specific objectives are also established: a) to identify and suggest the most fitted methodology to the theme; b) to identify the performance variables based on marketing precepts, which enables the construction of an evaluation model from experiences, values, the managers perceptions, and further stakeholders acting on the Technical Activities of CBMSC. c) to suggest the basic script to create the CBMSC Technical Activities' performance evaluation system. The development of the theoretical referential that guided was held through a systematised research that involved both national and international publications. The present study is based in an exploratory research, because one of the presented concerns is to expose the proposed problem. As a research strategy, the bibliographic research model was utilised. Based on the MCDA-C methodology and having the marketing precepts applied on the public sector as a background, the found results allowed the start of the construction of evaluation indicators used for the Technical Activities. At the end, the Primary Elements of Evaluation - PEE were identified, resulting in a total of 70 items, that should be valued in a script to the construction of the technical activity evaluation system, also cited in the present study. Only after the implementation of the evaluation system proposed to the CBMSC, the indicators will be defined, finalizes and applied on the Corporation.

Keywords: marketing; public sector; performance indicators; fire department.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os fatores para análise do consumidor.....	40
Figura 2 – O efeito dominó do atendimento falho.....	45
Figura 3 – A orientação da organização tradicional versus a organização moderna.....	51
Figura 4 – distribuição dos batalhões de bombeiro em Santa Catarina.....	61
Figura 5 – As etapas da metodologia MCDA-C.....	71
Figura 6 – Roteiro para elaboração do sistema de avaliação da Atividade Técnica.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos atendimentos atividade fim CBMSC - 2012	16
Tabela 2 – Atividade Técnica e a população de cada Estado.....	18
Tabela 3 – Incêndios por grupo de cada 100 atendimentos de AT.....	18
Tabela 4 – Evolução do marketing.....	26
Tabela 5 – Diferenças entre bens físicos e serviços	27
Tabela 6 – Modelos de avaliação de desempenho	55
Tabela 7 – Sugestão modelo pesquisa de satisfação	58
Tabela 8 – Elementos Primários de Avaliação para a Atividade Técnica	73

LISTA DE ABREVIATURAS

AMA	American Marketing Association
ANP	Agencia Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
AT	Atividade Técnica
BSC	Balanced Score Card
CAU	Conselho de Arquitetura e Urbanismo
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
CCC	Customer Contact Council
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
CRM	Customer Relationship Management
DAT	Diretoria de Atividades Técnicas
EPA	Elemento Primário de Avaliação
EUA	Estados Unidos da America
EVA	Economic Value Added
FNPQ	Fundação Prêmio Nacional da Qualidade
IEC	Índice de Esforço do Cliente
ISC	Índice de Satisfação do Cliente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista
MEI	Microempreendedor Individual
NSCI	Normas de Segurança contra Incêndios
OBM	Organização Bombeiro Militar
PIB	Produto Interno Bruto
PPCI	Projeto Preventivo Contra Incêndios
PFD	Phoenix Fire Departement
SAT	Seção de Atividades Técnicas
SCIELO	Scientific Eletronic Library Online
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SIGAT	Sistema de Gerenciamento da Atividade Técnica
SINDUSCON	Sindicato da Industria da Construção Civil
TOC	Theory Of Constrains
TQM	Total Quality Management
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	15
1.4.1 Metodologia.....	19
2. MARKETING.....	21
2.1 EVOLUÇÃO DO MARKETING.....	26
2.2 DIFERENCIAÇÃO ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	27
2.2.1 Marketing de serviços e serviços públicos.....	28
2.3 BUROCRACIA <i>versus</i> MARKETING.....	32
2.4 MIOPIA EM MARKETING.....	35
3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	38
3.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	39
3.2 SERVIÇO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES.....	43
3.3 SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR.....	44
4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	52
4.1 COMO AVALIAR.....	54
4.2 PESQUISAS DE SATISFAÇÃO.....	57
4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO.....	59
4.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR.....	61
4.4.1 Descrição do ambiente.....	61
4.4.2 Da Atividade Técnica no CBMSC.....	64
4.4.3 Estratégias de marketing na Atividade Técnica.....	67
4.5 METODOLOGIA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ATIVIDADE TÉCNICA.....	69
5. CONCLUSÃO.....	86
6. REFERÊNCIAS.....	89

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, a evolução econômica, política, tecnológica e os recentes colapsos morais e financeiros de diversas organizações nos setores público e privado, setores estes outrora reputados, exigem flexibilidade e dinamismo das organizações, sejam elas públicas ou privadas. A busca de um modelo gerencial capaz de traduzir em resultados positivos a sua eficiência constitui o atual desafio da administração pública. Este é o sentido da administração gerencial defendida por autores modernos, como Bresser Pereira, Osborne e Goubler.

Persiste ainda como um grande desafio, efetuar o ajuste das técnicas utilizadas pelo setor privado na administração pública, o que nos conduz a esforços em busca das formas modernas de administração por resultados. Neste sentido, conforme Pereira (2005), a administração pública gerencial emergiu na segunda metade do século passado como resposta à crise do Estado, como modo de enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado.

Desde meados da década de 80, os governos da Nova Zelândia e do Reino Unido vêm redefinindo drasticamente suas metas de desempenho e procedendo a avaliações de resultados. O modelo australiano é ligeiramente diferente e se concentra na avaliação de programas. Na Suécia, as autoridades optaram por relatórios anuais auditados. Os franceses instituíram “centros de responsabilidade”, nos quais estabelecem quem é responsável por quê. Outros governos tentaram ainda outras abordagens, mas em todos os casos o esforço para avaliar os resultados e usar esses dados para servir de orientação às decisões político-administrativas tem sido vital à revolução global da administração pública. (PEREIRA, 2005, p. 87)

O mais interessante é constatar-se que as administrações voltadas ao resultado se orientam pelos seus objetivos – sua missão – em vez de regras e regulamentos. Redefinem seus usuários como clientes, oferecendo-lhes opções e evitam o surgimento de problemas.

Em organizações públicas, a avaliação de resultado não é tarefa simples, pois avaliar um resultado, seja ele qual for, não é como saber qual foi o lucro de uma empresa, por exemplo. É necessário um período de tempo para desenvolver medidas, ou critérios de avaliação adequados que atendam às necessidades existentes de maneira clara e objetiva. É preciso a formação de uma série histórica com dados suficientes a serem analisados (ZAPPELLINI, 2015).

É nesse sentido que muitos governos estão introduzindo o que Drucker (1973)

chamou de “administração por objetivos”: declarações de missão, descrevendo objetivos abrangentes; contratos fixos, especificando o que se espera que os funcionários façam e medidas de desempenho, medindo sua eficácia em exercer as funções. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIGDE, 1998, p. 252).

Para Jannuzzi (2005), o interesse pelo uso de indicadores como ferramenta de controle na Administração Pública, está relacionada ao aprimoramento do controle social no Estado brasileiro nos últimos 20 anos. A sociedade vem exigindo um controle mais efetivo dos gastos públicos, o que tem demandado execução das atividades de planejamento calcadas em bases mais técnicas (GARCIA, 2001; CASTANHAR, 2003; apud JANNUZZI, 2005).

Os cidadãos têm despertado interesse pela efetividade dos serviços prestados pelas organizações públicas, fazendo despertar em seus administradores o reconhecimento de quão importante é a percepção do consumidor com relação aos serviços prestados por esse tipo de organização. Assim como os consumidores assumiram seu papel junto as instituições privadas, os cidadãos tomam o lugar central nas preocupações dos administradores públicos (BORGES; FONSECA, 2002).

O presente trabalho pretende contribuir com a introdução do pensamento de marketing no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), por meio da definição de métodos de monitoramento de esforços e realização de ajustes. A utilização de ferramentas desenvolvidas com forte rigor científico no campo do marketing e seu emprego no setor público dentro do CBMSC será nosso objeto de estudos. Pretende-se abordar o uso de indicadores com vistas a implicações em resultados de marketing. Acredita-se que muito mais que simplesmente construir indicadores, mas adequá-los aos conceitos de marketing e monitorá-los pelos mesmos princípios de marketing, seja uma estratégia adequada para que os integrantes da Corporação internalizem o foco no cidadão em seus afazeres diários.

O CBMSC, como organização pública, desenvolve atividades finalísticas na área de atendimento emergencial e não emergencial. Na área não emergencial, destaca-se a de Segurança contra Incêndios e Pânico, conhecida como Atividade Técnica (AT), a qual será objeto do presente estudo, por envolver atendimentos diários aos cidadãos.

1.1 PROBLEMA

Feitas as considerações iniciais, destacamos o seguinte problema de pesquisa: **Até que ponto a avaliação de desempenho pode ser utilizada como ferramenta de marketing no CBMSC?**

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Mas afinal, como avaliar o desempenho da Atividade Técnica? Como alinhar sua produtividade ao planejamento estratégico da Corporação, com foco no cidadão?

De acordo com as diretrizes das organizações de premiação de qualidade, como a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), há uma tendência pela crescente importância da medição de desempenho, por intermédio da utilização de indicadores. O termo indicador é originário do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar.

Segundo Hardi (apud BELLEN, 2005, p. 140-141), existem critérios que devem orientar a escolha dos indicadores e sugere, neste aspecto, uma orientação para a escolha destes: relevância política, simplicidade, validade, cientificidade, série temporal de dados, disponibilidade de dados de boa qualidade, habilidade de agregar informações, sensibilidade, confiabilidade.

Os indicadores de desempenho fornecem dados ou informações para que a organização verifique se as melhorias implementadas estão produzindo resultados positivos, identificando como suas atividades vêm sendo realizadas, se os objetivos vêm sendo atingidos, se os processos estão sob controle e onde seriam necessárias as mudanças. Segundo Osborne (1994, p. 159): “se os resultados não forem avaliados, não há como distinguir sucesso de insucesso”.

A gestão por indicadores procura associar os princípios do modelo gerencial a metas objetivas que se pretendam alcançar. Conceitualmente, indicadores são informações de caráter quantitativo que reduzem a realidade a expressões mensuráveis. Utilizados como “ferramentas de auxílio à decisão”, conforme Magalhães Jr. (2007, p. 171), oferecem uma visão reduzida e simplificada da realidade, capazes de facilitar o entendimento dos fatos e dos processos.

Assim, justifica-se o emprego de indicadores como ferramenta de gestão que permita avaliar o desempenho funcional das Seções de Atividades Técnicas (SAT) do CBMSC. Justifica-se ainda o tema, pelo fato de as SAT atenderem diretamente ao público, como atividade fim. A produtividade, nesse caso, estará diretamente relacionada à satisfação dos cidadãos quanto aos serviços atendidos, tendo os conceitos de marketing como instrumento de referência.

O que se espera, com o estudo, é identificar as variáveis a serem consideradas na formação dos indicadores de desempenho das SAT e deste modo, contribuir para uma avaliação científica do serviço. Com o emprego dos indicadores de desempenho, os gestores

terão em mãos dados científicos para auxílio na tomada de decisão, impactando diretamente a eficiência do serviço e principalmente, internalizando os conceitos de marketing na Corporação.

1.3 OBJETIVOS

Para solucionar o problema de pesquisa e responder à pergunta de partida do presente estudo, estabeleceu-se os objetivos.

1.3.1 Objetivo geral

Propor indicadores a serem utilizados para medição de desempenho funcional da Atividade Técnica do CBMSC, tendo os conceitos de marketing no setor público como referência.

1.3.2 Objetivos específicos:

- a) Identificar e sugerir a metodologia mais adequada ao tema;
- b) Identificar as variáveis de desempenho com base em preceitos de marketing, que possibilitem estruturar um modelo de avaliação de desempenho a partir das experiências, valores e percepções dos gestores e demais atores que atuam na Atividade Técnica no CBMSC;
- c) Sugerir o roteiro básico para que seja criado o sistema de avaliação de desempenho da Atividade Técnica do CBMSC.

1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A resolução do problema de pesquisa é o foco do desenvolvimento deste estudo. Além disso, ainda que não seja possível esgotar completamente a discussão sobre o problema analisado e objetivos específicos lançados, acredita-se que o estudo deste tema reforçará o pensamento de marketing dentro do CBMSC. Alguns trabalhos de pesquisa sobre marketing já foram realizados dentro da instituição, mas ainda não se percebe a utilização adequada de seus conceitos. No presente estudo, pretende-se focar no setor dentro do CBMSC cuja atribuição é proporcionar segurança contra incêndios aos cidadãos, estando, portanto, em

contato constante com os usuários do serviço – a Atividade Técnica.

Dentro do CBMSC, a Atividade Técnica tem a tarefa árdua e complexa de editar as Normas de Segurança contra Incêndios (NSCI), definir os procedimentos a serem executados para os serviços de vistoria e fiscalização da segurança contra incêndios nos imóveis e para apresentação dos Projetos Preventivos contra Incêndios (PPCI).

A Atividade Técnica representou no ano de 2012, 49,34% do total de atendimentos da Corporação e ocupou o primeiro lugar nas estatísticas de atendimento entre todas as modalidades envolvidas, perfazendo um total de 122.106 atendimentos, conforme se observa na tabela 1. Assim sendo, o presente estudo preocupa-se em investigar a principal porta de entrada dos atendimentos efetuados pelo CBMSC. Os dados estatísticos apontam que foram efetuadas 105.603 vistorias em edificações e foram analisados 16.503 projetos preventivos contra incêndios. Em segundo lugar nas estatísticas de atendimento, vem o Atendimento Pré-hospitalar, com um total de 95.717 intervenções. Considerando que a população em Santa Catarina pelo senso IBGE ano base 2010 era de 6.248.436 habitantes, a cada ano, somente na Atividade Técnica, o CBMSC entra em contato direto com 1,95% da população. Indiretamente esse número é ainda maior. Tome-se como exemplo uma edificação residencial multifamiliar, cujo contato com o CBMSC foi feito pelo síndico, mas cujos reflexos do serviço refletirão por sobre todos os moradores do prédio e digamos que seja um edifício de 4 pavimentos, com 04 apartamentos por andar. Supondo-se que a média de ocupação de cada apartamento seja de 03 pessoas por unidade, só no exemplo proposto teríamos feito contato, direto e indireto, com 48 pessoas. Em suma, considerando-se o universo dos contatos diretos e indiretos, o CBMSC tem grandes oportunidades de demonstrar efetividade e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos.

Tabela 1: distribuição dos atendimentos atividade fim CBMSC - 2012

Área de atendimento	Qtde de atendimentos	Percentual
Atividade Técnica	122.106	49,34%
Atendimento Pré-hospitalar	95.717	38,68
Outros	16.951	6,85
Combate a incêndios	10.074	4,07
Busca e Salvamento	2.461	0,99
Produtos Perigosos	125	0,05
Total	247.434	

Fonte: produção do próprio autor, baseado no sistema E-193.

Destaca-se que somadas as vistorias e as análises de projetos, temos um total de 122.106 atendimentos, sendo que o ponto que merece destaque é que em todos houve contato com o cidadão, possivelmente em mais de um momento. Assim, focar o estudo em indicadores baseados no marketing do setor público, permitirá um incremento de qualidade aos serviços da Corporação, além de aprimorar os conhecimentos dos bombeiros que atuam no setor, permitindo-lhes uma atuação cada vez mais profissional.

No âmbito nacional da Segurança Pública, se percebe a preocupação na coleta e compilação de dados estatísticos do setor, o que vindo sendo publicado no Anuário Brasileiro de Segurança Pública. Em pesquisa no referido documento, percebeu-se a presença dos corpos de bombeiros única e exclusivamente no tocante a quantidade de efetivo de cada Estado e tabelas com os parâmetros e valores salariais. Não se observa qualquer indicador de qualidade do serviço prestado e nem mesmo é referenciada qualquer tipo de atividade fim de bombeiro, como quantidade de incêndios atendidos, edificações vistoriadas, resgates efetuados, tempo resposta para o atendimento das emergências, etc. A proposta do Anuário Brasileiro de Segurança Pública é divulgar o desempenho da segurança no país, mas pelo documento avaliado, não se identifica preocupação com o desempenho das corporações de bombeiro.

A Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) divulga anualmente a pesquisa perfil referente as instituições de Segurança Pública no país. O relatório aponta diversos indicadores, mas referente aos corpos de bombeiros no país, apenas aqueles relacionados a quantidade de ocorrências atendidas, efetivo e remuneração, conforme já se abordou neste estudo. Infelizmente, há apenas uma pesquisa perfil divulgada até o presente momento, no ano de 2013, cujos dados parciais apresentam-se no presente estudo. Assim sendo, não foi possível fazer comparativos com base em série histórica.

Face a inexistência de dados mais recentes em nível nacional, para o este estudo utilizou-se os dados de Santa Catarina no ano de 2012, permitindo-se então a avaliação com os outros corpos de bombeiros. Ao comparar-se os dados com as outras corporações do país, o CBMSC aparece em quinto lugar no ranking de atendimentos em Atividade Técnica, atrás apenas de Goiás, Paraná, São Paulo e Rio Grande do Sul. Destaca-se que os critérios utilizados pela SENASP não são padronizados no país, portanto, percebe-se que há discrepância no ranking, motivada pelo preenchimento diferenciado da planilha por cada Estado. De qualquer forma, seguindo os dados publicados na Pesquisa Perfil SENASP 2013, ano base 2012, tem-se a tabela 2.

Tabela 2: Atividade Técnica e a população de cada Estado

Estado	Atendimentos atividade técnica	População	Percentual atendido
Goiás	387.000	6.003.788	6,44%
Paraná	302.000	10.444.526	2,89%
São Paulo	274.000	41.262.199	0,66%
Rio G. do Sul	255.000	10.693.929	2,38%
Santa Catarina	122.000	6.248.436	1,95%

Fonte: produção do próprio autor, baseada na Pesquisa Perfil SENASP 2013 – ano base 2012.

Observando-se a população de cada um dos cinco estados analisados, percebe-se que há certa proporcionalidade entre o percentual de atendimentos e a população dos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Já o estado de Goiás aparece com um nível bem acima dos demais e o estado de São Paulo, bem abaixo, com a pior relação população – atendimentos da Atividade Técnica.

Faz-se agora a análise comparativa entre os atendimentos da Atividade Técnica e a quantidade de incêndios ocorridos nas cinco unidades da federação melhor colocadas na Atividade Técnica no ano de 2012. O resultado está demonstrado no quadro abaixo. Pela lógica da análise, quanto menor a quantidade de incêndios em relação a quantidade de atendimentos na atividade técnica melhor. Presume-se que quanto mais se atua em prevenção contra incêndios por meio da Atividade Técnica, menor será a quantidade de incêndios ocorridos.

Tabela 3: Incêndios por grupo de cada 100 atendimentos de Atividade Técnica

Estado	Atendimentos atividade técnica	Incêndios	Incêndios por grupos de 100 atendimentos preventivos
Goiás	387.000	8.669	2,24
Paraná	302.000	15.456	5,11
São Paulo	274.000	66.320	24,20
Rio Grande do Sul	255.000	14.343	5,62
Santa Catarina	122.000	10.074	8,25

Fonte: produção do próprio autor, a partir da Pesquisa Perfil SENASP 2013 – ano base 2012.

O resultado da análise comparativa demonstra que os estados que mais atuaram em prevenção contra incêndios, apresentam os menores índices de incêndio. A única discrepância ocorre com São Paulo, onde para cada grupo de 100 atendimentos de Atividade

Técnica, ocorreram 24,2 incêndios, índice bem superior ao Estado de Santa Catarina que apresentou o segundo pior índice dentre os cinco estados estudados, com 8,25. Não é mérito do presente estudo aprofundar essa pesquisa, mesmo porque seria necessário considerar outros fatores como a distribuição dos serviços pelo Estado, quantidade de imóveis existentes e a estrutura de atendimento. De qualquer forma, tem-se uma referência a ser perseguida pelo Estado de Santa Catarina para a melhoria de seus índices.

O presente estudo pretende conciliar indicadores de desempenho com a mais moderna doutrina do marketing no setor público. Acredita-se que a conciliação dos indicadores e marketing, aliada as avaliações permanentes, manterão dentro do CBMSC a filosofia do marketing no setor público, permitindo à Corporação desenvolver seus serviços com foco no cidadão.

Outro aspecto muito importante se refere ao fato de que boa parcela das pessoas, e dentro do CBMSC isso parece ainda mais evidente, consideram marketing em apenas uma de suas vertentes – a promoção, ou propaganda. Prova da afirmação, é que a Corporação possui um importante e destacado setor de Comunicação Social, mas em seu organograma funcional não consta um setor que seja responsável pelo marketing da instituição. Acredita-se que o estudo também permitirá um olhar mais completo das funções de marketing dentro da instituição, o que por certo renderá bons frutos para a instituição e principalmente, aos cidadãos.

1.4.1 Metodologia

O estudo foi caracterizado por uma pesquisa bibliográfica que permitiu a construção do embasamento teórico sobre o tema. Foram pesquisados trabalhos prontos que se adequaram a proposta e ainda os principais autores sobre o assunto. A pesquisa abrangeu as Corporações de outros estados por meio de dados coletados pela Secretaria Nacional de Segurança Pública, para identificar as boas práticas passíveis de serem utilizadas como referência.

O presente estudo calcou-se em uma pesquisa exploratória, pois teve em vista expor o problema proposto, proporcionando “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. (GIL, 1999).

Foi utilizada como estratégia de pesquisa um modelo de pesquisa bibliográfica, ao passo que foram estudados diversos artigos científicos, livros, revistas e trabalhos acadêmicos sobre marketing e marketing no setor público. Pela leitura de Gil (1999), pesquisa

bibliográfica “com base em material já publicado” (GIL, 1999) utilizando-se de livros e artigos científicos. As principais bases de pesquisa foram os portais da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e a *Web of Science*. As palavras - chave utilizadas foram: avaliação de desempenho, marketing, marketing no setor público, indicadores, Corpo de Bombeiros. Teve por foco condensar o que pensam os principais autores consultados sobre o tema proposto, para refletir sobre a avaliação de desempenho da Atividade Técnica do Corpo de Bombeiros Militar, fundamentada nos conceitos de marketing no setor público.

A construção dos indicadores foi baseada em metodologia cientificamente reconhecida, para tornar possível sua validação. Trabalhou-se preferencialmente com metodologia que privilegiasse a participação das próprias equipes impactadas pela avaliação, para a construção dos indicadores.

Como já foi exposto na introdução deste trabalho, o CBMSC possui atualmente 129 quartéis que desempenham a função de Atividade Técnica, cada qual localizado em municípios com indicadores socioeconômicos diferenciados, que certamente impactarão o resultado da avaliação de desempenho e de pesquisa de satisfação dos cidadãos. Assim, buscaremos construir os indicadores que respeitem também o diferencial entre os indicadores socioeconômicos de cada município, permitindo avaliação comparativa entre os 129 quartéis, com base em um padrão.

A partir da construção dos indicadores, será possível aos gestores avaliarem criteriosamente a produtividade, o impacto da atividade, o cumprimento de objetivos, a satisfação dos cidadãos e ainda efetuarem as correções necessárias para a melhoria de desempenho das equipes e efetividade do serviço.

2. MARKETING

Examinando-se a palavra “marketing”, percebe-se que se trata de uma palavra inglesa, composta de *market*, ou mercado, mais o sufixo *ing*, que configuraria um gerúndio. Agora trazendo ao português em tradução literal, seria “mercadando”, palavra que certamente não soa muito bem em nossa língua pátria. Mas que tradução seria adequada então? “mercadologia”? Essa expressão foi utilizada no Brasil nas décadas de 50 e 60, pelos pioneiros do marketing no Brasil. Mais recentemente concluiu-se que o melhor seria não buscar uma tradução ao vocábulo inglês, mas sim utilizá-lo na língua original e dele aproveitar as ferramentas, conceitos, práticas e tratá-lo como uma filosofia, um modo de encarar as trocas (MENCH; MORIGUCHI, 2009).

Dentre os principais conceitos de marketing, destaca-se o de Richers (1994), o qual define Marketing como sendo as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos. No centro desta definição, percebe-se a ideia da troca ou do intercâmbio de quaisquer tipos de valores entre os interessados. O autor destaca ainda que essa troca pode envolver objetos tangíveis, tais como bens de consumo e dinheiro, e intangíveis, como são os serviços.

Kotler (1994) apresenta um conceito de administração de marketing, conforme vemos:

“Administração de Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais.”

Com essa definição, Kotler (1994 *apud* VELOSO, 2000) passa a trabalhar sete pontos de elevada importância para a filosofia de marketing:

1. Marketing é definido, nessa perspectiva, com um processo gerencial, envolvendo as atividades de análise, planejamento, implementação e controle. Essa abordagem é sugerida na perspectiva do marketing ser um processo social, o que interessa, uma vez que o presente trabalho está direcionado para o setor público, envolvendo valores sociais e políticas públicas.
2. Marketing manifesta-se em programas formulados que tem objetivos preestabelecidos.
3. Marketing objetiva o acontecimento de trocas voluntárias de valores.
4. Marketing significa a seleção de mercados-alvo em vez de ser uma tentativa aleatória de ganhar todos os mercados e de ser todas as coisas para todo mundo.
5. O propósito de marketing é alcançar os objetivos organizacionais, que se manifestam de diversas formas, como melhor participação de mercado, maiores vendas etc.

6. Marketing se baseia no desenvolvimento da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, em vez de em termos dos gostos pessoais do vendedor.

7. Marketing utiliza e mistura um conjunto de instrumentos chamado composto de marketing - produto, determinação de preço, comunicação e distribuição.

A *American Marketing Association* (AMA), oferece a seguinte definição: o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (KOTLER; KELLER, 2006). Na mesma obra, os autores ainda decidem definir o marketing de uma maneira bem simples, ao dizer que ele “supre necessidades lucrativamente”.

Em obra mais recente, focada no marketing no setor público, Kotler e Lee (2008), nos trazem uma definição bem semelhante a anterior: “uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valor para clientes e para gerenciamento de relacionamentos com clientes, de maneira que beneficie a organização e seus *stakeholders*”.

Mench e Moriguchi (2009) trabalham a ideia de que marketing é filosofia de negócio cujo coração é a satisfação de necessidades e desejos dos clientes, a qual pressupõe ainda que sempre alguma coisa está sendo trocada. Então, definem marketing como o “conjunto de atividades que visa satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, através de processos de troca, com a finalidade de lucro (MENCH; MORIGUCHI, 2009).

Ainda impera dentro do setor público, a ideia de que o marketing é propaganda e somente isso. Para Campos (2007 *apud* SILVA, 2014), essa visão distorcida e simplista acaba refletindo nas ações dos gestores, que por desconhecimento, não utilizam todos os mecanismos oferecidos pelo marketing e acabam por não atingir de forma eficiente os objetivos da empresa. A empresa que restringe suas ações a uma única ferramenta de marketing, e aqui fala-se da propaganda, está na melhor das hipóteses fazendo uso de apenas 1% daquilo que o marketing pode oferecer (MADIA, 2007). “Propaganda não é marketing. Embora seja uma ferramenta manifesta e valiosa do marketing.” (BAMOSSY e SEMENIK, 1995 *apud* VELOSO, 2000).

Para Richers (1994), é dada pouca ênfase no Brasil quanto a utilização do instrumental que se faz valer das funções de marketing para detectar e preencher oportunidades de mercado. O autor atribui esse problema à uma compreensão incompleta ou inadequada do conceito de marketing. A cúpula das organizações muitas vezes procura tirar proveito de um ou outro instrumento de marketing, ao invés de adotá-lo como filosofia.

Adotar marketing como filosofia é internalizá-lo na organização, é fazer com que todos os seus membros pensem marketing em seu planejamento e em suas ações. Adotar um belíssimo plano de publicidade ou criar um setor de pesquisa de mercado não serão ações suficientes para tirar proveito de um real conceito integrado de marketing.

Para Peter e Olson (2009), marketing é a filosofia adequada para a condução de negócios. Em poucas palavras, o conceito de marketing propõe que uma organização deve satisfazer as necessidades e desejos do consumidor para gerar lucros. Para fazer valer esse conceito, é necessário que as organizações permaneçam próximas ao consumidor e compreendam seus clientes afim de oferecer-lhes produtos e serviços que eles comprarão e usarão de acordo com as suas necessidades. Durante muito tempo as organizações não compreenderam ou não implementaram de modo adequado o conceito de marketing. O conceito exige que as organizações mudem seus hábitos atuais. Durante muito tempo as organizações viam a implementação de um conceito voltado ao consumidor como simples tarefa do marketing e não como uma filosofia que toda a organização deveria seguir. As organizações mundiais mais bem-sucedidas se prepararam para atender aos desejos e necessidades do consumidor e permanecer junto a eles.

Neste trabalho, busca-se demonstrar que marketing não é somente propaganda, vendas ou comunicações, mas é isso e muito mais, especialmente no setor público. Kotler e Lee (2008) nos ensinam que o marketing envolve uma abordagem centrada no cidadão, algo que nos ajudará a direcionar as reclamações do cidadão, a alterar a sua percepção e a melhorar seu desempenho. Para os autores, é necessário que se desenvolva um plano formal, pela condução de análise situacional, estabelecimento de metas, segmentação de mercado, condução de pesquisa de marketing, posicionamento de marca, escolha de uma combinação estratégica de ferramenta de marketing e do estabelecimento de um plano de implementação, orçamento e avaliação – o plano de marketing.

No setor público, o plano de marketing deve respeitar ainda os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e economicidade que regem o serviço público, respeitando ainda os desejos dos servidores em desempenhar suas funções de maneira profissional. Deve despertar a cidadania sensível dos servidores públicos, para alcançar o bem comum (KOTLER; LEE, 2008).

Um grande desafio para as organizações modernas, é trabalhar o conceito de marketing integrado, que ocorre quando todas as áreas funcionais de uma empresa atuam com vistas ao atendimento das necessidades do consumidor. (MENCH; MORIGUCHI, 2009). Ao adotar o conceito de marketing integrado, a organização deixa de perceber o departamento de

marketing como o único responsável por esta atividade, de modo que todos passam a exercer suas atividades com foco na satisfação das necessidades e desejos do consumidor.

Em estudo recente denominado *The Ultimate Marketing Machine*, Arons, Driest e Weed (2014) identificaram cinco condutores de eficácia organizacional que sugerem aproximação com o conceito de marketing integrado: conexão do marketing com a estratégia de negócios e o restante da organização; a inspiração dentro da organização envolvendo todos os níveis; concentração das equipes em prioridades chave; organização de equipes multifuncionais; construção de capacidades internas voltadas ao sucesso.

A conexão se refere a interligar o marketing com a estratégia do negócio e com os demais setores da empresa. Os autores alertam para a existência de equipes disfuncionais, fenômeno que ocorre quando os setores não cooperam entre si. Marketing tornou-se demasiado importante para ser deixado apenas para os vendedores. Todos os funcionários, de atendentes até os especialistas de TI, devem estar envolvidos nele (ARONS; DRIEST; WEED, 2014).

A inspiração é um dos pilos mais subutilizados de marketing eficaz e um dos mais poderosos. A pesquisa de Arons, Driest e Weed (2014) demonstrou que comerciantes de alto desempenho são mais propensos a envolver clientes e funcionários com o propósito de sua marca e que os empregados nessas organizações são mais propensos a expressar o orgulho na marca. Inspiração fortalece o compromisso e quando está enraizada no propósito da marca, todos os colaboradores serão motivados pela mesma missão. A recompensa é que todos na empresa tornam-se um membro de fato da equipe de marketing (ARONS; DRIEST; WEED, 2014).

A concentração das equipes em prioridades chave, foi identificada na pesquisa como um dos maiores problemas dentro das empresas. Percebeu-se claramente um grande desalinhamento dos objetivos de cada executivo com as estratégias da empresa e em contrapartida, há um sortimento variado de objetivos pessoais ou locais. Em quase todas as empresas pesquisadas foi percebido um meticuloso planejamento de campanhas de comunicação ao consumidor, mas não se percebe a mesma atenção às comunicações internas sobre estratégia. É necessária a definição de um posicionamento da marca, que esclareça os objetivos globais, a definição de uma agenda de crescimento priorizado, linhas claras de prestação de contas e incentivos, e a adoção de um painel de desempenho que possa efetuar as medições de desempenho necessárias, tais como participação de mercado e crescimento de receita (ARONS; DRIEST; WEED, 2014).

A organização de equipes multifuncionais e construção de capacidades internas

voltadas ao sucesso, visam fazer o que os autores chamam de “organizar para a agilidade” . Estruturas complexas, aquelas que se assemelham a uma tradicional e rígida "árvore de Natal" estão dando lugar a organizações ligadas em rede caracterizadas por papéis flexíveis, com responsabilidades e processos fluidos, projetados para a velocidade. As novas estruturas permitem que os líderes montem equipes para iniciativas específicas, muitas vezes de curta duração, de marketing. As equipes podem se formar, executar e se dissolver em uma questão de semanas ou meses, dependendo da tarefa (ARONS; DRIEST; WEED, 2014).

É preciso que as organizações tenham condições de compartilhar o conhecimento que o marketing gera sobre os clientes, com todos os outros segmentos do negócio relacionados ao cliente, para que esse conhecimento seja incorporado em todas as atividades da empresa. Até o financeiro e o jurídico devem se envolver na administração de relacionamentos com os clientes. Acredita-se que no setor público seja essa uma das etapas mais difíceis. São dois setores altamente vinculados à legalidade e sujeitos aos olhares atentos de controladorias, corregedorias e tribunais de contas. Além disso, o setor financeiro, com foco no retorno sobre o investimento e na maximização dos lucros pode não querer oferecer incentivos que facilitem certos tipos de relacionamentos e pode se recusar a financiar programas de construção de relacionamentos com retorno de longo prazo. O jurídico, centrado no controle dos ativos da marca e preocupado em evitar processos judiciais, pode proibir que funcionários voltados ao cliente admitam culpa e peçam desculpas sinceras quando for cometido algum erro que comprometa o relacionamento (AVERY; FOURNIER; WITTENBRAKER, 2014).

No tocante ao CBMSC, percebe-se que a instituição está ainda muito aquém de chegar ao nível do marketing integrado. Hoje na verdade, a Corporação nem mesmo possui um departamento de marketing, ainda que seja perceptível o consenso transmitido entre os bombeiros, de que seus serviços são focados no cidadão, faltando-lhes uma orientação formal, uma definição de que esse é o pensamento institucional. Ainda impera dentro da Corporação, a ideia de que marketing é propaganda. Quando se fala a palavra marketing, toda a atenção é voltada para o Centro de Comunicação Social, como se aquele setor sozinho e isolado, fosse resolver a questão. Em suma, há um longo caminho a ser trilhado pela Corporação para que seus integrantes internalizem os conceitos de marketing com foco no cidadão.

Também é verdade que os próprios profissionais de marketing estão se preparando para uma atuação mais efetiva frente a turbulência pela qual passam as organizações. Percebe-se uma maior preocupação desses profissionais em tomar as rédeas do processo. Estão se apercebendo que precisam deixar de ser meros atores coadjuvantes ou as vezes até figurantes,

para adotarem um postura mais protagonista dentro das organizações. Vejamos o que nos ensinam Gimenez e Joshi (2014):

Profissionais de MKT sempre tiveram que construir marca, criar demanda, promover vendas e ajudar empresas a fidelizar o cliente. Mas, no ambiente turbulento atual, eles precisam desempenhar novos papéis críticos: ser estrategistas, alocar recursos escassos para apoiar prioridades na empresa e aumentar retorno sobre os investimentos.

Considerados os conceitos estudados, percebe-se entre todos a existência de pelo menos quatro elementos básicos que englobam as atividades de marketing que são: o consumidor (cliente ou cidadão); a relação de troca; o valor do produto ou serviço; e satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. Esses quatro elementos serão ainda estudados em maior profundidade no presente trabalho.

De qualquer maneira, é importante esclarecer alguns conceitos empregados em marketing, que à primeira vista não teriam correspondência no setor público, como é o caso das vendas. No setor público, pegando-se o exemplo do CBMSC que dispõe de um serviço de fiscalização de imóveis, as vendas podem ser consideradas o cumprimento das normas de segurança contra incêndios. Na forma quantitativa, as vendas seriam a quantidade de edificações que cumpriram as NSCI em determinado período. Quando se fala em preço, além da cobrança de taxas pelo serviço, há também a questão das multas, consideradas um desincentivo financeiro produzido para motivar uma venda, ou seja, o cumprimento das NSCI.

2.1 A EVOLUÇÃO DO MARKETING

Vistos todos os conceitos acima, traz-se ao estudo um conceito ainda mais inovador, elaborado por Philip Kotler. O conceito procura traduzir as novas percepções dos consumidores, reunindo o marketing colaborativo, cultural e espiritual. Kotler chamou-o Marketing 3.0. É um conceito moderno, muito mais adequado ao estilo de vida das pessoas, que prima pelos seus valores pessoais. Considera o ser humano pleno, corpo, mente e espírito, cujas diretrizes estão focadas na missão, visão e valores das organizações. Evolui da idéia da relação de um-para-um, para um conceito de um-para-muitos.

A escala de evolução do marketing pode ser observada em três etapas, conforme se observa na tabela 4. (KOTLER; KARTAJARA; SETIAWAN, 2010) :

Tabela 4 - Evolução do Marketing

	Marketing 1.0 Centrado no produto	Marketing 2.0 Centrado no consumidor	Marketing 3.0 Voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores em massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito.
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler; Kartajara; Setiawan (2010).

2.2 DIFERENCIAÇÃO ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS

O presente estudo está focado em uma instituição pública, prestadora de serviços aos cidadãos, o CBMSC. Por conseguinte, faz-se necessária uma rápida diferenciação entre o que são produtos e o que são serviços. Sobre as diferenças entre serviços e bens físicos, Gronroos (1995) apresenta o seguinte quadro:

Tabela 5 - Diferenças entre bens físicos e serviços

Bens físicos	Serviços
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Fonte: Gronroos (1995).

Gronroos (1995) também definiu um conceito para o que considera serviços:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).”

Levitt (1990 *apud* VELOSO 2000) ensina que uma das razões para o pouco desenvolvimento dos serviços em algumas nações, está na ideia de que servir significa uma pessoa humilhar-se perante outra. Alerta ainda que, enquanto prevalecer essa suposição, o serviço será sempre limitado na eficiência, na confiabilidade e na qualidade.

A afirmação do autor faz lembrar o dia a dia rotineiro no serviço público, quando não raras as vezes, cidadãos batem à porta esbravejando por atendimento rápido e prioritário, ou ainda questionando determinados procedimentos que em verdade, são mero cumprimento da norma legal por parte do servidor público.

Preocupação idêntica se observa também junto a atividade técnica no CBMSC, ao passo que o bombeiro (servidor público) procura garantir a segurança da edificação onde habita o cidadão, mas este nem sempre assim entende e questiona as exigências normativas. Tem-se aqui os dois lados da moeda, o cidadão que nem sempre deseja melhorar o nível de segurança de sua edificação e o servidor público, que deseja impor uma exigência ao cidadão por força de Lei.

Verifica-se também grande desvantagem dos serviços em relação aos produtos, face a sua intangibilidade. Para o cidadão é muito fácil comparar um produto com outro. Quando compra um chocolate, por exemplo, é fácil distingui-lo de outro que é mais doce, ou mais gostoso, ou mais leve, enfim. Mas quando se trata de um serviço, como o cidadão o diferencia de outros serviços? A resposta a essa questão será apresentada mais adiante, quando falarmos do marketing de serviços.

2.2.1 Marketing de serviços e serviços públicos

As características dos serviços são apresentadas por Kotler e Keller (2006), na intenção de diferenciá-los dos produtos para fins de entendimento e ao mesmo tempo associá-los aos produtos para fins de aplicação de marketing. São elas a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

A intangibilidade é justificada pelo fato de os serviços não poderem ser vistos, sentidos e nem mesmo cheirados antes da compra. Isso implica dizer que o profissional de marketing precisa dar tangibilidade ao intangível, ato chamado por Carbone e Haeckel (*apud*

KOTLER; KELLER, 2006) de engenharia da experiência do cliente.

A engenharia da experiência do cliente proposta por Carbone e Haeckel *apud* Kotler e Keller (2006), pode ser executada por meio das seguintes ferramentas: instalações (corredores externos e internos sempre desimpedidos; disposição dos atendentes e fluxo de pessoas planejados cuidadosamente; filas não podem ser longas; pessoas (em quantidade suficiente para administrar o fluxo de trabalho); equipamentos (computadores, impressoras, mesas, cadeiras, devem ser e parecer de última geração); material de comunicação (textos e imagens devem passar a ideia de eficiência e rapidez); símbolos (o nome e o símbolo devem sugerir serviços rápidos); preço (no caso do CBMSC, cabe a diminuição do esforço do cliente).

Essas ferramentas foram estudadas em aplicação aos bancos, mas percebe-se a possibilidade de adaptação aos demais serviços, em especial, na Atividade Técnica no CBMSC. Até mesmo quando se fala em preço, a ferramenta é aplicável ao serviço de fiscalização do bombeiro. O preço aqui deve ser compreendido dentro de uma visão de marketing, que não considera apenas o aspecto monetário ou financeiro, mas também, a questão do esforço que o cidadão precisa fazer para ter a sua necessidade atendida.

No CBMSC é possível uma redução no “preço” quando abreviamos o tempo de espera por uma solicitação de vistoria, ou quando evitamos ao máximo possível a quantidade de retornos que o cidadão terá que fazer para conseguir um documento. O preço nesse caso está afeto ao esforço que o cidadão tem que fazer para atender sua necessidade. Diminuir esse esforço, simplificando e otimizando o atendimento, diminui-lhe o preço.

A inseparabilidade é outra característica presente nos serviços. Significa que de modo geral os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Outro ponto muito importante: a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. No momento do atendimento, o atendente entra em contato direto com o cliente. Essa interação, prestador de serviços – cliente, é uma característica especial do marketing de serviços. No momento chamado por alguns autores como a hora da verdade, tem-se a oportunidade de demonstrar o quanto a organização ou empresa está focada no cidadão. É a oportunidade de captar seus anseios que vão além de suas necessidades. Mas é também um momento crítico, caso o servidor ou funcionário não tenha sido adequadamente preparado para a função (CARBONE; HAECKEL *apud* KOTLER; KELLER, 2006).

Para os autores, a relação direta com a qualidade do prestador de serviços é caracterizada como a variabilidade. Para acompanhar a qualidade na prestação de serviços, as empresas podem adotar três providências: investir em bons processos de contratação e

treinamento; padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização; acompanhar a satisfação do cliente. O Citibank, por exemplo, utiliza o sistema PCP: precisão, capacidade de resposta e pontualidade.

Outra característica fundamental se relaciona ao fato de serviços não poderem ser estocados, surgindo então a chamada precibilidade. O ponto crítico nesse caso é o excesso de demanda. Não há como estocar os serviços para os momentos de pico de solicitações e ao mesmo tempo, quando não há solicitações a equipe pode tornar-se improdutiva, afinal, não se pode dispensar o servidor ou o atendente pela falta de cidadãos ou clientes a serem atendidos. Para minimizar o ponto crítico, os autores sugerem a preparação de programas especiais de atendimento para os horários em que a demanda é menor, por meio de agendamento, por exemplo. É importante efetuar medições e conhecer o pico da demanda, pois nesses horários é necessário modificar a rotina para manter a eficiência no atendimento (CARBONE; HAECKEL *apud* KOTLER; KELLER, 2006).

Os clientes julgam o serviço não só pela qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional (o atendente demonstrou preocupação e inspirou confiança?). Os autores destacam ainda que as empresas de serviços devem oferecer alta tecnologia, mas igualmente alto envolvimento pessoal.

Parasuraman, Zeithaml e Berry *apud* Kotler e Keller (2006) formularam um modelo para a qualidade na prestação de serviços que destaca cinco fatores determinantes: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia, itens tangíveis. Com base nisso ainda, criaram a escala SERVQUAL, que compreende pelo menos vinte e dois atributos, distribuídos pelos cinco fatores determinantes.

Dadas as características intrínsecas aos serviços, em especial a intangibilidade, é que Albarello et al (2012) exaltam que os serviços não são prestados, são experienciados. Para Buss (2001) e Slongo (1994) *apud* Albarello et al (2012), o serviço, tanto quando encarado como uma oferta central ou quando encarado como um valor agregado a outro bem, pode assumir várias formas tais como: uma atividade (perfeitamente delimitada e suscetível de ser gerenciada, como objetivo de conduzir à concretização de promessas e de ações previamente declaradas ao cliente); um nível de desempenho (prazo de entrega, uniformidade, regularidade, precisão no atendimento, tempo de resposta às solicitações); uma filosofia gerencial (flexibilidade e segurança demonstrada pelo fornecedor, política de devoluções e ou substituições, cortesia e atenção de vendedores, energia e conduta gerencial na solução de problemas).

Independente de como o serviço possa vir a ser apresentado, ele encerra sempre

forte potencial para a oferta de experiência ao cliente como vantagem competitiva (SCHEMBRI, 2006 *apud* ALBARELO, 2012).

O marketing focado no cliente, alicerçado pelo marketing holístico, destaca a importância dos momentos de experiência dos clientes para as empresas e organizações. Dessa forma, a nova lógica do marketing além de demonstrar a importância do mesmo para os clientes e para a sociedade como um todo, abre espaço para pesquisadores e gestores buscarem compreender se as empresas estão preparadas para proporcionar experiências inesquecíveis aos seus clientes. Assim, a partir deste ponto de conhecimento e comparando-se as demais organizações ou empresas, poderão tomar ações para diferenciar-se no mercado e alcançar vantagem competitiva (ALBARELO et al, 2012).

Para Bitencourt (2012), as empresas precisam perceber que diante de tamanha concorrência no mundo de hoje, o foco principal tem que ser sempre o atendimento às necessidades do cliente. E a qualidade dos serviços é de extrema importância para o atendimento deste objetivo. Hoje, o marketing de serviços é visto nas organizações como uma ferramenta capaz de interagir com todas as áreas da empresa, de forma que seus resultados possam ser mensurados de forma financeira ou mesmo através do fortalecimento da imagem da empresa perante seus clientes. Mas é necessário conhecer o comportamento dos clientes, saber quem é seu público alvo e conhecer suas expectativas para então supri-las e, de preferência, estar acima do que o cliente espera.

Os autores que trabalham marketing adotam o chamado mix de marketing, composto por quatro ferramentas mais conhecidas como os 4P's. Para o marketing de serviços, Bitencourt (2012) sugere a adoção de 8P's, conforme segue;

Produto: produtos e serviços têm a mesma finalidade, isto é, satisfazem um desejo ou necessidade dos consumidores, gerando satisfação e valor;

Preço: são grandes as diferenças de percepção de preço entre produtos e serviços. Grande parte dos serviços, possui custos invisíveis para o cliente. Um produto pode ser facilmente comparado a outro, enquanto que um serviço precisa ser analisado com maiores detalhes;

Praça: a distribuição de serviços implica, quase sempre, a distribuição de custos fixos. Distribuir serviços requer a disponibilidade dos mesmos no momento em que o cliente precisa; **Promoção:** as comunicações em serviços costumam ser pessoais e interativas, com o alto predomínio da indicação, do boca-a-boca e da venda pessoal;

Pessoas: no caso dos serviços, diferentemente dos produtos, a mão de obra é a matéria-prima para a produção dos serviços, portanto, a preocupação com as pessoas envolvidas é de fundamental importância. Capacitação e treinamento são fundamentais;

Processos: o gestor precisa entender os seus processos e otimizá-los para garantir o sucesso da prestação do serviço e, conseqüentemente, a fidelização do cliente;

Produtividade e qualidade: é preciso assegurar a produtividade dos

colaboradores e manter a qualidade na prestação do serviço, desde seu planejamento até o momento da entrega ao cliente;

Perfil (Physical Evidence): quando falamos em perfil, estamos falando no local onde o serviço é prestado. Falamos sobre as evidências físicas da prestação de serviço, como: layout do escritório, atendimento, cartão de visitas, equipamentos, instalações etc.

Na proposta da autora, fica evidenciada a atenção as pessoas, tanto aos clientes externos, como aos clientes internos, pois estes últimos são a chave de sucesso da organização, quando preparados a desempenharem um bom atendimento. São também os clientes internos os responsáveis por captar os anseios, necessidades e desejos dos cidadãos e em seguida buscar formas de satisfazê-los, razão pela qual deve ser dispensada especial atenção a ele.

O renomado comandante do Corpo de Bombeiros de Phoenix - EUA, Alan Brunacini (2014), relatou recentemente a atenção de sua gestão ao pessoal interno. O Comandante aponta que os serviços externos também exigiram que fosse dada a mesma atenção às questões de gestão que forneceram apoio interno aos nossos membros do departamento. Ele afirma ter aprendido rapidamente que a relação interna entre o patrão e os trabalhadores define o tom para a relação externa entre os trabalhadores e os clientes: o que fazemos no interior é entregue no exterior e uma parte importante desse processo é a eficácia do comportamento do chefe (BRUNACINI, 2014). A atenção às pessoas é tamanha que em Nova York há um programa especial para policiais e bombeiros, denominado CPR – CORTESY, PROFESSIONALISM, RESPECT. As palavras são destacadas de forma bem visível nas viaturas e parecem informar que os profissionais tratarão o cidadão desta forma e esperam retorno idêntico em tratamento. É como se fosse um contrato tácito, uma expectativa de comportamento que seria a mais adequada para o atendente e para o cidadão.

Um mundo possível é aquele no qual as agências governamentais aproveitam oportunidades para atender as necessidades do cidadão. Programas e serviços de qualidade podem proporcionar aumento no interesse do cidadão, aumento de receitas e de satisfação. As melhorias produzidas e os relatos dessas melhorias permitem maior apoio a essas agências governamentais. A saúde e a segurança públicas são desenvolvidas levando em consideração as inclinações e comportamentos dos cidadãos. Os serviços passam a ser mais utilizados quando é promovido um acesso fácil. Parcerias com o setor privado são capazes de ampliar serviços, melhorar o meio ambiente e oferecer surpresas bem-vindas. Essa é a visão geral de Kotler e Lee (2008) a respeito do que é capaz o Marketing no setor público.

2.3 BUROCRACIA *versus* MARKETING

Capelão e Saraiva (2000) recomendam a adoção de práticas de valorização da mão de obra, incluindo qualificação e delegação de autoridade, como instrumentos eficazes de redirecionamento organizacional rumo à abordagem centrada na satisfação do cidadão, frente a burocracia.

A ideia de que o setor público é menos produtivo do que outros setores da economia provém, principalmente, do fato de que não é possível transferir os conceitos vigentes no setor privado para o setor público. As organizações públicas têm uma complexa vida interna, mas seu referencial sempre foi a empresa privada, seu estilo gerencial seria o “modelo” a ser seguido. O distanciamento da maneira privada de administrar é o que parece determinar a ineficiência pública (CAPELAO; SARAIVA, 2000).

Não nos restam dúvidas que há diferenças entre as atividades do setor público e aquelas desempenhadas pelo setor privado. A questão é não exagerar nas diferenças e nem mesmo utilizá-las como argumentos para a ineficiência, ineficácia ou desperdício. Os negócios no setor público precisam ser encarados como já os são no setor privado, onde se observa o cenário das forças de mudança e das tecnologias; precisam ser pensados estrategicamente, visualizando novos métodos para obter eficiência; é preciso inovação (KOTLER; LEE, 2008).

A questão é que o administrador público se vê às voltas com toda uma limitação imposta pela legislação. Apenas para citar um exemplo, a adoção da gestão por competências tem sido muito tentada em vários órgãos públicos, na esperança de ver-se a produtividade em níveis mais aceitáveis. No entanto, as tentativas normalmente naufragam quando encontram uma legislação antiga, arcaica, ou mesmo quando os próprios servidores públicos promovem lob legislativo para que não haja atualização da lei.

Boa parte das barreiras à satisfação do cidadão, são contribuição da própria burocracia, ao fazer com que os servidores ignorem seu próprio potencial de crescimento e passem a trabalhar com receio de agir com flexibilidade. Num sistema burocrático, os servidores desejam atuar a luz do manual – que tudo prevê, tudo provê e tudo regula. (CAPELAO; SARAIVA, 2000). Muito do que foi dito até aqui nos parece observável dentro da atividade técnica no CBMSC. As NSCI são normas prescritivas que determinam as condições mínimas de segurança das edificações e definem os procedimentos para liberação dos atestados para que estas possam funcionar. Como seria de se esperar, há uma gama enorme de possibilidade de as edificações serem diferentes entre si e desta forma, cabe ao

bombeiro decidir pela adequação da norma ao caso concreto. Na prática, aquele bombeiro que detém conhecimento técnico para decidir e possui perfil para tomador de decisão, resolve a situação sem grandes embaraços. Todavia, significativa parcela de nosso pessoal prefere que tudo isso esteja manualizado, com receio de que se assim não for, correm o risco de serem responsabilizados.

É o que Merton (1966) *apud* Capelão e Saraiva (2000) denominou “incapacidade treinada”, processo que resulta de uma situação em que o servidor público vê-se às voltas com a regulação interna e externa, os chamados sistemas de controladoria e corregedoria, que primam pela estrita legalidade dos procedimentos. Aqui é transformado o padrão descritivo ideal de critérios e relações em um padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, tudo em nome da impessoalidade das regras, que corresponde à situação em que a preparação dos funcionários pode tornar-se inadequada em contexto dinâmico. A rigidez burocrática produz desajustes e é fonte de conflitos entre o cidadão e o servidor.

Para Capelão e Saraiva (2000), o poder nas organizações modernas não provém de manuais, advém das pessoas e de sua interação com o meio externo, o que esta abordagem não leva em consideração. Para os autores, é necessário acabar com a mentalidade de que o “regulamento dispõe, eu preciso obedecer sem pensar”.

O marketing parece sugerir um antídoto para a situação atual, pois vincula-se à satisfação ao cliente. Enquanto a burocracia trata o cliente como se fosse nenhum, sob a alegação da imparcialidade, o marketing trata cada cliente como se fosse único. O grande desafio parece mesmo ser a conciliação entre a forma burocrática de administração – baseada em normas e regulamentos internos – e o uso do marketing, centrado na flexibilidade e no ambiente externo, com o intuito de promover de forma associada a satisfação do cidadão e o alcance dos resultados organizacionais. A grande tarefa a ser realizada compreende, entre outros aspectos, a revisão dos serviços de atendimento ao público com vistas a sua maior eficiência e humanização. Isto implica repensar profundamente os modelos organizacionais vigentes. (KLIKSBERG, 1992 *apud* CAPELAO e SARAIVA, 2000).

Para Medici e Silva (1993 *apud* CAPELAO e SARAIVA, 2000) o foco no cidadão evita um processo de engessamento organizacional, pois a torna mais sensível ao ambiente externo, adquirindo capacidade de resposta para as mudanças. Nesse ponto os servidores públicos desempenham papel fundamental, pois precisam ser amistosos e calorosos, para não comprometerem o trabalho e aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes (KOTLER e

ROBERTO, 1992 *apud* CAPELAO e SARAIVA, 2000).

Assim, a autonomia do servidor público, ou ainda a delegação de autoridade, parecem ser o passo necessário, pois significa incentivar e recompensar os servidores por seus esforços, imaginação e iniciativas extras. A meta é uma realidade na qual funcionários com autonomia enfrentem com confiança e capacidade, problemas e oportunidades específicos. Conclui-se que a criação do manual de procedimentos “perfeitos” parece não ser o meio adequado para esse fim, pois ele representa a antítese do que é preciso para se criar um atendimento de alta qualidade (ZEMKE; SCHAAF, 1991).

É tempo de promover a mudança cultural das organizações públicas, num processo que envolve estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos com foco no cidadão. A questão é que muitas vezes o servidor tem visão de coprodução, mas a instituição está na burocracia. Muitas vezes até há prática do gerencialismo, mas os resultados são de burocracia, aquela que trabalha por decreto e onde não há interligação entre os órgãos (PINHEIRO, 2015).

2.4 MIOPIA EM MARKETING

O tema “miopia em marketing” foi levantado pela primeira vez em um artigo de mesmo nome, produzido por Theodore Levitt e publicado pela Harvard Business Review. O autor foca na questão dos conceitos de produção e produto, apontando os problemas que podem advir para as organizações que adotam o foco estratégico nesses fatores.

Levitt (1990) chegou a classificar a situação como um grave problema e cita no artigo o caso das ferrovias do Estados Unidos. De início pareciam representar a certeza de lucros eternos para seus acionistas, que pensavam estar no negócio de ferrovias e não de transportes, fazendo com que viessem a perder sua importância para outros meios de transporte de passageiros. Por outro lado, o artigo cita Henry Ford como um gênio do marketing, ao inventar a linha de produção como um meio para conseguir vender seus carros pelo preço de quinhentos dólares, valor que seus funcionários poderiam pagar. Ford teria sido então um gênio do marketing, antes mesmo de ser um gênio da produção (LEVITT, 1990).

A expressão Miopia em Marketing a que Theodore Levitt se refere em seu artigo, é um fenômeno passível de ocorrer em todas as empresas e organizações, sejam grandes ou pequenas, de natureza pública ou privada. Levitt (1990), destaca em suas pesquisas que isso ocorre porque em um dado momento as empresas acabam se preocupando (primeiramente)

com os seus produtos, em vez de terem as suas preocupações voltadas aos clientes. Essa "miopia" acaba se tornando muito presente, especialmente quando as organizações fixam as suas atenções somente no produto, esquecendo-se de preocupar-se com o seu público.

Miopia do Marketing foi fruto da pesquisa de Ted Levitt, por isso, diz-se que ele é o descobridor desse fenômeno perante as organizações. Com um volume enorme de estudos e muitas pesquisas, foi fácil para que ele percebesse que as empresas acabavam perdendo o seu foco, deixando de pôr em vista os seus clientes, priorizando o produto.

Levitt (1990) destaca que as empresas de sucesso são aquelas que veem, de pronto a necessidade do seu cliente, ou seja, aquelas que focam as suas atenções ao seu público. Ele diz que uma empresa não pode passar uma ilusão ao seu cliente, não pode deixar que ele se sinta satisfeito com base na ilusão vendida por um produto. Para o autor, o que ocorre muito entre as empresas é que elas acham que não podem ser superadas pelas suas concorrentes, ou seja, pecam por acreditar no "mito da superioridade", e nesse sentido deixam de se preocupar com a expansão de produtos com diferencial.

Recentemente foram conduzidos alguns estudos com gerentes que buscavam retorno financeiro com base na melhoria na qualidade. Os estudos concluíram que empresas que adotavam uma orientação de expansão de receita focando externamente o crescimento da demanda por meio da oferta e do aumento das preferências dos consumidores pela qualidade, apresentavam um desempenho melhor do que as que adotavam uma orientação de redução de custos (focando internamente a melhoria de processos internos). Mesmo aquelas empresas que adotavam as duas orientações simultaneamente, tinham desempenho inferior aquelas que focavam preferências do consumidor pela qualidade (RUST; MOORMAN; DICKSON, 2002).

Kotler e Keller (2006) também abordam o assunto "miopia em marketing" em sua obra Administração de Marketing. Alertam para as empresas e organizações que focam excessivamente na qualidade do produto, esquecendo-se de observar o que o cliente realmente deseja. Os autores descrevem algumas ações possíveis de serem usadas para minimizar o problema, como é o caso da adoção do ROQ – Retorno sobre Qualidade. Defendem a melhoria da qualidade apenas naquelas dimensões que produzem benefícios tangíveis aos clientes, custos menores e aumento nas vendas, para forçar a empresa a compreender que essa é a qualidade que os clientes realmente desejam (KOTLER; KELLER, 2006).

A pesquisa de Lodish e Mela (2007) sugere que o dano a muitas marcas foi causado pelo investimento exagerado em promoções de preço em curto prazo e investimento insuficiente no fortalecimento da marca no longo prazo. Para resgatar a marca e elevar a

produtividade, a empresa deve passar a utilizar indicadores de desempenho da marca no longo prazo e utilizá-los para tomar decisões melhores de marketing. Vários fatores explicam a miopia na gestão da marca: a fartura de dados de vendas em tempo real, o que deixa mais visível o impacto de promoções de curto prazo nas vendas; a relativa dificuldade de medir o impacto da publicidade, do desenvolvimento de novos produtos e da distribuição (que podem contribuir para a saúde a longo prazo da marca); a curta permanência de gerentes de marca no cargo; e a atenção de analistas de mercado ao curto prazo. Administrar uma marca hoje, é como dirigir um carro com a visão limitada a poucos metros. O motorista até consegue mudar de direção com rapidez, mas não está necessariamente na rota que o levará onde quer chegar. Finalizando, os autores alertam que investir em descontos no produto pode gerar lucros de curto prazo, mas deixar de investir em publicidade (investir na marca), gera prejuízos no longo prazo. A ideia do artigo é trabalhar os indicadores de longo prazo (LODISH; MELA, 2007).

Uma questão a ser levantada no setor público, *é qual o impacto que o aumento da satisfação do cidadão tem sobre levantamento de fundos e alocação de recursos para a organização?* É que os esforços relacionados a serviço e satisfação do cliente são relativamente simples, mas difíceis de implantar. Assim, por essa dificuldade de mensuração, pode passar a ser uma ferramenta de marketing negligenciada, ou no mínimo pode deixar de ser uma prioridade. O ensinamento que fica, é que devemos assumir que no setor público há espaço para a melhoria de atendimento ao cliente, e que é a alocação de recursos para alcançar o progresso que precisa ser justificada (KOTLER; LEE, 2008).

Finalizamos esses apontamentos com o pensamento resumido de que a miopia em marketing consiste em definir o negócio em que se está com base na tecnologia e não com base nas necessidades e desejos apontados pelos clientes (MENCH; MORIGUCHI, 2009).

3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Para uma adequada efetividade na aplicação do conceito integrado de marketing, pode-se dividi-lo em marketing estratégico e marketing tático, tendo-se em mente que sempre haverá outras empresas ou organizações interessadas em possuir uma maior participação de mercado e assim, também desejarão atender as necessidades e desejos do consumidor. É preciso então trabalhar a estratégia em busca de vantagem competitiva. A vantagem competitiva que a empresa busca oferecer pode ser entendida como o motivo que a empresa oferece para que o consumidor escolha o seu produto ao invés do produto do concorrente. Portanto, teremos o marketing estratégico atuando na seleção de valor que será oferecido ao consumidor e o marketing tático desenvolvendo o valor, para em seguida distribuí-lo e comunicá-lo ao consumidor (MENCH; MORIGUCHI, 2009).

A função marketing avalia continuamente a imagem da empresa e a satisfação do cliente. Coleta e avalia continuamente ideias para novos produtos, para o aperfeiçoamento de produtos e para serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Kotler e Keller (2006), a empresa deve medir a satisfação do cliente com regularidade, pois a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais com a empresa, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a propaganda dos concorrentes e é menos sensível ao preço. Um alto nível de satisfação e encantamento cria um vínculo emocional com a marca e a empresa, não apenas uma preferência racional.

A satisfação dos clientes também depende da qualidade de produtos e serviços. O conceito de qualidade é expresso pela *American Society for Quality Control*: qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Temos ainda uma diferenciação entre a qualidade de conformidade e a qualidade de desempenho. No dizer de Daniel Beckham (*apud* Kotler e Keller, 2006), a qualidade total é o segredo para criar valor e satisfazer o cliente. O autor afirma ainda que os profissionais de marketing que não aprenderem a linguagem da melhoria da qualidade, da fabricação e das operações se tornarão tão obsoletos quanto charretes. Para ele, o profissional do marketing precisa se tornar um defensor do cliente, focado no processo como um todo. Kotler e Keller (2006) deixam um alerta, para que a empresa não se concentre demasiadamente na busca da qualidade nos produtos e esqueça de focar o que o cliente realmente quer.

Kotler e Keller (2006) orientam que as empresas e organizações pratiquem a

gestão de relacionamento com os clientes, a chamada CRM, para que a empresa aprenda sobre cada um deles e possa customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia. Com essa atitude, é possível a empresa ou organização deixar de atuar no marketing de massa e passar a desenvolver o marketing um-a-um. O CRM permite maximizar a fidelidade do cliente, por meio do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele.

Peppers e Rogers (1997) *apud* Kotler e Keller (2006), descrevem um modelo de utilização de marketing CRM em 4 etapas. A primeira etapa é a identificação dos clientes atuais e potenciais, para evitar que a empresa ou organização vá atrás de todo mundo e que possa manter um banco de dados de clientes com informações a serem utilizadas de forma estratégica; a segunda etapa é a diferenciação em termos das necessidades dos clientes e seu valor para a empresa ou organização: os autores orientam que se invista nos clientes mais valiosos, calculando seu valor ao longo do tempo pelo método do custeio baseado em atividades; terceira etapa é promover a interação individual com os clientes, para melhorar o conhecimento das necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos; a quarta etapa é a customização de produtos, serviços e mensagens para cada cliente: é a finalização do processo, momento em que se aloca todas as informações dos clientes oriundas das etapas anteriores e lhes devolve em termos de produtos ou serviços customizados que atendam às suas necessidades e desejos.

Atualmente, observa-se crescente ênfase, tanto no meio acadêmico como no empresarial, em estratégias ligadas ao marketing de relacionamento (BREI; ROSSI, 2005, *apud* SANTOS; FERNANDES, 2008). Tais estratégias, em vez de focarem a obtenção de novos clientes no mercado, ou a atração de clientes de outras empresas, buscam reduzir o êxodo dos consumidores atuais, evitando que mudem de marca, e estimulando sua fidelidade e seu desejo de manter transações com a empresa.

Trazendo a abordagem para a atividade técnica do CBMSC, percebe-se também que se trata da melhor estratégia na maioria de nossos quartéis, pois a atração de novos clientes é automática, por força da legislação, enquanto que ofertar um bom serviço é a verdadeira oferta de valor que a instituição pode oferecer.

3.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

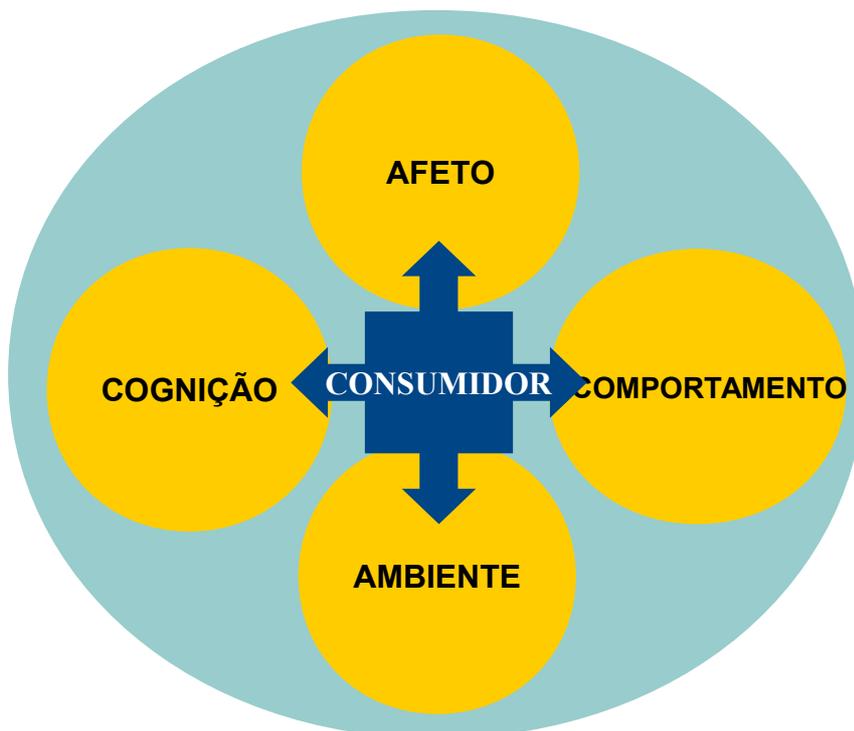
A AMA define comportamento do consumidor como a “interação dinâmica entre afeto e cognição, comportamento e ambiente por meio da qual os seres humanos conduzem na

vida atitudes relacionadas à troca”. O comportamento do consumidor envolve o pensamento e os sentimentos que as pessoas experimentam e o resultado em suas ações no processo de consumo. Envolve ainda o ambiente que pode influenciar esses pensamentos, sentimentos e ações, tais como comentários alheios, propagandas, informações sobre preço, embalagens, aparência dos produtos, etc.

Um conceito do estudo do comportamento do consumidor: “é o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados ao consumo” (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

O comportamento do consumidor é determinado por trocas, ou seja, as pessoas abrem mão de algo de valor por alguém e recebem algo em troca. A estratégia de marketing focada no comportamento do consumidor é bastante complexa, pois como já foi visto no presente estudo, o consumidor pode ser influenciado por interações entre pensamentos e sentimentos, o que torna o comportamento bastante dinâmico (PETER; OLSON, 2009).

Figura 1 – Os fatores para análise do consumidor



Fonte: Produção do próprio autor, adaptado de Peter e Olson (2009).

Pela própria figura se deduz que qualquer um dos fatores pode ser causa ou consequência de mudança em um ou mais dos outros fatores. Os autores consideram que o afeto, cognição, comportamento e ambiente do consumidor, são fatores essenciais para compreender globalmente os consumidores e escolher a estratégia para influenciá-los. O afeto

está relacionado aos sentimentos do consumidor em relação a esses estímulos e eventos (se gosta ou não de um produto). A cognição está relacionada as suas opiniões (sua crença em relação a um produto em particular). O comportamento do consumidor está relacionado as ações físicas que podem ser observadas e avaliadas por outras pessoas. O ambiente do consumidor está relacionado a todas as coisas que lhe são externas e que influenciam a maneira como ele pensa, sente e age. Abrangem até mesmo os estímulos físicos que podem mudar sua opinião, sentimento e conduta, como lojas produtos, anúncios e símbolos. No ambiente do consumidor é que são inseridos os estímulos para influenciá-los. Destaca-se que o ambiente pode ser tanto o físico como o virtual, daí a razão para que seja dispensada atenção aos portais de relacionamento da organização com os consumidores, na internet (PETER; OLSON, 2009).

Schiffman e Kanuk (2009) abordam a questão da diversidade social hoje reinante no mundo, tanto nos estilos de vida, moda, pensamentos, o que se traduz em comportamentos diferenciados do consumidor. Na Atividade Técnica dentro do CBMSC, isso não será percebido do ponto de vista do produto, mas poderá influenciar o comportamento no quesito atendimento. Os autores destacam ainda a importância do marketing de relacionamento, que é o desenvolvimento de relações bastante cordiais com o consumidor visando a construção de lealdade à marca ou à loja. Isso ocorre além do interesse no valor agregado, que enfatiza alta qualidade pelo menor preço possível. É a questão da diferença no comportamento, onde muitos consumidores preferem comprar em lojas que oferecem uma grande variedade de mercadorias a preços baixos, outros preferem lojas nas quais possam entrar e sair rapidamente, mesmo pagando um preço maior pela economia de tempo.

Trazendo o assunto para a Atividade Técnica no CBMSC, ficam as perguntas: o que os cidadãos não desejam, atender as normas de segurança ou efetuar os procedimentos burocráticos para atualizar sua edificação? Ou será que são válidas as duas hipóteses para grupos de cidadãos diferentes? Ou é válida uma ou outra para cada grupo de cidadãos diferentes? Atualmente são perguntas sem resposta, pois não há na Corporação um programa de marketing que contemple a pesquisa de mercado ou de satisfação dos clientes.

O estudo do comportamento do consumidor foi dividido por Schiffman e Kanuk (2009) nas abordagens positivista (foco na predição do comportamento) e interpretativista, também conhecida como experimentalista (foco no entendimento do comportamento). A pesquisa interpretativista tende a ser qualitativa e se baseia em amostras pequenas. Apesar de tenderem a ver cada situação de consumo como única e não duplicável, buscam achar padrões comuns de valores operacionais e significados nas situações de comportamento.

A adoção ampla do “conceito de marketing” motivou os estudos do comportamento do consumidor. A partir do conceito de marketing, as empresas identificam as necessidades e os desejos de mercados alvo específicos e atendem as satisfações desejadas, melhor do que a concorrência. Enquanto um conceito de vendas foca as necessidades da empresa, um conceito de marketing foca rigidamente as necessidades do comprador (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

Os estudos de Schiffman e Kanuk (2009) apontam ainda para a grande diversidade no comportamento humano, o que normalmente nos leva a deixar de observar que as pessoas de fato são muito parecidas. Existem semelhanças fundamentais – constantes que tendem a ocorrer com muitos tipos de pessoas – que servem para explicar e esclarecer o comportamento de consumo. Os estudiosos e psicólogos do comportamento do consumidor concordam que a maioria das pessoas tende a experimentar os mesmos tipos de necessidades e motivos; elas simplesmente expressam esses motivos de formas diferentes.

No entender de Borges e Fonseca (2002), o setor público pode obter benefícios pela elevada satisfação dos cidadãos, quando a população percebe a adequada utilização dos impostos em seu benefício. Mas também consideram que é mais difícil alcançar elevada satisfação do cidadão por parte dos serviços prestados no setor público, em função de seu caráter intangível, que dificulta testes e percepções com base em experiências anteriores. Cada oferta de serviço é única se comparada a anterior. Em estudo recente, Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996) *apud* Borges e Fonseca (2002), indicam que quando se compara as percepções de performance de um produto tanto com as expectativas quanto com os desejos do indivíduo, o nível de satisfação é revelado.

Bednarz (1999) *apud* Klinoff (1999), afirma: "Um elemento crítico para administrar com sucesso as expectativas de um cliente é nunca prometer mais do que aquilo que se possa executar". O autor destaca ainda que a grande mudança cultural ocorre em uma organização, quando todos os seus integrantes passam a ver aqueles que recebem seus serviços como clientes. O foco da organização precisa ser o serviço ao cliente. Klinoff (1999), em seu artigo com o título “*Who, How and How Well*”, diz que cada interação com o público é uma oportunidade de impactar positivamente a percepção pública do *Phoenix Fire Department* (PFD) e seus membros. O autor lembra que cada pessoa é única, com seus próprios sentimentos, ideias, esperanças, maneiras de fazer as coisas e cada pessoa tem o direito de ser tratada com dignidade e respeito. Isso também implica que sempre que possível, os clientes, sejam eles internos ou externos, devem ser envolvidos na tomada de decisões importantes.

3.2 SERVIÇO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES

Compreender o comportamento do consumidor é de extrema importância principalmente para os momentos de atendimento ao cliente. Como já vimos, fatores como afeto, cognição e o próprio ambiente, funcionam como propulsores do processo de mudança do comportamento, alimentando a dinâmica de transformações internas e externas das situações de atendimento. O serviço de atendimento constitui o ponto de interseção dessas diferentes lógicas que se inscrevem, por sua vez, dentro de determinadas condições físico-ambientais (espaço, luz, ruído, calor) e instrumentais (material, mobiliário, equipamentos). A visibilidade dos possíveis desequilíbrios e incompatibilidades existentes entre as lógicas aparece sob a forma de indicadores críticos (tempo de espera, reclamações dos usuários, erros, retrabalho, etc. (FERREIRA, 2000).

O atendimento ao público é um serviço complexo. Sua simplicidade é apenas aparente. Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades. A "tarefa de atendimento" é, frequentemente, uma "etapa terminal", resultante de um processo de múltiplas facetas que se desenrola em um contexto institucional, envolvendo dois tipos de personagens principais: o funcionário (atendente) e o usuário. Assim, o serviço de atendimento ao público é um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais (FERREIRA, 2000).

Com relação ao serviço de atendimento, Ferreira (2000), destaca em seus estudos a lógica e os pontos de vista a partir da instituição, do atendente e do próprio usuário. A lógica da instituição busca compreender o que se passa nas situações de atendimento, por meio da análise do seu perfil, processos organizacionais e recursos instrumentais. A lógica do atendente é identificar o que caracteriza o seu próprio modo operatório usual de atendimento, analisando o perfil individual, competência profissional e estado de saúde. Isso vai orientá-lo a como proceder nas situações de atendimento, de modo que possa responder adequadamente as necessidades e desejos dos usuários e ao mesmo tempo cumprir as orientações da instituição. O usuário, por sua vez, tem sua lógica focada no que caracteriza o "modo de utilização" dos serviços pelos usuários (perfil socioeconômico, representação social e satisfação).

O trabalho desenvolvido pelo funcionário na situação de atendimento é

fundamentalmente uma atividade de mediação entre as finalidades da instituição e os objetivos dos usuários. Assim, o funcionário aparece como o elo de ligação entre os usuários e a instituição, de modo que esta percebe o funcionário como seus braços e pernas, personificando-se no próprio funcionário. Em contrapartida, a visão do usuário é justamente o oposto, pois este considera que o momento da mediação tende a uma despersonalização do atendente, como se ele encarnasse a própria instituição. E por fim, do ponto de vista do atendente, a mediação tende a ser um momento em que ele procurará gerenciar os interesses do usuário, da instituição e ainda terá que manter sua saúde e se desenvolver profissionalmente. Por tudo isso é que se considera o serviço de atendimento uma atividade complexa, que precisa monitoramento constante para acompanhar qualquer variação nos fatores envolvidos, pois há correlação entre todos e diferentes pontos de vista.

3.3 SATISFAÇÃO, NECESSIDADES E DESEJOS DOS CONSUMIDORES

Mench e Moriguchi (2009) nos ensinam que o consumidor também quer ter seus direitos reconhecidos. Uma maneira de fazer isso é proporcionando que se sinta no controle da situação. Prover um ambiente em que o cliente saiba “navegar” (por exemplo, com boa sinalização), proporcionar informações e dar oportunidade para escolhas faz com que o cliente se sinta senhor da situação e não se sinta um estúpido. Os autores chamam a atenção aos cuidados e detalhes que podem trazer satisfação aos clientes e indicam, por exemplo, uma boa sinalização do ambiente para que a pessoa não necessite perguntar a ninguém onde é o guichê de atendimento.

Dixon, Freeman e Toman (2010) escreveram em um artigo algumas orientações quanto a estratégia de marketing e a lealdade de clientes em relação as empresas. O artigo traz o título “Pare de tentar encantar seus clientes” e os autores iniciam dizendo que a tese que a empresa deve “encantar” seus clientes está tão enraizada que os gerentes raramente param para examiná-la. No artigo são feitas duas provocações para reflexão, relacionadas aos atendimentos pelas empresas, concluindo-se que o tempo todo clientes abandonam uma empresa por conta de péssimo atendimento, mas uma quantidade de clientes muito menor, prestigiará a empresa só por conta de um atendimento fora de série. Ao final, concluem que a capacidade da empresa de honrar sua promessa básica (por mais modesta que seja), fortalece muito mais a lealdade dos clientes, do que uma espetacular experiência de atendimento. Mas ao que tudo indica, muitas empresas continuam investindo somente em espetáculos de atendimento, mas pecam gravemente em não cumprir suas promessas (DIXON; FREEMAN;

TOMAN, 2010).

Figura 2 – O efeito dominó do atendimento falho



Fonte: Dixon, Freeman e Toman (2010).

Aksoy et al (2013) criticam o uso de dados de satisfação de clientes como um fim em si mesmo para a empresa, ao passo que estas poderiam ampliar em muito suas receitas, se fossem analisar como a satisfação e outros motores da fidelização poderiam ajudá-la a sair a frente da concorrência. A ideia é a empresa estar atenta a sua posição na preferência do consumidor. É comparar seu desempenho com os concorrentes. Por mais que em determinado período seus índices próprios tenham melhorado, para conseguir a vitória é necessário marcar mais pontos que os adversários.

A razão para a insatisfação ou até muitas vezes para a irritação e hostilidade do cliente, pode estar na falta de compreensão tanto por parte do vendedor ou atendente quanto também por parte do cliente, das diferenças entre necessidades e expectativas. Esse fator tem sido citado em vários estudos, como uma das principais causas de insatisfação de clientes. Mas afinal, qual a diferença entre necessidade e expectativa? A necessidade se dá quando o cliente necessita algo essencial, em caráter urgente, mas em nível muito básico. As expectativas são algo que os clientes antecipam que vai acontecer, que pode ser por exemplo, uma redução de custos ou uma melhoria na qualidade de seus produtos ou serviços. Conclui-se que uma organização pode estar atendendo as necessidades de seus clientes, sem atender-lhes as expectativas. As coisas básicas e essenciais que são a própria missão do corpo de bombeiros, atendem as necessidades dos cidadãos quando são cumpridas. Para alcançar o nível da satisfação, é preciso que as corporações agreguem valor aos serviços e com isso estarão atendendo ou até mesmo superando as expectativas (KLINOFF, 1999).

Klinoff (1999) destaca ainda a importância de se identificar as necessidades e expectativas dos clientes para que um departamento de bombeiros possa planejar a aplicação de seus recursos.

- Ao aprender e satisfazer as necessidades dos clientes, as organizações vão ajudar a garantir que preciosos recursos estão a ser aplicadas às áreas de maior necessidade;
- Ao servir os clientes internos, a administração corpo de bombeiros vai melhorar a eficácia de cada indivíduo e da organização geral;
- Por ser um defensor empenhado para as necessidades de ambos os clientes externos e internos, o chefe dos bombeiros irá desenvolver um elemento crítico: a confiança daqueles servidores.
- A dedicar os recursos de uma organização de serviço de fogo para aprender e, em seguida, atender às necessidades dos clientes externos resulta que a organização passa a ser vista como um patrimônio para a comunidade. Brunacini (1996, p. 2) declara: "Eu acredito que ela (a comunidade cliente) deve começar a jogar o papel central, tanto na nossa (ocupacional) mentalidade pessoal e profissional quanto nossa organização.

As necessidades são a essência do conceito de marketing, a chave para a sobrevivência de qualquer empresa. As empresas de sucesso definem seus mercados em termos das necessidades que presumem satisfazer, em vez dos produtos que vendem. A orientação para o mercado concentra-se na necessidade do comprador, a orientação para a produção concentra-se na necessidade do vendedor (SCHIFFMAN; KANUK, 2009). Os autores destacam ainda que na escala de hierarquia das necessidades de Maslow, a segurança (no sentido de proteção, ordem, estabilidade), aparece em segundo lugar, logo depois das necessidades fisiológicas. Essa necessidade de segurança engloba não só a questão física, mas acreditar que seu negócio não vai ser interrompido por conta de um incêndio. Os autores também destacam a cultura como forte influenciadora das necessidades e desejos do consumidor. Ela oferece ordem, direção e orientação em todas as fases da solução do problema humano, por meio do fornecimento de métodos "testados e aprovados" de satisfação das necessidades psicológicas, pessoais e sociais. O profissional de marketing precisa estar atento as mudanças de valores e estilos de vida para poder permanecer no mercado. O que se busca como instituição, é o fortalecimento de uma cultura compartilhada, quando nossas crenças, valores, e as práticas em particular passam a ser compartilhadas por parte significativa da sociedade.

Gulati (2007), considera uma ferramenta cultural intangível, mas sabiamente poderosa para alinhar a empresa em torno das necessidades do cliente é tratar o pessoal como se gostaria que ele tratasse o cliente. A esperança é que os funcionários passem a colaborar e adotem o foco no cliente porque querem, e não só porque serão recompensadas

financeiramente. Uma organização igualitária, que reforce a ideia de que todos são importantes e aumente a probabilidade de cooperação entre todos, favorece a ideia de foco no cliente. Naturalmente, esse tipo de estímulo não surtirá efeito sem o reforço de medidas mais concretas – estruturas de poder, indicadores e incentivos. Também há a tendência de o pessoal voltar a adotar os velhos hábitos, evitando comentar sobre a possibilidade de consultorias quando vende um determinado produto ou até quando prestar um serviço. Quero crer, e agora são palavras minhas, que o pessoal não deseja criar vínculo com o cliente, afinal, isso “dá trabalho”.

Quem vende precisa ter noção dos benefícios de boa venda para a organização e quem trabalha na atividade meio, precisa entender a importância das vendas para que lhes propicie o apoio necessário sempre que possível. Estes três fatores: coordenação, cooperação e esforço de capacitação – são táticas de rompimento de silos (no serviço público são conhecidos como ilhas) que alinham divisões do negócio, tendo como centro o cliente. É uma redefinição das fronteiras internas da própria empresa. Quanto as fronteiras externas, nasce um quarto fator – a conexão, responsável pelas parcerias, terceirização, etc. (GULATI, 2007).

Alan Brunacini (1991 *apud* KLINOFF, 1999), um destacado comandante de bombeiros dos EUA, escreveu um artigo sobre a identificação das necessidades dos clientes e declarou: "nós sempre fizemos o melhor que podíamos para nossos clientes, mas não passamos muito tempo perguntando-lhes o que eles realmente queriam...simplesmente lhes entregávamos o serviço". E continua falando das expectativas dos clientes, pois quando eles ligam para o corpo de bombeiros, passam a ser a razão de nossa existência. Mas o comandante alerta que apagar um incêndio ou colocar bandagens em suas feridas, é apenas atender-lhes as necessidades básicas. Para a satisfação dos cidadãos, é necessário criar valor no serviço prestado, tratando-os como pessoas. Quando a Corporação atinge o nível de satisfação dos cidadãos, é como se fizesse uma poupança em sua cabeça, o que permitirá retirada quando necessário. Um pedido dos cidadãos não pode ser encarado como uma interrupção em nosso trabalho, pois atender-lhes é o fim da instituição.

Saber ou perceber o que os clientes querem também é um desafio. Em muitos casos, eles podem querer mais do que aquilo que a instituição pode oferecer. Grainger (1998 *apud* Klinoff, 1999) fornece uma lista de verificação para garantir que os clientes recebam o que eles desejam e entre os fatores chave, inclui a criação e divulgação de uma declaração clara, focada e realista missão. Essa declaração deve conter a listagem de todas as coisas que a organização está disposta a oferecer e aquelas que não tem condições de ofertar. A organização também deve identificar quem são os seus clientes e definir a eles quais são seus

serviços atuais, com clareza e sem ambiguidades.

A organização deve fazer isso mantendo uma boa capacidade de comunicação de seus membros, incluindo a fala, a escrita, a boa audição (no sentido de saber ouvir) e leitura. Prestar informações claras e responder de maneira precisa e ágil, fará os cidadãos perceberem que a organização se preocupa com eles. A organização precisa ser acessível ao cidadão comum. A papelada exagerada e complicada, os termos estranhos que são utilizados nos procedimentos, causam afastamento do cidadão que busca pelo serviço. A organização deve entregar o que foi prometido, ser honesta e transparente. Os cidadãos precisam de paz de espírito, precisam confiar que seus pedidos serão respondidos, que a organização está no controle dos assuntos que lhes são confiados. Por fim, seja cortês e amigável em todos os momentos. As relações entre pessoas são amparadas no respeito mútuo, confiança, segurança, e estes são baseados em cortesia e honestidade.

As organizações estão cada vez mais voltando os seus interesses para o conhecimento da satisfação de seus clientes. Isto deve-se em função da consciência de que a satisfação dos clientes é uma variável-chave de seus comportamentos posteriores, como recompra, lealdade, propaganda boca-a-boca favorável, etc. (EVRARD, 1994 *apud* ROSSI e SLONGO, 1998). As organizações públicas que atuam em fiscalização, normalmente não se preocupam com recompra e lealdade, considerando que os cidadãos precisarão voltar a solicitar os serviços, por haver previsão legal para isso. Mas as organizações têm se esquecido a questão da “poupança” que se forma na mente dos cidadãos ao receberem serviços e se sentirem satisfeitos. Se a organização não possuir essa poupança, não terá como fazer retiradas caso necessário.

TAX et al (1998) destacam que o processo de recuperação de satisfação pode ser iniciado pelo próprio provedor do serviço. Um fator muito interessante para surpreender o cliente, seria a própria organização perceber uma determinada falha, de modo que este possa agir antes mesmo que o cliente reclame. É o caso das SAT, que poderiam identificar falhas nas análises de projeto preventivo contra incêndios e efetuar a correção antes da reclamação do cidadão. As falhas mais comuns são referentes a indicação incompleta das alterações do projeto na primeira análise, quando o analista bombeiro indica que o projeto será analisado na íntegra quando de seu retorno.

Berry (1995 *apud* SANTOS; FERNANDES, 2008) afirma que “a abundante desconfiança na América, coloca a confiança (nos serviços) como talvez a ferramenta mais poderosa de marketing de relacionamento disponível para uma empresa”. E complementam, dizendo que resolver satisfatoriamente uma falha na entrega de um produto, por exemplo,

pode impactar mais a credibilidade de determinada empresa do que uma situação de rotina. Uma das hipóteses sugeridas nos estudos dos citados autores, é que a satisfação do consumidor com o gerenciamento da reclamação exerce impacto positivo em sua confiança. Quanto a lealdade em relação a empresa, Santos e Fernandes (2008) nos ensinam que a lealdade do consumidor é definida como uma intenção comportamental de manter um relacionamento duradouro com o fornecedor de serviços (SIRDESHMUKH et al., 2002). A lealdade apresenta diversas consequências comportamentais e atitudinais ao consumidor. Entre elas estão a recompra, menor sensibilidade a preço, formação de laços afetivos e recomendações da empresa por meio de comunicação boca-a-boca. Para Thibaut e Kelly (1959) *apud* Santos e Fernandes (2008), os reclamantes procuram retribuir os esforços da empresa em restaurar sua satisfação por meio da repetição da compra ou de uma positiva comunicação boca-a-boca, ou seja, influencia positivamente a lealdade. A lógica desse relacionamento se baseia na teoria de transações sociais, que sugere que ambas as partes envolvidas em uma troca estão motivadas a retribuir o tratamento e os benefícios obtidos nessa troca.

O fato de a organização não gerenciar adequadamente a reclamação, pode gerar dois problemas: o original (que já havia) e o segundo, por não ter sido corrigido o primeiro. O gerenciamento adequado da reclamação, e a conseqüente confiança gerada entre as partes, é uma forma eficaz para o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos a longo prazo. Dessa forma, os autores concluem que o gerenciamento das reclamações possui papel fundamental na construção de relacionamentos duradouros entre empresas e consumidores, sendo assim uma ferramenta estratégica (SANTOS; FERNANDES, 2008).

Dixon, Freeman e Toman (2010), apontam que vários estudos têm sido desenvolvidos para avaliar a correlação entre o atendimento ao cliente e a fidelidade à marca. Recentemente, o *Customer Contact Council - CCC* (Divisão do *Corporate Executive Board*) fez um estudo com mais de 75 mil clientes que haviam interagido com a empresa. O resultado revelou que encantar o cliente não produz fidelidade, mas reduzir o seu esforço, sim. No mesmo estudo do CCC, 20% clientes satisfeitos afirmaram a intenção de abandonar a empresa, enquanto 28% dos insatisfeitos disseram que pretendem permanecer com ela. Em outro estudo semelhante, 89 de 100 diretores de serviço aos clientes afirmaram que sua maior estratégia era superar expectativas, mas apesar desse esforço caríssimo, 84% dos clientes disseram que sua expectativa não havia sido superada na interação mais recente. Ao que se percebe, a regra parece ser: facilite as coisas. Em se tratando de atendimento, a empresa produz clientes fieis basicamente ao ajudá-los a resolver problemas com rapidez e facilidade.

Há muita subjetividade em ordenar ao pessoal de atendimento superar expectativas do cliente. É uma ordem que tende a gerar confusão, perda de tempo e esforço. O que se tem a fazer é instruí-los a “facilitar as coisas”, que significa remover obstáculos para que o cliente perceba seu esforço na resolução do problema diminuído, apresentando uma solução satisfatória para os problemas do cliente, muito mais que simplesmente velocidade no atendimento. Clientes não gostam de ter que contatar a empresa várias vezes, de ter de repetir informações ou de ter de mudar de canal de serviço para ver seu problema resolvido, como ocorre as vezes, quando o cliente inicia o atendimento na internet e termina no telefone, por exemplo (DIXON; FREEMAN; TOMAN, 2010).

Acredita-se que há um grande desafio neste sentido, ao ponto de que a organização consiga inverter a lógica de seu pensamento, mudando o foco para o cidadão. É o que Kotler e Lee (2008) definiram graficamente, conforme se observa na Figura 3. Tradicionalmente as organizações partem de um pensamento de alta gerencia, passando pelos níveis intermediários, até chegar-se ao cliente final, no caso do presente estudo, o cidadão. Mas somente será possível a visão de remoção das dificuldades dos clientes, caso a organização inverta a lógica para que se destina, colocando o cliente, cidadão, no topo da pirâmide, migrando o foco de uma organização tradicional, para uma organização moderna, voltada ao cidadão.

Para ter a ideia de facilitação para as necessidades do cidadão, é necessário que ele seja o foco da organização. Toda a estratégia, atividade meio, estrutura física e de pessoal, precisa estar voltada ao cidadão. É a ele a que se destina a instituição. É com base em suas necessidades e desejos que toda a organização irá se preparar, razão pela qual colocá-lo no topo da pirâmide. Migrar para esse modelo exige coragem, é uma ruptura de paradigma bastante considerável, afinal, quem está em alta gerencia lutou para se posicionar no topo e ao que consta, estará disposto a se manter nessa posição.

A representação gráfica em formato de pirâmide, pode levar ao pensamento de que o mais importante é quem está no topo, mas em verdade, a intenção de Kotler e Lee (2008), é demonstrar o foco da instituição. Instituições com foco em si mesmas, terão a alta gerencia no topo da pirâmide, ou seja, terão a alta gerencia como foco. Se a alta gerencia estiver bem servida, a impressão é que tudo o mais estará de acordo. Por outro lado, nas organizações em que o cliente ou cidadão são o foco, a própria alta gerencia estará disposta a se sacrificar para manter a doutrina. Os resultados não são imediatos, todavia, como já foi dito no presente estudo, os impactos de ações de marketing são percebidos em médio e longo prazos, mas com a vantagem de maior perenidade. Kotler e Lee também chamam a atenção

para o fenômeno do empoderamento da linha de frente, que ocorre naturalmente quando o cidadão é o foco da organização. No setor público a tarefa é ainda mais complexa, ao passo que há todo um arcabouço legal a ser respeitado.

Figura 3 – A orientação da organização tradicional *versus* a organização moderna



Fonte: Kotler e Lee (2008).

Para Kotler e Lee (2008), as organizações que adotam o foco no cidadão, permitirão o aumento da sua satisfação e terão como benefícios: melhorar os serviços e aumentar a satisfação dos clientes pode aumentar as receitas; pode apoiar futuras necessidades de levantamento de recursos; pode aumentar a eficiência operacional; pode melhorar medidas de desempenho.

4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Enquanto o controle está afeto ao setor administrativo da empresa, a avaliação se refere exclusivamente ao setor de Marketing. Dentro deste setor, todavia, ele é mais amplo do que a conotação comum dada ao controle nas empresas. Avaliação abrange obrigatoriamente: (1) a determinação de padrões de controle; (2) o acompanhamento sistemático dos desvios; e (3) a recomendação de ações corretivas (RICHERS, 1994).

Se não puder medir, não pode controlar; se não controlar, não pode gerenciar; se não gerenciar, não pode melhorar (HARRINGTON, 1993 *apud* MULLER, 2003). Um sistema de indicadores deve focar nos fatores geradores e não apenas nos resultados, possibilitando não apenas a análise do desempenho passado, mas também as análises prospectivas. A questão é a ênfase na mensuração do processo, sendo tardio o controle somente do resultado. As medições precisam se concentrar em aspectos internos (foco na eficiência do consumo de recursos) e aspectos externos (pressões sociais, necessidades e desejos dos cidadãos, etc.), sendo que esta última merece um peso bastante representativo. A atual tendência de estruturação da medição de desempenho é assumi-la como um processo continuado e não mais como um evento (MULLER, 2003).

Kotler e Lee (2008) escrevem em sua obra que a mensuração de desempenho é uma das tarefas mais complexas em marketing, podendo até tornar-se decepcionante. Em geral, é muito esperada e então questionada (a começar pelo custo); em seguida, pode ser aplaudida e então esquecida. Os autores também destacam as diferenças entre monitoramento e avaliação. O monitoramento implica nas mensurações efetuadas durante a campanha promocional, mas antes de ser concluída. A ênfase nesse momento é efetuar modificações durante o processo para que os objetivos sejam atingidos. A avaliação compõe-se de uma mensuração e um relatório final sobre o que aconteceu e responde a questões relacionadas a resultados (metas, manutenção do orçamento, que elementos funcionaram, o que pode ser diferente, etc.).

As concepções modernas de avaliação institucional pressupõem um mínimo de planejamento estratégico e de gestão de processos de trabalho nas organizações. Dar início a um sistema de avaliação de desempenho simplesmente para mostrar dados em belos gráficos ao final, certamente não cumpre com a missão de um sistema de avaliação. Não se trata, portanto, de medir por medir, mas sim de medir o que é relevante para a avaliação do desempenho corrente e para a identificação de tendências (ou descontinuidades), com relação ao desempenho futuro (ALONSO, 1999).

Em estudo recente, Likierman (2009) demonstra que para assumir as rédeas da avaliação de desempenho, os executivos deveriam achar indicadores qualitativos, voltados ao futuro e que ajudem a empresa a evitar os cinco erros mais comuns: comparar-se a si mesma; olhar para trás; depositar sua fé em números; manipular os indicadores; fiar-se a um indicador por tempo demais. Então, para acertar na definição dos indicadores, a empresa deve: buscar dados fora da empresa e premiar pelo desempenho relativo, e não absoluto; buscar indicadores que ajudem a construir, e não somente constatar resultados; substituir um indicador fácil de manipular, por critérios mais objetivos; deixar claro o que pretende avaliar e que métricas serão usadas.

Há pelo menos três categorias de mensuração: produção, resultados, impactos. As mensurações de produção não dizem nada a respeito da resposta do cidadão com relação aos esforços da organização, mas apenas refletem o seu fluxo de atividades. Na mensuração de resultados desejamos saber como os cidadãos responderam (resultados) ao que foi feito (produção) e a partir daí é possível definir metas e objetivos para programas futuros. Mensuração de impacto visa medir o real impacto das ações sobre as condições do cidadão. A segurança contra incêndios por exemplo, no caso da Atividade Técnica, que permite medir por meio da perícia de incêndios o valor de bens salvados em incêndios, resultantes da atividade de prevenção. Outras questões de impacto: economia de custos, aumento em receitas líquidas, vidas salvas, prevenção de incêndios, afinal, para cada edificação vistoriada e que não houve registro de incêndio, tem-se ponto positivo para a prevenção (KOTLER e LEE, 2008).

Para medir produção, resultados e impacto, Kotler e Lee (2008) apontam a existência de pelo menos três recursos de informação: registros internos (base de dados), pesquisas com o cidadão e pesquisas técnicas científicas. Os registros internos nos apoiam muito na mensuração da produção e em alguns casos para acompanhar resultados. Na Atividade Técnica do CBMSC, por exemplo, pode-se medir quantas empresas foram regularizadas após a mudança de procedimento simplificado de vistorias para as edificações de baixa complexidade. Também é possível utilizá-los para avaliar impacto, como por exemplo os dados de perícia de incêndios, que informam a quantidade de incêndios ocorridos e uma série de dados quanto a localização inicial, área atingida, funcionamento dos sistemas preventivos, bens salvados, etc. Pesquisas com o cidadão parecem ser a melhor e quem sabe a única forma de determinar resultados de esforços de marketing. As pesquisas técnicas podem ser o único método garantido para avaliar o impacto final de seus esforços. Novamente, as perícias de incêndio, um dos ramos da Atividade Técnica, podem ser identificadas como pesquisa técnica.

Para Richers (1985), avaliação em marketing é um processo integrado e contínuo. A primeira etapa é a análise, que envolve identificar as necessidades do mercado. A segunda é a adaptação, que se destina a criar produtos que atendam as necessidades identificadas na análise. A terceira etapa é a ativação, que visa levar ao mercado os produtos que foram adaptados as necessidades do mercado identificadas na análise. E a quarta etapa é justamente a de avaliação, responsável por examinar como as etapas anteriores acontecem, realimentando o sistema em busca de melhores resultados. Na Atividade Técnica no CBMSC, há um segmento que trabalha dentro de uma lógica semelhante, que é o serviço de Perícia de Incêndios. Com este serviço, o CBMSC fecha seu ciclo operacional relacionado aos incêndios. O ciclo operacional é também composto de quatro fases: fase normativa (quando são elaboradas as Normas de Segurança contra Incêndios); fase estrutural (quando é feita a aplicação das NSCI nas edificações, por meio da instalação de sistemas e de sua fiscalização; fase reativa (que corresponde a resposta por parte do CBMSC às emergências relacionadas aos incêndios; e a fase investigativa (quando são realizadas as perícias, processo que envolve a análise de desempenho de todas as etapas anteriores).

4.1 COMO AVALIAR

Um plano de avaliação é normalmente assim definido: propósito e público para avaliação; o que será mensurado: produção, resultado e impacto das medidas; como serão mensurados; quando serão mensurados. (KOTLER e LEE, 2008).

Richers (1985) alerta para que durante o planejamento de um plano de avaliação ou de um plano de controle, tenha-se em mente a certeza de que pelo menos alguns executivos se utilizarão do plano com regularidade. Quanto à coleta e triagem de informações, o autor sugere que se organize apenas aquelas informações que certamente ou muito provavelmente constituem bases valiosas para a tomada de decisões, regulares ou não, de pelo menos um dos setores operacionais da empresa. Assim verifica-se aplicação dentro do CBMSC, no presente estudo, que pretende fazer a identificação dos indicadores para uma das atividades fim da instituição: a Atividade Técnica. Ao se inserir um sistema de avaliação integrada na empresa, convém observar algumas regras empíricas, como as seguintes (RICHERS, 1985):

- a) não há controle adequado sem a definição prévia de objetivos e metas mercadológicas, bem como a determinação de padrões de desempenho a serem atingidos ao longo de períodos pré-especificados e dentro de desvios mínimos e máximos aceitáveis para a administração;
- b) a escolha desses padrões é uma função das metas mercadológicas da empresa, pois o que deve ser controlado não são quaisquer variáveis quantificáveis ou não, mas exclusivamente a relação entre o que se planejou e o que se realizou;

- c) determinados tipos de variáveis praticamente se impõem à maioria das empresas como padrões (como a relação entre receitas e despesas de venda), outros são menos óbvios (como talvez o controle das despesas de vendas por km rodado);
- d) além das variáveis “óbvias”, a escolha dos padrões depende, em parte, do tipo de negócio a que se dedica a empresa;
- e) além da escolha das variáveis em si, o mais importante critério de triagem é a possibilidade de conjugá-las e combiná-las entre si;
- f) o principal ponto de referência para avaliar o desempenho são os desvios (ou as variações) que se constata entre as metas planejadas e seus padrões e o realizado durante períodos pré-determinados;
- g) a finalidade precípua da função Avaliação não é apenas exercer controles mais ou menos rígidos, mas usar o instrumental de controle para reavaliar e possivelmente reformular diretrizes mercadológicas que se justificam a partir da investigação contínua dos desempenhos das principais áreas de Marketing.
- h) a ação corretiva deve sempre partir de duas premissas básicas. Uma delas aceita os padrões como válidos e aplica medidas a partir dos desvios constatados. A outra coloca dúvida nos próprios padrões e se concentra na melhoria de sua seleção, combinação e aplicação.

Fica evidente a constatação de que a construção de um sistema de avaliação de desempenho, seja em qual modelo ou doutrina for, precisa estar centrado na sua própria utilização prática. Como já foi dito no presente estudo, de nada adianta coletar dados, se a eles não é dada a importância devida para gerar conhecimento para a organização. Ao mesmo tempo, é necessário estar atento ao excesso de informação. A informação precisa estar em quantidade e qualidade adequadas para que a gestão seja realizada. Cohen e Eimicke (2002) afirmam que informação é como água: quando falta, morre-se de sede; quando há demais, corre-se o risco de morrer afogado.

Muller (2003), elaborou um quadro em que demonstra as principais características dos modelos de avaliação de desempenho mais utilizados na iniciativa privada.

Tabela 6 – Modelos de avaliação de desempenho

Modelos de avaliação de desempenho	Principais elementos	Contribuições e diferenciais do modelo	Desvantagens
EVA (Economic Value Added)	MVA, EVA, FCD VLP, Custo de Capital e Banco de Bônus.	Foco único (simplicidade), facilidade de disseminação, troca da visão contábil pela visão econômica, banco de bônus, inexistência de tetos.	Desencoraja investimentos que não cubram o custo do capital, bem como aqueles de difícil justificativa (retornos intangíveis); medidas financeiras são consequência das demais.
TOC (Theory of Constraints)	Medidas de resultado, medidas operacionais	Simplicidade, medida liga - desliga, caixa,	

	globais, gargalos, melhoria contínua.	pragmatismo.	
TQM (Total Quality Management)	GPD, rotina, qualidade grande, ferramentas.	Cultura de medição de desempenho, ataque à questão no nível de base (simplicidade das ferramentas)	Abordagem de baixo para cima leva ao excesso de indicadores, apresenta visão de processos infrafuncionais.
BSC (Balanced Scorecard)	Perspectivas, objetivo, indicador, meta e iniciativa, mapa estratégico, indicador de resultado e vetor de desempenho.	Estruturação, equilíbrio, mapa estratégico (relações de causa e efeito).	Complexidade
CI (Capital Intelectual)	Focus é igual a perspectivas, tipos de capital intelectual, business navigator.	Preocupação com o futuro, ênfase na pessoa, índices de inovação tecnológica bem atuais	Dimensionamento (número elevado de indicadores).
PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade)	Critérios de excelência, sistemas de pontuação e premiação, perspectivas.	Incorporação de mais perspectivas, força da pontuação e premiação	
QUANTUM	Matriz Quantum, regadores, facilitadores, o processo em si, melhoria contínua.	Procedimentos passo a passo, elementos facilitadores, visão explícita de processos horizontais.	Resume o desempenho em somente três dimensões básicas (C, e Q e T).
RUMMLER e BRACHE	Níveis	Procedimentos passo a passo, visão explícita de processos horizontais, diferenciação de indicadores por cargo no nível das pessoas.	
SINK e TUTTLE	Sete dimensões de desempenho, estrutura de relacionamento.	Definição clara de alguns conceitos, relacionamento entre dimensões competitivas, incorporação de perspectivas superiores à financeira.	Ao utilizar sete dimensões em vários processos pode levar ao excesso de indicadores.

Observa-se que cada modelo de avaliação apresenta características próprias e vantagens e desvantagens, mas seu uso no setor público é bastante restrito, aplicado a poucos e raros casos específicos.

4.2 PESQUISAS DE SATISFAÇÃO

Pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente. De posse dos resultados de uma pesquisa de satisfação, a empresa pode medir a qualidade externa ou performance em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing. A satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: satisfação específica (em uma transação) e satisfação acumulada. A satisfação acumulada é mais atraente, porque fornece uma indicação clara (e fundamental) da performance atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado. Por esse motivo, adota-se para o presente estudo o conceito de satisfação acumulada (ROSSI; SLONGO, 1998).

Sobre as pesquisas de satisfação, Borges e Fonseca (2002) destacam que um sistema de avaliação deve partir das necessidades e desejos dos próprios usuários do sistema. E vão ainda mais além, ao orientarem que os indicadores críticos para uma pesquisa de satisfação devam ser identificados com base em pesquisa direta aos usuários. A utilização de pesquisas de satisfação permite que a autoridade pública perceba o problema a partir de uma visão dos usuários do serviço, e não mais de um grupo de burocratas que “cria” um sistema de avaliação baseado em elementos que as vezes nem são importantes para o usuário final. Um bom exemplo dentro do CBMSC, ocorre quando estamos muito preocupados com a velocidade da análise de um projeto preventivo ou de uma vistoria de segurança, quando na verdade os cidadãos podem estar desejando muito mais a cordialidade por parte do bombeiro que os atende. A pesquisa de satisfação viria, nesse sentido, como uma resposta mais precisa ao poder público, em termos normativos, sobre o que a sociedade espera dos serviços prestados por ele, partindo do ponto de vista do usuário do serviço e não mais do burocrata designado para controlar o mesmo.

Concomitantemente ao sistema de avaliação, deve ser lançada nas OBM uma pesquisa de satisfação do cidadão quanto a Atividade Técnica. É possível que o cidadão esteja insatisfeito com as exigências burocráticas, mas satisfeito com as exigências de segurança, então, é preciso efetuar a mensuração para ter-se certeza. Assim, pelo presente estudo sugere-

se o seguinte modelo a ser adotado como pesquisa de satisfação:

Tabela 7 – Sugestão modelo pesquisa de satisfação

VOCE É	
()	Cidadão comum
()	Empresário
()	Engenheiro
()	Arquiteto
()	Contabilista
()	Outro. Favor indicar: _____

Avaliação	Muito insatisfeito	insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
Nota	1	2	3	4

Descrição da pergunta	1	2	3	4
Nossas instalações físicas				
Conforto de nossa recepção				
Banheiros				
Higienização				
Agendamento				
Nosso atendimento na recepção				
Agilidade				
Cordialidade				
Segurança nas informações				
Tempo de espera				
Bombeiros na análise de projeto				
Explicação dos procedimentos				
Cordialidade				
Agilidade no atendimento				
Informações pós-analise				
Bombeiros durante a vistoria				
Explicação dos procedimentos				
Cordialidade				
Agilidade no atendimento				
Informações pós-vistoria				
Entrega do atestado				

Agilidade				
Cumprimento do prazo				
Tempo de espera				
Quanto a Segurança contra Incêndios				
Sobre a burocracia para liberar o atestado				
Sobre as exigências para adequação de segurança				
De modo geral, como você avaliaria o serviço do Corpo de Bombeiros				
Caso queira comentar qualquer fato ocorrido durante o atendimento, ou queira dar alguma sugestão, favor utilizar o espaço ao lado:				

Fonte: produção do próprio autor, 2015.

4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

No setor público, por sua vez, o emprego de sistemas de indicadores e de avaliação de desempenho é ainda muito restrito, onde na revisão da literatura não foram encontrados sistemas para o Estado, restringindo-se a discussões sobre indicadores (BEBER, 2007).

Outrossim, destaca-se nos últimos anos um maior interesse por parte dos servidores públicos na aplicação de indicadores para avaliação de desempenho do serviço público. Atualmente, esse emprego refere-se a indicadores sociais para fins de acompanhamento dos resultados propostos na prestação do serviço público, sem a vinculação permanente com os custos (JANNUZZI, 2002 *apud* GAMBA JUNIOR, 2012).

Com relação a satisfação de clientes, também são poucas as pesquisas realizadas no serviço público no Brasil, mas destaca-se a pesquisa realizada em 2002, referente a área da saúde, que diagnosticou as principais causas de descontentamento com relação a prestação de serviços de saúde. No que diz respeito aos serviços de emergência, indicaram baixa capacidade instalada, pouco acolhimento, entre outras (O'DWYER et al, 2009 *apud* GAMBA JUNIOR, 2012).

É preciso acompanhar o sistema de gestão de resultados pela medição do desempenho. Poister (2003) *apud* Zappellini (2015) propôs um processo de desenho e implementação de sistemas de mensuração de performance baseado em dez etapas:

- I. Garantir o comprometimento da gestão: deve-se assegurar que a alta direção da organização está comprometida com a medição do desempenho e irá apoiá-lo;
- II. Organizar o processo de desenvolvimento do sistema: é preciso designar o indivíduo ou equipe que terá a responsabilidade final pelo processo e identificar os servidores ou unidades de trabalho que serão envolvidas em cada parte específica do processo;
- III. Esclarecer o propósito e os parâmetros do sistema: consiste em trabalhar com o uso do sistema e quais parâmetros serão usados, em termos do escopo do sistema, papel dos tomadores de decisão, recursos e limitações, barreiras iniciais, tanto em termos internos quanto externos;
- IV. Identificar os resultados e os demais critérios de desempenho: deve-se trabalhar com modelos lógicos de causa e efeito para verificar o que as atividades geram em termos de resultados para, a partir dessas relações, estabelecer os critérios de desempenho válidos para a organização;
- V. Definir, avaliar e selecionar indicadores: uma vez que a etapa anterior gera, como resultado, uma definição do que será avaliado em termos de desempenho, esta etapa trabalha com o “como” isso será feito;
- VI. Desenvolver procedimentos de coleta de dados: a sexta etapa diz respeito a definir fontes de dados e formas de obtê-los;
- VII. Especificar o design do sistema: trata-se de uma etapa voltada para definir como o sistema realmente irá operar, como, por exemplo, a frequência dos relatórios;
- VIII. Conduzir um teste-piloto: antes da implementação efetiva do sistema, um teste inicial pode ser bastante útil, verificando na prática (ainda que em escala reduzida) como o sistema efetivamente opera.
- IX. Implantar o sistema pleno: trata-se da etapa operacional propriamente dita, em que todos os procedimentos e atividades são postos em funcionamento e o sistema será efetivamente utilizado pela organização;
- X. Usar, avaliar e modificar o sistema: os relatórios de desempenho devem ser utilizados no processo decisório e guiar a gestão da organização.

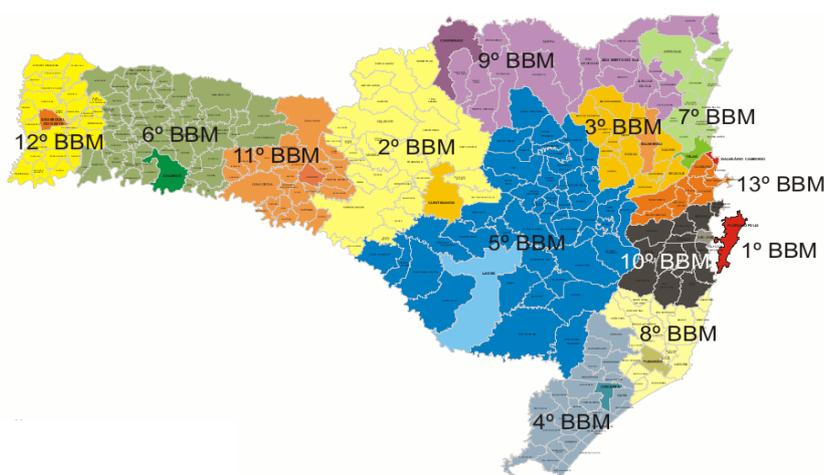
A partir do momento em que o setor público adotar o cliente como foco de negócio, precisará compreender que o pessoal de ponta (atendimento) vai adquirir grande poder. Para permitir essa mudança de poder é preciso adotar, também, indicadores e incentivos novos. Indicadores como foco no produto utilizados pela maioria das organizações, como receita, crescimento e margens – não premiam a cooperação entre os setores e não colocam o cliente no centro (GULATI, 2007).

4.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CBMSC

4.4.1 Descrição do Ambiente

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina encontra-se distribuído no território catarinense em Organizações de Bombeiro Militar – OBMs, estruturas responsáveis pela prestação direta de serviços à população. As OBMs são constituídas da maior para a menor estrutura, da seguinte forma: (i) Batalhões de Bombeiros Militar; (ii) Companhias de Bombeiros Militar; (iii) Pelotões de Bombeiros Militar; e, (iv) Grupos de Bombeiros Militar. O porte de cada OBM é relativo ao porte da cidade ou região em que se encontra instalada, em termos de população e área atendida. Atualmente, o CBMSC está distribuído no território catarinense em 13 Batalhões de Bombeiros Militar - BBM, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Distribuição dos Batalhões de Bombeiro em Santa Catarina



Fonte: Estado Maior Geral do CBMSC, baseado no Dec Est. 2.328, de 28 jul 14.

A estrutura organizacional do CBMSC apresenta-se distribuída em três grandes níveis: (i) Órgãos de Direção; (ii) Órgãos de Direção Setorial; e, (iii) Órgãos de Execução. Como Órgão de Direção Setorial, ligada diretamente ao Comandante Geral do CBMSC, encontram-se a Diretoria de Atividades Técnicas – DAT, órgão responsável por editar e fazer cumprir as Normas de Segurança contra Incêndios em Santa Catarina. Ligadas à DAT tecnicamente, mas sob o comando operacional dos batalhões, estão as Seções de Atividades Técnicas – SAT. São órgãos de execução, responsáveis por realizar as análises de projeto preventivo contra incêndios – PPCI e as vistorias e fiscalizações nos imóveis. A atual política de Comando do CBMSC orienta que toda nova OBM da Corporação tenha suas atividades

iniciadas obrigatoriamente com os serviços de SAT. Deste modo, o CBMSC está presente com quartéis em 129 municípios diferentes, sendo que deste total, 106 desempenham as funções de caráter emergencial e de Atividade Técnica e 23 desempenham somente a Atividade Técnica.

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina possui como missão: “prover e manter serviços profissionais e humanitários que garantam a proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, visando proporcionar qualidade de vida a sociedade”. Estabeleceu como visão de futuro: “ser referência e modelo de excelência na prestação de serviços de bombeiro”. De acordo com o inciso I do artigo 108 da Constituição do Estado de Santa Catarina (Santa Catarina, 1989), compete ao Corpo de Bombeiros Militar, além de outras atribuições estabelecidas em lei:

- I - realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;
- II - estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;
- III - analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em lei;
- IV - realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência;
- V - colaborar com os órgãos da defesa civil;
- VI - exercer a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
- VII - estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e,
- VIII - prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial.

Dentre essa gama de atribuições, destaca-se as ações de cunho preventivo, relacionadas à Atividade Técnica, previstas nos incisos II, III e IV do artigo 108 da Constituição do Estado, dando destaque para a elaboração das Normas de Segurança contra Incêndios, análise previa dos projetos preventivos contra incêndios, vistoria preventiva nas edificações e realização das perícias de incêndios.

O Corpo de Bombeiros Militar entrega a Atividade Técnica à sociedade catarinense por meio de quatro etapas. A primeira é a etapa normativa. É a etapa da pesquisa e desenvolvimento. Uma equipe técnica altamente especializada em segurança contra incêndios efetua os estudos de cada assunto a ser normatizado e desenvolve a Instrução Normativa correspondente. São muitas horas de pesquisa, envolvendo visitas a entidades fora do Estado e até no exterior. São compostos grupos de trabalho envolvendo os interessados de cada assunto, por exemplo, quando se trata da segurança das indústrias, a Federação das Indústrias do Estado é convidada a participar. Quando o assunto são as edificações para comércio e moradia, é convidado o Sindicato da Construção Civil – SINDUSCON, e assim por diante. Além disso, após a construção da Instrução Normativa, processo que demora alguns meses, o

documento é colocado à disposição da opinião da sociedade, por meio de um instrumento chamado “consulta pública”.

A segunda etapa se refere a análise dos Projetos Preventivos contra Incêndios, momento em que os profissionais de engenharia e arquitetura protocolam seus projetos para serem avaliados pelo CBMSC, à luz das NSCI. Independentemente do tamanho ou da complexidade, o PPCI pode ser protocolado em qualquer SAT do Estado, desde que a mesma atenda ao município onde a obra será edificada. O CBMSC possui prazo legal de 30 dias úteis para se manifestar a respeito do PPCI e a obra somente poderá ser iniciada após a aprovação deste.

A terceira etapa se refere a vistoria e a fiscalização das edificações e áreas de risco. Quanto as vistorias, são divididas em dois tipos: para fins de habite-se e para fins de funcionamento. A primeira é feita para autorizar a utilização final de uma edificação nova, ou seja, autorizar o seu uso de acordo com a ocupação pretendida. A segunda é feita anualmente, para assegurar que as condições de segurança contra incêndios originais foram mantidas. As fiscalizações são efetuadas para atender a algum programa específico de iniciativa do CBMSC ou ainda quando são recebidas denúncias, via canal da Ouvidoria do Estado ou diretamente à Corporação pelo fone de emergência. Destaca-se que o CBMSC não possui telefone específico para receber denúncias, mas está aberto o fone de emergência, o que pode ser um problema por questão de sobreposição de demanda. Como terceira opção, há ainda os telefones dos quartéis. Da mesma forma como na análise do PPCI, para as vistorias o CBMSC tem prazo legal de 30 dias para manifestação.

A quarta etapa, que se refere a Perícia de Incêndio, somente será efetuada quando houver a ocorrência de sinistro em uma edificação ou área de risco. Os sinistros investigados pelo CBMSC atualmente são os incêndios e as explosões. É neste momento que todas as etapas anteriores são avaliadas, desde a efetividade das NSCI em minimizar os danos pelo incêndio, até a avaliação se o PPCI foi desenvolvido adequadamente e se a vistoria atendia aos padrões normativos. Na etapa da perícia, são avaliados ainda os procedimentos operacionais da equipe de atendimento da emergência para posterior ação corretiva nos procedimentos e estruturas de pessoal e equipamentos. Da perícia resulta um documento chamado Laudo Pericial, que avalia 59 itens de cada ocorrência de incêndio.

Em todas as quatro etapas mencionadas ocorre contato direto ou indireto com os cidadãos, razão pela qual a Atividade Técnica desponta nas estatísticas de todos os atendimentos do CBMSC.

4.4.2 Da Atividade Técnica no CBMSC

Em 27 anos de experiência profissional dentro do Corpo de Bombeiros Militar, sempre atuando nas funções de comandante ou chefe e ainda considerando minha formação em Administração, tenho percebido que muitas de nossas atividades não são mensuradas e por consequência, não são gerenciadas.

A Atividade Técnica, dentro da Corporação, compreende todas as tarefas relacionadas à Segurança contra Incêndios e Pânico. Todos os imóveis construídos ou a serem construídos no território catarinense, devem obedecer aos ditames das Normas de Segurança contra Incêndio e Pânico do Corpo de Bombeiros Militar. Para fiscalização do cumprimento das citadas normas, a Corporação efetua basicamente três atividades: análise de projeto preventivo contra incêndios; vistorias para fins habite-se e vistorias para fins de funcionamento dos imóveis.

As três atividades citadas anteriormente são chamadas “Atividades Técnicas” e são desenvolvidas nas Seções de Atividades Técnicas – SAT. As SAT, por sua vez, seguem a doutrina determinada pela Diretoria de Atividades Técnicas – DAT.

Em todo o Estado, o CBMSC possui 129 SAT distribuídas em diferentes municípios. Em cada SAT há equipes de bombeiros militares especializados para o desempenho das atividades técnicas, em maior ou menor quantidade, de acordo com o porte da cidade em que atuam.

As NSCI determinam o prazo legal de 30 dias úteis para que a Corporação emita parecer a cerca de qualquer solicitação feita pelo cidadãos. Deste modo, temos aqui a primeira razão em nos preocuparmos com a avaliação de desempenho, afinal, extrapolar o prazo de 30 dias, pode implicar em responsabilização do bombeiro militar.

Outro aspecto de elevada importância é a questão econômica. Um empreendimento, seja ele de alguns mil reais ou de centenas de milhões de reais, representa para o empreendedor um fator de preocupação na medida em que o Estado, no exercício regular de seu poder de polícia, infere uma demora além do limite aceitável, permitindo prejuízos econômicos em um ambiente tão competitivo.

Do ponto de vista técnico, a demora na resposta por parte do CBMSC pode indicar falha no sistema de fiscalização, ou, por outro lado, deficiência técnica do agente autor do projeto ou da obra.

Voltemos agora às SAT. Como já foi dito, o serviço está presente em 129 municípios catarinenses e com forte tendência de expansão. Cada SAT atende, além do

município sede, aos municípios vizinhos, dentro do que a Corporação denomina de circunscrição, abrangendo desta forma a todo o território catarinense. Existe SAT instalada em município com população superior a 400 mil habitantes e outras em municípios com menos de 20 mil habitantes. Além disso, a diferença dos indicadores econômicos e sociais entre os municípios permite por exemplo, a existência de cidades com edificações de 80 pavimentos e outros com edificações de no máximo 4 pavimentos. Diferenciam-se ainda os municípios com predominância das edificações industriais e outros com predominância nas edificações residenciais e comerciais, ou seja, arquiteturas e finalidades completamente distintas.

Os fatores citados acima, influenciam diretamente a complexidade do serviço de fiscalização, pois as NSCI determinam a severidade dos sistemas e medidas de segurança contra incêndio e pânico de acordo com a altura, área total construída e número de pavimentos de cada edificação. Quanto maiores forem esses critérios na obra, mais complexos serão os sistemas preventivos.

Analisar um projeto preventivo contra incêndio complexo, enseja tempo superior se comparada a análise de um projeto de menor complexidade. De igual modo, e nesse caso é mais fácil a mensuração e identificação, vistoriar um edifício de 80 andares, será um processo mais demorado do que um outro de apenas 4 andares. Nesse caso estão presentes na determinação do fator tempo para execução do serviço, não só a quantidade de pavimentos, como a complexidade dos sistemas preventivos exigidos.

Hoje temos percebido, de modo empírico, por mera observação, que há divergência relevante entre as SAT no que tange ao cumprimento da missão. A produtividade se revela incongruente, quando cada chefe de SAT atribui valores melhores para o desempenho de sua equipe. A questão é que, cada chefe se utiliza de indicadores próprios e não científicos.

Não bastassem todos os fatores até aqui elencados, tem-se ainda o fator financeiro: para cada serviço prestado ao cidadão, seja ele uma análise de projeto ou uma vistoria em edificação, é devida uma taxa ao Estado. Com isso, cada SAT arrecada valores diferenciados, também de acordo com o porte das edificações presentes em seus municípios, já que as taxas são calculadas em função da área total construída.

Assim, torna-se fácil concluir que a produtividade de cada SAT tem relação direta com o montante arrecadado em determinado espaço de tempo. Outra questão relacionada a produtividade, mas de difícil mensuração, é a melhoria no nível de segurança das edificações, resultante de uma diminuição da quantidade de incêndios e seu impacto na vida das pessoas e redução de danos materiais. A questão é, neste último item, como saber quais e quantos

incêndios foram realmente evitados pela ação da prevenção, de modo que esse aspecto não será objeto de estudo no presente trabalho, face a dificuldade em quantificar e qualificar os dados.

No tocante a satisfação das necessidades e desejos dos cidadãos, Klinoff (1999), nos ensina que é necessário observar:

- Planejamento e visão: envolva-se com coalizões locais, estaduais e nacionais para a revisão das normas, permitindo a abordar problemas comuns de incêndio e segurança da vida, para desenvolver um enfoque unificado;
- Mudar atitudes do corpo de bombeiros local: melhorar as comunicações de trabalho / gestão por identificação de pontos comuns de interesse mútuo e começar com as áreas com o maior divididos em grupos internos e externos. Para tanto, a abordagem é localizar organizações compatíveis e construir relações de benefício mútuo. A base para a construção de relacionamentos inclui o tratamento de potenciais parceiros como clientes e, em seguida, exibir-lhes atitude de serviço impecável;
- antecipar as mudanças demográficas: as mensagens de prevenção de incêndio devem ser orientadas para públicos específicos, ou seja, construídas e direcionadas para que sejam relevantes e atendam a necessidades específicas.

Uma questão a ser levada em conta na atividade técnica é que temos o que poderíamos chamar de usuário final e o que chamaríamos de usuários intermediários do mesmo produto segurança. Vejamos um engenheiro que trabalha para uma construtora, ele “compra” nosso produto para depois revendê-lo aos consumidores finais, seja lá de qual tipo de edificação for. Ele revende nosso produto como o produto em si, ao trabalhar um projeto preventivo contra incêndios solicitado pelo cliente ou pode revendê-lo indiretamente por meio de uma edificação segura. Vamos então chamar esse engenheiro de consumidor intermediário. Mas temos também o consumidor final, aquela pessoa que utiliza a edificação para moradia ou trabalho e será beneficiário direto da segurança, especialmente no momento de um incêndio.

Schiffman e Kanuk (2009) citam o exemplo da mãe, que compra brinquedos para o filho (usuário final); pode comprar alimentos para o jantar (e ser um dos usuários); ela pode comprar uma bolsa e ser a única usuária. Com isso fica muito claro que os compradores nem sempre serão os usuários dos produtos que compram e nem que eles tomam a decisão de compra sozinhos. As empresas precisam decidir a quem dirigir seus esforços promocionais: aos compradores ou aos usuários, ou para ambos? Ficam aqui os alertas: para o consumidor intermediário, precisamos sempre nos colocar em contato com os proprietários das edificações para saber se o serviço está ocorrendo a contento, afinal, temos alguém a mais no meio do caminho, sujeito a cometer falhas. Não raros são os casos em que o proprietário

reclamou de demora na análise de projeto, que na verdade sequer haviam sido apresentados pelo engenheiro. Aqui pode aparecer um indicador interessante: há contato do proprietário para saber sobre o serviço? Ou, foi feito contato com o proprietário para avaliar o serviço? (SCHIFFMAN, KANUK, 2009).

Para o consumidor final, a dúvida se relaciona ao quanto ele entende de segurança e que fatores de diferenciação de atendimento são importantes para que ele se sinta satisfeito. Aqui parece que se identifica segmentos de mercado, pois o atendimento a um síndico de uma edificação residencial, deverá ser diferente do atendimento a um engenheiro especialista em segurança. Ao primeiro, o aspecto cordialidade e interesse em demonstrar-lhe o porquê da segurança parecem ser primordiais. Ao segundo, o aspecto altamente técnico poderia ser melhor trabalhado. A partir deste momento poderíamos ter outro indicador: a SAT dispõe de pessoal específico capacitado para atender ao cidadão comum (cliente final) e ao cidadão especializado (cliente intermediário). Temos ainda o cliente que vai trabalhar na edificação, oferecendo outro serviço aos cidadãos, que pode ser um comércio ou um local para entretenimento, por exemplo. Nesse caso, por força da própria legislação, já haverá a diferenciação em baixa e alta complexidade, onde na baixa normalmente quem procura o CBMSC é o proprietário ou o seu contador, e na alta normalmente é o próprio engenheiro. Na alta complexidade o proprietário pode nos procurar, mas vai precisar de um engenheiro para resolver o processo.

4.4.3 Estratégias de marketing na Atividade Técnica do CBMSC

A estratégia de marketing voltada a aprendizagem, pode ser um importante aliado para os trabalhos de SAT. Winston Churchill *apud* Schiffman e Kanuk (2009) disse certa vez: “estou sempre disposto a aprender, apesar de nem sempre gostar de que me ensinem”. Os teóricos de aprendizagem concordam que os elementos presentes em quase todas as teorias são: motivação, sinais, resposta e reforço. São princípios a serem considerados em campanhas promocionais dos serviços de SAT e mesmo nas atitudes de cada integrante quando em atendimento ao cidadão.

Os grupos de trabalho para desenvolver estudos e normas de segurança contra incêndios podem se tornar excelentes ferramentas de marketing, ao passo que a tendência é tornarem-se referência no assunto. O ideal é que a atividade fosse desenvolvida dentro do próprio quartel, para gerar o impacto da imagem da Corporação. Grupos de referência que influenciam valores ou comportamentos gerais ou de definições amplas, são chamados de

grupos de referência normativa. (SCHIFFMAN; KANUK, 2009). Esses grupos deveriam ser estendidos aos municípios no interior, ao menos nos maiores, onde se localizam as sedes de Batalhão. As pessoas envolvidas nesses grupos precisam aprovar seus valores, suas atitudes e seu comportamento, ou seja, a melhor opção é trabalhar com voluntários para a tarefa.

O trabalho adequado de um grupo de referência, sob a ótica do marketing, deve gerar a aquiescência no consumidor e para ser capaz de gerar essa influência, o grupo precisa:

- informar ou tornar o indivíduo ciente de um produto ou marca específica;
- fornecer ao indivíduo a oportunidade de comparar seu próprio modo de pensar com as atitudes e o comportamento do grupo;
- influenciar o indivíduo a adotar atitudes e comportamentos que sejam coerentes com as normas do grupo;
- legitimar a decisão do indivíduo de usar os mesmos produtos que o grupo (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

Um belo trabalho nesse sentido poderia ser motivado com a equipe do SEBRAE, angariando os microempreendedores individuais a participarem das decisões importantes e informando-lhes com exemplos reais de sinistros, os motivos de cobrança das NSCI. Schiffman e Kanuk (2009) orientam que esse grupo de referência deva possuir alguém em quem os demais se inspirem, seja pelo conhecimento, pela capacitação, habilidade técnica, ou mesmo como uma celebridade, etc., mas de preferência usar o chamado “especialista”.

A segmentação de mercado: processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns e de seleção de um ou mais segmentos aos quais se dirigir com um *mix* ou composto de marketing distinto. No caso da Atividade Técnica, o CBMSC já fez isso com os MEI, ao oferecer-lhes serviço especializado de acordo com suas necessidades próprias. Outro exemplo de segmentação ocorre por meio de convênio com a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP. A partir do convênio, o CBMSC desenvolveu modificações em suas opções de serviços para atender aquela agência especificamente. A partir da decisão de se segmentar o mercado, vem a decisão quanto a trabalhar o marketing concentrado ou o marketing diferenciado. No caso dos MEI, a Atividade Técnica do CBMSC trabalhou o marketing concentrado e no caso da ANP, o marketing diferenciado (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

Segmentando os usuários por necessidades específicas, é mais fácil criar programas e serviços que melhor satisfaçam suas necessidades. Schiffman e Kanuk (2009), orientam que se faça o marketing para o consumidor final e o marketing para os consumidores intermediários, que no caso da Atividade Técnica podem ser considerados os engenheiros e os arquitetos, ou seja, os profissionais que por meio de seu trabalho levam a segurança contra

incêndios desde o CBMSC até a sociedade. Criar programas de educação continuada (de preferência em formato digital) para esses profissionais, para que possam complementar conhecimentos adquiridos na graduação, é uma grande estratégia de marketing.

Definir metas concretas, ter a noção clara do público alvo a ser atendido e seus influenciadores chave (instaladores, fabricantes, SINDUSCON) e ainda conhecer os seus parceiros em potencial (no caso do CBMSC são o CREA e CAU). É necessário ter ideia das barreiras que se tem que superar e a cultura de ignorar a segurança e não querer gastar com ela, ainda está presente na mente de nossa sociedade. É preciso demonstrar os benefícios advindos com a segurança contra incêndios, é necessário ampliar e socializar os conhecimentos sobre o tema (KOTLER; LEE, 2008).

Quando percebeu que boa parte de seus produtos não estavam mais na graça do consumidor, a General Eletric – GE, criou do zero, o seu centro de marketing. Como maior contribuição, o centro traça potenciais cenários – o que prevê, por exemplo, mudanças de preços, expansão em novos mercados, inovação em produtos e aquisições. O centro deixou de dar conselhos táticos – como competir com uma determinada empresa, e passou a fornecer informações mais estratégicas sobre o setor (CONSTOCK, GULATI, LIGUORI, 2011). Com o presente estudo, pretende-se propor algo semelhante, com a construção e implantação de um sistema de avaliação de desempenho da Atividade Técnica, fundamentado nos preceitos de marketing. Aplicando a avaliação de desempenho em períodos previamente definidos e acordados pelos diversos comandos locais, estaremos mantendo a cultura do foco no cidadão dentro da instituição. Acredita-se que será este um grande motivador para que nosso pessoal tenha sempre em mente os preceitos de marketing ao efetuar atendimentos ao público, mantendo-se dentro dos princípios da legalidade, impessoalidade e imparcialidade que regem a Administração Pública.

É preciso manter o foco no cliente. Por que o cidadão procura a Atividade Técnica do Corpo de Bombeiros? Para satisfazer uma necessidade ou desejo, certo? Então para que serve a Atividade Técnica senão para levar segurança contra incêndios aos cidadãos? se esta é uma das atividades fim da organização, sendo estes os seus benefícios primários – aqueles capazes de atender as necessidades de quem consome o serviço, podemos considerar que tudo o mais que for proporcionado ao cidadão, atenderá a desejos. Faz sentido? Então, de que adiantaria exigir-se do cidadão uma série de documentos e não lhe proporcionar segurança? Boa parte das organizações estão hipervalorizando coisas que nem sempre tem tanto valor assim para o cidadão. O negócio é não perder o foco e fazer cumprir os padrões operacionais.

4.5 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ATIVIDADE TÉCNICA

Para o presente estudo, buscou-se identificar os trabalhos afetos a indicadores de desempenho já desenvolvidos para o CBMSC. Utilizou-se como base de dados o acervo da biblioteca da instituição e efetuou-se pesquisa com as palavras: indicadores, avaliação, desempenho e marketing. O resultado foi um total de 17 trabalhos de conclusão de cursos localizados. Dos 17 trabalhos, apenas um está focado na avaliação de desempenho institucional, na busca pelos indicadores de desempenho, que é a dissertação de mestrado apresentada pelo Cap BM José Gamba Junior, com o título: Avaliação de Desempenho do Serviço Emergencial prestado pelo Corpo de Bombeiros Militar, fundamentado na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C.

A metodologia MCDA-C leva em consideração critérios tanto quantitativos como qualitativos e, ao mesmo tempo se preocupa em buscar a identificação, organização e o desenvolvimento dos valores dos decisores (LEMOS, 2008), bem como se propõe a gerar conhecimento nos envolvidos no processo decisional, onde o conhecimento gerado se refletirá em um modelo de avaliação (GAMBA JUNIOR, 2012).

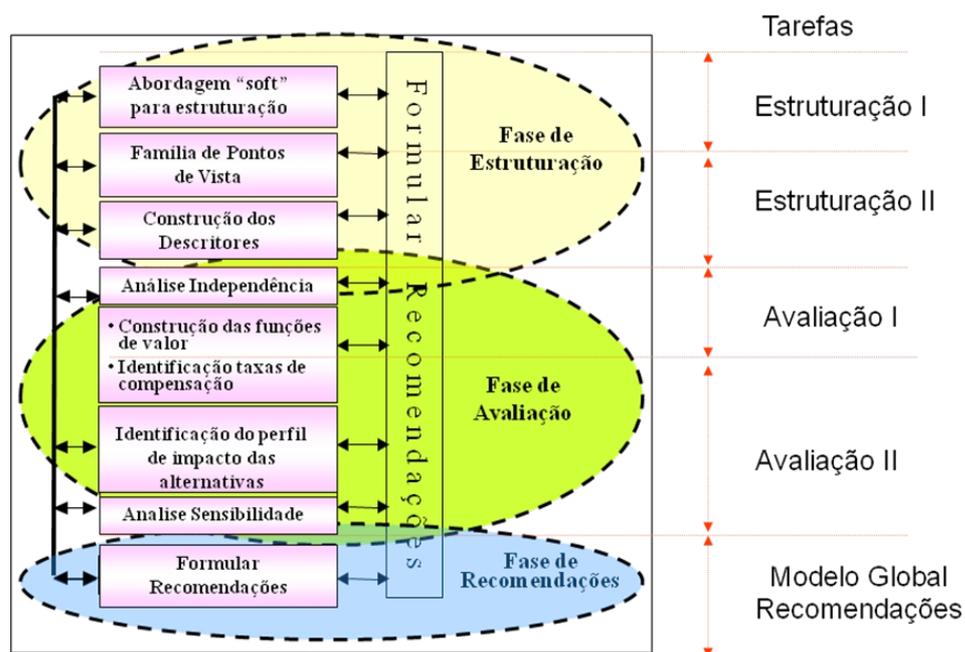
A pesquisa de Gamba Junior (2012), teve como foco a avaliação de desempenho do serviço emergencial prestado pelo CBMSC, mas ainda assim, efetuou a construção de alguns indicadores para a Atividade Técnica. Naquilo que chamou de Elemento Primário de Avaliação, Gamba Junior (2012), propôs para a Atividade Técnica: Perícia de Incêndios – realizar perícia em 100% dos incêndios ocorridos; Segurança contra Incêndios – apresentar efetivo para o serviço de fiscalização das edificações para fins de prevenção de incêndios; Instalações físicas existentes – possuir instalações físicas adequadas a prestação dos serviços; Carga de Incêndio - apresentar baixa concentração de edificações com grau de risco elevado; Porte das edificações – possuir edificações de pequeno porte e baixa altura; Risco de Incêndio – disponibilidade de dados estatísticos referente a situações de risco de incêndios; Concentração de público – dispor de dados referentes a concentração de público na área da OBM; mapeamento das áreas de risco – possuir mapeamento atualizado das áreas de risco. No campo candidatos a descritores, o estudo apresenta para a Atividade Técnica: número de vistoriadores em relação a população; produção de vitorias realizadas em relação ao número de vistoriadores (por ano); percentual de vitorias realizadas em relação ao número de edificações (exceto as unifamiliares); percentual de vitorias realizadas em edificações de ocupação unifamiliar em relação ao número total de edificações desta ocupação.

Gamba Junior (2012) menciona em seu estudo que as variáveis utilizadas na ferramenta base do pesquisador para a construção do modelo de avaliação de desempenho,

são desconhecidas. Indica ainda que serão construídas mediante um processo de interação entre o decisor (Sub Comandante Geral) e o facilitador (o próprio autor), e serão resultado das percepções, valores e experiências do decisor.

A proposta do presente estudo é sugerir a aplicação da metodologia MCDA-C para avaliação de desempenho da Atividade Técnica do CBMSC. Em apertada síntese, é possível dizer que a aplicação da metodologia se divide em três fases, a saber: I – Estruturação; II – Avaliação; e, III – Recomendações. Cada uma das três é ainda subdividida em etapas. Propõe-se, portanto, a aplicação da metodologia MCDA-C na Atividade Técnica com alguns diferenciais, que é a consideração dos preceitos de marketing na fase I – Estruturação, e a ampliação da participação do grupo de atores na mesma fase. Na figura 5 tem-se uma melhor representação de cada fase da metodologia MCDA-C.

Figura 5 – As etapas da metodologia MCDA-C



Fonte: Gamba Junior (2012).

Desta maneira, a aplicação prática da avaliação de desempenho ocorreria da seguinte forma: (i) caracterização do contexto, com a definição dos atores envolvidos: decisores, intervenientes, agidos e o facilitador; (ii) definição do rótulo para o problema em questão; (iii) identificação dos elementos primários de avaliação – EPAs; (iiii) construção dos conceitos.

Diferentemente das decisões de caráter pessoal, onde o decisor é facilmente identificado, nas organizações o poder decisório é considerado difuso. Desta forma, é

necessário definir para quem a avaliação de desempenho será fornecida dentro da organização, ou seja, quais atores participam, direta ou indiretamente, do processo de avaliação. Integram esse grupo de atores: (i) o decisor; (ii) o facilitador; (iii) os intervenientes; e, (iv) os agidos (ENSSLIN et. al. 2001 *apud* GAMBA JUNIOR, 2012). O (i) decisor - é o responsável pela decisão, geralmente é sob a visão dele que o modelo é construído; (ii) facilitador – auxilia o decisor a identificar, organizar, mensurar e gerenciar os critérios considerados como relevantes no contexto; (iii) interveniente – aquele que fala em nome do decisor nos casos em que este possui alguma restrição em participar do processo (tal como restrição de tempo); (iv) agidos – os que são afetados indiretamente pela construção do modelo (LACERDA, 2009).

Como resultado da primeira entrevista realizada com o decisor, após a contextualização do ambiente, foram identificados os seguintes atores envolvidos no processo: (i) Decisor: Coronel BM Diretor de Atividades Técnicas do CBMSC; (ii) Facilitador: o pesquisador; (iii) Intervenientes: Comandantes Regionais do CBMSC, Comandantes de Batalhões de Bombeiro Militar e oficiais Chefes de SAT desses batalhões; e, (iv) Agidos: Comando Geral do CBMSC, Bombeiros Militares integrantes das SAT, Sociedade atendida pelos serviços de Atividade Técnica prestados pelo CBMSC e demais instituições prestadoras de serviços complementares a Atividade Técnica.

O rotulo do problema será “Avaliação de desempenho do serviço de Atividade Técnica prestado pelo CBMSC”.

Os EPAs consistem nas preocupações manifestadas pelos atores acerca do problema (ENSSLIN et. al., 2001, *apud* GAMBA JUNIOR, 2012).

Os conceitos têm o objetivo de gerar uma melhor compreensão das preocupações levantadas pelos decisores, deixando claras as fronteiras entre o pretendido e o mínimo aceitável. Assim, os conceitos serão definidos com base em entrevista aos grupos de atores envolvidos, para que identifiquem dois polos distintos: (i) o polo presente, ou seja, o pretendido; e, (ii) o polo oposto, que consiste no mínimo aceitável pelo decisor.

O presente estudo tem como um de seus objetivos construir os indicadores de desempenho, os quais, dentro da metodologia MCDA-C, são inicialmente chamados de Elementos Primários de Avaliação. A relação a seguir, serve como sugestão para apresentação aos grupos de atores envolvidos no processo. A partir desta sugestão, construída com base em uma visão de marketing, os grupos de atores farão acréscimos ou retiradas, baseadas em sua experiência, valores e compreensão sobre o tema, após receberem orientação sobre preceitos de marketing.

Os Elementos Primários de Avaliação listados a seguir, foram construídos após estudo de preceitos de marketing e entrevista com o atual decisor dentro do processo, o Coronel BM Gladimir Murer, Diretor de Atividades Técnicas. Após sua definição, os indicadores consistem em extrair dos dados e resultados o seu mais amplo significado, sendo sua principal finalidade apoiar a avaliação do progresso, da tomada de decisão e a revisão e acompanhamento do planejamento estratégico de curto e longo prazo, concluindo assim o ciclo de aprendizado pretendido. Os indicadores podem ser gerenciados de diversas maneiras, com base em valores econômicos, de custo, ou da qualidade, por exemplo. Para o presente estudo, os indicadores serão gerenciados com base em preceitos de marketing.

Tabela 8 – Elementos Primários de Avaliação para Atividade Técnica no CBMSC

Nº	Elementos Primários de Avaliação
1	Existência de um supervisor de atendimento na SAT
2	Frequência semanal de supervisão pelo Chefe SAT: 10 vistoria e 02 PPCI
3	Análise da lucratividade do cidadão usuário
4	Erros mais comuns por sistema preventivo na análise de PPCI
5	Erros mais comuns detectados em vistoria
6	Sistemas mais comuns por empresa de projetos
7	Participação do CBM no mercado
8	Medição de demanda dos serviços
9	Monitoramento canal de marketing online
10	Canal do tipo “fale conosco” (reclamações, sugestões, denúncias e elogios)
11	Valor do cliente no longo prazo
12	Entrega no prazo: vistoria de baixa complexidade
13	Entrega no prazo: vistoria de alta complexidade
14	Entrega no prazo: análise de PPCI baixa complexidade
15	Entrega no prazo: análise de PPCI alta complexidade
16	Publicidade emprego dos valores das taxas
17	SAT com pessoal capacitado análise PPCI baixa complexidade
18	SAT com pessoal capacitado análise PPCI alta complexidade
19	SAT com pessoal capacitado vistoria alta complexidade
20	Bombeiro privado: qual valor da taxa análise
21	Bombeiro privado: qual valor da taxa de vistoria
22	Bombeiro privado: tempo resposta análise PPCI

23	Bombeiro privado: tempo resposta vistoria
24	Bombeiro privado: quais canais deixam acessíveis aos cidadãos
25	SAT possui estacionamento visitantes
26	SAT possui estacionamento bicicletas
27	No município quantos locais pode ser protocolada vistoria ou PPCI
28	Tempo de espera em fila até ser atendido
29	SAT possui atendimento por senhas com controle de tempo?
30	SAT possui TV na sala de espera?
31	SAT possui café e água aos visitantes na sala de espera?
32	SAT possui Wi-Fi disponível ao cidadão?
33	SAT possui boa sinalização de acesso?
34	Ambiente SAT está no padrão estabelecido?
35	Edificação vistoriada sem ocorrência de incêndio no ano
36	Quantidade de vistoriadores em relação as edificações existentes
37	Percentual de vistorias realizadas por ocupação por ano
38	Tempo médio de análise de PPCI baixa complexidade
39	Tempo médio de análise PPCI alta complexidade
40	Tempo médio vistoria baixa complexidade
41	Tempo médio vistoria alta complexidade
42	Há opção de escolha para o cidadão quanto ao recebimento do serviço
43	Treinamento sobre três necessidades básicas cidadão
44	Pesquisa de mercado sobre as três necessidades básicas do cidadão
45	Quantidade de cidadãos consultados após termino do processo
46	Índice de esforço do cliente
47	Índice de satisfação do cliente
48	Tempo semanal de pratica de atividade física
49	Comparativo produtividade de quem faz e quem não faz atividade física
50	Valor vitalicio do cliente
51	Valor do cliente
52	Quantidade de acesso aos relatórios de indicadores, por gerente
53	Tipo de erro mais comum por profissional (Eng.º ou arquiteto)
54	Quadro de erros comuns é usado pela DAT para dialogo com CREA e CAU?
55	SAT possui pessoal capacitado para atender profissional especializado?
56	Cidadão é informado sobre proximidade de vencimento do atestado?
57	Quantidade de pessoas impactadas pela Atividade Técnica

58	Gastos e prejuízos em incêndios por ano por município
59	Salvados em incêndios por município por ano
60	Quantidade de óbitos em incêndios
61	Pessoas salvas em incêndios
62	Acompanhamento da demanda por PPCI baixa complexidade
63	Acompanhamento da demanda por PPCI alta complexidade
64	Acompanhamento da demanda vistorias baixa complexidade
65	Acompanhamento da demanda vistorias alta complexidade
66	Faixa etária dos envolvidos em causas humanas de incêndios
67	Ocupação dos envolvidos em causas humanas em incêndios
68	Custos com a Atividade Técnica no período
69	Investimentos na Atividade Técnica, por período
70	Edificações apresentadas por empresa, por período

Fonte: produção do próprio autor, baseado no presente estudo, 2015.

Para que haja entendimento sobre a intenção de cada indicador, passa-se a descrição do conceito e/ou objetivos de cada um deles:

1. Existência de um supervisor de atendimento na SAT – poderão haver duas situações: um bombeiro com atribuição específica de supervisão de atendimento, no caso das SAT maiores, ou o próprio chefe de SAT executa a tarefa, mas nesse caso, é preciso definir o tempo mínimo destinado à tarefa por semana;

2. Frequência semanal de supervisão pelo Chefe SAT - 10 vistorias e 02 PPCI – que significa a quantidade mínima de processos a serem avaliados, com a intenção de antecipar possíveis reclamações dos cidadãos por conta de retrabalho, erros por parte dos analistas e ainda verificar o nível de esforço do cidadão para a liberação do documento solicitado;

3. Análise da lucratividade do cidadão usuário - indicador de lucratividade, medindo a compra dos clientes por produto. No caso das SAT, os produtos seriam a análise, o habite-se e o funcionamento. A análise da lucratividade do cidadão (ALC), tem custeio baseado em atividades (*activity based costing*), onde de cada atividade são extraídos os custos, para se ter a real noção da lucratividade por cliente e por serviço (KOTLER; KELLER, 2006). Nas SAT, o custo da análise de PPCI deve ser bem diferente dos custos das vistorias e por consequência, a lucratividade também.

4 e 5. Erros mais comuns em análise de PPCI e vistorias – é de suma importância obter-se informações sobre os cidadãos usuários para que sejam melhor

identificadas suas necessidades. Com base nessas informações, é possível adotar ações corretivas de marketing, como por exemplo, oferecer-lhes cursos ou material específico para estudo sobre o tema, evitando-se a repetição dos erros;

6. Tipo de sistemas mais comuns utilizados para as edificações de determinada empresa – de igual forma, trata-se de informação do cidadão usuário, o que pode auxiliar para que sejam remetidos informativos sobre sistemas preventivos específicos, direcionados para aquele público, ou mesmo oferecer-lhes cursos com base em erros mais comuns. Pode-se ainda utilizar outra boa estratégia de marketing, antecipando-se informação de mudança de norma para os sistemas preventivos mais utilizados por determinada empresa e convidá-la a participar da elaboração da norma;

7. Indicador de participação do CBMSC no mercado – indicador que congrega o percentual da população e o PIB dos municípios atendidos pelo CBMSC, efetuando-se comparação com os mesmos indicadores para os bombeiros privados;

8. Medição de demanda dos serviços – o indicador deve informar a quantidade de solicitações por dia da semana e hora do dia. Com base nisso, será possível desenvolver programas especiais de atendimento para os horários em que a demanda é menor, por meio de agendamento, por exemplo (KOTLER; KELLER, 2008);

9. Monitoramento canal de marketing online - indicador relacionado aos serviços prestados via internet. Deve medir quantas vezes ao dia são verificados os protocolos online, sendo que o mínimo esperado é de duas vezes por turno de expediente, ao início e ao final. Destaca-se ainda que os protocolos devem ser despachados imediatamente.

10. Canal do tipo “fale conosco” - cada SAT deve possuir um bombeiro militar designado para responder diariamente ao canal, pela internet ou telefone;

11. Valor do cliente no longo prazo - método de valor do cliente por meio do custeio baseado em atividades, permite avaliar o valor do cliente no longo prazo (KOTLER; KELLER, 2008). Por exemplo, é possível medir para um período de cinco anos à frente, quais cidadãos ou empresas representam maior impacto nas receitas oriundas das taxas de vistoria;

12, 13, 14 e 15. Entregas dentro do prazo – são quatro indicadores, um para cada tipo de serviço, se análise de PPCI ou vistoria, de acordo com sua complexidade. Em linhas gerais, a complexidade dá-se acima ou abaixo dos 750m², além de outros critérios de risco estabelecidos em Instrução Normativa do CBMSC. Conhecer o prazo médio de entrega, pode motivar ação de marketing em indicar a data provável de resposta para cada processo a partir da data do protocolo;

16. Publicidade emprego dos valores das taxas - toda SAT deve possuir um

banner ou cartaz, etc, relacionando os valores arrecadados com as taxas e a aquisição de equipamentos, investimentos em treinamento, etc. O site do CBMSC deve fazer o mesmo em todo momento em que houver um primeiro acesso do cidadão;

17, 18 e 19. Nível de capacitação do pessoal da SAT – pergunta-se se a SAT possui pessoal capacitado para analisar projetos de baixa e alta complexidade e vistorias de alta complexidade, sendo que as vistorias de baixa complexidade é o mínimo esperado de toda SAT. Com este indicador, é possível trabalhar resposta a segmentação de mercado, transferindo-se o protocolo para equipe especializada, quando for o caso;

20, 21, 22, 23 e 24 Indicadores relacionados aos bombeiros privados – serão utilizados pelas SAT que possuem organização de bombeiros privados que executam Atividade Técnica em sua área de circunscrição. Com esses indicadores, será conhecido o serviço prestado pela concorrência. Somente após conhecer-se seu desempenho, é que se pode afirmar se o CBMSC tem condições de fazer melhor ou tomar a decisão de não absorver determinada parcela de municípios (mercado);

25 e 26. Indicadores relacionados à praça ou local – a facilidade de acesso aos cidadãos e as comodidades oferecidas são ações básicas de marketing. Cada SAT deve possuir vagas para estacionamento de visitantes e bicicletário;

27. No município, quantos locais pode protocolar vistoria ou PPCI? - indicador também relacionado a praça, facilidade de acesso, em especial nos municípios em que há mais de uma OBM;

28. Tempo de espera em fila para ser atendido – quanto menor o tempo melhor. Destaca-se que a partir deste indicador é possível avaliar também a necessidade de incremento de pessoal para atendimento;

29. SAT possui atendimento por senha com controle de tempo – o sistema de controle do tempo de espera em fila permite a utilização de outros indicadores;

30, 31, 32, 33 e 34. Indicadores relacionados à praça – são comodidades básicas para toda SAT, entretenimentos para aliviar o esforço do cliente, como TV na sala de espera, café e água para visitantes, Wi-Fi, boa sinalização de acesso e ambiente dentro do layout e arquitetura de apresentação padrão. SAT dentro do padrão recebe maior pontuação;

35. Edificação vistoriada sem ocorrência de incêndio no ano – indicador de impacto, que possibilitará a avaliação da efetividade do serviço de Atividade Técnica por meio de séries históricas. A partir dos resultados, será possível afirmar o percentual de redução de incêndios com base nos investimentos em prevenção;

36. Quantidade de vistoriadores em relação as edificações existentes -

Gamba Junior (2012) construiu um quadro com indicadores potenciais de desempenho para atividade emergencial de bombeiros e abordou a Atividade Técnica, definindo como parâmetro ideal 1 vistoriador para cada grupo de 39000 habitantes. Todavia, o parâmetro população é relativo e entende-se pelo presente estudo que a quantidade de edificações a serem atendidas é o parâmetro adequado. Todavia, é preciso agora observar as series históricas para definir a proporção adequada de edificações por vistoriador.

37. Percentual de vistorias por ocupação por ano – as edificações de maior risco são priorizadas e algumas ocupações devem ser vistoriadas em 100% e para outras ocupações admite-se vistorias por amostragem. Para cada realidade de SAT é criado um parâmetro específico, que considera também a capacidade de resposta pelo efetivo;

38, 39, 40 e 41. A mensuração do tempo médio para executar as vistorias e as análises de PPCI - permitirá coletar dados para compor o sistema de inteligencia de marketing. Com base em series históricas, cada SAT conhecerá sua real capacidade de atendimento, admitindo-se a possibilidade de o cidadão receber essa informação na data do protocolo: nosso tempo médio de atendimento para esse tipo de projeto ou vistoria é de tantos dias;

42. Há opção de escolha para o cidadão, quanto ao recebimento do serviço? - As opções de escolha se referem ao recebimento de informações e do atestado por e-mail, em casa, internet ou buscar pessoalmente. É uma estratégia de marketing para que o cidadão se sinta dono do serviço. Ao serem vistos como pessoas únicas e com problemas particulares e histórias pessoais, os clientes ficam encantados. É o cliente como senhor da situação, para que não se sinta estúpido (MENCH; MORIGUCHI, 2009);

43 e 44. Treinamento sobre as necessidades básicas do cidadão e pesquisa de mercado para a identificação das necessidades – a proposta de marketing com esses indicadores é a criação de valor para o cidadão. Sugere-se ainda uma pesquisa de mercado, para consultar aos clientes como se sentem sobre as três necessidades básicas, em especial quanto ao autoestima. Schneider e Bowen (1999) propõem que o encantamento do consumidor é muito mais fruto do atendimento de suas necessidades que da superação de suas expectativas. O modelo propõe que três necessidades devam ser consideradas: Segurança - a necessidade de não se sentir ameaçado física e economicamente; Justiça - a necessidade de ser tratado com honestidade e correção; Autoestima - a necessidade de manter ou melhorar a autoimagem. Os autores destacam ainda, que os consumidores (para este estudo, os cidadãos) são pessoas em primeiro lugar e consumidores em segundo lugar. Na Atividade Técnica é possível criar valor ao cidadão cumprindo os prazos para entrega das vistorias e análise de

PPCI, informar na primeira análise todas as pendências, para evitar o retrabalho. Os indicadores estariam relacionados aos índices de retorno de projetos preventivos e vistorias por motivos não expostos no primeiro relatório e processos entregues fora do prazo. Com esses indicadores, é possível avaliar o grau de satisfação ou encantamento dos clientes.

45. Quantidade de cidadãos consultados após o término do processo – é um indicador que também está relacionado com a entrega de valor ao cidadão, para que sinta como se fosse único para a instituição. Além disso, é o momento em que as sugestões ou críticas poderão ser tratadas pessoalmente. A ideia é estabelecer um percentual mínimo de cidadãos a serem consultados ou escolher dentre aqueles com maior valor como cliente;

46 e 47. Índice de esforço do cliente e índice de satisfação do cliente - Índice de esforço do cliente – medido inicialmente a partir da quantidade de contatos que o cidadão teve que fazer para a liberação do documento desejado, incluindo os contatos telefônicos e por e-mail. Quanto menor a quantidade de contatos, melhor o índice, pois justamente uma das maiores causas de esforço dos cidadãos é ter que retornar o contato para ter seu problema resolvido. Pode-se adotar então o índice de resolução no primeiro contato. Na pesquisa de satisfação, o cidadão também poderá ser consultado quanto ao Índice de Esforço do Cliente (IEC), com uma pergunta simples: quanto de esforço pessoal você fez para resolver o problema? Respostas de 1 a 5, sendo 5 o maior esforço. O índice de satisfação do cidadão (ISC) cujo índice é resultado de pesquisa de avaliação da experiência do cidadão com o CBMSC, com a medição por meio de escala Likert;

48 e 49. Tempo semanal de prática de atividade física – é necessário medir o nível de atividade física do pessoal, pois assim como o tempo, a energia é um recurso finito. Para Schwartz (2007) são quatro as fontes de energia – corpo, emoções, mente e espírito. Sobre as últimas três é um tanto quanto difícil controlar e mensurar, afinal, há que se respeitar a individualidade das pessoas, mas a primeira, que aliás implica nas outras, podemos intervir. Assim, o indicador a ser observado aqui seria a quantidade de horas semanais dedicadas a atividade física. Schwartz destaca ainda que isso deve ser incentivado pela chefia, ao passo que deste modo o funcionário ou servidor público tem maior rendimento e se doa ainda mais pela organização. Participar de atividades que deem ao indivíduo um senso de propósito, alimenta a energia do espírito, diz. Além disso, os rituais desse novo dia de trabalho só funcionam se respaldados pelos superiores. Para que não tenhamos um indicador vazio, é necessário cruzar dados com a produtividade de quem faz a atividade física de forma regular e quem não a faz. Assim, teremos a visão do impacto da atividade sobre o desempenho profissional.

50 e 51 Valor vitalício do cliente (VVC) e valor do cliente (VC) - são indicadores que valorizam o cultivo ao cliente, deixando um pouco de lado o marketing de produto. Pode-se chamá-los de indicadores de influência, ou seja, aqueles que motivam o gerente a olhar para o cliente. A ideia aqui é a valorização do cliente no longo prazo, é uma medida da competitividade da empresa no longo prazo, no que diz respeito a rentabilidade. Para o valor vitalício do cliente, resta medir a tendência de participação na receita da organização ao longo prazo, enquanto que o valor do cliente é aquele medido momentaneamente. O VVC mede o lucro futuro que o cliente trará. Assim, na Atividade Técnica, será identificado o cidadão que pode participar com o pagamento de uma taxa de pequeno valor no presente, mas que no longo prazo, poderá ser equivalente a um cliente maior e ocasional (BHALLA; MOORMAN; RUST, 2009). Trata-se ainda da valorização da relação ao longo prazo, quebrando-se a eventual tendência de que seja dada pequena importância ao cliente pelo seu porte, mas ao contrário, valorizando-o ao lembrar da importância de uma boa relação no longo prazo;

52. Quantidade de acessos por relatório de indicadores, por gerente – mede a quantidade de vezes que os gerentes acessam os relatórios com os indicadores de marketing, demonstrando em parte, a importância que dão ao foco no cliente.

53 e 54. Tipo de erro mais comum cometido por profissional (engenheiro ou arquiteto) e verificar se a lista de erros mais comuns é utilizada pela DAT para dialogar com CREA e CAU - identificar as irregularidades mais comuns permitirá ao CBMSC atuar de forma pontual em cada cidadão, proporcionando-lhes ações específicas para que os erros não se repitam. O CBMSC poderá oferecer cursos rápidos para público específico, poderá questionar-lhes por qual razão estão cometendo tais erros, poderá identificar os casos de reincidência, etc, e atuar sobre eles no campo individual, para criar valor ao cidadão. No campo coletivo, os dados devem ser utilizados para acompanhar o diálogo com os conselhos de classe CREA e CAU, embasando a discussão quanto a origem dos problemas, se na formação do profissional, na fiscalização, no entendimento dos procedimentos ou mesmo na interpretação da norma de segurança;

55. SAT possui pessoal capacitado para atender profissional especializado? - a mensuração será efetuada com base na capacitação do bombeiro militar em curso específico de análise e vistoria, além do curso de formação. É importante fazer a identificação por tipo de sistema preventivo, para que o cidadão que procura por nossos serviços possa ser orientado pelo bombeiro mais próximo, quando houver um sistema muito específico a ser tratado sem bombeiro capacitado naquele município. Destaca-se que é mero indicador de controle interno,

sendo que o cidadão nunca será orientado a se deslocar para outra cidade para receber atendimento, pelo contrário, o bombeiro capacitado virá até ele;

56. Cidadão é informado sobre a proximidade de vencimento de seu atestado? - Com tal ação, remove-se um possível obstáculo ao cidadão, que é a possibilidade de multa por deixar de solicitar a renovação do atestado;

57. Quantidade de pessoas impactadas pela atividade técnica – há o impacto direto, para o cidadão que solicita o atestado de funcionamento, mas o impacto é bem maior e abrange a totalidade da ocupação das pessoas em cada edificação. O cálculo é feito com base na população máxima admitida de cada edificação atendida pelo serviço de Atividade Técnica;

58. Custos operacionais e prejuízos em incêndios por ano por município – o indicador permite mensurar todos os custos envolvidos em operações de combate a incêndios, desde o combustível das viaturas e a depreciação destas, até os custos com pessoal, com base na hora/homem trabalhada. Os prejuízos em incêndios compreendem os bens atingidos pelo incêndio, calculados pelo serviço de perícia de incêndios;

59. Salvados em incêndios por ano e por município – os dados já são coletados pelo serviço de Perícia de Incêndios e permitirão um comparativo com os prejuízos em incêndios, para que se demonstre economicamente uma das vantagens dos investimentos em prevenção;

60 e 61. Quantidade de óbitos e pessoas salvas em incêndios – indicadores para motivação de campanhas educativas, como meio de fortalecer a importância de a Segurança contra Incêndios ser mantida em níveis aceitáveis;

62, 63, 64 e 65. Acompanhamento das demandas de vistorias e análises de PPCI de baixa e alta complexidade - É necessário identificar ainda onde se encontram os aumentos de demanda pelos serviços, então surgem indicadores percentual de pedidos de vistoria baixa complexidade em relação aos anos anteriores, percentual de análises de projeto de alta complexidade em relação aos anos anteriores. É necessário que os indicadores sejam formatados desta maneira, para motivar o gerente de serviços a acompanhar a evolução da demanda e preparar-se para ela;

66. Faixa etária dos envolvidos em causas humanas de incêndios – o indicador permitirá ações de marketing diretamente no público alvo. É a identificação de cliente em potencial, sabendo-se se crianças, jovens, adultos ou idosos;

67. Ocupação dos envolvidos em causas humanas de incêndios – visa identificar se são estudantes, donas de casa, executivos, etc. para que seja possível lhes

proporcionar um programa de educação. Com o mesmo objetivo de ações pontuais de marketing, após a identificação do cliente em potencial. Qual a ocupação de maior relevância entre os envolvidos em incêndios? Além disso, estes indicadores evidenciam a necessidade de vinculação da segurança contra incêndios com a perícia de incêndio. Permitem ainda trabalhar com a especificidade da segmentação de mercado, transmitindo melhor atenção ao cidadão;

68 e 69. Custos e investimentos em atividade técnica no período – indicadores para motivar investimentos no setor. Permitem ainda o cruzamento com indicadores de impacto da Atividade Técnica, como é o caso da quantidade de incêndios por edificação vistoriada pelo CBMSC, como forma de demonstrar aos cidadãos o valor agregado da atividade.

70. Edificações apresentadas por empresa, por período - o indicador busca identificar detalhes como a quantidade de obras realizadas por cada empresa e seu porte (número de pavimentos e área total construída). O indicador deve ser ainda melhor especificado, identificando tratar-se de PPCI ou obra, por empresa e por profissional responsável técnico. Dentro de uma orientação de marketing, pode-se atuar de forma diferenciada, comunicando antecipadamente as empresas e os profissionais (engenheiros e arquitetos) que terão suas obras futuras impactadas por modificações normativas ou de procedimentos operacionais. O indicador orienta o foco para o cliente e não para o produto (BHALLA; MOORMAN; RUST, 2009).

Observa-se que os indicadores de produto e de produtividade não são trabalhados no quadro dos Elementos Primários de Avaliação – EPAs, pois a intenção quando da construção dos referidos, foi uma orientação ao marketing, ou seja, criar valor ao produto com foco orientado ao cidadão. Assim, os indicadores mais comuns, como a produtividade (quantidade de vistorias ou análises por bombeiro em determinado período), não constam da lista. Recomenda-se inclusive que tais indicadores não mais sejam utilizados até que se consiga agregar elementos de qualidade para sua mensuração. Utilizar indicadores de produtividade sem estabelecer parâmetros de qualidade para o serviço da Atividade Técnica, pode dar causa a seguinte situação: o bombeiro analista ou vistoriador vai procurar cumprir a meta de produtividade em termos de quantidade de projetos e edificações a serem verificadas, mas pode estar gerando insatisfação ao cidadão, por conta de inúmeros retornos de análise de projeto por alterações ínfimas ou incompletas, por exemplo. Indicadores de produto são considerados reativos. Servem muito mais para prestar conta dos serviços e dar resposta à sociedade quando a instituição é cobrada por alguma falha ou quando é questionada pela mídia e autoridades públicas quanto aos serviços de fiscalização.

Não obstante, é necessário manter-se as informações sobre os indicadores de produto em banco de dados, para que as chefias possam tomar decisões em relação aos processos internos, atuando então como itens de controle. Todos os indicadores de produto possíveis e necessários para a Atividade Técnica já estão elencados no projeto do novo Sistema de Gerenciamento do Atividade Técnica – SIGAT, com previsão de implantação no CBMSC em 2016. Por esta razão e por conta de o presente estudo estar focado numa visão de marketing, os indicadores de produto não estão elencados dentre os EPAs.

A partir da lista sugerida de EPAs, serão construídos os indicadores finais de acordo com a metodologia MCDA-C. Constata-se a existência de uma grande quantidade de EPAs, sendo identificados 70 itens no total, o que pode tornar impraticável a gestão que desejar se utilizar de todos. Então pergunta-se, Qual o número ideal de indicadores? Lee e Dale (1998 *apud* MULLER, 2003) criticam uma característica do modelo do Controle da Qualidade Total – TQM, qual seja, uma quase obsessão por medição, gerando muitas vezes um excesso de indicadores. Se existe a máxima ”você obtém o que mede”, pode-se agregar também “se tudo é medido, nada é obtido”. Johnson e Kaplan (1993) colocam que nenhuma empresa ou gerente consegue se deter na melhoria do desempenho de quinze indicadores ao mesmo tempo, sendo necessário definir um número limitado de objetivos, num dado período de tempo.

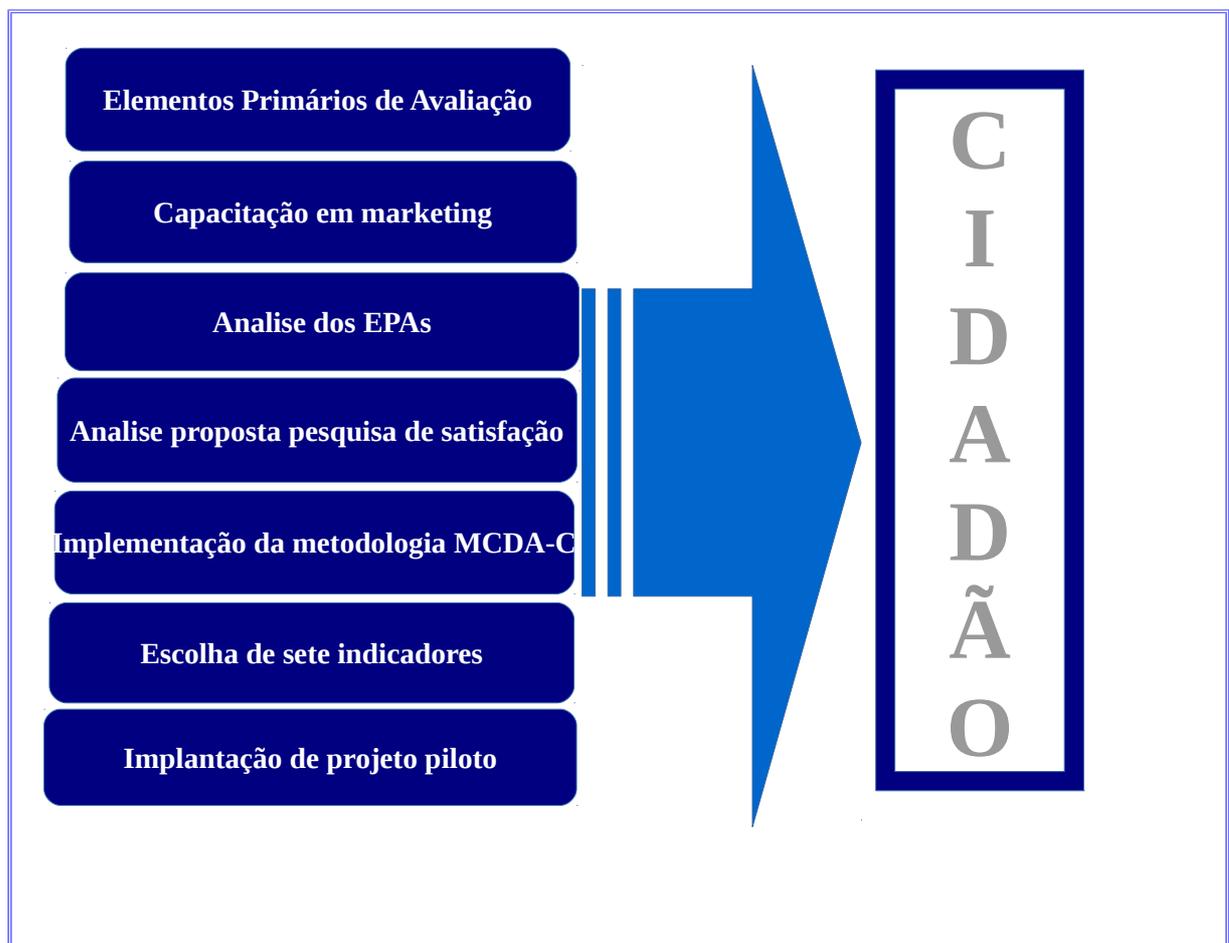
A quantidade de indicadores deve ser reduzida, caso contrário, perde-se o foco do trabalho. Carvalho (1995) sugere o número de indicadores entre 5 e 7, por pessoa, argumentando ser praticamente impossível gerenciar (controlar) mais do que este número. Muitas empresas cometem o erro de querer medir tudo ou ter muitas medidas. O bom uso de poucos indicadores críticos traz mais resultado do que o excesso. Segundo Sink e Tuttle (1993), o melhor sistema de medição é uma combinação adequada de qualitativo e quantitativo, subjetivo e objetivo, intuitivo e explícito, físico e lógico, conhecido e desconhecido, entre outros.

Um modelo balanceado para avaliação de desempenho deve considerar na formulação dos indicadores as formas de controle empregadas na organização, assim como a interação destas com o planejamento estratégico, estilo administrativo dos gestores e cultura organizacional (MÜLLER, 2003). Assim sendo, sugere-se pelo presente estudo que o sistema de avaliação a ser utilizado pelo CBMSC na Atividade Técnica, empregue tão somente sete indicadores para cada SAT em determinado período, alternando de tempos em tempos até atingir a lista completa dos indicadores. Esse conjunto de sete indicadores pode não ser utilizado de forma simultânea em todas as SAT, visto que cada OBM tem suas peculiaridades

em função do tempo de existência e outros fatores. De igual maneira, o conceito de avaliação de desempenho com base em marketing não pode ser implementada de uma só vez, justamente por conta do limite de indicadores que é possível acompanhar e por conta de uma série de dados que precisam ser carregados em banco e que necessitam de séries históricas para surtir efeito.

Em síntese, pelo presente estudo propõe-se a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho voltado para a Atividade Técnica do CBMSC, que obedeça o seguinte roteiro:

Figura 6 – Roteiro para elaboração de sistema de avaliação da Atividade Técnica



Fonte: produção do próprio autor, baseada no presente estudo, 2015.

I. Proposta de elementos primários de avaliação, já estabelecida no presente estudo;

II. Preparação dos atores com base em preceitos de marketing (Oficiais e Praças da DAT, Comandantes Regionais e de BBM, Chefes de SAT de BBM e mais 02 bombeiros de cada SAT, sendo que um deles deve ser o chefe);

III. Estudo dos EPAs pelos diversos atores envolvidos. Essa fase deve ser

acompanhada por equipe composta por conhecedores da metodologia MCDA-C, de marketing e da Atividade Técnica;

IV. Estudo da proposta de pesquisa de satisfação indicada no presente estudo;

V. Continuidade das fases de implementação da metodologia MCDA-C, a serem desenvolvidas por equipe composta por especialistas na metodologia, em marketing, na Atividade Técnica e em Tecnologia da Informação;

VI. Escolha de sete indicadores para compor o piloto do sistema de avaliação em marketing, por parte da mesma equipe citada anteriormente;

VII. Implantação de projeto piloto em um Batalhão de Bombeiros pelo período de 01 ano, aplicando-se o sistema de avaliação em marketing com sete indicadores e a pesquisa de satisfação da Atividade Técnica.

Acredita-se que a conjugação de indicadores de desempenho formulados com base em preceitos de marketing e sua aplicação na Atividade Técnica, proporcionarão o enraizamento do marketing dentro da Corporação. É algo novo e em construção, mas cujos resultados positivos, acredita-se, surjam em médio prazo.

5. CONCLUSÃO

A conclusão da presente pesquisa contempla a análise do alcance dos objetivos estabelecidos, uma síntese das expectativas de resultado para o modelo proposto, algumas recomendações ao CBMSC e para trabalhos futuros e ainda as limitações da pesquisa.

Em relação ao objetivo geral, o presente estudo se propôs construir os indicadores a serem utilizados para medição de desempenho funcional das SAT do CBMSC, tendo os conceitos de marketing no setor público como referência. Para cumprir o objetivo geral passou-se a estudar os preceitos gerais de marketing, focando em seguida no marketing no setor público, formulando-se dessa maneira a fundamentação teórica sobre o tema. Em seguida estudou-se os aspectos de maior relevância para avaliação de desempenho nas organizações, desde os modelos de avaliação já experimentados, até o comportamento dos consumidores. Buscou-se ainda adequar os conceitos de marketing tradicional para aplicação em organização pública, no caso o CBMSC.

Como primeiro objetivo específico, buscou-se identificar e sugerir a metodologia mais adequada ao tema. Efetuou-se busca por trabalhos já desenvolvidos sobre avaliação de desempenho ou construção de indicadores de desempenho para organizações públicas e verificou-se a existência de uma dissertação de mestrado aplicada ao CBMSC, de autoria de José Gamba Junior. O referido trabalho utilizou-se da metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista – MCDA-C, para construir um sistema de avaliação de desempenho para a atividade emergencial do CBMSC. Comparando-se com as demais metodologias existentes na literatura e pelo fato de a MCDA-C já ter sido testada e aprovada para o CBMSC, identificou-se esta como a mais adequada para avaliação de desempenho na Atividade Técnica;

Para atender ao segundo objetivo, buscou-se identificar as variáveis de desempenho com base em preceitos de marketing, que possibilitem estruturar um modelo de avaliação de desempenho a partir das experiências, valores e percepções dos gestores e demais atores que atuam na Atividade Técnica no CBMSC. Deste modo, partindo-se dos preceitos de marketing elencados na fundamentação teórica e valendo-se da experiência profissional do autor (o que é sugerido na metodologia MCDA-C) e ainda com base em entrevista com o decisor – Cel BM Diretor de Atividades Técnicas, chegou-se a um total de 70 Elementos Primários de Avaliação, que serão usados para compor os futuros indicadores de desempenho com base em marketing, para a Atividade Técnica do CBMSC;

Por meio dos conhecimentos adquiridos no presente estudo, superou-se o terceiro

objetivo: sugerir um roteiro básico para que seja criado o sistema de avaliação de desempenho da Atividade Técnica do CBMSC. O roteiro foi estabelecido com sete procedimentos sequenciais, que vão desde a capacitação das equipes em conhecimentos básicos de marketing, até a implantação de um projeto piloto de avaliação de desempenho, que congregará também pesquisas de satisfação dos cidadãos.

A proposta principal do presente estudo assenta-se na expectativa de que a aplicação de metodologia de avaliação de desempenho baseada nos preceitos de marketing, inculcará na mente de todos os atores da instituição, a importância de prestar serviços com foco no cidadão, ou seja, há a expectativa do enraizamento do marketing dentro do CBMSC. Não é possível mensurar o impacto de tal modelo até que o mesmo seja implantado dentro do CBMSC, o que se espera, ocorra em breve. Destaca-se que o sistema de avaliação de desempenho não pode tornar-se um fim em si mesmo, mas instrumento de medição, controle, gestão e melhoria da instituição, com foco no cidadão.

Como limitações da pesquisa apresentam-se a escassez de material de marketing testado e aprovado no setor público e a impossibilidade de utilização completa da metodologia MCDA-C pela falta de domínio da mesma por parte do autor para completá-la no tempo disponível para a pesquisa.

Como recomendações ao CBMSC, sugere-se: aplicação do roteiro proposto neste estudo, para construção do sistema de avaliação de desempenho baseado em marketing, com uso da metodologia MCDA-C para a Atividade Técnica; construção de roteiro semelhante para a atividade emergencial, também baseado em marketing e com uso da MCDA-C; capacitação básica em marketing a todos os integrantes da instituição; inserção da disciplina de marketing nos cursos de formação de oficiais e praças e em todos os cursos de aperfeiçoamento; aplicação de pesquisa de satisfação aos cidadãos usuários dos serviços de SAT.

Como recomendações para estudos posteriores, sugerem-se duas linhas de trabalho: aplicação de preceitos de marketing na atividade emergencial do CBMSC; e a adequação dos conceitos de marketing do setor privado para o setor público, com ênfase no CBMSC como estudo de caso;

Em termos de posicionamento final, destaca-se que o presente estudo foi iniciado com a preocupação de comparar os serviços das SAT entre todas elas, numa preocupação única e exclusiva com a produtividade. Finaliza-se o estudo com a certeza de que o mais importante é o atendimento das necessidades e desejos dos cidadãos, ou seja, que se tenha o CBMSC verdadeiramente voltado para o cliente, ao passo que cada SAT poderá responder de

modo diverso, de acordo com o clamor de seu público local.

Salienta-se que o presente estudo não pretendeu apresentar a versão final de um modelo, mas sim a construção que, acredita-se ser viável, e que necessita complementos, sugestões, participação e testes, para que possa então ser implementada.

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, Cristiane Botezini; ALCANTARA, Misiara de; BRANDT, Giliane Trost; FERRONATO, Júlio Cesar; GOETTEMS, Liciane Carneiro Magalhães; TISCHELER, Adriane Martins. **Marketing de Relacionamento: Gestão da experiência do cliente**. Revista de Administração, v.10, nº 17, 2012.
- ALONSO, Marcos. **Custos no serviço público**. Revista do Serviço Público. Ano 50, nº 1. 1999. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/340/346>>. Acesso em: 15 julho 2015.
- ARONS, Marc de Swaan; DRIEST, Frank van den; WEED, Keith. **The Ultimate Marketing Machine**. Harvard Business Review. Ed. Brasil, 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/07/the-ultimate-marketing-machine>>. Acesso em: 02 julho 2015.
- AVERY, Jill; FOURNIER, Susan; WITTENBRAKER, John. **Desvende os mistérios do relacionamento com o cliente**. Harvard Business Review. Ed. Brasil, 2014. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/desvende-os-misterios-do-relacionamento-com-o-cliente/>>. Acesso em: 03 julho 2015.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, S. **Human Resource management and Industrial Relations**. Sloan Management Review, 43 (2) p. 34–41. 2002.
- BEBER, Sedinei José Nardelli. **Proposta de uma sistemática de avaliação de desempenho para análise e acompanhamento dos gastos públicos** – uma análise no Rio Grande do Sul. Tese apresentada ao Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Engenharia – Ênfase em Gerencia de Processos. Porto Alegre, 2007.
- BELLEN, Hans Michael van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- BHALLA, Gaurav; MOORMAN, Christine; RUST, Roland. **Repensando o Marketing**. Harvard Business Review. Ed. Brasil, 2009. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/repensando-o-marketing>>. Acesso em: 23 julho 2015.
- BITENCOURT, Claudia. **Conheça o marketing de serviços e seus 8p's**. Blog sobre Administração. 2002. Harvard Business Review. Ed. Brasil, 2014. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/conhea-o-marketing-de-servios-e-seus-8ps/>>. Acesso em: 03 julho 2015.

BORGES JUNIOR, Adilson Adão; FONSECA, Marcelo Jacques. **O Uso da Pesquisa de Satisfação do Consumidor Como Instrumento de Política Pública**: o potencial de uso no caso do transporte coletivo de Porto Alegre. RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing, v.1, n.3, p. 38-50, Set./Dez. 2002

BRUNACINI, Alan. **No-Brainer Management**. Fire Engineering. 2014. Disponível em: <http://www.fireengineering.com/articles/print/volume-167/issue-1/departments/bruno-unplugged_/no-brainer-management.html>. Acesso em: 04 julho 2015.

CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira; SARAIVA, Luiz Alex Silva. **A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?** Biblioteca Digital da Fundação Getúlio Vargas. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6269/4860>>. Acesso em: 08 julho 2015.

CARVALHO, L. **Indicadores de desempenho gerencial**. 1995. Apostila (Projeto Gestão Empresarial e Qualidade) – Serviço Nacional da Indústria (SENAI), Federação das Indústrias do estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Porto Alegre.

COHEN, Steven; EIMICKE, William. **The effective public manager**: achieving success in a changing government. 3. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

CONSTOCK, Beth; GULATI, Ranjay; LIGUORI, Stephen. **Libere o poder do Marketing**. Harvard Business Review. 2011. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/libere-o-poder-do-marketing>>. Acesso em: 21 julho 2015.

DUFLOTH, Simone Cristina; SILVA, Armando Leonardo Linhares de Araújo Ferreira da. **Indicadores de Segurança Pública para a Gestão de Políticas Públicas**: análise dos atributos de qualidade dos indicadores propostos nas perspectivas de organizações internacionais, do governo federal e de governos estaduais. Encontro de Administração Pública e Governança. Salvador, Bahia, 2008

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DIXON, Matthew; TOMAN, Nicholas; FREEMAN, Karen. **Pare de tentar encantar seus clientes**. Harvard Business Review. Ed. Brasil, 2014. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/pare-de-tentar-encantar-seus-clientes/>>. Acesso em: 20 julho 2015.

EBOLI, Cristiana Moresi Ratto. **Liderança Autêntica, Transformacional e orientada para o resultado**: um estudo de seus efeitos interativos sobre o desempenho individual. 2010. 34 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2010.

FERREIRA, Mario César. **Serviço de Atendimento ao Público: O que é ? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia.** Universidade de Brasília, 1997. Disponível em: <<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1359566570.05-arquivo.pdf>>. Acesso em: 20 julho 2015.

FILIFE, Rita Sofia de Barros. **O impacto da Liderança Autêntica no desempenho dos colaboradores - estudo empírico.** 2013. 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, 2013.

FPNQ – FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência:** o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FPNQ, 2004.

GAMBA JÚNIOR, José. **Avaliação de Desempenho do Serviço Emergencial prestado pelo Corpo de Bombeiros Militar, fundamentado na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista.** 2012. 273. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UNISUL, Florianópolis, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo:Atlas, 1999.

GIMENEZ, Eduardo; JOSHI, Aditya. **Marketing orientado por decisão.** Harvard Business Review. Ed. Brasil, 2014. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/marketing-orientado-por-decisao>>. Acesso em: 03 julho 2015.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços:** a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GULATI, Ranjay. **Rompendo silos: como cumprir a promessa do foco no cliente.** Harvard Business Review. Ed Brasil, 2007. Disponível em: < http://www.hbrbr.com.br/%5Bfield_page_categoria-term-raw%5D/rompendo-silos-como-cumprir-promessa-do-foco-no-cliente>. Acesso em: 22 julho 2015.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil.** Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 137-160 Abr/Jun 2005

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial:** a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 239 p.

KLINOFF, Robert. **CUSTOMERS: WHO, HOW AND HOW WELL.** An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program.

Kern County Fire Department, Bakersfield, California, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2006 750 p.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no Setor Público**: um guia para um desempenho mais eficaz. Tradução Gabriela Perizzollo, Patricia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira. **O sucesso em gerenciamento de projetos**: a estruturação de um modelo de avaliação a partir de uma visão construtivista . 2009. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

LEMOS, Frederico Tavares. **Avaliação do desempenho de uma empresa de prestação de serviços utilizando a metodologia MCDA - C**: Estudo de Caso. 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. Tradução: Auriphebo Berrance Simões e Nivaldo Montingelli. 2ed. São Paulo, Atlas, 1990. P. 205-232.

LIKIERMAN, Andrew. **Cinco ciladas da mensuração de desempenho**. Harvard Business Review. Ed. Brasil, 2009. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/cinco-ciladas-da-mensuracao-de-desempenho>>. Acesso em: 01 julho 2015.

LODISH, Leonard; MELA, Carl F. **Se construir marca leva tempo, por que é imediatista sua gestão?** Harvard Business Review. Ed. Brasil, 2007. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/se-construir-a-marca-leva-tempo-por-que-e-imediatista-sua-gestao/>>. Acesso em: 08 julho 2015.

MADIA de Souza, Francisco Alberto. **O grande livro do marketing**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6ª Ed. Bookman. Brasil. 2011.

MAGALHÃES Jr., Antônio Pereira. **Indicadores ambientais e recursos hídricos**: realidade e perspectivas para o Brasil a partir da experiência Francesa. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

MENCK, André Carlos Martins, MORIGUCHI, Stella Naomi. **Curso de Graduação em Administração**: Marketing. Departamento de Ciências da Administração / UFSC. Florianópolis: 2009. 390p.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração**: como entender a Babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrado planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (Meio – Modelo de Estratégia, indicadores e operações). 2003. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OSBORNE, David. **Reinventando o governo** : como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

OFEK, Elie; WHATIEU, Luc. **Pare de tentar encantar seus clientes**. Harvard Business Review. Ed. Brasil, 2014. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/pare-de-tentar-encantar-seus-clientes/>>. Acesso em: 01 julho 2015.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____. **A reforma do Estado dos anos 90** : lógica e mecanismos de controle. 2007. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0030101.html>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing**. 8. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 2009. 555 p.

PINHEIRO, Daniel Moraes. **Marketing no serviço público**. 2015. 10p. Notas de aula.

QUIVY, R., & Campenhoudt, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais** -

Trajectos (5 ed.). (G. Valente, Ed., J. M. Marques, & M. A. Carvalho, Trads.) Lisboa: Gradiva, 2008.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro**. RAC, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998: 101-125. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a07>>. Acesso em: 21 julho 2015.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing?** São Paulo, SP: Brasiliense. 15 ed. 1994.

RUST, Roland T.; MOORMAN, Christine; DICKSON, Peter R. **Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?** Journal of Marketing, 2002. <<https://www.rhsmith.umd.edu/files/Documents/Faculty/GettingReturnOnQualityRevenueExpansionCostReductionOrBoth.pdf>>. Acesso em: 08 julho 2015.

SANTOS, Cristiane Pizzutti; FERNANDES, Daniel Von der Heyde. **A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2008.

SCHIFFMAN, Leon G; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, c2009. 445 p.

SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E. **Understanding Customer Delight and Outrage**. MITSloan Management Review. 1999. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/understanding-customer-delight-and-outrage>>. Acesso em: 15 julho 2015.

SCHWARTZ, Tony. **Administre sua energia, não seu tempo**. Harvard Business Review. Ed Brasil, 2007. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/%5Bfield_page_categoria-term-raw%5D/administre-sua-energia-nao-seu-tempo>. Acesso em: 23 julho 2015.

SILVA, Felipe Daniel da. **Marketing como ferramenta estratégica no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2014. 94 f.. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais, 2014.

SINK, D. Scott.; TUTTLE, Thomas. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 356 p.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9 ed. São Paulo: Bookman, 2011. 680 p.

VELOSO, Márcio Antônio Alves. **A adoção dos conceitos de marketing em um órgão público**: um estudo de caso na secretaria municipal de saúde de Montes Claros – MG. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte, 2000.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert. **Políticas Públicas**. 2015. 3p. Notas de aula.