



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS APLICADAS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM  
INSTITUIÇÕES MILITARES: DESLOCAMENTO DO EFETIVO NO CORPO DE BOMBEIROS  
MILITAR DE SANTA CATARINA**

**Renata Biana Da Silva, Michel Pires De Araujo, Abraão José Da Silva, Dannyela Da Cunha  
Lemos**

**[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público**

**X Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília - DF - 05/06/2023**  
Sociedade Brasileira de Administração Pública Brasil

# **FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS APLICADAS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES MILITARES: DESLOCAMENTO DO EFETIVO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

## **Resumo:**

A pesquisa teve como objetivo descrever o funcionamento da ferramenta computacional utilizada *interna corporis*, pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, na gestão dos recursos humanos. O órgão demonstrava uma fragilidade no gerenciamento das permutas entre militares, o que justificou a escolha do módulo de deslocamento do efetivo. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o desenvolvedor da ferramenta na busca por informações acerca das justificativas da criação, bem como pelo diagnóstico dos impactos produzidos pelo desenvolvimento. Como resultado, obteve-se a valorização dos colaboradores, garantindo a possibilidade de troca de cidades, de maneira isonômica, sem exposições desnecessárias. Ao todo, por meio do uso da ferramenta, 542 militares foram movimentados, sem custo para o Estado. Os achados servem como fonte de informação e reflexão, assim como para o estabelecimento de parâmetros que visem embasar instituições que intentem aprimorar o processo de gestão de pessoas por meio da utilização de ferramentas tecnológicas.

**Palavras-chave:** Ferramenta tecnológica. Gestão estratégica de pessoas. Instituição Militar.

## **Introdução**

Instituições militares adotam, ainda hoje, estruturas lineares, caracterizadas não apenas pela existência de elevado número de níveis hierárquicos, como também pela unidade de comando.

Todavia, em que pese a rigidez e o engessamento estrutural oriundos desse tipo de organização, com o advento da Administração Gerencial, voltada precipuamente para resultados, restou parcialmente superado o enfoque dado aos meios/processos produtivos, o que impulsionou o processo de reformulação das práticas adotadas internamente por todos os órgãos, não apenas com fulcro na obtenção de vantagem competitiva – que na esfera pública pode ser compreendida como a capacidade de agregar valor ao produto ou serviço ofertados – como também como forma de reter os talentos, uma vez que na esfera pública não se dispõe das recompensas financeiras livremente utilizadas pelas empresas privadas.

Nesta esteira, a instituição a ser perscrutada na presente investigação é o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - CBMSC, força auxiliar e reserva do Exército, órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina, vinculado ao Poder Executivo Estadual

Busca-se, portanto, analisar o módulo responsável pelo deslocamento/lotação dos militares, contido na ferramenta tecnológica, utilizada pelo CBMSC, na gestão dos recursos humanos, concebida e desenvolvida *interna corporis*, à luz da gestão estratégica de pessoas. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, de análise documental, de

observação, como também por meio da utilização de entrevista semiestruturada com o criador da ferramenta.

Destarte pretende-se, com a compreensão do funcionamento da ferramenta estratégica utilizada internamente pelo CBMSC para gestão de seus recursos humanos, não apenas revelar o pioneirismo do CBMSC ao alinhar a condução da gestão das pessoas com os objetivos estratégicos institucionais; como também tornar evidente a necessidade de ampliação de ações que proporcionem saúde/qualidade de vida aos militares, incentivando-os à participação cada vez mais ativa na condução dos processos de tomada de decisão em nível estratégico, que abranjam a corporação com um todo.

Espera-se, ainda, contribuir com o aprimoramento da gestão de pessoas em outras instituições militares, tornando evidente a necessidade de quebra de paradigma no que tange à forma com que os recursos humanos vêm sendo geridos, de sorte que seja possível propiciar um ambiente de trabalho saudável com fulcro na qualidade de vida também em instituições públicas militares.

## **1. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA**

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina é órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina - vinculado ao Poder Executivo Estadual –, bem como que enquanto instituição prestadora de serviços públicos na área da segurança pública tem atuado como ator social engajado na inovação, e ainda na aplicação de políticas públicas nas mais diversas áreas da sociedade.

Nessa esteira é cediço que cabe aos profissionais de segurança pública, assim como aos agentes públicos em sentido amplo, assumirem um papel decisivo na condução da gestão estratégica dos recursos humanos, visando à valorização dos militares em sentido amplo, de modo que seja possível e factível o alcance da excelência na prestação do serviço público, com fulcro em aspectos ambientais externos (percepção dos cidadãos-usuários), como também em aspectos ambientais internos (alinhamento dos militares com a cultura organizacional).

O Mapa Estratégico do CBMSC, pertencente ao Plano Estratégico do órgão estadual de 2018-2030, revela a necessidade de aprimoramento em relação não apenas à gestão de pessoas (capital humano) bem como em relação à modernização e inovação da gestão e dos processos.

Pretende-se, portanto, com a presente pesquisa, portanto, descrever o funcionamento da ferramenta computacional utilizada *interna corporis*, pelo CBMSC, na gestão dos recursos humanos, no que tange ao deslocamento do efetivo, exclusivamente, da concepção – compreensão do desenvolvimento do módulo à luz da Gestão Estratégica de Pessoas.

## 2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Por se tratar de uma instituição militar estadual, o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina possui uma hierarquia centralizada, e muitas decisões são tomadas por um conjunto pequeno de pessoas, componentes da alta cúpula da corporação, decisões essas que pela complexidade de seus teores, apresentavam entraves procedimentais quando da criação de metodologia objetiva que subsidiasse a movimentação do efetivo entre os municípios do Estado de Santa Catarina.

A organização passa pela problemática da resistência à mudança, que demanda a necessidade de adaptação, sobretudo dos profissionais com mais tempo dentro da corporação. Segundo Gil (2016, p. 42) “a resistência à mudança é um fenômeno natural e perfeitamente previsível nas comunidades humanas”. É comum que organizações resistam às mudanças estruturais que possam mexer com as regras do jogo e com seu status quo, modificar posições, acabar com privilégios e eliminar tradições ultrapassadas que foram adquiridas ao longo do tempo é um grande desafio para as empresas. (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012, p.13)

O CBMSC, frequentemente, por necessidade do serviço, movimenta seu efetivo para diversos municípios do Estado à medida que se torna necessário equalizar o efetivo em determinado quartel. A falta de métricas concretas, claras, isonômicas e objetivas na efetivação da movimentação dos militares trazia incerteza, evoluindo, muitas vezes, para quadros depressivos, gerando longos afastamentos e, por vezes, fatalidades.

Partindo do pressuposto de que a Administração de Recursos Humanos desempenha um papel de suma importância tanto no alcance da eficiência como da eficácia organizacional, no qual, os colaboradores são essenciais, atuando como agentes de competitividade, tanto na implantação de posicionamentos estratégicos, quanto na construção das capacidades para inovação dos negócios. Aproveitar esses ativos valiosos em condições específicas e dinâmicas tem se tornado fatores chave para o sucesso de qualquer organização. Nesta perspectiva, pode-se dizer que a função da Gestão de Pessoas nunca foi tão relevante quanto agora (BARBOSA, A. C. Q.; MASCARENHAS, A. O., 2020).

Segundo a visão de Dias (2018) é essencial o uso de tecnologia na Gestão de Pessoas para que os processos sejam mais eficientes e otimizados as reais necessidades:

Acompanhar a evolução tecnológica faz com que as empresas automatizem seus inúmeros processos, garantindo, assim, ganhos de produtividade significativos. As novas tecnologias, quando aplicadas de maneira eficaz no setor de RH, garantem mais produtividade e agilidade nos processos de gestão de pessoas. As tecnologias vão eliminar atividades manuais e planilhas e reduzir a possibilidade de falhas. Além

disso, elas tornarão o cadastramento de atividades mais rápido, como inserção da trilha de carreira, avaliação de desempenho etc. Com a redução ou até mesmo a extinção de trâmites operacionais e planilhas manuais, as atividades ganham precisão e velocidade. Então, os profissionais se tornam mais produtivos, conseguindo respostas mais rápidas.

Nesse sentido, o CBMSC demonstra uma fragilidade no que tange ao gerenciamento das permutas entre militares, principalmente na gestão da movimentação de militares recém-formados, bem como na gestão estratégica de lotação padrão, e ainda na manutenção de base de dados que contenha dados atualizados dos militares, que, em razão das constantes movimentações, desatualizam-se com uma frequência alta.

Não dispondo de ferramenta capaz de promover a gestão estratégica dos recursos humanos, dependendo exclusivamente de sistemas disponibilizados pelo governo do Estado, a corporação possuía suas ações, no que concerne aos recursos humanos, engessada pelas limitações dos sistemas desenvolvidos e disponibilizados pelo CIASC - Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina.

Desse modo, não apenas o aprimoramento acelerado das tecnologias no que tange à gestão da informação, como também a revisão dos processos internos na esfera pública, revelam-se necessários frente ao diagnóstico supracitado. Relativamente à gestão dos recursos organizacionais – sejam eles físicos ou humanos – não poderia ser diferente, uma vez que essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais.

Assim sendo, não há como negar que a definição de um método eficaz, capaz de, por meio de um software, manter base de talentos atualizada e também gerenciar as remoções dentro do CBMSC, traria maior transparência ao procedimento de deslocamento dos militares, quer seja por requerimento deles, quer seja no interesse da corporação.

### **3. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

Em detrimento do diagnóstico exposto no capítulo anterior, surgiu como oportunidade o desenvolvimento de uma ferramenta computacional, pelo próprio Corpo de Bombeiros, intentando a gestão dos recursos humanos como um todo, todavia tão somente o módulo desenvolvido com o intuito de efetuar as remoções dos militares, interna corporis, de maneira automatizada, será neste estudo abordado.

Ao visar à associação da gestão estratégica de recursos humanos, com os objetivos estratégicos organizacionais, tendo como escopo instituições militares, a presente proposta de intervenção revela seu potencial contributo para com a sociedade, almejando comprovar a possibilidade/utilidade de uso de ferramentas análogas por outros órgãos militares, por meio da verificação do procedimento adotado pelo CBMSC (corporação pioneira na adoção da gestão

estratégica de pessoal como subsídio para tomada de decisão acerca da alocação/remoção dos militares).

Dessarte, apresenta-se, abaixo, o Plano de Ação da proposta de intervenção.

Segundo Vergara (2006), o plano de ação 5W2H é utilizado principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É uma ferramenta precipuamente gerencial, que prima pela clareza na identificação e definição de recursos, objetivos, métodos e responsabilidades, o que justifica sua utilização na apresentação da proposta de intervenção do presente trabalho.

A sigla 5W2H contém as iniciais, em inglês, das palavras What (o quê), Why (por quê), Who (quem), When (quando), Where (onde), How (como) e How much (quanto).

QUADRO 1 - 5W2H

<b>PASSOS</b>	<b>DETALHES</b>
O quê?	Módulo da ferramenta tecnológica aplicada à gestão estratégicas de pessoas (ferramenta computacional “Localize o Bombeiro” - LOB)
Por quê?	Visando proporcionar, de maneira isonômica, o deslocamento/lotação dos militares, por meio de critérios transparentes, como antiguidade e qualificação, a todos os usuários
Onde?	Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina
Quando?	A partir do diagnóstico situacional, em 2015
Quem?	Capitão BM Michel Pires de Araujo
Como?	Utilizando a <i>expertise</i> do desenvolvedor nas áreas de Sistemas de Informação, Administração Empresarial e Administração Pública
Quanto?	Sem ônus para o Estado, desenvolvida de maneira voluntária, por militar integrante da Corporação

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

A ferramenta computacional desenvolvida com o intuito de proporcionar, de maneira isonômica, a remoção, desde que atendidos critérios transparentes (como antiguidade e qualificação), a todos os militares integrantes do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, denomina-se LOB (Localize o Bombeiro).

A ideia da criação da ferramenta surgiu durante a execução dos trabalhos administrativos por parte do desenvolvedor. Ao perceber a necessidade diante do diagnóstico da situação problema. O “LOB” foi desenvolvido com o objetivo de controle estratégico do efetivo do CBMSC, criando um repositório de informações de efetivo constantemente

atualizado para gerenciar permutas entre militares, com gestão da movimentação de militares recém formados e gestão estratégica de lotação padrão.

A figura 1, apresenta a tela inicial da ferramenta LOB Localize o Bombeiro, em que é possível realizar uma pesquisa rápida e eficaz, acerca de informações gerenciais, lotação dos militares, almanaque, localização/endereços/meios de contato dos quartéis. As consultas podem ser realizadas utilizando-se o nome do militar, ainda que parcial, da organização bombeiro militar, da cidade ou da área de formação.

Figura 1 - Tela inicial da ferramenta LOB



Fonte: CBMSC (2023)

Ao digitar a chave de interesse, em se tratando de uma busca por nome do militar, o sistema retorna os dados completos, como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Exemplo de busca



Fonte: CBMSC (2023)

Como a presente proposta de intervenção pretende abordar tão somente o módulo referente aos deslocamentos dos militares, a Figura 3 apresenta a tela disponibilizada ferramenta LOB a todos os militares integrantes do CBMSC, devendo ser preenchida exclusivamente pelos militares que demonstram interesse em alterar seu local de lotação. A partir dessa etapa inicia-se o cadastro dos interessados na permuta para outras cidades, de maneira totalmente digital, sem custo financeiro para o Estado, uma vez que ao se inscreverem no processo de remoção os interessados revelam a intencionalidade em mudar de cidade, não cabendo qualquer dispêndio por parte do Estado, tal como auxílio-mudança ou indenização.

Figura 3 - Tela ferramenta LOB interesse em permuta



Fonte: CBMSC (2023)

Em revelando interesse em mudar de cidade, o militar deve clicar em “Sim” - Tenho interesse em ser movimentado para outra cidade, e, na sequência, a ferramenta apresenta a tela contida na Figura 6, revelando como opções todas as cidades do Estado de Santa Catarina em que existam quartéis do Corpo de Bombeiros. O sistema processará a busca de permutas respeitando os critérios anteriormente definidos pela corporação, tais como antiguidade, área de formação, tempo de permanência na cidade, etc.

Figura 4 - Tela LOB opções de movimentação



Fonte: CBMSC (2023)

Depreende-se da Figura 4 que, em um primeiro momento, ao militar era disponibilizada a opção de elencar três cidades de interesse de destino, todavia, o desenvolvedor esclareceu, na entrevista, que hoje essa funcionalidade foi ampliada, e é possível que o militar escalone a ordem de preferência dentre todas as cidades que possuem organização bombeiro-militar no âmbito do Estado de Santa Catarina.

Escolhidas as opções, pelo bombeiro, a figura 5 apresenta a seguinte mensagem: “ATENÇÃO: Sua escolha ainda não está valendo”, uma vez que para dar confiabilidade ao procedimento, após alguns contratempos, revelou o desenvolvedor, foi necessária a exigência de documento assinado fisicamente pelo militar, ratificando o interesse na movimentação, já que ocorreram eventos em que os militares apareceram em possíveis permutas, todavia não mais desejavam trocar de cidade, prejudicando a utilização do algoritmo que será explicado mais à frente.

Sendo assim, passou a ser exigida a geração de um documento denominado “Parte”, contendo a assinatura do militar. A própria ferramenta gera o documento automaticamente, contendo todas as opções de movimentação selecionadas na tela anterior, bastando que o interessado clique em “*Download aqui*”.

O procedimento a ser seguido é o de impressão do documento, assinatura, posterior digitalização e inclusão do documento no sistema, clicando no botão “Enviar imagem”. A partir de então o bombeiro passa a constar do banco de dados que será utilizado na geração automática de permutas.

Figura 5 - Tela LOB geração automática “Parte”



Fonte: CBMSC (2022)

A tela que será apresentada a seguir não pode ser acessada por todos os militares, todavia apenas por militares lotados nas unidades responsáveis pela movimentação do efetivo.

Figura 6 - Permutas Encontradas

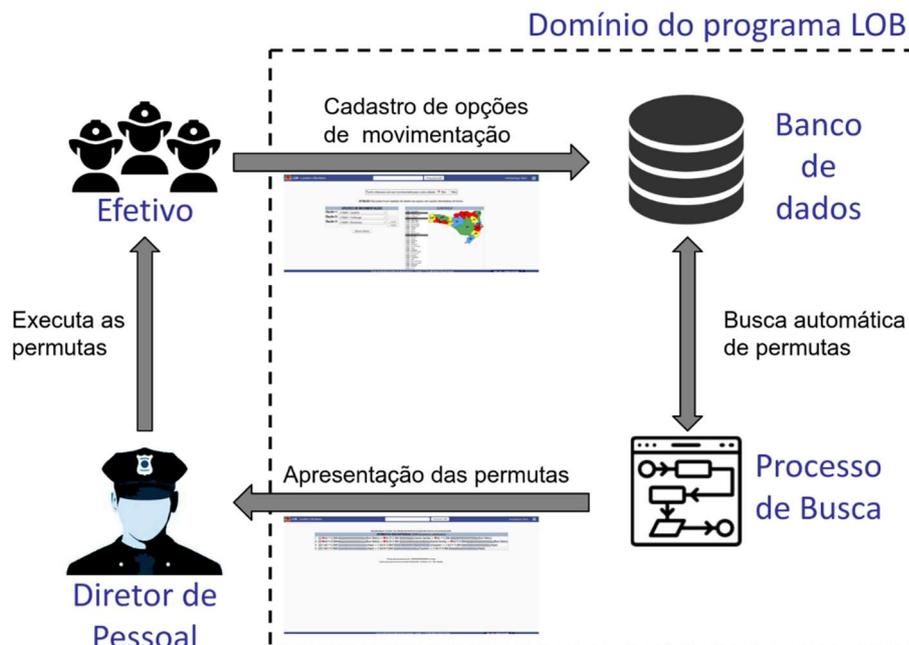


Fonte: CBMSC (2022)

Quando questionado sobre o tempo de programação despendido na execução da ferramenta, bem como se teve auxílio da Corporação, o desenvolvedor relata:

“Foram investidas cerca de 3.600 horas de programação, em horário diverso do expediente militar, já que era um objetivo pessoal meu entregar uma ferramenta que oportunizasse a todos os militares, de maneira igualitária e isonômica, a possibilidade de alterarem seus locais de lotação, sem que para tal fosse necessário algum tipo de compensação ou contato político. Eu sei o que é ser transferido para uma cidade distante dos familiares e não ver meios de mudar a situação”.

Figura 7 - Workflow do sistema



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Em suma, o fluxo de trabalho da ferramenta Localize o Bombeiro inicia-se com a inserção dos dados pelo efetivo, conforme depreende-se da Figura 7, que sinaliza as opções de movimentações de interesse, em seguida os dados são armazenados em banco de dados gerenciado pela corporação, o próximo passo é o processamento dos dados disponíveis, com posterior apresentação das permutas encontradas ao Diretor de Pessoal, que ficará responsável por validar as referidas trocas de local de lotação, observando eventuais peculiaridades.

Assim sendo, restou evidente o ineditismo na proposta de intervenção, bem como a relevância da aplicabilidade da ferramenta computacional, não apenas por intentar proporcionar qualidade de vida aos militares, como também por ampliar os horizontes de possibilidade de utilização de meios estratégicos de gestão de pessoas também em organizações lineares e hierarquizadas.

### **Recomendações**

Com base na intervenção proposta, considerando que a ferramenta já se encontra em uso, em nível institucional, por toda a Corporação, tal iniciativa revelou-se relevante não apenas pelo pioneirismo revelado pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina na gestão de seus recursos humanos que, enquanto instituição militar não se permitiu estacionar no tempo, buscando, de maneira inovadora, alinhar a condução da gestão das pessoas com os objetivos estratégicos institucionais; como também pela evidente preocupação da organização bombeiro-militar com a saúde/qualidade de vida dos militares, indo de encontro a arraigadas práticas patrimonialistas ainda insertas na sociedade contemporânea.

Obteve-se com a implementação do LOB a concepção de uma ferramenta colaborativa - já que cada militar é responsável por atualizar seus dados pessoais, bem como opções de alteração de lotação; a ratificação da importância do desenvolvimento in-loco - uma vez que o desenvolvedor passou por dificuldades na rotina administrativa que o fizeram sentir a necessidade de criar uma solução para a inexistência de sistema correlato; a possibilidade de busca de militares por área de formação - proporcionando aos gestores um melhor conhecimento da tropa, e ainda da necessidade de desenvolvimento de instruções que supram eventuais gaps, em se tratando de conhecimento técnico, nas equipes; a geração de permutas, de maneira automatizada, com fulcro em critérios objetivos.

Ao todo, por meio do uso da ferramenta, 542 militares foram movimentados, sem qualquer ônus para o Estado. Por fim, cumpre ressaltar que a ferramenta Localize o Bombeiro, no que se refere à realização de permutas, de maneira automática.

Assim sendo, conclui-se que a ferramenta LOB pode ser utilizada por outros órgãos públicos, valorizando seus talentos internos e garantindo a possibilidade de troca de cidades, de maneira isonômica, e ainda sem exposições desnecessárias. Sugere-se que em pesquisas futuras a ferramenta seja abordada em sua integralidade, bem como que sejam ouvidos demais usuários do sistema, desde militares do alto escalão, até praças recém-incorporadas às fileiras da corporação.

## Referências

BARBOSA, A. C. Q.; MASCARENHAS, A. O. **Gestão de recursos humanos: ontem, hoje e amanhã**. Belo Horizonte: FACE - UFMG, 2020.

BECHKER, H. A. **Observation by informants in institutional research**. *Quality & Quantity*, v. 6, p. 157-169, 1972.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. **História**. Disponível em: <<https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/historia>>. Acesso em: 14 mar. 2022.

DIAS, G. **A evolução do uso de tecnologia no RH**. GUPY, 2018. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/tecnologia-no-rh-evolucao>. Acesso em: 14 ago. 2020.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOULART, I.; SAMPAIO, J. (orgs.). **Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

HARTLEY, J. Case study research. In: Catherine Cassel e Gilian Symon (Eds.), **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2004.

MAIA, Carlos Charlie Campos et al. **Planejamento Estratégico CBMSC 2018-2030**. Florianópolis, 2018. Disponível em: [https://issuu.com/cbmscoficial/docs/plano\\_estrat\\_gico\\_final2](https://issuu.com/cbmscoficial/docs/plano_estrat_gico_final2) Acesso em: 18 nov. 2022.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 6, 59-78, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3ªed. São Paulo: Atlas. 2002.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. **Qualidade de Vida no trabalho e autorrealização humana**. Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, Blumenau, 1,3, pp.73-80, 2003.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. / Antônio de Lima Ribeiro. – São Paulo: Saraiva, 2012.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade**. Editora FGV. 3º Edição. Rio de Janeiro, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **APÊNDICE A - PERGUNTAS FEITAS AO DESENVOLVEDOR**

- 1- Como surgiu a ideia do desenvolvimento da ferramenta LOB? Qual dificuldade encontrada fez com que você buscasse a otimização do fluxo de remoções?
- 2- Como eram feitas as remoções/permutas antes da existência da ferramenta LOB?
- 3- Você possuía conhecimento prévio sobre Gestão de Pessoas?
- 4- Você estava envolvido diretamente com o setor Gestão de Pessoas quando desenvolveu a ferramenta?
- 5- Como você descreveria a aceitação da ferramenta pelos usuários e também pelos superiores?
- 6- Em que momento houve a implantação da ferramenta em nível institucional?
- 7- Você sabe mensurar quantos militares foram contemplados, até hoje, com deslocamento do local de lotação, em detrimento do uso do LOB?
- 8- Qual objetivo você visava alcançar ao conceber a ferramenta, no que tange às permutas e remoções, e se esse objetivo foi efetivamente alcançado. Explique.
- 9- Alguma coisa a acrescentar?