



CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA
DIRETORIA DE ENSINO E INSTRUÇÃO
ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR ARISTARCO PESSOA
CURSO DE HABILITAÇÃO DE OFICIAIS-BOMBEIRO MILITAR

MILITARES DO CBMPB - ANÁLISE SINCRÔNICA DO PERFIL E DAS COMPETÊNCIAS DOS MILITARES INGRESSOS NA INSTITUIÇÃO

Susana Thaís Pedroza Rodrigues da Cunha*
Willian de França Freires **

RESUMO

Este artigo tem como finalidade avaliar as mudanças que vem ocorrendo na administração pública, em especial no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, no que se refere à gestão de pessoas, tomando por base o arcabouço intelectual dos militares recém-ingressos na Instituição e o aproveitamento de suas competências, de forma a serem prestados melhores serviços para a população e uma organização que favoreça a máquina pública. Nos últimos anos, é notória a mudança no perfil dos novos militares, pois estes possuem maior grau de instrução e devido a esta pluralidade cognitiva, podem ser aproveitados nas diversas áreas de atuação do CBMPB. No certame, clarifica uma tendência para revisão das referências de alguns sistemas tradicionais de gestão e a distribuição do efetivo dentro da administração pública, de forma que os meios de controle de pessoal possam ser mais eficazes, em um viés de fluxo controlado favorecendo o Comando da Corporação a administrar os seus recursos e seu efetivo.

As mudanças observadas são em nível de escolaridade, fomentadas por processos extra institucionais, tais como, mudanças de paradigmas no mercado de trabalho e valorização do emprego público através de concurso. Diante disto, o presente trabalho está suportado em um questionário feito com 10 alunos CFSD/CFO 2015 cuja análise fomenta uma proposta de distribuição mais eficiente dos militares dentro do CBMPB.

* Professor Orientador. Graduada em Letras e Pós Graduada em Linguística, pela Universidade Federal da Paraíba, Graduada em Engenharia de Combate a incêndio e pânico pela Universidade Estadual da Paraíba e Discente do Curso Superior em Odontologia pela Universidade Federal da Paraíba e Docente do Curso de Habilitação e Formação de Oficiais- Bombeiro Militar.

** Graduando do Curso de Habilitação de Oficiais- Bombeiro Militar.

Palavras-chave: Administração, CBMPB, Competências.

INTRODUÇÃO

O surgimento oficial e jurídico do Serviço Público foi entre o início do século XIX prosseguindo até o final do século XX, onde tinha como ideologia uma república de igualdade e liberdade. Tendo influências com a Revolução Industrial que a proporcionar um grande desenvolvimento econômico, surgindo assim a diversidade de alguns serviços como comunicações, distribuição de água e energia.

No Brasil o seu surgimento veio com a instalação da família real portuguesa em 1808, pois foi comprovada uma necessidade administrativa tendo que seguir os parâmetros da monarquia. No período republicano veio a participar direta e indiretamente com a administração, procurando prestar uma melhor assistência ao cidadão. Porém somente no dia 28/10/1939 com a aprovação do decreto 1713/39 que o Brasil veio consolidar as normas do serviço público e posteriormente no dia 11/12/1990 foi publicado o Estatuto dos Servidores Públicos das Instituições Cíveis e da União, das Autarquias, Fundações Públicas Federais onde tivemos a consolidação do termo Servidor Público.

Partindo desta premissa, quando falamos em recursos humanos estamos nos referindo a uma área relativamente nova, pois seu surgimento foi aproximadamente no início do século XX. Sua criação teve como principal causa a Revolução Industrial, que curiosamente o seu primeiro nome foi Relações Industriais, onde visava resolver os problemas oriundos das relações do empregador e seus empregados, ou seja, uma ligação entre o capital e o trabalho nos setores industriais onde o empresário irá buscar dessa área uma forma de agregar valor ao capital financeiro de sua empresa, porém o trabalhador irá buscar ter ênfase na sua carreira para poder dar melhores condições a sua família. Segundo Davel (2009, p. 36), a administração de recursos humanos é constituída de um conjunto articulado de atividades, supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas.

O departamento de pessoal surgiu devido a uma necessidade de um controle de pessoas no setor administrativo que já vinha com problemas desde as produções oriundas do regime escravista e da manufatura que precisava de mais controle, vindo depois a produção industrial.

O presente artigo visa analisar as competências dos novos integrantes do CBMPB, de forma a identificar as capacidades cognitivas individuais dos militares nos cursos institucionais de formação de Oficiais e Praças, no intuito de valorizar o profissional e aproveitá-lo de maneira mais eficiente para a prestação de serviços a população. Na certeza

de que será utilizando da melhor forma seu conhecimento, é possível maximizar a qualidade de serviço, pois o potencial de uma pessoa está na sua capacidade de aprendizagem e realização profissional.

REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto da Administração pública, poderemos verificar o compromisso com seus pilares que visam a construção de um serviço de qualidade buscando alcançar a L.I.M.P.E (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência). Onde podemos verificar a sua divisão em Direta, onde há mais diretamente uma ligação com o governo (União, Estados, Municípios e Distrito Federal). No entanto, essa ligação não significa existência de uma autonomia jurídica própria. Quando tratamos da Indireta, são órgãos vinculados de uma forma indireta porém, tem uma autonomia própria onde suas despesas são realizadas com o seu próprio orçamento. Já para Gil (2001, apud DUTRA 2009, p. 21) “gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

Nesta direção, Milioni (2002, apud DUTRA, 2009, p. 21) define gestão de pessoas como “um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.” Com o advento da globalização tanto o setor privado e o público procura por funcionários cada vez mais qualificados, com a responsabilidade de gerir o capital humano da empresa. E, o fator humano é o recurso mais importante de uma organização, porque através dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2009).

Imerso na discussão de gestão de pessoas na administração pública veremos que no Brasil, em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão-de-obra necessária à organização pública (SANTOS, 2006, p. 98).

Para Chiavenato (1999, p. 5-6) define o termo Gestão Pessoas:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio

do esforço pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Procurando cumprir as leis trabalhistas e disciplinares, mas não se tornando uma área isolada da administração pública e sim uma ferramenta que busca valorizar o trabalhador buscando capacitação profissional, melhores condições de trabalho onde irá proporcionar um melhor atendimento a população que vem procurar uma assistência. Tendo como conceito de Gestão de Pessoas que, Segundo Claro (“2009 apud DUTRA, expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” Deve-se ter em mente que a gestão de pessoas na área privada tem objetivos diferentes do que a gestão na área pública, ou seja, na área privada se trabalha com o interesse na organização, mas principalmente nos lucros. O cenário atual traz ampla discussão sobre as melhores práticas de recursos humanos (Gestão de Pessoas) adotados pelas organizações. De maneira geral, destaca-se o perfil estratégico na gestão de recursos humanos nas empresas e a crescente necessidade da integração desse setor como: as metas, objetivos e a cultura da organização, bem como a qualidade de comunicação entre as equipes de trabalho e os processos organizacionais. (CHIAVENATO, 2007).

No âmbito do setor público, o interesse da organização é atender os anseios da sociedade e de seus integrantes, devendo sua estrutura estar pronta e capacitada para atender o cidadão. Em se tratando da gestão de pessoas no âmbito do setor público, Bergue (2007) a define como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. Ainda segundo Bergue (2007, p.17) O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo.

Os setores de Recursos Humanos nas organizações públicas, devem ser compostos por profissionais comprometidos em exercer um papel importante, os quais serão responsáveis pela organização de pessoal utilizando de competências técnicas e humanas.

Onde terá um controle do efetivo, podendo identificar a capacitação dos integrantes da corporação e ajudar na distribuição dos talentos dentro da instituição. Com base nisso, Pires (2005, p. 23) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

Especificações do Cargo

Segundo Bergue (2007), a especificação dos cargos públicos abrange as seguintes áreas:

Intelectual: além da instrução formal, deve conter conhecimento específico e experiência na área, especialmente técnica. Isso deve ser fixado pela administração, considerando a complexidade das tarefas e os graus de iniciativa e liderança exigidos.

Autoridade e responsabilidade: Nos cargos públicos, os principais vetores de análise para essa especificação são: A extensão do poder de atuação, a esfera e a amplitude de autoridade e o nível de responsabilidade do servidor ocupante do cargo.

Física e motora: Os parâmetros de delimitação de habilidades física e motora observam: força, resistência, estatura, destreza e habilidades específicas.

Ambiente de trabalho: Essa especificação é importante, uma vez que irá determinar concessões de adicional de insalubridade, de periculosidade, dentre outros previstos em lei. Sua análise é baseada em níveis de risco, desgaste físico ou mental associados ao desenvolvimento das atividades do cargo.

Ainda conceituando carreira temos “[...] um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências, requeridas para ascensão.” (BERGUE, 2007, p. 241).

Ao passo que a administração de pessoal, deve ter em mente quais são os instrumentos mais utilizados para a avaliação do desempenho de seus integrantes dentro da perspectiva da instituição. Essa ferramenta será utilizada para Recrutar (selecionar os militares); Identificar (necessidade ou não de treinamento); visando definir e orientar o seu desenvolvimento e função, porém também podemos identificar os novos talentos e mostrar as possibilidades de crescimento na Corporação Bombeiro Militar.

Para ainda um melhor entendimento sobre a gestão do conhecimento, vamos ver o que Chiavenato (2009) diz a respeito: O conhecimento é uma mistura da experiência condensada, dos valores, de informações contextuais e insight (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento está na mente das pessoas. As pessoas

transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as conseqüências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. Nas organizações, o conhecimento está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento conduz à ação no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisões acertadas e relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorrentes, na logística a ser adotada etc. (CHIAVENATO, 2009, p. 122).

No certame das mudanças, as organizações públicas estão cada vez mais restringindo a qualidade de seus integrantes, para melhorar a qualidade dos serviços e sua eficiência. Bergue (2007, p. 376) enfatiza que [...] a construção de um sistema de avaliação de desempenho de pessoas precisa observar, essencialmente, a cultura organizacional, a natureza e as condições da estrutura humana, bem como as diretrizes e os objetivos institucionais. Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao Indivíduo”. Sendo assim, verificamos que a Gestão de Pessoas por competências no serviço público, tem a tendência de promover serviços com qualidade crescente permitindo uma flexibilidade no serviço público sem sair de seus princípios. Onde Picarrelly (2002) define a competência de forma mais simples, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam ao desempenho superior. O conhecimento ficou emparelhado com o “saber”, enquanto atitudes se relacionam a comportamentos e habilidades, a “saber-fazer”. Em que se tratando do conceito no nível organizacional, definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização que representam a soma do aprendizado. Assim, as competências humanas relacionam-se ao indivíduo ou à equipe de trabalho e as organizacionais dizem respeito a toda a organização, Prahalad e Hamel (2001).

De acordo com Lima (2012), o capital intelectual é concebido como a união de três fatores, conforme mostra a figura 1.

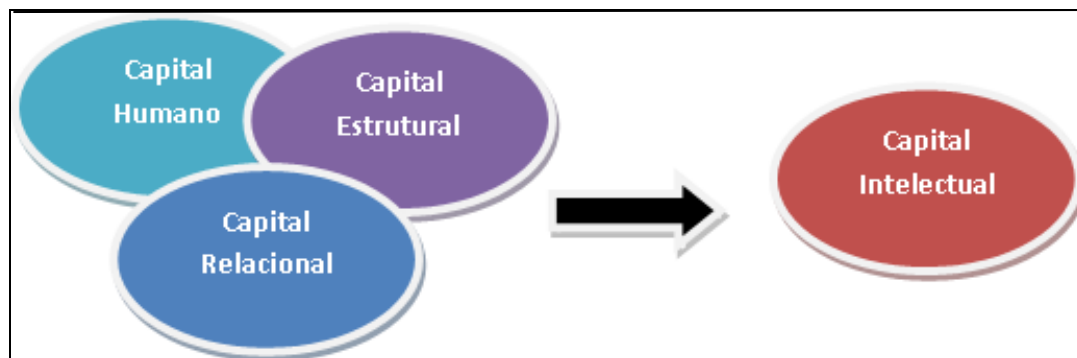


Figura 1- Componentes do Capital Intelectual
 Fonte: Adaptado de Lima (2012).

Na certeza de estar presenciando uma mudança no serviço público, no que se refere a administração e a sua gestão. Gramigna (2007) afirma que se a Gestão por Competências agrega valor a um processo já existente, tornando-o melhor, ela pode ser considerada uma inovação. Provavelmente, uma inovação que poderá contribuir muito para o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas. É inovadora, principalmente porque incentiva o envolvimento da direção e dos gestores na gestão do capital humano da organização, viabilizando decisões compartilhadas. Ainda segundo, (GRAMIGNA, 2007) Adotando a Gestão de Competências para a ação gerencial das pessoas, a área tem alcançado grande visibilidade e prestígio, pois é ela quem dá apoio, orientação, suporte e assessoramento às demais áreas das organizações. Angeloni (2002, p. XV) esclarece que “[...] conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informações, mas um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional”.

No escopo discursivo, é fato que dentro da instituição há dificuldades que os gestores tem que procurar solucionar. Como explícito a esta assertiva releva-se a circunstância da tendência das pessoas de não aproveitarem os militares com perfis intelectuais potenciais quando de suas chegadas à instituição. É entendido que devido à estrutura da gestão atual do CBMPB, mesmo que sem intenção clara, tais militares não são aproveitados ante suas capacidades cognitivas, por vezes, pelo simples fato de não usá-las dentro da instituição. Diante do exposto, para que a Gestão do Conhecimento tenha efeitos positivo nas organizações públicas, deve-se ter um desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infra estrutura tecnológica como também uma cultura organizacional, para que seja reforçado o trabalho em grupo e o compartilhamento de conhecimentos para um melhor serviço integrado. Os gestores também devem nutrir o desenvolvimento dos funcionários para que trabalhem em grupos. A atenção deve estar voltada especificamente ao bem-estar coletivo e à busca por um senso de colegiado entre os participantes. O desenvolvimento da habilidade interpessoal permite aos gestores atuar efetiva e individualmente nos talentos e criar um time cujo todo é mais importante que a soma das partes (HANASHIRO et al, 2007).

Certamente, temos a necessidade dos servidores estarem motivados e cientes das mudanças propostas, onde estamos debatendo o aproveitamento dos talentos na Instituição e uma melhor dinamização do trabalho, mas não podemos deixar de lembrar que estamos em um local gerido pela hierarquia e disciplina onde devemos respeitar os nossos superiores independentemente do seu grau de instrução, pois todos juntos somos os principais responsáveis pelo serviço do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba. A Gestão do Conhecimento pode ser disseminada em organizações de todos os portes e de qualquer setor, demonstrando assim que o setor público dos Estados e regiões poderá fazer mão dessa ferramenta, em nome de sua efetividade organizacional.

Identificação e mapeamento de competências dos servidores

As atividades de reconhecimento dos novos integrantes, requer que seja feito a identificação de suas habilidades e atitudes que vão formar um profissional de grande importância na instituição, capazes de solucionar atividades distintas que exijam um conhecimento técnico, aliado a um planejamento estratégico. Algumas organizações procuram montar e implantar um sistema informatizado e atualizado, onde possam obter a informação a respeito do conhecimento técnico de seu funcionário e assim, ter em mãos os dados necessários para procurar a pessoa com mais capacitação para cada setor.

Devemos nos precaver com relação a quem estará apto e disponível no banco de talentos, pois trabalhamos para uma missão “VIDAS ALHEIAS E RIQUEZAS SALVAR” que é nosso serviço fim! Pode ser feito esse cadastro no banco de dados do militar, porém esse só poderia ser utilizado a partir de 05 anos de serviço operacional, exceto em uma grande necessidade da corporação. No entanto, devemos manter o voluntariado, onde o militar deverá manifestar a sua vontade de participar e estar disponível para contribuir. Não devemos esquecer que a gestão de pessoas com base em suas competências, completa-se com uma melhor análise as suas variáveis comportamentais os quais se integram aos traços de personalidade, interesses, valores pessoais.

No Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, temos no Departamento de Educação Física (DEFID), um dos locais que mais podemos constatar o aproveitamento dos Talentos, pois é composto por profissionais Bombeiros Militares, que em sua grande maioria são Graduados em diversas áreas que se complementam como: Educação física, Fisioterapia e Nutricionista.

Certamente havendo um melhor plano de Cargo, carreira e remuneração principalmente para as praças, onde o mesmo poderia ingressava como soldado e chegaria a subtenente na ativa “Seguindo todas as exigências”. A corporação certamente iria

conseguir ficar por mais tempos com seus novos talentos, pois esses não vendo aqui uma ascensão profissional irão procurar estudar para outros concursos que possam lhe oferecer algo mais, como já vem acontecendo! Fenômeno esse diferente, daquele que acontecia há aproximadamente 30 anos atrás, no qual os militares pediam o seu licenciamento devido aos baixos salários praticados na época.

METODOLOGIA

O procedimento metodológico utilizado neste artigo foi a pesquisa bibliográfica e quantitativa, que se caracteriza através de pesquisas e localização das diversas fontes confiáveis de informações escritas, que serão coletadas no âmbito geral e específico de um tema proposto e de um questionário elaborado para avaliar os perfis dos egressos no CBMPB nos último ano. De fato, o pesquisador tem como missão ficar em contato direto com o material pesquisado e respeitar o tema a ser trabalhado, conforme Lakatos e Marconi (1985), ela visa colocar o estudante em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, a fim de estudá-lo, sendo, portanto, o primeiro passo de toda pesquisa científica. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, extraído preferencialmente de livros, revistas e jornais científicos Gil (1991). O estudo de caso é recomendável na fase inicial de uma investigação sobre temas complexos que exijam a construção de hipóteses ou reformulação de problemas (Gil 1996).

Adotou-se o método de aplicação de questionário para se alcançar o objetivo proposto. O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. A pesquisa foi realizada com 10 (dez) militares formados nas turmas CFO/CFSD do último ano, onde foi aplicado um questionário composto por 11 (onze) perguntas objetivas e subjetivas.

RESULTADO DA PESQUISA

O levantamento realizado vem mostrar que entre os militares pesquisados, temos um percentual de 30% que utilizam o seu conhecimento adquirido antes do ingresso na corporação e a sua grande maioria 70% não está utilizando esse capital intelectual. É fato que há uma distribuição irregular e divergente com as capacidades intelectuais dos militares recém-egressos no CBMPB, o que configura perda de produtividade e uma vertente a um serviço não especializado.

Tabela 1 – Dados coletados do perfil intelectual dos militares que ingressam no CBMPB.

Grau de Escolaridade	Curso Realizado	O Conhecimento intelectual é utilizado ?	Qual o grau de satisfação em sua atividade?
3º Grau Completo	Comunicação Social	Não	Ruim
3º Grau Incompleto	Direito	Não	Excelente
3º Grau Incompleto	Graduando	Não	Ótimo
3º Grau Completo	Matemática	Sim	Excelente
3º Grau Incompleto	Graduando	Não	Bom
2º Grau Completo	-	Sim	Excelente
3º Grau Incompleto	Graduando	Não	Bom
3º Grau Incompleto	Graduando	Não	Ruim
2º Grau Completo	Técnico	Sim	Ótimo
3º Grau Completo	Direito	Não	Ruim

Fonte: Resposta a e-mail encaminhado aos Aspirantes 2015 e CFSD 2015 do CBMPB.

O estudo do perfil dos novos integrantes dos militares que compõem a corporação bombeiro militar demonstra uma tendência vertical e crescente a um nível de escolaridade superior ao mínimo exigido nos certames. Com base na pesquisa realizada podemos verificar que essa situação é verídica no CBMPB, pois além do Ensino Médio antigo (2º Grau) o qual começou a ser exigido na década de 90, os novos egressos possuem nível superior, ou em sua maioria estão em cursos de graduação em instituições públicas e privadas. De certa forma essa tendência é averbada ao fato de um apontamento para o ingresso de profissionais com nível superior, fato que já acontece em algumas regiões do país.

Estamos adquirindo novos militares que além da vontade de trabalhar no serviço Fim, ou seja, no serviço operacional, podemos utilizar esses conhecimentos para uma melhor dinâmica no serviço meio, ou seja, no administrativo como é o caso de nossas Diretorias (DEIP, DAL, DP, DEFID, DAT e DF), que são compostas por pessoas capazes de realizar um serviço de grande importância, pois sem ele as outras missões chegariam ao fracasso.

No âmbito das assertivas em discursão pode-se propor também um plano de carreiras conforme o grau intelectual do militar, fazendo valer o grau de satisfação deste e ainda aumentar sua produtividade dentro da seção administrativa na qual o CBMPB se fragmenta.

CONCLUSÃO:

A administração pública tendo como regra os princípios constitucionais, os quais possuem a missão de planejar e realizar ações que irão servir os desejos do serviço interno

e a população, através de melhores serviços prestados com a utilização de servidores qualificados. O estudo vem debater a necessidade da nossa corporação em administrar esse conhecimento intelectual dos nossos militares, através de um banco de talentos, pois sendo essa uma tendência no âmbito de todas as instituições privadas e públicas com a ressalva dos objetivos distintos de ambas.

Assim é notória uma avaliação mais aprofundada do caso com vistas a uma redistribuição do efetivo do CBMPB, conforme o fluxograma institucional vigente.

REFERÊNCIAS:

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. Barueri – SP: Manole, 2009.

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.

DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Ademar . **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de Pessoas na área Pública, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de Competência**. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, n. 5, p. 183–196, 2001. Edição Especial.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas Enfoque nos Papéis Profissionais**. Ed. Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M. **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LIMA, J. P. C. **Qual o verdadeiro significado do Capital Intelectual?** Administradores, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MILIONI, B. **Dicionário de termos e expressões da gestão de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002.

PICARRELLI, V. Gestão por competências. In: BOOG, G; BOOG, M. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 4 edição. São Paulo: Educator, 2001.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. Ed. Saraiva, 2006.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AFERIÇÃO DE CAPACIDADE
INTELECTUAL PARA RECÉM-INGRESSOS NO CBMPB**

- 1) Qual a sua idade atual ?

- 2) Qual a idade que entrou no CBMPB ?

- 3) Quanto tempo tem de serviço na Corporação ?

- 4) Qual o grau de instrução antes de ingressar no CBMPB ?
() Ensino Médio () Superior Incompleto () Superior Completo
() Outros_____

- 5) Qual o seu grau de instrução no momento da pesquisa ?
() Ensino Médio () Superior Incompleto () Superior Completo
() Outros_____

- 6) Se for formado, qual o seu Curso Superior ?

- 7) Qual é o grau de satisfação na atividade empenhada ?
() Ruim () Bom () () Ótimo () Excelente

- 8) Seu conhecimento extra quartel está sendo utilizado?
() Sim () Não

- 9) Qual o setor do CBMPB, que acha que poderia ser melhor aproveitado intelectualmente?

- 10) Gostaria de fazer um Curso específico ?
() Sim () Não

- 11) Está satisfeito em trabalhar no CBMPB ?
() Sim () Não

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do Curso de Habilitação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da Orientadora 2º Ten.QOBM Susana, cujo objetivo é realizar uma pesquisa concernente ao tema: **MILITARES DO CBMPB - ANÁLISE SINCRÔNICA DO PERFIL E DAS COMPETÊNCIAS DOS MILITARES INGRESSOS NA INSTUIÇÃO.**

Sua participação envolve (responder um questionário que irá ser disponibilizado por e-mail e encaminhar o mesmo)

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador fone (083) 99813-9237/98649-1705.

Atenciosamente

Al.CHO BM **William de França**
Freires
Matrícula: 520.981-1

—
Local e data

Susana Pedroza

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

ASSINATURAS DOS RESPONSÁVEIS

Acadêmico/ Aluno pesquisador

Professor orientador

JOÃO PESSOA, 2016