



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO PAIVA JUNIOR

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL
HUMANO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO CEARÁ**

FORTALEZA - CE
2017

FRANCISCO PAIVA JUNIOR

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL
HUMANO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO CEARÁ**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Marcia Zabdiele Moreira.

FORTALEZA - CE

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P168g Paiva Junior, Francisco.

A gestão por competências e o desenvolvimento do capital humano no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará / Francisco Paiva Junior. – 2017.
135 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.

Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Gestão por competências. 2. Gestão de pessoas. 3. Capital humano. 4. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará. I. Título.

CDD 658

FRANCISCO PAIVA JUNIOR

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL
HUMANO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO CEARÁ**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dra. Kilvia Souza Ferreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A minha esposa, Cristina Paiva. Filhos,
Aira Letícia e Abner Levi. Amigos e
familiares.

AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Márcia Zabdiele Moreira pela excelente orientação.

Aos professores participantes da Banca examinadora, Professoras Dras. Tereza Cristina e Kilvia Souza, por aceitarem o convite e pela contribuição com valiosas colaborações e sugestões.

Aos amigos profissionais do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará respondentes, pelo tempo concedido.

Aos amigos discentes, companheiros de turma, pelo apoio ao longo do curso.

“Pode-se obter capital e construir edifícios,
mas é preciso ter pessoas para se montar
uma empresa”.

(Thomas J. Watson, fundador da IBM,
1963)

RESUMO

A gestão de pessoas com foco em competências tem sido implementada por diversas organizações do setor privado como ferramenta estratégica. Gerenciar pessoas de forma eficaz tem sido um desafio para gestores, já que o capital humano, constitui patrimônio intangível da organização. No setor público, especificamente nas organizações militares, são evidenciados óbices à aplicabilidade da Gestão por Competências, pois a doutrina rege que o importante é o posto ou graduação que se ocupa, independente da formação acadêmica. Analisando o Corpo de Bombeiros Militar do Ceará, vê-se que em sua estrutura organizacional, definida em Lei, contempla uma Célula de Gestão e Formação de Pessoas, porém suas práticas ainda se encontram aquém dos processos de gerenciamento modernos aplicados por outras organizações. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo geral avaliar como a implementação da Gestão por Competências no Corpo de Bombeiros Militar do Ceará poderia proporcionar melhor desenvolvimento de seu capital humano. No tocante à metodologia, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo, por meio de uma abordagem quali quantitativa. A coleta de dados se deu por meio de questionário aplicado sobre o universo de gestores da Corporação, em novembro de 2017, com retorno de 13 respondentes. Os resultados demonstraram que os respondentes percebem a importância da temática para a corporação para que as atividades meio sejam executadas com a mesma eficiência que as operacionais, porém, pela pesquisa, os indicadores apontam que existem barreiras impeditivas a tal implementação, como a centralização das ações, prevalência da hierarquia em detrimento das competências dentre outras. Ainda por meio da pesquisa, observou-se que a instituição promove o desenvolvimento do capital humano, voltado principalmente para as atividades operacionais, o que não ocorre com as atividades meio. Por conclusão se tem que, embora algumas instituições públicas tenham incorporado os princípios da gestão por competência em sua forma de gerenciar os talentos, não se observa tal disposição no Corpo de Bombeiros Militar do Ceará e espera-se que num futuro próximo, haja a sensibilização da alta cúpula no intuito de se implementar a gestão por competências na Corporação.

Palavra-chave: Gestão por competências. Gestão de Pessoas. Capital humano. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará.

ABSTRACT

The people management with focus on competencies has been implemented by several private sector organizations as a strategic tool. Managing people effectively has been a challenge for managers, since human capital is an intangible asset of the organization. In the public sector, specifically in military organizations, obstacles to the applicability of Management by Competencies are evidenced, since the doctrine rules that what is important is the position or graduation that is occupied, independent of the academic formation. Analyzing the Military Fire Department of Ceara, it is seen that in its organizational structure, defined in Law, it contemplates a People Formation and Management Cell, but its practices still fall short of the modern management processes applied by other organizations. In this sense, the present work had as general objective to evaluate how the implementation of Competencies Management in the Military Fire Department of Ceara could provide better development of its human capital. Regarding the methodology, a bibliographic, documentary, field research was carried out through a qualitative-quantitative approach. The data collection was done through a questionnaire applied to the universe of managers of the Corporation, in November 2017, with the return of 13 respondents. The results showed that the interviewees perceive the importance of the thematic to the corporation so that the activities are executed with the same efficiency as the operational ones. However, through the research, the indicators point out that there are impeding barriers to such implementation, such as the centralization of actions, prevalence of the hierarchy to the detriment of the competences among others. Also through the research, it was observed that the institution promotes the development of human capital, focused mainly on the operational activities, which does not occur with the middle activities. It is concluded that, although some public institutions have incorporated the principles of management by competence in their management of talents, there is no such provision in the Military Fire Department of Ceara and it is expected that in a In the near future, there will be awareness of the high summit in order to implement the management by competencies in the Corporation.

Keywords: Competencies Management. People Management. Human Capital. State Military Firefighter Corps of Ceara.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As Dimensões da Competência	28
Figura 2 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização	29
Figura 3 – Estratégia e Competências Essenciais	34
Figura 4 – Processo de Gestão de Desempenho baseado nas Competências	35
Figura 5 - Organograma do CBMCE	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de Atuação no Cargo/Função	68
Gráfico 2 – Faixa Etária dos Respondentes	69
Gráfico 3 – Tempo de Serviço Efetivo	69
Gráfico 4 – Nível de Escolaridade dos Respondentes.....	70
Gráfico 5– Alinhamento das estratégias de RH às organizacionais.....	73
Gráfico 6 – Visão do RH como setor estratégico para a Instituição	74
Gráfico 7 - Percepção de mudanças no modelo de gestão de pessoas no CBMCE	75
Gráfico 8 - Participação dos profissionais na formulação das estratégias organizacionais no CBMCE.....	76
Gráfico 9 - Participação da equipe na definição das estratégias do setor de trabalho	78
Gráfico 10 - Participação da CGFP na definição e revisão do planejamento estratégico.....	79
Gráfico 11 – Importância da CGFP na gestão eficiente de pessoas.....	80
Gráfico 12 - Desenvolvimento dos talentos e as atividades meio da instituição	82
Gráfico 13 - Formação acadêmica e as atividades meio da instituição	84
Gráfico 14 - Promoção da descentralização das atividades meio na Corporação	85
Gráfico 15 - Autonomia dos profissionais do CBMCE ao executar suas atividades	86
Gráfico 16 – Percentuais dos respondentes que conhecem ou já ouviram algo sobre gestão por competências.....	89
Gráfico 17 – Possibilidade de implantação da gestão por competências no CBMCE	90
Gráfico 18 – Escolha dos profissionais por meio de suas competências.....	91
Gráfico 19 – Escolha dos profissionais através de afinidades pessoais com os gestores	92
Gráfico 20 – O capital humano e a eficiência organizacional da CBMCE.....	93
Gráfico 21 – Aproveitamento do capital humano, de acordo com sua formação acadêmica.....	94
Gráfico 22 – Definição do perfil de competência profissional	97

Gráfico 23 – Metodologia de identificação de necessidades de qualificação orientada pela estratégia organizacional e pelas competências dos servidores.....	98
Gráfico 24 – Aprendizado contínuo do pessoal administrativo e a eficiência dos serviços prestados	99
Gráfico 25 – Planejamento das atividades de desenvolvimento pessoal.....	100
Gráfico 26 – Treinamento e desenvolvimento dos profissionais	102
Gráfico 27 – Promoção de avaliação de desempenho profissional no CBMCE.....	104
Gráfico 28 – Utilização de indicadores de desempenho e a avaliação de cargos no CBMCE	105
Gráfico 29 – Percepção dos profissionais e a importância do desempenho de suas atividades para o atingimento dos objetivos organizacionais	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Competências.....	25
Quadro 2 – Série de Ganhos gerados pela Gestão de Pessoas por Competências	33
Quadro 3 – Processos de Gestão de Pessoas e sua Classificação	37
Quadro 4 – O Homem na Concepção das Teorias Administrativas.....	47
Quadro 5 - Formação do Capital Intelectual	50
Quadro 6 - Principais Incêndios ocorridos no Ceará	56
Quadro 7 - Projetos Sociais desenvolvidos pelo CBMCE.....	64
Quadro 8 – Composição do instrumento de Pesquisa.....	66
Quadro 9 – Parte C: manifestação do pensamento acerca das questões subjetivas	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de Respondentes	68
Tabela 2 – Formação Acadêmica dos Respondentes	70
Tabela 3 – Tabulação dos dados referentes à estratégia organizacional	71
Tabela 4 – Tabulação dos dados referentes à gestão de pessoas.....	81
Tabela 5 – Tabulação dos dados referentes à gestão por competências	87
Tabela 6 – Tabulação dos dados referentes ao planejamento em gestão de pessoas.....	96
Tabela 7 – Tabulação dos dados referentes à avaliação de desempenho	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AESP	Academia Estadual de Segurança Pública
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBMCE	Corpo de Bombeiros Militar do Ceará
CEF	Caixa Econômica Federal
CGFP	Célula de Gestão de Formação de Pessoas
CSP	Corpo de Segurança Pública
CTDH	Centro de treinamento e Desenvolvimento Humano
DERT	Departamento de Edificações, Rodovias e Transportes
FEA-USP	Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FEAAC	Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
FIA	Fundação Instituto de Administração
GC	Gestão por Competências
JBV	Projeto Jovem Brigadista de Valor
LOB	Lei de Organização Básica
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento e Gestão
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMB	Organizações Militares do Brasil
PEDEP	Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas
PPA	Plano Plurianual
PROGEP	Programa de Estudos em Gestão de Pessoas
QOBM	Quadro de Oficiais Bombeiro Militar
QPBM	Quadro de Praças Bombeiro Militar
SSPDC	Secretaria de Segurança Pública e Defesa da Cidadania
SSPDS	Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	24
2.1 Conceito de Competência	24
2.2 Gestão de Pessoas por Competências	31
2.3 Modelos de Implantação de Gestão por Competências.....	35
2.3.1 <i>Modelo segundo Brandão e Bahry (2005)</i>	35
2.3.2 <i>Modelo segundo Dutra (2008)</i>	36
2.3.3 <i>Modelo segundo Rabaglio (2008)</i>	38
2.4 A Gestão por Competências no Serviço Público do Ceará.....	40
3 O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	47
3.1 A Evolução do Papel do Homem nas organizações	47
3.2 Capital Humano como recurso estratégico.....	50
4 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO CEARÁ	54
4.1 Sinopse Histórica.....	54
4.2 Estrutura Organizacional e a Célula de Gestão e Formação de Pessoas	60
5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	65
5.1 Tabulação dos Dados	67
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	68
6.1 Caracterização da Amostra	68
6.2 Variáveis e Indicadores analisados	71
6.2.1 Estratégia Organizacional	71
6.2.1.1 <i>Alinhamento das estratégias do RH com as estratégias organizacionais</i>	<i>73</i>
6.2.1.2 <i>A visão do RH como setor Estratégico</i>	<i>74</i>
6.2.1.3 <i>Percepção de mudanças no modelo de Gestão de Pessoas da Corporação pela Alta Gestão</i>	<i>75</i>
6.2.1.4 <i>Desenvolvimento do conhecimento e aprendizagem dos profissionais e a participação, de qualquer nível hierárquico, na formulação das estratégias organizacionais.</i>	<i>76</i>
6.2.1.5 <i>Gestão compartilhada da equipe na definição das estratégias do setor</i>	<i>77</i>

6.2.1.6 A CGFP participa ativamente da definição e das revisões do planejamento estratégico.....	78
6.2.1.7 O CBMCE reconhece a importância do Setor de RH para a gestão eficiente de pessoas.....	79
6.2.2 Gestão de Pessoas	81
6.2.2.1 O Setor de RH promove o desenvolvimento dos talentos para execução das atividades meio (administrativas, de pessoal, financeira etc.).....	82
6.2.2.2 Ter formação acadêmica contribui para a eficiência nas atividades meio da instituição.	83
6.2.2.3 A promoção da descentralização das atividades meio	85
6.2.2.4 As pessoas da minha equipe têm autonomia para modificar a forma de executar suas atividades	86
6.2.3 Gestão por Competências	87
6.2.3.1 Conheço ou já ouvi falar em Gestão de Pessoas com foco em Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)	89
6.2.3.2 Levando-se em consideração as implicações legais e de cultura organizacional, é possível implantar a gestão por competências na Instituição.	90
6.2.3.3 O processo de escolha do profissional que desempenha as atividades meio da instituição é feito levando-se em consideração suas competências.	91
6.2.3.4 O processo de escolha do profissional que desempenha as atividades meio da instituição é feito levando-se em consideração as afinidades pessoais com os gestores	92
6.2.3.5 O capital humano, dotado de talentos, capacidades, habilidades e ideias, pode contribuir para a eficiência organizacional, independentemente de sua posição hierárquica na instituição	93
6.2.3.6 Capital humano, de acordo com sua formação acadêmica, pode ser aproveitado em setores que tenham proximidade com sua formação, não importando se Praça ou Oficial.....	94

6.2.4 Planejamento em Gestão de Pessoas	95
6.2.4.1 Procedimentos para definição do perfil de competência profissional.....	97
6.2.4.2 A metodologia de identificação de necessidades de qualificação, capacitação e treinamento externo é orientada pela estratégia organizacional (missão, visão, metas da instituição) e pelas competências e entrega dos servidores	98
6.2.4.3 A instituição promove o aprendizado contínuo do pessoal das áreas administrativas com foco na eficiência dos serviços prestados à população.....	99
6.2.4.4 Existe um planejamento claro, objetivo e adequado às atividades de desenvolvimento de pessoal.	100
6.2.4.5 Existe um programa bem definido de treinamento/desenvolvimento de competências	101
6.2.5 Avaliação de Desempenho	102
6.2.5.1 A instituição promove algum tipo de avaliação de desempenho profissional no âmbito das atividades meio de forma periódica.	104
6.2.5.2 A instituição utiliza-se de indicadores de desempenho para avaliação dos cargos das atividades meio.	105
6.2.5.3 O pessoal é consciente da importância de suas atividades para o atingimento dos objetivos organizacionais.....	106
6.2.6 Análise das questões subjetivas	107
6.2.6.1 Levando-se em consideração a premissa básica da Gestão por Competências (GC) de manter o profissional certo no local certo, na sua concepção, quais dificuldades impedem que o modelo atual de gestão de pessoas no CBMCE aplique a GC na instituição?	107
6.2.6.2 De acordo com sua visão e considerando a formação acadêmica dos profissionais que compõem o CBMCE, é possível indicar colaboradores de níveis hierárquicos inferiores (Praças e Oficiais subalternos) para desempenharem cargos de confiança?	108
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS.	113

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS OFICIAS GESTORES DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO CEARÁ.....	119
ANEXO A – DECRETO ESTADUAL Nº 27.141, DE 18 DE JULHO DE 2003	122
ANEXO B – LEI ESTADUAL Nº 13.438, DE 07 DE JANEIRO DE 2004	123
ANEXO C – DECRETO Nº 29.642, DE 05 DE FEVEREIRO DE 2009	132

1 INTRODUÇÃO

Desde a Revolução industrial, com a introdução da mecanização dos processos produtivos, até os dias atuais, com os modernos processos de automação industrial, as organizações têm sofrido várias mudanças em seu ambiente interno, na busca da eficácia organizacional, a fim de alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 2014).

Essas alterações ocorridas ao longo do tempo deram subsídios à formação de várias Teorias Organizacionais, desde a Teoria Clássica (1780 – 1914) até as novas abordagens de Administração da atualidade.

Em cada Teoria se observa um elemento que é comum a todas e que tem ganhado bastante espaço no mundo corporativo, o homem. Por meio do aperfeiçoamento das teorias se buscou definir o papel ideal do homem na estrutura organizacional. No início, era visto como mero recurso de produção (MAXIMIANO, 2000, p. 58). Ao longo dos tempos foi ganhando espaço e, posteriormente, passou a ser considerado parte fundamental dentro das instituições, sendo observado como o recurso diferencial mais importante, chamado de “capital humano”, sendo umas das partes que compõem o capital intelectual - ativo intangível - nas organizações (ANTUNES, 2000, p.9).

Como forma de melhor gerenciar a interação da organização com o homem, visto agora como ativo intelectual, surge então a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Sua história se inicia no século XX, denominada Relações Industriais. Mais tarde, em 1950, passa a ser denominada como Administração de Pessoal, porém, somente partir de 1960, o conceito de Administração de Recursos Humanos cria forma e força (CHIAVENATO, 2000, p. 20). Mais tarde passaria a Gestão de Pessoas, definido por Bohlander e Snell (2009, p.2) como “o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização”.

Gerenciar pessoas de forma eficaz tem sido um problema para muitas organizações, pois o capital humano, ainda que considerado um recurso, é intangível e não pode ser otimizado tal qual outros recursos disponíveis, como o financeiro e material, exigindo que seus administradores visualizem o homem como um fator diferencial na busca de uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

De acordo com Bohlander e Snell (2009, p.2), “para se trabalhar efetivamente com pessoas, é preciso entender o comportamento humano e conhecer

os vários sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada”.

Já Fischer (2001, p.20) coloca que a “Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”.

É primordial entender que as organizações, em sua essência, foram criadas para produzir bens, competir no mercado no qual está inserido, alcançar objetivos e gerar lucros, porém não é possível dissociar desse contexto o fator mais importante para esse alcance, a gestão de pessoas, pois sem elas dando o melhor de si, não há como alcançar os objetivos organizacionais propostos (OLIVEIRA, 2010, p. 19).

Essas pessoas, o ativo intelectual das organizações, também têm seus objetivos individuais e, na maioria das vezes, estão em busca de alcança-los acima de tudo. O grande cerne da questão está como integrar o indivíduo à organização de forma a permitir que aquele alcance seus propósitos e permita a esta atingir os seus, havendo sinergia entre ambos, concatenando esforços (CANTO, 2015, p. 180).

No setor público, embora não tenha o seu fim focado no lucro, mas sim na entrega de serviços de qualidade ao cidadão, também sofre a dicotomia do confronto de interesses entre organização e indivíduo, acrescido de um elemento limitador, a forma burocrática de se administrar.

Os administradores públicos devem buscar a migração do modelo burocrático atual para um modelo contemporâneo que atenda às mudanças organizacionais. Misoczky (2004, p.3) propõe a gestão gerencial no intuito de se aplicar reformas significativas nos processos administrativos. Para Sanabio, Santos e David (2013, p. 24), esse modelo de gestão foca nos resultados, na orientação para o cidadão que também é considerado consumidor dos serviços prestados pelos órgãos públicos e a capacitação de recursos humanos.

Segundo Oliveira (2013, p. 25) discorrendo sobre a qualificação de recursos humanos na esfera pública, dizem que esse tema, juntamente com a revisão das rotinas administrativas se tornaram assuntos discutidos entre muitos países, e a partir de então, pontos como inovação técnica, por meio de criação de instrumentos de gestão, culturais, focando nos resultados e no cidadão, visto como consumidor, financeiras e motivacionais foram implementadas.

Os administradores, sejam públicos ou privados, devem enxergar as pessoas dentro das organizações, como indivíduos dotados de competências, que Rabaglio (2013, p. 11) conceitua como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, e que precisam desenvolver novas competências para desempenhar melhor suas atividades, elevando o nível de excelência das organizações o qual representam.

Ramos (2013, p. 12), por sua vez, coloca que se faz necessário “o aperfeiçoamento das habilidades já existentes e, principalmente, do desenvolvimento de novas possibilidades, novos conhecimentos e de atitudes, ou seja, de competências”.

Para que se aperfeiçoem ou se desenvolvam novas competências, se faz primordial o investimento em pessoas, sendo este necessário ao alcance dos objetivos organizacionais e na entrega de resultados eficazes gerando diferenças para o cliente ou mercado, ou seja, investir em pessoas significa investir em resultados (RABAGLIO, 2008. p.3, 13).

Dutra (2008, p. 16) aponta que “a empresa ao se desenvolver, desenvolve pessoas; de outro, as pessoas, ao se desenvolverem, desenvolvem a empresa”. Reforça-se assim o conceito de que a sinergia entre indivíduo e organização, proposto por Chiavenato (2014, p. 481) provoca efeito ampliado e potencializado, maior do que a soma das partes.

Nesse contexto de investimento em pessoas, e, por conseguinte, em novas competências, surge o conceito de Gestão por Competências (GC). Rabaglio (2008, p.12) a define como “o conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH, fazer Gestão e Desenvolvimento de pessoas com foco, critério e clareza”, ou seja, ferramentas que são concebidas a partir dos cargos e funções da empresa.

A GC tem sido aplicada por diversas organizações no setor privado como ferramenta estratégica na busca de ampliar sua competitividade em um mercado dinâmico globalizado. Se faz necessário colocar o homem certo no local certo. De acordo com uma pesquisa realizada no ano de 2004 em mais de 100 empresas brasileiras entre as 500 maiores, apontaram que 55% das empresas investigadas colocavam a gestão por competências no segundo lugar dentre as estratégias que seriam adotadas para os próximos anos em seu planejamento (RUAS, 2005, p.1).

No setor público também não tem sido diferente, há uma predisposição para adotar práticas de gestão por competências como formar de se trabalhar uma

gestão flexível e empreendedora no intuito da melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços ofertados ao cidadão (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

Ao se analisar o Setor Público, nota-se um entrave na implementação de tal gestão que vai de encontro ao modelo administrativo adotado pelas instituições. Observa-se que uma pequena parcela das instituições públicas nos diversos níveis de governo, a exemplo das organizações privadas, já tem vivenciado experiências inovadoras em sua forma de planejar estratégias, com foco na Gestão de Pessoas por Competências, cita-se aqui o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (Lopes, 2010); Caixa Econômica Federal (CEF) (Silva, 2008); Departamento de Edificações, Rodovias e Transportes (DERT) (Benício, 2007), dentre outras.

Porém, se for observada uma área específica do Setor Público, as Organizações Militares do Brasil (OMB), se evidenciam ainda mais óbices para a aplicabilidade da Gestão por Competências, principalmente ligado ao modelo de Gestão adotado pelas OMBs, alicerçado nos princípios da hierarquia e disciplina, peculiares das instituições militares, onde o importante é o posto ou graduação que se ocupa, independente da formação acadêmica, em detrimento do profissional mais capacitado, e principalmente nos preceitos da Teoria Burocrática.

O Corpo de Bombeiros Militar do Ceará (CBMCE), inserido no rol de instituições públicas militares, segue o modelo burocrático para atividades administrativas e operacionais. O foco principal está no serviço operacional, considerado atividade fim, descrito no lema “vidas alheias e riquezas salvar”, mas as atividades administrativas, consideradas importantes no suporte às operacionais, são executadas por militares, oficiais¹ ou praças², que, em sua grande parte, não possui a formação específica da área, embora haja um percentual considerado de profissionais com diversas formações, em todos os níveis acadêmicos, nos quadros da corporação, desde o Soldado, cargo mais básico da hierarquia militar, até o Coronel, último posto hierárquico.

Sabe-se que as atividades operacionais, embora seja a finalidade máster do CBMCE, não podem ser executadas com a devida efetividade, sem as atividades administrativas que a antecedem, ou melhor, essas atividades necessitam ser

¹ Membro militar, hierarquizado na forma de Postos, preparado ao longo da carreira para o exercício de funções de comando, de chefia e de direção.

² Membro militar, hierarquizado na forma de graduação, preparado para auxiliar ou complementar as atividades dos oficiais, quer no adestramento e no emprego de meios, quer na administração e na instrução.

realizadas por pessoal capacitado, de preferência com formação específica, a fim de que as operações ocorram da melhor forma possível, com o mínimo de recurso.

Em relação à gestão de pessoas, observa-se na estrutura organizacional do CBMCE que existe uma Célula de Gestão e Formação de Pessoas (CGFP), porém suas práticas ainda se encontram aquém dos processos de gerenciamento modernos, aplicados por outras organizações, limitando-se à processos de aposentadoria, controle de férias, pensões e outros. Já na área de desenvolvimento profissional, se limita ao gerenciamento dos cursos de habilitação voltados à ascensão funcional do militar, além de outros de cunho operacional, em integração com a Academia Estadual de Segurança Pública do Estado do Ceará (AESP). Embora tenha adquirido uma nomenclatura moderna, suas funções ainda retratam o antigo setor pessoal.

Com base no exposto, verificou-se como problema da pesquisa: Como a implantação da Gestão por Competências poderia promover o desenvolvimento do capital humano no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará?

Vale salientar que o objeto do estudo não está ligado ao serviço operacional da Corporação, mas sim às atividades de gestão administrativa executadas pelo CBMCE que dão suporte à atividade fim da instituição.

A fim de responder ao problema formulado, o presente trabalho tem por objetivo geral avaliar como a implementação da Gestão por Competências no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará (CBMCE) poderia proporcionar melhor desenvolvimento de seu capital humano.

Como objetivos específicos são propostos: (I) analisar a percepção dos Oficiais gestores da Corporação sobre a importância da Gestão por Competências no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará (CBMCE) sob a ótica da estratégia organizacional, planejamento e gestão de pessoas por competências e avaliação de desempenho; (II) identificar as dificuldades impeditivas do modelo atual de gestão do CBMCE para a aplicabilidade da Gestão por Competências na instituição; e (III) verificar como se dá o desenvolvimento do capital humano na administração da Corporação.

Para a consecução deste trabalho, utilizou-se, quanto ao tipo de estudo, de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Quanto à abordagem da pesquisa, se deu na forma quali-quantitativa, através de uma pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário no intuito de analisar a percepção dos gestores da Corporação quanto ao tema proposto nesse trabalho.

O trabalho está dividido em seis seções. A primeira aborda uma breve contextualização do tema, justificativa da pesquisa, problema a ser solucionado, e seus objetivos, geral e específicos.

A segunda seção trata da teoria acerca da Gestão por Competências, da Gestão de Pessoas com foco em Competências, no setor privado e público, e de alguns modelos aplicáveis à Gestão por Competências nas organizações. Na terceira seção é abordado o capital humano e sua importância no ambiente organizacional. Na quarta seção é apresentado o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará, sua origem, contemporaneidade, estrutura organizacional, Treinamento e Desenvolvimento de profissionais e seu setor de Recursos Humanos.

Na quinta seção é explanada a metodologia utilizada. Já na sexta seção são analisados os resultados obtidos com a pesquisa de campo e na sétima seção são feitas as considerações finais, bem como são colocadas as devidas recomendações e sua viabilidade para se atingir os objetivos propostos.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nessa seção será apresentado o conceito de competência na visão de diversos autores como forma de introduzir o tema gestão por competências, destacando sua importância para as organizações. Em seguida será abordada a gestão por pessoas por competências, enfatizando a eficácia dessa ferramenta para o sucesso das organizações.

Após, são apresentados três modelos de implantação de gestão por competências conforme os autores Brandão e Bahry (2005), Dutra (2008) e Rabaglio (2008). Para o encerramento da seção, é apresentada uma abordagem da gestão por competências no âmbito do serviço público no Ceará e seus desafios, principalmente nas instituições militares.

2.1 Conceito de Competência

De acordo com Oliveira (2010, p. 66), após divergências no mercado de trabalho francês acerca do modelo das profissões vigente à época, que se utilizavam da forma mestre-aprendiz, oriundos das corporações dos artesãos, categorizando as pessoas em determinadas profissões, bem como do modelo Taylorista, que sugeria a racionalização do trabalho e foco na tarefa, necessitava-se de um modelo no qual dirimisse tais conflitos.

Os avanços no mercado de trabalho foram ocorrendo gradativamente, modelo a modelo, os problemas relativos à força de trabalho foram aumentando, até que na década de 1970, dos embates entre classe trabalhadora e representatividade patronal, surge então, o conceito de competência, enfatizando a busca da autonomia dos trabalhadores (MENEZES, 2015, p. 22).

Segundo o léxico da língua portuguesa, competência é colocada como “capacidade ou aptidão” de um indivíduo, onde estas estão intimamente ligadas ao profundo conhecimento de certos assuntos (FERREIRA, 2010).

Sua origem, segundo Dadoy (2004, p. 108), está arraigada no latim em termos como: *competentia*, palavra esta derivada de *competere*, que significa “chegar ao mesmo ponto”, que por sua vez deriva de *petere* “dirigir-se para”, demonstrando que a competência converge o indivíduo para um ponto comum, tanto a ele como a organização na qual ele representa.

Para Dadoy (2004, p. 108), contemporaneizando o termo competência, infere que são as habilidades profissionais dos indivíduos, que os torna capazes de fazer algo. Como o próprio termo já diz, esse algo não se traduz em tudo, mas sim, naquelas habilidades voltadas à realização de certas tarefas.

O sociólogo Perrenoud (2000) acrescenta que o conceito de competência remete à capacidade de reunir um “conjunto de recursos cognitivos” (saberes, capacidades, informações etc.) na busca de solução para diversas situações. Esse conceito deixa claro que, para se solucionar certos acontecimentos, deve-se congregiar diversos recursos adquiridos ao longo do tempo.

Conforme Boyatzis (1982 *apud* HONDEGHEM e BECKER, 2010, p.12, tradução nossa), competência são “as características comportamentais de um indivíduo em relação direta com o cumprimento eficaz ou notório de um trabalho”.

Diversos autores discorreram sobre o conceito de competências, enfatizando sua aplicabilidade no contexto organizacional, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos de Competências

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, Comportamento e resultado
2. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação
3. Spencer Junior e Spencer (1993, p.9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado
4. Sparrow e Bognamo (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégia, ação e resultado
5. Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão, e ação
6. Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimento, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado e formação

Continua

Quadro 1 – Conceitos de Competências (continuação)

Autor	Conceito	Ênfase
7. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.	Formação e interação
8. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final de aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento
9. Cravino (1997, p. 2161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultado
10. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação
11. Magalhães e Rocha (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação
12. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação
13. Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultado
14. Dutra e Silva (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (<i>input</i>)”.	Aptidão, resultado e formação
15. Ruas (1999, p. 10)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultado
16. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado
17. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza, a integração e a transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultado, perspectiva dinâmica.
18. Davis (2000, p.1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultado

Continua

Quadro 1 – Conceitos de Competências (conclusão)

Autor	Conceito	Ênfase
19. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então, À empresa identifica-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação e resultado
20. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho

Fonte: Bitencourt (2010, p. 180-181)

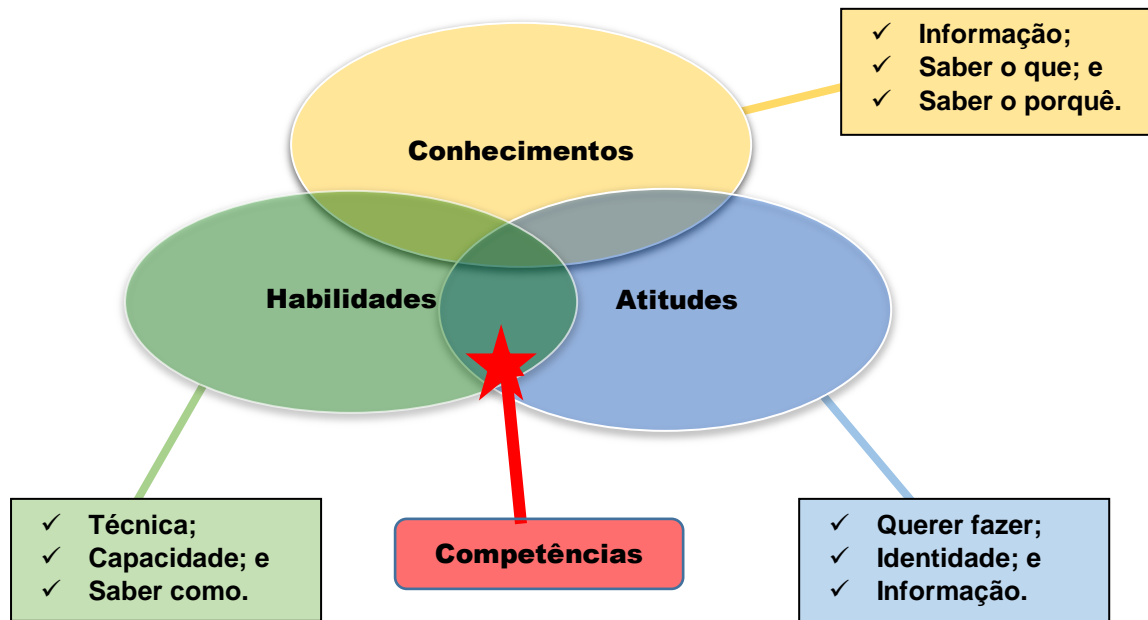
Observa-se pelo quadro 1 que o conceito de competência ainda não encontrou um fim em si mesmo, e, portanto, apresenta-se em constante construção, porém todos os conceitos convergem para um ponto focal, a aptidão para desempenhar determinadas funções. As aptidões concentram-se nas pessoas, colocando-as como força motriz do sistema organizacional, não só como força de trabalho, mas principalmente como capital intelectual.

O que se observa ao longo do tempo é que a sociedade passou por transformações nas mais diversas áreas, incluindo a organizacional. As organizações passaram a buscar meios de se desenvolverem, acompanhando os avanços, buscando novos conhecimentos a fim de se adaptar às transformações e contribuir para o alcance de seus objetivos organizacionais.

Atingir tais objetivos fez com que as organizações revissem o papel das pessoas em seu contexto, culminando na visão atual de um homem dotado de competências, com suas habilidades e atitudes, que pode contribuir significativamente para o desempenho organizacional, tornando-se um diferencial às empresas (DUTRA, 2001, p. 58).

Durand (1998, *apud* BITENCOURT, 2010, p. 180) desenvolveu, lastreado em três dimensões independentes, sua definição de competências como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”, onde conhecimento se refere ao *saber*, habilidades ao *saber-fazer* e atitudes ao *querer-fazer*, conforme figura 1.

Figura 1 - As Dimensões da Competência



Fonte: adaptado de DURAND (2000, *apud* MENEZES, 2015, p. 29)

Para Lopes (2010, p. 39), competências correspondem a:

- Conhecimento (*saber*): corresponde as informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, o qual condiciona o entender o mundo. É o saber informações, ter experiência e capacidade técnica;
- Habilidade (*saber-fazer*): Capacidade de fazer o conhecimento funcionar, agir com disposição, com talento, com o propósito de atingir fim específico;
- Atitude (*querer-fazer*): Corresponde ao interesse e preferências em relação determinadas ações ou eventos, ou seja, o agir, a postura, vontade, os valores, as crenças e os princípios.

O indivíduo, um ser dotado de competências, traz suas experiências vivenciadas ao longo de sua vida (conhecimento) ao ambiente organizacional; ao confrontar as situações diárias com o seu saber, utiliza-se dessa dimensão, não só para resolver problemas, além de gerar inovação (habilidade); e por fim, sua vontade de agir (atitude) pode gerar resultados, tanto para o mesmo como para a organização.

Segundo Borba (2011, p. 4), delineando sobre sua definição de competência, diz que:

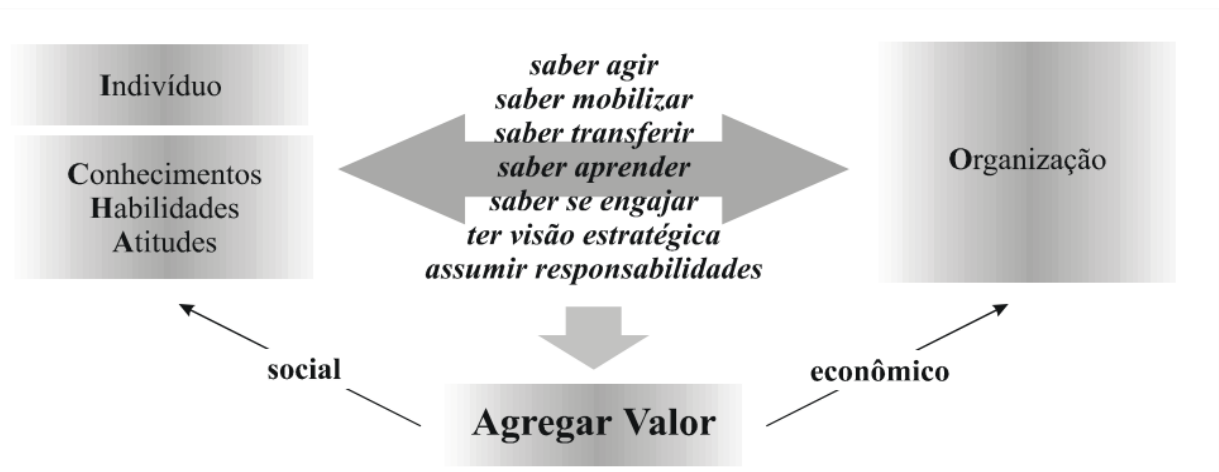
Conhecimentos, habilidades e atitudes formam as competências, ou seja, as características, o que a pessoa aprendeu e ainda irá aprender, a busca dos resultados pessoais e da organização unificados e tudo aquilo que se tem como postura para realização de todas as tarefas.

Deve se buscar uma sinergia entre indivíduo e organização, esta por sua dinamicidade nas atividades, tem papel fundamental na aprendizagem do indivíduo inserido em seu ambiente, sendo considerada um local de constante aprendizagem, já aquele contribui para o desenvolvimento da organização com suas competências (BORBA, 2011, p.5).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 187), não é o simples fato de apresentar conhecimento e habilidades que o indivíduo pode receber o *status* de competente, pois essas dimensões devem ser contextualizadas no ambiente o qual está inserido, e principalmente, utilizadas, sendo assim, as competências devem agregar valor à organização, sendo o mesmo de cunho econômico, e também ao indivíduo, com valor social.

O pensamento de Fleury e Fleury (2001, p. 188) se traduz em sua definição de competência disposta 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. A figura 2 demonstra a importância da competência como fonte geradora de valor para ambos os interessados, organização e indivíduo.

Figura 2 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

O grande cerne encontra-se em gerenciar essas competências de modo a produzir resultados para a organização, ou seja, concatenar as competências para o cumprimento das estratégias organizacionais e, gerar um cenário prospectivo atinente às competências essenciais para o futuro (WOOD JR, 1996, *apud* BRITO, 2005, p.

212), bem como produzir resultados para o indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 188).

Não é o simples fato do indivíduo ter competência que fará com que a organização se desenvolva. O indivíduo só estará disposto a entregar valor se perceber que terá retorno ou benefícios provenientes de seu *fazer*. As empresas esperam entregas de diferentes formas e as pessoas, por serem diferentes, têm diversas maneiras de congrega seus conhecimentos e habilidades em prol das demandas advindas do dia a dia, por isso, a ótica a ser visualizada é a da efetiva ou real entrega que agregue valor a organização, pois também o fará ao indivíduo (DUTRA, 2001, p. 58).

Lopes (2010, p. 35) enfatiza que:

O enfoque atual tende para convergência das diversas modificações que se manifestam em várias direções: de um lado, estão as organizações e do outro o trabalhador, onde, na esfera organizacional, o que se visualiza é a construção de um foco estratégico orientado nas ações da empresa, com o objetivo de superar os concorrentes e se manter no mercado competitivo, enquanto que, do ponto de vista do trabalhador, se busca um profissional qualificado, de ampla formação, com conhecimentos e habilidades para resolução de conflitos e problemas.

Sadberg (1996 *apud* BITENCOURT, 2010, p. 187) traz à tona a questão de que se deve buscar a compreensão do desenvolvimento de competências no âmbito das práticas organizacionais, no que o autor chama de abordagem interpretativa, focando sua observação no alindamento das vivências e experiências do indivíduo.

Para que a organização se desenvolva, há a necessidade de uma “visão compartilhada das competências”, verificando que no contexto organizacional, o desenvolvimento das competências ocorre por meio da interação entre os indivíduos e seus pares (BITENCOURT, 2010, p. 187).

Portanto, no contexto atual em que está envolto a organização e os indivíduos, em um ambiente altamente competitivo e complexo e que se faz necessário ser flexível às mudanças e bastante polivalente, deve-se almejar um modelo de gestão que busque consorciar as competências dos indivíduos às estratégias organizacionais. Nessa situação, o indivíduo que venha desenvolver melhor suas competências profissionais, será valorizado no mercado de trabalho e, por conseguinte, garantirá seu espaço por meio de seu profissionalismo (LE BOTERF, 2003, p.34).

2.2 Gestão de Pessoas por Competências

As alterações nas formas de organização do trabalho e produção, necessitando que as organizações revissem seus objetivos, a partir da década de 1980, trouxe à baila o conceito de gestão estratégica de recursos humanos, indicando que o homem deve ser parte integrante das estratégias organizacionais e não, simplesmente, agente passivo conectado às estratégias (FLEURY e FLEURY, 2004, p.49).

Os conhecimentos, habilidades e atitudes, dimensões constituintes das competências, precisam ser encarados como fator importante para o sucesso das organizações, principalmente se forem direcionados às suas estratégias. Para Snell (2009, p. 2), “as competências são os recursos mais distintivos e renováveis nos quais a empresa pode se basear e por isso seu gerenciamento é estratégico”.

Uma pesquisa conduzida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep), da Fundação Instituto de Administração (FIA) conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), com profissionais de recursos humanos acerca dos desafios da Gestão de Pessoas para os próximos anos, concluiu que, 82,3% acreditam que o objetivo das organizações devem ser pautados no alinhamento das pessoas, e seus respectivos desempenho e competências, às estratégias do negócio e metas organizacionais. Já 69,4% apontam que a preocupação com o desenvolvimento e a capacitação dos gestores é imprescindível e sem os quais a gestão de RH é impensável nos dias de hoje. Além de 58,2% dos respondentes afirmar que a maior importância no modelo contemporâneo de Gestão de Pessoas deve focar nos “processos de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, compatibilizando o desenvolvimento dos profissionais com o da organização” (WOOD JR, TONELLI e COOKE, 2012, p. 1).

Segundo Dutra (2008, p. 171), “as empresas, de forma natural e espontânea, estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno”, demonstrando assim, uma predisposição para melhorias no processo de gestão do seu capital intelectual.

O mercado global fez com que as empresas se transformassem em espaço de aprendizagem contínuo, isso também gerou mudanças no comportamento dos indivíduos no tocante ao uso de suas competências em âmbito organizacional. Faz-

se necessário pessoal mais especializado. Empresas que atuam em setores mais exigentes, tem buscado implementar sistemas de gestão de pessoas com base em competências (DUTRA, 2008, p.171).

Silva (2008, p. 26) coloca que a Gestão de Pessoas tem como premissa o conhecimento que passa a ser o elemento crucial da produção, obrigando as organizações a se reinventarem por meio de inovações organizacionais. Tal gestão deve se pautar na condição do capital intelectual contribuir para as estratégias organizacionais.

A gestão de pessoas, ao longo dos últimos anos, tem se mostrado uma ferramenta eficaz no sucesso da organização, devido a uma maior participação das pessoas, fazendo com que estas tenham um comprometimento de forma integral, mobilizando seu potencial criativo e sua capacidade de interpretar o contexto no qual está inserido, agindo sobre ele, gerando vantagens competitivas à sua empresa (DUTRA *et al.*, 2001, p. 27).

De posse dessa ênfase do gerenciamento eficaz de pessoas, entra em questão a Gestão de Pessoas com foco nas Competências, ou simplesmente, Gestão por Competências.

Bitencourt (2010, p. 190) define gestão por competências como:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo, ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização).

Por meio da definição acima infere-se que a gestão por competências, vista como estratégica nas organizações, implica em gerenciar de forma qualitativa o capital intelectual e os seus atributos de competências em cada ambiente organizacional, ao mesmo tempo, em que não desconsidera as experiências individuais e pessoais (BITENCOURT, 2010, p. 191).

Segundo Rabaglio (2008, p. 12) a gestão por competências é definida como:

Um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazerem Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções.

Ainda para Rabaglio (2001, p.13) a gestão por competências é formada por um conjunto de subsistemas que servem para fornecer as ferramentas necessárias à organização do capital intelectual da organização.

Observa-se que a gestão baseada em competências imputa seu principal foco de atenção nas pessoas, já que seu caráter é de ação (DUTRA *et al.*, 2001, p. 19).

Ainda para Dutra (2001, p. 42) o uso do conceito das competências no contexto organizacional permite uma gestão de pessoas alinhada com as expectativas e necessidades tanto das organizações como dos indivíduos, configurando uma série de ganhos, conforme o quadro abaixo.

Quadro 2 – Série de Ganhos gerados pela Gestão de Pessoas por Competências

Para a Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidade, flexibilidade e transparência. • Otimização de recursos e da massa salarial. • Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional. • Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos. • Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia. • Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.
Para as Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos. • Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado. • Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação. • Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

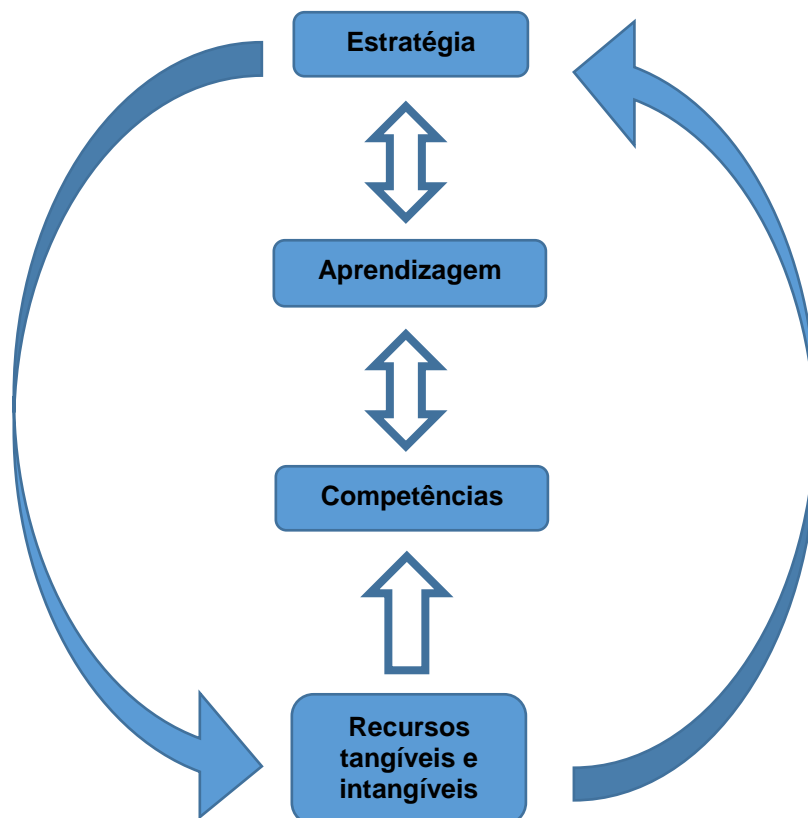
Fonte: adaptado de Dutra (2001, p. 42)

Borba *et al.* (2011, p.4) em suas pesquisas constatou que a visão dos gestores, de um modo geral, é que os profissionais precisam focar em resultados aliados aos seus conhecimentos e práticas. Além disso, em suas percepções, as Áreas de Gestão de Pessoas devem delinear suas ações a fim de conduzir os processos de forma estratégica. Isso se dá através do mapeamento dos perfis de competências inerentes a cada cargo, possibilitando que cada profissional utilize suas competências da forma mais eficiente possível no intuito de atingir os resultados estratégicos da organização.

Observa-se no discurso dos autores citados, que uma gestão por competências eficaz visa ao gerenciamento de forma eficiente do conjunto de competências humanas ou organizacionais a fim de colocar a organização em grau de igualdade com a concorrência ante a um mercado globalizado, altamente diversificado e qualificado.

Na concepção de Fleury e Fleury (2004, p. 46) a gestão de pessoas por competências forma um ciclo contínuo, agregando valor à organização e aos profissionais. As competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas considerando um grupo de recursos, onde a implantação da estratégia organizacional permite a aprendizagem e o desenvolvimento da organização e do capital intelectual, que se reflete em geração de novas competências, influenciando novas estratégias, conforme mostra a figura 3.

Figura 3 – Estratégia e Competências Essenciais



Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 46)

Essa forma de gerir pessoas, focando nas competências, se apresenta como uma via de mão dupla, de forma sinérgica, em que, de um lado ganha a

organização, em termos de lucro e qualidade de seus profissionais e, por conseguinte, melhoria contínua de seus processos, e de outro, às pessoas, que são desenvolvidas ao longo de sua vida profissional, traduzindo em mais motivação para desempenhar suas funções, agregando valor a si mesmo, a seus pares, refletindo-se em ações ante a organização na qual faz parte.

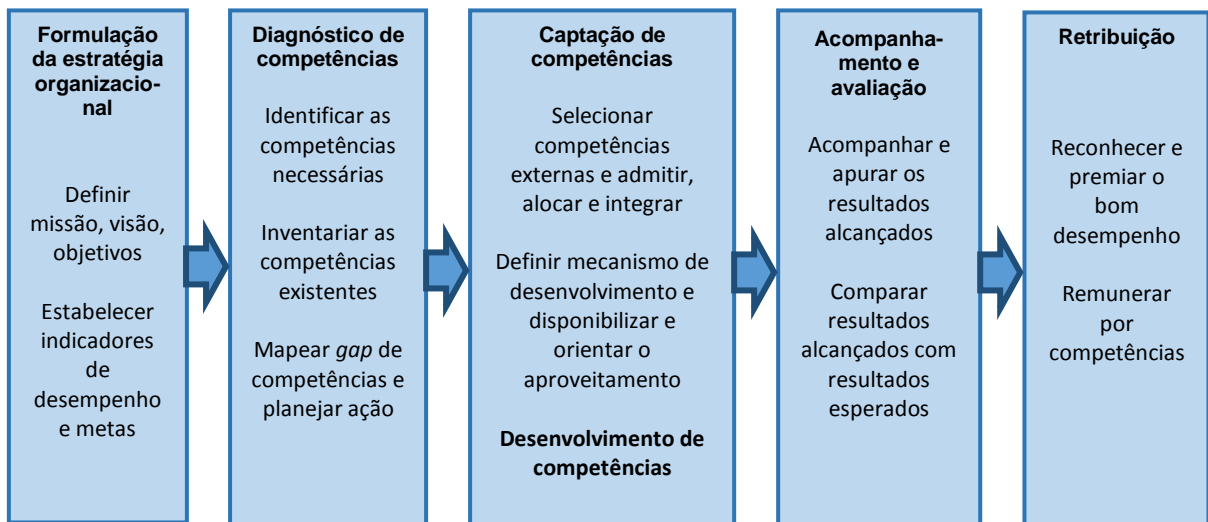
2.3 Modelos de Implantação de Gestão por Competências

Nesta seção serão apresentados três modelos contemporâneos de implantação da gestão de pessoas com foco em competências propostos pelos autores Brandão e Bahry (2005), Dutra (2008) e Rabaglio (2008).

2.3.1 Modelo segundo Brandão e Bahry (2005)

Brandão e Bahry (2005, p. 180) definem que, ao se implantar um processo de Gestão por Competências, é possível aplica-las no trabalho como forma de gerar desempenho profissional, onde a expressão dos comportamentos do indivíduo e suas consequências, traduzem-se em resultados para organização. Em seu modelo de implantação da Gestão de Desempenho baseado em Competências o processo se divide em 4 etapas, conforme a figura 4.

Figura 4 – Processo de Gestão de Desempenho baseado nas Competências



Fonte: Menezes (2015, p. 31) adaptado de Brandão e Bahry (2005, p. 181)

O processo inicial se dá no planejamento estratégico da organização, pois é por meio dele que são definidas a missão, visão e objetivos organizacionais, bem como são definidos os indicadores de desempenho e metas. Somente a partir desse planejamento inicial é que se pode avançar no processo de Gestão por Competências (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 181).

No segundo passo, se segue o mapeamento das competências. Por meio desse mapeamento busca-se identificar as lacunas de competência, descobrindo quais competências são essenciais para a estratégia desenhada e quais competências já são disponíveis internamente (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 181).

Como terceiro passo, tem-se a captação ou desenvolvimento das competências. A organização pode optar por captar pessoas com as competências que faltam à organização ou podem aprimorar profissionais componentes do quadro de funcionários, por meio da aprendizagem, desenvolvendo as competências que lhes faltam para o atingimento das estratégias formuladas (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 181).

Em um quarto passo, se faz o acompanhamento e avaliação. Essa etapa tem o objetivo de avaliar se a execução do planejamento por meio dos indicadores de desempenho está surtindo o efeito desejado, caso contrário, procede-se com as correções necessárias, eliminando-se os desvios. Ao final de cada ciclo, apuram-se os resultados e os compara com o que foi definido no momento do planejamento estratégico (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 181).

Por fim, na etapa de retribuição, é possível reconhecer das diversas formas, que vai dos prêmios a remunerações, os indivíduos ou equipes que contribuíram significativamente com os resultados esperados pela organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 181).

2.3.2 Modelo segundo Dutra (2008)

Já Dutra (2008, p. 56) define seu modelo, classificando-o quanto a natureza de seus objetivos e parâmetros, conforme demonstra o quadro 3.

Quadro 3 – Processos de Gestão de Pessoas e sua Classificação

Processos	Objetivo	Práticas
Movimentação	Dar suporte a toda movimentação de pessoa que estabelece uma relação com a empresa. Refere-se a mudança de local de trabalho, posição profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Captação; • Internalização; • Transferências • Promoções; • Expatriação; • Recolocação.
Desenvolvimento	Estimular e criar as condições necessárias ao desenvolvimento das pessoas e da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação; • Carreira; • Desempenho.
Valorização	Criar parâmetros e procedimentos para distinguir e valorizar as pessoas que tem relação com a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração; • Premiação; • Serviços e facilidades.

Fonte: Adaptado de Dutra (2008, p. 55-76)

Dutra (2001, p. 61) discorre que, do ponto de vista da empresa, “a movimentação está ligada a decisões como planejamento e atração de pessoas, socialização e aclimatação das pessoas em seu trabalho, alocação ou relocação de pessoas, reposicionamento das pessoas no mercado de trabalho”.

Em relação à etapa de desenvolvimento, Dutra (2001, p. 65) cita que é a mais crucial para o bom desempenho da organização. Desdobra-se em três condições, que se forem gerenciadas de forma eficiente, trará resultados positivos à organização e, por conseguinte, aos indivíduos. São:

- a) mensuração do desenvolvimento através dos níveis de complexidade que permitem medir o desenvolvimento da pessoa;
- b) perenidade e comparabilidade dos padrões, dado que o objeto mensurado não é o trabalho da pessoa, mas a complexidade da atividade é possível comparar diferentes tipos de trabalho em diferentes contextos;
- c) desenvolvimento como patrimônio da pessoa, aponta que a pessoa que aprende a atuar em determinado nível de complexidade não regride para níveis inferiores. Esse desenvolvimento é algo conquistado pela pessoa que o levará consigo para qualquer lugar.

É também por meio do desenvolvimento que se aplica o uso da abordagem por competência, onde é possível desenvolver um sistema baseado no desenvolvimento e que apresenta os seguintes desdobramentos (DUTRA, 2001, p.67):

- a) **análise das pessoas com base em sua individualidade:** As pessoas deixam de ser avaliadas pelo cargo que ocupam e passam a ser analisadas por sua entrega à organização. Quando não é conseguido entregar o que se espera, a organização pode determinar se o problema é institucional ou individual;
- b) **análise das deficiências individuais:** Permite observar os motivos da não entrega e assim, pode-se definir um plano de ação, juntamente com a pessoa para o seu desenvolvimento;
- c) **análise da efetividade das ações de desenvolvimento:** Após a definição do plano de ação, construído conjuntamente com o indivíduo, tem-se a cumplicidade do mesmo e de sua chefia. Essa cumplicidade auxilia no aumento das chances de sucesso, podendo ser medido pelas mudanças ou falta delas na entrega da pessoa. Assim, pode-se medir a efetividade das ações;
- d) **adequação das ações de desenvolvimento:** As ações de desenvolvimento devem estar focadas nos pontos fortes das pessoas, pois elas se desenvolvem utilizando-se como base seus pontos mais elevados.

Segundo Dutra (2001, p. 72) o desenvolvimento das pessoas, normalmente, é valorizado por meio de recompensas dada a vinculação de seu aprimoramento com a capacidade de agregar valor para a empresa.

2.3.3 Modelo segundo Rabaglio (2008)

Para Rabaglio (2008, p. 1) alguns cuidados devem ser tomados pela equipe de Gestão de Pessoas antes de iniciar um projeto de Gestão por Competências, são eles:

- a) certificar-se se a alta direção aceitou a ideia e está disposta a contribuir com todo o processo, participando ativamente, para que o exemplo seja seguido por todos os níveis hierárquicos;
- b) realizar um diagnóstico da cultura de liderança a fim de verificar se há uma boa comunicação entre si, se todas as áreas têm um bom fluxo de informações, se há uma cultura de *feedbacks* entre gestores e colaboradores, se há cordialidade entre líderes e equipes e se a equipe

de líderes depende tempo para dar suporte aos seus liderados quando necessário;

- c) analisar se os gestores disponibilizam tempo para investir em pessoas ou se seu tempo é gasto com processos;
- d) verificar se a Gestão de Pessoas é vista como estratégica para a obtenção de resultados eficazes;
- e) avaliar se os líderes entendem a importância de liberar os liderados para treinamento como forma de investir em resultados para a empresa;
- f) avaliar se os líderes participam com prazer de treinamentos quando convidados.

A partir dessas análises, e com resultados positivos, o Gestor de RH pode começar a vislumbrar a implantação da Gestão por Competências, pois um projeto dessa magnitude visa ao investimento e desenvolvimento das pessoas, conforme Rabaglio (2008, p.2).

O modelo de Gestão por Competências proposto por Rabaglio (2008, p. 12) apresenta subsistemas que fornecem as ferramentas necessárias à organização dos recursos humanos de forma estratégica, visando alocar o indivíduo certo no local certo, buscando assim, atingir os objetivos organizacionais. São eles:

- a) mapeamento do perfil de competências organizacionais;
- b) mapeamento e mensuração do perfil de competências de cargos e funções;
- c) seleção por competências;
- d) avaliação por competências;
- e) treinamento e desenvolvimento de competências;
- f) avaliação de eficácia das competências a serem desenvolvidas;
- g) remuneração por competências.

De acordo com Rabaglio (2008, p. 13) o processo de Gestão por Competências se inicia pela definição das competências organizacionais ou corporativas, por meio de seus indicadores: missão, visão, valores, estratégias, objetivos etc. Esse ponto define um marco na mudança de comportamento da organização, devendo, segundo a autora, ser amplamente divulgado, para que todos internalizem esse processo, visando compreender os benefícios que trará para sua vida profissional e pessoal.

Em seguida, segue com o mapeamento de perfil de cargos e competências, buscando verificar quais são as competências essenciais para cada cargo e quais são as necessidades de competências para os cargos. É por meio dessa análise que se verifica a necessidade de novas contratações ou aproveitamento e desenvolvimento de profissionais já pertencentes à empresa (RABAGLIO, 2008, p. 17-34)

Caso seja necessário a contratação de novos talentos, segue o seguinte passo, a seleção por competências. Esse é o meio pela qual a equipe de Gestão de Pessoas busca no meio externo algum profissional que tenha as competências necessárias ao bom desempenho do cargo (RABAGLIO, 2008, p. 35-42).

Segue-se com a avaliação de competências através do medidor de competências, permitindo ao Gestor do cargo e a equipe de Gestão de Pessoas identificar o perfil de competências do seu colaborador, comparar com as do cargo e verificar as lacunas ou *gaps*, visando a construção de um Plano de Treinamento e Desenvolvimento adequado ao colaborador (RABAGLIO, 2008, p.15).

Após a etapa de aplicabilidade do desenvolvimento, se reavalia o colaborador em relação ao cargo a fim de verificar a eficácia das competências, no intuito de analisar a geração de resultados, se positivo, segue para o último passo, caso contrário, volta-se para a fase de análise dos óbices e readequação das competências (RABAGLIO, 2008, p.15).

Por fim, caso o colaborador tenha alcançado êxito em seu programa de desenvolvimento e a empresa tenha gerado resultados positivos, se constata a viabilidade da Gestão por Competências e se segue com a remuneração por competência, onde serão premiados aqueles profissionais que atingiram os objetivos organizacionais (RABAGLIO, 2008, p.15).

2.4 A Gestão por Competências no Serviço Público do Ceará

As instituições integrantes do serviço público, embora não tenha seu fim focado no lucro, mas sim, como premissa básica, a prestação de serviço de qualidade à sociedade, onde o cidadão exerce o papel de consumidor/cliente dos serviços ofertados, também sofre a dicotomia do confronto de interesses, principalmente pela forma burocrática de se administrar (RAMIRES e DAVID, 2013, p. 71)

Para Dias (1998 *apud* PIRES e MACEDO, 2006, p. 95):

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

O ambiente no qual se encontra atualmente as organizações públicas, exige mudança de posturas em suas práticas, pois o modelo burocrático, corporativo, centralizador, tão presente no serviço público, necessita migrar para uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora, permitindo às instituições públicas atuarem de forma eficiente, em um ambiente de rápidas transformações (PIRES e MACEDO, 2006, p.95).

Devido ao desgaste do modelo burocrático, amplamente utilizado pelas organizações públicas no Brasil, evidenciado a partir da segunda metade do século XX, fez com que os profissionais, com visão inspiradoras, envidassem esforços intelectuais e experiências práticas na tentativa de consolidar um novo capítulo na gestão estatal, seguindo o modelo proposto por Misoczky (2004, p.3) chamado de gestão gerencial, que objetiva aplicar reformas significativas nos processos administrativos. Ferreira, (2013, p. 39) propõe o “modelo gerencial de administração pública”, como:

Um modelo de gestão que consiste, fundamentalmente, na busca de incorporação, pela área pública, de uma maior racionalidade gerencial. Trata-se de um conjunto de medidas direcionadas para o aumento da eficiência e a elevação da produtividade das organizações estatais, valendo-se, para tanto, de mecanismos e técnicas já consagrados na gestão empresarial.

Para Oliveira (2013, p. 24), esse modelo de gestão foca nos resultados, na orientação para o cidadão que também é considerado consumidor dos serviços prestado pelos órgãos públicos e a capacitação de recursos humanos.

Ainda, segundo Oliveira (2013, p. 25) discorrendo sobre a qualificação de recursos humanos na esfera pública, afirma que:

A qualificação de recursos humanos e a revisão de rotinas administrativas estiveram presentes na agenda de reformas de muitas nações. Nesse sentido, inovações técnicas (desenvolvimento de instrumentos de gestão), culturais (orientação para resultados e para o cidadão-consumidor), financeiras (incentivos vinculados ao desempenho) e motivacionais foram empreendidas.

Os governos, na tentativa de ampliar sua eficiência, movidos pela problemática de governança, pelas mudanças tecnológicas, financeiras e comerciais acentuadas, principalmente, pela globalização, despertaram um ideário favorável ao aprimoramento da administração pública, desqualificando a burocracia, e se apoiando nas premissas da gestão empresarial como um modelo a ser seguido pelo setor público (OLIVEIRA, 2013, p.23).

No seio da administração pública, as mudanças desenvolvidas pelo modelo gerencial foram aplicadas na reorganização do aparelho do Estado, reduzindo os níveis hierárquicos, transferindo autonomia nas decisões aos escalões inferiores e o movimento de descentralização das ações. Características como burocratismo, autoritarismo/centralização, aversão ao empreendedorismo, paternalismo e reformismo (PIRES e MACEDO, 2006, p. 96), deram lugar a delegação de poder, descentralização, realinhamento de autonomia e autoridade (OLIVEIRA, 2013, p. 25).

A implantação da gestão gerencial trouxe consigo outros conceitos importados do modelo empresarial, como a gestão por competências, no intuito de imprimir no setor público as ferramentas adequadas para o gerenciamento eficaz das pessoas com foco em suas competências individuais e organizacionais.

Menezes (2015, p. 40) coloca que muitos países componentes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), como Canadá, Estados Unidos e Reino Unido, se utilizam, há décadas, da gestão por competências e que esse modelo está consolidado em suas práticas, dando um salto de qualidade nos serviços públicos ofertados à população.

Diversas são as razões na qual as instituições públicas implantam a gestão por competências. Hondegghem (2010, p. 16-17, tradução nossa) aponta alguns benefícios gerados por essa gestão, são eles:

- a) enfatizar os recursos humanos como essencial à prosperidade e longevidade das organizações;
- b) afastar-se das funções e trabalhos estritamente definidos para integrar processos e trabalho em equipe;
- c) criar a flexibilidade para, facilmente, adaptar-se às mudanças nas necessidades dos clientes e condições de negócio através do desenvolvimento dos funcionários baseado em suas competências;
- d) consistir na identificação e mensuração da qualidade das pessoas em todos os estágios do ciclo de emprego;

- e) proporcionar emprego com oportunidades de desenvolver e aplicar novos conhecimentos e habilidades em troca de seu trabalho e empenho;
- f) padrões de competência podem testar a eficácia da formação, melhorar o recrutamento, identificar os *gaps* no treinamento que possam conduzir a uma maior eficiência, produtividade, segurança do trabalhador e retenção de funcionários;
- g) criar uma cultura de aprendizagem contínua;
- h) substituir o crescimento lateral por um plano de carreira e promoção.

No âmbito da esfera pública brasileira, observa-se que uma pequena parcela das instituições públicas nos diversos níveis de governo, a exemplo das organizações privadas, já tem vivenciado experiências inovadoras em sua forma de planejar estratégias, com foco na Gestão de Pessoas por Competências, cita-se aqui o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (Lopes, 2010); Caixa Econômica Federal (CEF) (Silva, 2008); Departamento de Edificações, Rodovias e Transportes (DERT) (Benício, 2007), dentre outras.

Segundo Oliveira (2015, p.25), a agenda de inovações no campo da gestão de pessoas tem buscado a garantia da qualidade na entrega dos órgãos públicos brasileiros que já utilizam a gestão por competências com foco no cidadão-cliente.

Menezes (2015, p. 41) cita que as ações do Ministério do Planejamento e Gestão (MPOG) em introduzir em sua administração a gestão por competências, foi vista de forma positiva pela OCDE, afirmando ser um grande avanço na melhoria contínua da administração pública, visando o aprimoramento das práticas administrativas em áreas prioritárias como educação, política social e proteção ambiental.

Silva (2008, p. 82) em sua pesquisa sobre os desafios para as organizações públicas referente à gestão do conhecimento e de pessoas recomenda que a adoção dos elementos da Gestão por Competências, como a busca pelo alinhamento da entrega dos servidores às estratégias organizacionais e a valorização do servidor por meio de suas competências, citando como exemplo a indicação à cargos de confiança dentre outras ações, devem ser aplicadas e requerem uma atenção especial por parte da Gerencia dos Órgãos da Administração Pública.

No âmbito do Estado do Ceará, no ano de 2009, visando aprimorar o serviço público ofertado pelas instituições da administração direta e dos demais

órgãos componente da máquina pública estadual, foi publicado o Decreto nº 29.642, de 05 de fevereiro de 2009, que instituiu a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas (PEDEP) (CEARÁ, 2009, p.5).

Esse ordenamento jurídico já traz em seu primeiro artigo e incisos os objetivos almejados pelo poder executivo estadual no intuito de apresentar uma nova faceta à gestão de pessoas, são eles:

I – Valorizar o servidor/empregado público estadual, por meio do seu desenvolvimento pessoal e profissional, permanente;

II – Promover o desenvolvimento da expressividade, afetividade e sociabilidade do servidor/empregado público estadual;

III – Promover a melhoria da Qualidade de Vida do servidor/empregado público estadual, mediante a implementação de Programas e Projetos para a realização de atividades socioculturais:

IV– Adequar as competências requeridas dos servidores/empregados públicos estaduais, aos objetivos das Instituições e aos novos desafios expostos no Plano Plurianual - PPA;

V – Promover o gerenciamento das ações de desenvolvimento de pessoas;

VI – Otimizar, racionalizar e efetivar os investimentos nas ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas.

VII – Elevar os níveis de qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Observa-se pelo exposto no inciso IV que a meta a ser alcançada pelos órgãos da administração estadual é adequar as competências dos servidores às estratégias da administração, que são definidas no PPA, sendo este o instrumento de gestão estratégica do Governo Estadual.

Outro ponto relevante a ser notado na legislação em tela, diz respeito aos investimentos na promoção de ações voltadas ao desenvolvimento dos servidores públicos, almejando elevar o nível de entrega dos serviços ao cidadão de forma eficiente (CEARÁ, 2009, p.5).

Tal legislação faz com que o Estado do Ceará, em termos de ordenamento jurídico, avance no âmbito das relações de trabalho com foco nas pessoas e não em processos. A orientação legal aos Órgãos da esfera pública estadual é que busquem implementar a gestão do desenvolvimento por competências, conforme aponta o artigo 2º, inciso III:

[...]

III - incentivo e apoio ao servidor/empregado público estadual em iniciativas para o desenvolvimento de suas competências técnicas e humanas, atitudes inovadoras e comportamentos pró ativos, dentro de uma perspectiva sistêmica.

[...]

Consolida-se assim, a busca pela excelência na oferta dos serviços públicos em nível estadual, objetivando a eficiência nos processos, permitindo ao cidadão o acesso aos serviços de qualidade.

É claro que, a legislação apresentada, corroborando com as práticas contemporâneas de gestão de pessoas, se apresenta como fator contrário à cultura organizacional dos Órgãos que foi desenvolvida ao longo de muitos anos. Permeiar essas mudanças requer tempo e otimismo por parte dos gestores de cada pasta.

O que se observa na prática, é que existem muitos óbices para uma total implementação da gestão de pessoas por competências nos órgãos da administração pública, principalmente por causa de sua cultura forte e bastante arraigada. Esse fato corrobora com o pensamento de Guimarães (2000 *apud* PIRES e MACEDO, 2006, p. 95), que descreve o grande desafio para a nova administração no setor público brasileiro, como sendo a busca pela transformação de uma cultura arraigada em estruturas burocráticas, hierarquizadas e que “tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras em uma gestão flexível e empreendedoras”.

Vale destacar que, no rol das instituições da administração direta no Estado do Ceará, inclui-se as organizações militares estaduais, como o Corpo de Bombeiros Militar do Ceará, objeto desse estudo no qual será apresentado em capítulo oportuno.

Nesse tipo de instituição, a militar, as dificuldades são ainda maiores, pois, mesmo sendo notório que as organizações militares contribuíram significativamente para o surgimento das teorias administrativas, tendo, ainda, suas práticas no campo da administração amplamente utilizadas por diversas empresas mundo afora, embora, em alguns pontos já ultrapassadas quando confrontadas com as práticas de gestão contemporâneas. Os pilares das organizações militares são pautados na hierarquia e disciplina, e se apresentam, desde seu surgimento, na forma de uma estrutura linear, onde impera o princípio da unidade de comando, meio pela qual, cada subordinado só pode ter um superior (CHIAVENATO, 2014, p. 38).

Os princípios que norteiam as organizações militares, se apresentam em diversas empresas, tais como (I) escalões hierárquicos, expressos em graus de autoridade e responsabilidade; (II) direção e controle, onde cada soldado deve ter noção do que se espera dele e o que deve fazer; (III) centralização do comando, com o planejamento centralizado e em paralelo com ações descentralizadas, sendo que, à medida em que aumenta o volume de operações, há a necessidade de (IV) delegação de autoridade para os níveis mais baixos e a instituição de um grupo de (V) assessoramento (*staff*) para dar apoio a alta gestão (CHIAVENATO, 2014, p. 38).

Porém, quando se estende a análise da viabilidade de implantação das modernas práticas administrativas exitosas, é verificada uma orientação para a mudança da vida organizacional militar para os modelos aplicados pelo setor privado (TICOM, 2011, p.51).

Portanto, ao se confrontar a visão de Ticom (2011, p. 51) com a Legislação delineada pelo Governo do Estado (CEARA, 2009), observa-se que o direcionamento se traduz em modernidade das práticas administrativas em todos os órgãos, inserido entre estes, o Corpo de Bombeiros.

Após a exposição dos conceitos de competências e suas dimensões, assim como a importância da Gestão de Pessoas por meio das competências pautados no capital intelectual, contribuindo significativamente para as estratégias organizacionais, foram apresentados três modelos de implantação da Gestão por Competências voltados às organizações em geral, proposto pelos autores Brandão e Bahry (2005), Dutra (2008) e Rabaglio (2008), e por fim foi retratada a questão de Gestão por competências no Serviço Público do Ceará. Devido à relevância do papel do indivíduo nas organizações, na próxima seção, será abordada a revisão literária acerca do homem enquanto capital humano como sendo parte do capital intelectual, considerado ativo intangível.

3 O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Nessa seção será abordada a evolução do papel do homem nas organizações, partindo da visão de um indivíduo como mero recurso de produção e evoluindo para a visão de recurso fundamental para a organização, intitulado de capital humano. Em seguida será apresentado o homem como ativo intangível das organizações, sendo responsável pelo sucesso das mesmas e colocado no patamar de fator estratégico para o cumprimento da missão organizacional.

3.1 A Evolução do Papel do Homem nas organizações

A partir do fim do século XIX, o mundo iniciou um processo de mudanças drásticas no tocante à produção. Até o acontecimento da Revolução Industrial, na Inglaterra, entre os anos de 1780 e 1914, as produções fabril e agrícola eram manufatureiras, realizadas em pequena escala, dada a limitação humana, porém, a partir da Revolução na Inglaterra, foi introduzida a produção em escala, necessitando não só das máquinas, mas do operário para executar as tarefas (CHIAVENATO, 2014).

Iniciava-se então, embora como mero recurso de produção, a visão de que o homem era um “bem” necessário às indústrias. Ao longo das abordagens das teorias administrativas, a concepção do papel do homem dentro das organizações foi sendo alterada até chegar nos dias atuais (CHIAVENATO, 2014), conforme o quadro 4.

Quadro 4 – O Homem na Concepção das Teorias Administrativas

TEORIA	CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO
Clássica	Homem econômico	Mero recurso de produção. Seu comportamento era motivado pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais.
Relações Humanas	Homem social	Era motivado por recompensas sociais e simbólicas.
Estruturalista	Homem organizacional	Desempenha diferentes papéis em várias organizações.
Comportamental	Homem administrativo	Procura a maneira satisfatória de fazer um trabalho, buscando o lucro adequado e não o melhor lucro.
Sistemas	Homem funcional	O indivíduo se inter-relaciona com os outros, comportando-se como um sistema aberto, onde a interação com os seus pares facilita a alteração e o reforço dos papéis de cada um dentro da organização.

Continua

Quadro 4 – O Homem na Concepção das Teorias Administrativas (conclusão)

TEORIA	CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO
Novas Abordagens	Capital Humano	O indivíduo é dotado de competências (conhecimento, habilidade e atitudes). Possuidor de objetivos individuais e organizacionais e que contribui significativamente para com a organização, permitindo a esta o atingimento cumprir suas estratégias. É parte renovável do capital intelectual.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Na era da informação, o conhecimento tornou-se o recurso mais importante que os recursos naturais, matéria prima ou dinheiro. Como o conhecimento está com o indivíduo, por esse motivo a concepção do papel do homem ganha outra conotação e passa, então, a ser reconhecido como capital humano, tornando-se o centro das atenções de muitos gestores, dado seu conhecimento agregado, que sendo bem gerenciado e cuidado, coloca qualquer empresa em destaque ante aos concorrentes (STEWART,1998, p.5).

De acordo com Marques e Gomes (2011, p. 70) na “Sociedade do Conhecimento” os recursos existentes no processo de produção, que englobam máquinas, trabalho, terra e capital, se unem ao conhecimento enfatizando os procedimentos que valorizam o capital humano.

Para Lopes, (2001, p. 34) os elementos da competência, aliados à capacidade e experiências individuais estão incluídos no capital humano, porém, destaca o autor que “ele tem que ser maior do que as partes, devendo captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança” e, portanto, deve incluir em seu rol de habilidades a criatividade e a inovação organizacional.

Segundo Stewart (1998, p. 51), quando alguém investe em uma empresa, não está adquirindo somente o capital físico, mas, principalmente, o capital intelectual, destacado como ativo intangível da organização, formado pelo capital humano, sistemas gerenciais ou capital estrutural (LOPES, 2001, p. 35) e relacionamento com clientes. Dos três componentes, há uma ênfase no capital humano, dotado de talentos, capacidades, habilidades e ideias, pois sem ele os outros dois componentes do capital intelectual não se instrumentalizam.

Para Rezende (2003 *apud* MENEGAT e COLOSSI,2009, p. 84), as pessoas, consideradas o capital humano em uma organização, constituem o fator

mais importante, compondo a essência dos ativos intangíveis, sendo assim, necessitam ser desenvolvidas, reconhecidas e encorajadas a continuarem fazendo parte da organização.

As pessoas e seus talentos são ativos, que aumentam o valor patrimonial da organização – o patrimônio intangível – altamente considerado no mercado. Consolida-se, então, um novo indicador – o capital humano – para expressar a percepção de que as pessoas não são despesas, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e valorizados, pois deles dependem a viabilização e sobrevivência dos negócios e a continuidade da organização. (MENEGAT e COLOSSI (2009, p. 83)

Conforme Becker (1964 *apud* CALDERÓN e MOUSALLI, 2012, p. 8) o capital humano é “o conjunto das capacidades produtivas que um indivíduo adquire por acúmulo de conhecimentos gerais ou específicos”.

Becker (1993, *apud* LOURENÇO. 2015, p. 5) ainda acrescenta que o capital humano é uma noção de patrimônio imaterial da pessoa que o possui, não só implica na educação e formação recebida, mas na capacidade humana de levar a frente ações produtivas em função das habilidades adquiridas.

Observa-se que há um alto grau de subjetividade nas definições de capital humano, porém todas convergem para a questão de que esse mesmo capital é o gerador de valor para as organizações que o reconhecem e o utilizam de forma eficiente.

Menegat e Colossi (2009, p. 80) escrevendo sobre capital humano, discorre que:

Gestão, planejamento e estratégia são termos consolidados no contexto organizacional e, independente do foco de análise, eles refletem a marca humana dessas variáveis. Vale dizer que gestão, planejamento e estratégia são atividades emergentes da racionalidade do homem na busca de seus objetivos. Assim, o significado e a importância das pessoas e seus talentos constituem o que se denomina capital humano, o qual assume alta relevância na esfera organizacional em geral [...]

Faz-se necessário valorizar esse capital humano, conservá-lo e aproveitá-lo de forma eficiente. No ambiente organizacional moderno esse patrimônio intangível se apresenta como um dos valores fundamentais para qualquer negócio e, portanto, deve ser o alvo das preocupações das organizações em geral (MENEGAT; COLOSSI, 2009, p. 81).

3.2 Capital Humano como recurso estratégico

O capital humano, dado sua importância no seio das corporações, adquiriu o *status* de estratégia de negócios, constituindo o patrimônio mais valioso das organizações e valorizar esse capital disponível, assim como atrair e reter novos talentos tem sido alvo das preocupações dos dirigentes das organizações (MENEGAT e COLOSSI, 2009, p. 30;81),

Em uma visão mais ampla de Cassol *et al*, (2016, p. 30), o capital humano compreende todos os recursos humanos, não só de uma empresa, mas envolvidos em todos os processos, sendo eles, colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, os chamados *stakeholders* de uma organização. Conjuntamente com os recursos relacionais e estruturais forma-se o que se chama de capital intelectual de uma instituição.

Embora o capital humano seja um dos três fatores de formação do capital intelectual (quadro 5), é destacado em um patamar de importância elevada, visto como o principal fator da criação desse ativo intangível e sem ele não há como se falar de capital intelectual (GÓIS, DE LUCA E MONTE JUNIOR, 2016, p. 203), sendo o mesmo indispensável à dinâmica empresarial, devendo ser otimizado, já que oferece novas preocupações aos gestores e adota novos papéis dentro da organização, não podendo ser substituído pela tecnologia (CANTO *et al*, 2015, p. 184).

Quadro 5 - Formação do Capital Intelectual

Capital Intelectual	=	Capital humano	+	Capital da economia de mercado (relacional)	+	Capital estrutural
----------------------------	---	-----------------------	---	--	---	---------------------------

Fonte: Calderón *et al*, 2012, p. 10, (tradução nossa)

Edvinsson (1996 *apud* CALDERÓN *et al*, 2012, p. 9, tradução nossa) discorrendo sobre o capital humano o enxerga como parte do conjunto de ativos intangíveis das empresas baseado no conhecimento, sendo este um novo agente produtor de capitais econômicos e organizacionais. Desta forma, destaca o capital humano como parte do capital intelectual e faz a seguinte analogia:

Uma corporação é como uma árvore. Há uma parte que é visível (as frutas) e uma parte que é oculta (as raízes). Se somente te preocupas com as frutas, a árvore pode morrer. Para que a árvore cresça e continue dando frutos, será necessário que as raízes estejam sãs e nutridas. Isto é válido para as empresas: se só nos concentramos nos frutos – os resultados financeiros – e ignoramos os valores escondidos – o capital intelectual (ativos invisíveis ou intangíveis) -, a companhia não subsistirá no longo prazo.

Para Calderón *et al* (2012, p. 12) o capital humano equivale às competências essenciais que desenvolvem melhorias significativas nos produtos e serviços que são oferecidos pela empresa, gerando valor a partir da perspectiva do cliente.

Ainda segundo Calderón *et al* (2012, p.12, tradução nossa), “É de vital importância o cuidado que tenham os elementos da organização sobre este conhecimento, já que sobre isto se podem definir estratégias mais eficientes para lograr o objetivo planejado”. Observa-se a dimensão da relevância a que é apresentado o homem enquanto capital para as organizações.

Na concepção de Canto *et al* (2015, p. 184), o capital humano é responsável pelo cumprimento da missão organizacional, e esta já não é administrativa, legal ou de relações laborais, mas sim um lugar onde as pessoas possam alcançar suas metas individuais ao passo que contribuem para o alcance da missão institucional.

Conforme Calderón *et al* (2012, p. 15), o valor de mercado atribuído a uma organização está intimamente ligado ao capital humano que a compõe, sendo um fator primordial para o crescimento institucional, por meio de seus conhecimentos e experiências,

Nesse contexto, Becker (1964 *apud* LOURENÇO, 2015, p. 5) desenvolveu sua Teoria do Capital Humano, sendo esta apresentada como teoria de formação, correlacionando o nível educacional do indivíduo a sua produtividade na organização. Destaca-se que a empresa que investe na formação do capital humano contribui para o aumento das taxas de crescimento produtivo (BECKER, 1993 *apud* LOURENÇO, 2015, p. 5).

[...] daqui retira-se um duplo benefício do investimento em capital humano, por um lado o benefício individual associado aos rendimentos auferidos, por outro lado o benefício social associado ao aumento da produtividade que conseqüentemente levará a acréscimos na economia de um país. (LOURENÇO, 2015, p.5)

De outro modo, o indivíduo possui características individuais, adquiridas ao longo de sua vida, por meio da educação e formação, nas mais diversas formas, seja formal, informal, direta ou indireta, onde essa contribui significativamente para sua produtividade, aumentando os rendimentos ao longo do ciclo de vida ativa (BECKER, 1993 *apud* LOURENÇO, 2015, p. 5).

De Luna (2008 *apud* CANTO *et al*, 2015, p 184) infere que as organizações precisam orientar sua produtividade baseada no conhecimento de seu capital humano, no qual representa seu principal desafio.

Na gestão pública se constitui um desafio ainda maior, pois em uma sociedade complexa e diferenciada, as questões públicas também precisam ser gerenciadas com eficiência, tal qual ocorre na esfera privada. O Estado tem a responsabilidade de desenvolver suas políticas públicas por meio da gestão eficiente, visando tornar suas instituições competitivas. Nesse contexto o serviço público deve ser orientado à promoção e fomento da geração de novos conhecimentos e competências no âmago de seus profissionais, estabelecendo assim planos estratégicos a longo prazo para o desenvolvimento de seu capital humano, transformando-as em instituições mais eficientes e competitivas e atingindo seus objetivos sociais (CANTO *et al*, 2015, p. 185)

Lopes (2010, p. 106) tratando acerca do desenvolvimento do capital humano e suas implicações para o ambiente organizacional, relata que:

Convém lembrar que em um sistema fundamentado em competências, o trabalhador deve ter consciência do seu potencial e de suas responsabilidades, assim como, de suas carências no desenvolvimento do processo. Ou seja, é imprescindível que seja considerada a análise das necessidades das competências tanto atuais quanto esperadas, em comparação com as competências já existentes na organização. Dessa forma, ele pode produzir seu próprio caminho no sentido de buscar conhecimentos e habilidades que, em conjunto com a experiência, melhorem sua competência visando aprimorar seu desempenho profissional e/ou pessoal, de crescimento contínuo.

Gerenciar esses talentos, seja na esfera pública ou privada, de modo a agregar valor à organização, buscando alinhá-los as metas organizacionais e, por conseguinte, criando vantagem competitiva, deve ser o alvo de toda organização, já que, talento desenvolvido e destacado para o local certo, facilita o processo de motivação, afloramento de novas ideias, uso de criatividade, produção de inovação, eficiência na execução das atividades e por fim, entrega de valor aos clientes (DUTRA, 2001).

Nesta seção foi apresentada a evolução da concepção do papel do homem dentro das organizações, sendo exposto na contemporaneidade como um ativo intangível gerador de valor para as organizações, intitulado de capital humano. Na próxima seção será apresentado o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará e sua história, bem como a legislação que trata da estrutura organizacional e a Célula de Gestão e formação de Pessoas.

4 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO CEARÁ

Essa seção apresentará um breve relato histórico do Corpo de Bombeiros, baseado fundamentalmente no livro lançado em 2014, intitulado “História do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará (dos seus primórdios aos dias atuais) ” de autoria do historiador e Subtenente Bombeiro Militar José Luciano Viana do Nascimento, que durante sete anos fez uma vasta pesquisa no Arquivo Público do Estado do Ceará e compilou em sua obra. Até então a memória da Corporação estava pulverizada em vários documentos e o autor teve o cuidado de reunir o material histórico em uma única obra, apresentando o passado e presente do CBMCE.

Como intuito dessa parte do trabalho é situar o leitor quanto à Instituição estudada, utilizar-se-á a obra do Subtenente Luciano, aqui citado como Nascimento como forma de discorrer sobre a parte histórica do CBMCE.

Em seguida, será apresentada a estrutura organizacional da Corporação, definida por meio da Lei Estadual nº 13.438, de 07 de janeiro de 2004, intitulada de Lei de Organização Básica (LOB) do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará. Em continuidade é mostrado como se dá o treinamento e desenvolvimento dos profissionais da Corporação e como atua a Célula de Gestão e Formação de Pessoas na Instituição.

4.1 Sinopse Histórica

Nos primeiros anos do século XX, Fortaleza, capital do Ceará, apresentava índices acelerados de crescimento e com isso, surgiam os graves problemas estruturais e de outras ordens. Isso acarretou a necessidade de estruturar um serviço de combate à incêndios.

Nascimento (2014, p. 47) descreve que:

O grau de desenvolvimento alcançado por Fortaleza, na segunda metade do século XIX e início do século XX, fez com que as autoridades locais viessem a se preocupar com a segurança contra incêndios, organizando um serviço de socorro, com regulamentos, pessoal qualificado e aquisição de bombas de combates a incêndios.

O então Presidente da Província do Ceará, Dr. José Bento da Cunha Figueiredo Júnior, sancionou em 16 de janeiro de 1864 um Regulamento autorizando

a organização de um serviço em casos de incêndios e dividindo Fortaleza em distritos para facilitar os trabalhos. O serviço ficaria sob coordenação de um engenheiro da província.

Autorizou também a aquisição de uma Bomba d'água para agilizar o processo de extinção de incêndios, pois naquela época era realizada pela própria população por meio de baldes ou areia.

Continuava ainda a preocupação com a organização de tal serviço, as autoridades cearenses exigiram que a autorização para realização dos serviços de combate a incêndios fosse dada à Guarda Cívica, Órgão responsável pela ordem pública ne capital cearense.

A preocupação das autoridades locais e comerciantes era constante, pois com crescimento do contingente populacional de Fortaleza e, por conseguinte, o aumento do número de residências e comércios, passaram a ocorrer focos de incêndios, ainda que em número pequeno, mas que se fazia necessário a melhoria do serviço. Nascimento (2014, p. 51) apresenta o extrato de um relatório entregue ao Exmo. Sr. Dr. Antônio Pinto Nogueira Accioly, Presidente do Estado do Ceará, pelo então Secretário dos Negócios da Justiça, Dr. Alfredo Teixeira Mendes, onde os comerciantes e autoridades descreviam a importância de um serviço de combate a incêndios.

[...] Quem poderá assegurar, porem, que de um momento para outro, não reapareçam ou dêem-se como dantes, repetidos sinistros, e que possam vir ser presas das chamas, -prédios importantes, grandes estabelecimentos bancários e comerciaes, ou mesmo edifícios pertencentes ao próprio Estado ou União, em os quaes funcionam repartições públicas, e que contenham livros, papeis, documentos e arquivos de transcendente importância, sinão de preciosidades, - assim como grande capitães, quer do mesmo Estado, quer de particulares [...] (ortografia da época)

Pelo texto acima se vê que a busca pela criação e manutenção de um órgão de bombeiros era premente, então, por meio da Lei nº 850, de 02 de agosto de 1906, o Presidente do Ceará, Dr. Antônio Pinto Nogueira Accioly, sancionou a criação da Seção de Bombeiros da Capital, que o historiador Miguel Ângelo de Azevedo, popularmente conhecido como Nirez, considera o embrião do futuro Corpo de Bombeiros do Estado do Ceará.

Em 1924, Fortaleza, em seu processo de crescimento continuo, já apresentava uma população que ultrapassava os 50.000 habitantes, além de um número elevado de prédios residenciais, comerciais e, agora, industriais. O então

Chefe de Polícia, Dr. José Pires de Carvalho, a quem cabia a responsabilidade sobre o serviço de combate a incêndios, redigiu um relatório bem embasado e o enviou ao Chefe do Executivo Estadual, explicando a importância da criação de um Corpo de Bombeiros. Tal documento foi decisivo para que o Presidente do Estado do Ceará à época, Desembargador José Moreira da Rocha, autorizasse a criação do Pelotão de Bombeiros de Fortaleza.

Conforme Nascimento (2014, p. 57-61), alguns fatos que ocorreram entre 1840 e 1922 foram cruciais para que se chegasse ao entendimento da criação do Corpo de Bombeiros do Ceará, conforme o quadro 6.

Quadro 6 - Principais Incêndios ocorridos no Ceará

SINISTRO	ANO	HISTÓRICO
Choupanas destruídas pelo fogo	1840	Ocorrido na localidade de Outeiro, atual bairro da Aldeota, afetou uma dezena de pessoas, ocasionando pânico e danos materiais, e conseqüente prejuízos econômicos.
Casas de palha	1869	Incêndio ocorrido na casa do sapateiro de nome Pascoal e que atingiu outras três casas, todas com cobertura de palha. Foram consumidas até virar cinzas, ocasionando danos materiais.
Incêndio na Fábrica Gurgel	1917	Fábrica que produzia óleo de caroço de algodão, sabão e derivados da lã, situada no centro da cidade, Rua General Sampaio. O incêndio, segundo relatos do proprietário, Sr. Theóphilo Gurgel Valente, iniciou em dois setores, na seção de trituração e no depósito de fardos de algodão, consumindo parte da indústria. O fogo foi combatido inicialmente pelo proprietário, juntamente com um funcionário, e debelado após a chegada da Guarda Cívica.
Casa de Comércio de José Gomes	1922	A casa de comércio situada na Praça Conselheiro José de Alencar, no Centro de Fortaleza, foi acometida por um sinistro que se iniciou nos fardos de estopa que estavam dispostos na loja. O incêndio foi debelado pela Guarda Cívica, com apoio de populares e policias que estavam próximo ao local.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Nascimento (2014, p. 57-61)

Devido a estes fatos históricos, a criação de um Corpo de bombeiros a fim de combater os sinistros, ficou evidente, fazendo, conforme supracitado, com que o Presidente do Estado do Ceará ouvisse os anseios daqueles que o procuraram no intuito de lhe sensibilizar a criar tal órgão. Foi então, por meio da Lei nº 2.235, de 08 de agosto de 1925, criado o pelotão de bombeiros subordinado ao comando do Regimento Policial do Ceará, onde seriam utilizados pessoal excedente dos quadros do Regimento.

Vale destacar que embora, o referido pelotão tenha sido criado por força de lei em 1925, somente no ano de 1933 é que efetivamente foi organizado, por meio de um Decreto, o Pelotão de Bombeiros, cabendo ao Exmo. Sr. Capitão do Exército Brasileiro, Roberto Carlos de Vasco Carneiro de Mendonça, Interventor Federal destacado no Ceará, a organização inicial do Órgão.

Observa-se que a autoridade responsável pela organização do Corpo de Bombeiros era um Oficial Militar do Exército, fazendo com que a reorganização do Órgão acompanhasse os moldes de sua instituição materna, dando um caráter organizacional militar, conforme se observa no Decreto nº 881, de 29 de dezembro de 1932 extraído do jornal *O Povo* (1932 *apud* NASCIMENTO, 2014, p. 69).

Tal legislação divide o Corpo de Segurança Pública (CSP) em três setores: Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros. Sua composição foi descrita como um Estado Maior (*staff*), um Batalhão de Infantaria, uma Guarda Cívica, um Pelotão de Cavalaria, um Pelotão de Bombeiros e um Serviço de Saúde.

No mesmo regimento, o Interventor, define a atribuição de cada componente e descreve suas atividades, ou seja, define o primeiro estatuto dos Órgãos, tratando de diversos aspectos referentes ao funcionamento de cada serviço, como: a promoção de Oficiais e Praças, as licenças, férias, demissões e reformas de Militares.

Para que fosse instituído de fato o Corpo de Bombeiros do Ceará, um fator primordial deveria ser levado em questão, no caso, o recurso humano especializado, e neste caso não existia, pois, o Órgão estava começando seu processo de instalação, sendo assim, o Interventor conseguiu junto ao Corpo de Bombeiros do Distrito Federal um bombeiro do quadro de praças para capacitar os futuros bombeiros cearenses para as atividades operacionais. Foi então que o 1º Sargento BM João Antônio da Cunha, chegou ao Ceará, sendo comissionado como 2º Tenente e assumindo a missão de formar os primeiros bombeiros, sendo estes profissionais dos quadros do Corpo de Segurança pública.

Por meio do Decreto nº 1201, de 29 de dezembro de 1933 – aprovando o regulamento do Pelotão de Bombeiros, passou-se a organizar o Corpo de Bombeiros desde o ingresso às fileiras, passando pelas atribuições de cada função, até os processos administrativos e operacionais da instituição.

Nos anos que se seguiram, várias ocorrências foram sendo vivenciadas pelos profissionais do Corpo de Bombeiros, demonstrando que aquela preocupação

inicial em ter um pelotão de combate a incêndios, se fazia bem presente para a população de modo geral.

Com o advento da Constituição Federal de 1988 o Corpo de Bombeiros foi acrescido no conjunto de órgãos que compõem a Segurança Pública, visando a preservação do patrimônio e a incolumidade das pessoas, conforme prevê o artigo 144.

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - Polícia Federal;

II - Polícia Rodoviária Federal;

III - Polícia Ferroviária Federal;

IV - Polícias Civis;

V - Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares.

A definição da estrutura organizacional de cada Corpo de Bombeiros Militar ficou a cargo do próprio Estado no qual o Órgão é sediado, conforme se lê no §6º do Artigo 144: “As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios” (BRASIL, 1988). No caso do CBMCE, capítulo posterior tratará sobre sua estrutura.

Outro fator a se destacar é que ao longo de sua criação o CBMCE foi vinculado à diversas Secretarias, inicialmente, em 1925, incorporado ao Regimento de Polícia, depois, em 1946, foi agregado à Polícia Militar do Ceará e permaneceu nessa condição até 1990, quando, por meio da Lei Estadual nº 11.673, de 20 de abril de 1990, tornou-se autônomo e passou ao nível de 1º escalão, tendo seu Comandante Geral o *status* de Secretário de Estado.

Por volta de 1997, perdeu o status de 1º escalão e se tornou vinculado da recém-criada Secretaria de Segurança Pública e Defesa da Cidadania (SSPDC), atual Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS).

Vale destacar que no período de 1990 a 1997, o CBMCE passou por grandes transformações de ordem operacional, administrativa, física, humana e social, a saber:

- a) **operacional**, na questão de melhoria de suas ações e descentralização das ações, divididas em unidades operacionais com especialização em áreas distintas. Alguns exemplos são: o Núcleo de Busca e Salvamento, especializado em ações de salvamento terrestre, aéreo e marítimo; o

Grupamento de Socorro de Urgência, especializado em operações pré-hospitalares; as Seções de Bombeiros, especializadas nas ações de combate à incêndios; a Coordenadoria Estadual de Defesa Civil, especializada em gerenciamento de desastres; a Coordenadoria de Atividades Técnicas, especializada em projetos preventivos em edificações, dentre outras;

- b) administrativa**, devido a quantidade substancial de serviços que a Instituição passou a executar, foi necessário disponibilizar pessoal para realizar as atividades dos setores que compõem o corpo administrativo;
- c) física**, devido ao aumento populacional do Estado foi necessário ampliar a estrutura física do quartel central para abrigar as seções e equipamentos de maior complexidade, como foi preciso instalar unidades operacionais, tanto na capital como em algumas cidades do Interior;
- d) humana**, no período de 1990 a 1995, concentrou-se o maior número de contratação de bombeiros militares, com concursos públicos anuais. Após esse período, realizou alguns outros concursos para os quadros de Oficial e Praça da corporação;
- e) social**, o CBMCE passou a exercer seu papel social por meio de ações voltadas à promoção dos direitos humanos, bem como o respeito à dignidade das pessoas. O foco principal é dotar de conhecimentos preventivo de sinistros a população de um modo geral. Alguns projetos passaram a compor essa realidade da Corporação, são eles: Projeto Saúde, Bombeiros e Sociedade (PSBS), Projeto Jovem Brigadista de Valor (JBV), Projeto Salva Surf e outros.

Vê-se pela história do CBMCE ao longo de sua existência que o rol de ações foi ampliando, exigindo o aumento do quadro de pessoal e que estes tiveram que passar por um rigoroso treinamento durante seu período de formação, preparando-os principalmente para as atividades operacionais, independentemente de sua formação acadêmica.

Como toda instituição pública, a forma de ingresso no CBMCE se dá por meio de concurso. Para a carreira de oficial é exigido o nível superior em qualquer área, já para a carreira de praça, o nível médio. Ao passar pelas fases do concurso, o candidato finda com o curso de formação bombeirística, caso seja aprovado, ingressa

as fileiras da Corporação. Essa formação visa capacitar os mesmos, principalmente, nas atividades práticas operacionais e atenção as diretrizes doutrinárias regradas pelo ordenamento jurídico referente à Instituição.

Após a nomeação no cargo, se dá início a carreira nos respectivos quadros, de oficiais e praças, os primeiros por imposição legal, são responsáveis pelas funções de gestão e aos últimos cabem as funções de execução, conforme se vê na Lei nº 13.438, de 07 de janeiro de 2004, Lei de Organização Básica (LOB), em seu artigo 32, §1, inciso I e §4º:

Art.32. O Pessoal da Ativa do Corpo de Bombeiros é composto por Oficiais Bombeiros Militares e Praças Bombeiros Militares.

§1º. Os Quadros de Oficiais Bombeiros Militares são constituídos dos seguintes quadros básicos:

I - Quadro de Oficiais BM Combatentes – QOBM, destinado ao exercício, dentre outras das funções de comando, chefia, direção e administração dos diversos órgãos da Instituição e integrado por oficiais possuidores do respectivo Curso de Formação de Oficiais, em nível de graduação, realizado em estabelecimento de ensino próprio do Corpo de Bombeiros Militar, ou de outra unidade federativa.

§4º. As Praças Bombeiros Militares constituem o seguinte quadro:

I - Quadro de Praças BM – QPBM, destinado à execução das atividades dos diversos órgãos da Instituição e integrados por praças, possuidoras do respectivo curso de formação, realizado em estabelecimento de ensino próprio do Corpo de Bombeiros Militar, ou em outra unidade federativa. (CEARÁ, 2004)

Não existe, na LOB, portanto, os requisitos mínimos necessários ou respectivas competências para se assumir um cargo de gestão, basta somente ser oficial de carreira e o que se vê nos artigos que definem a estrutura organizacional é que aos oficiais superiores (Major, Tenente Coronel e Coronel) cabe a responsabilidade pela gestão dos órgãos principais da instituição e suas respectivas atividades administrativas.

4.2 Estrutura Organizacional e a Célula de Gestão e Formação de Pessoas

A estrutura organizacional é a maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da organização. Na verdade, a estrutura organizacional funciona como a espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula suas partes integrantes. Nesse sentido, a estrutura organizacional costuma apresentar uma natureza predominantemente estática. Ela se refere à configuração dos órgãos e equipes da organização (CHIAVENATO, 2008, p. 378).

O Corpo de Bombeiros Militar do Ceará, enquanto órgão estadual, vinculado à Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS), é parte integrante do Poder Executivo do Estado do Ceará e tem sua estrutura básica e setorial definida em ordenamento jurídico, na Lei nº 13.438, de 07 de janeiro de 2004, Lei de Organização Básica (LOB), que o divide em Órgãos da seguinte forma:

I – Direção e Gerência Superior: Composto pelo Conselho Consultivo e o Comando Geral, têm a função de comandar, organizar, planejar, doutrinar, coordenar e fiscalizar todos os demais órgãos da Corporação.

II – Gerência Superior: composto pelo Comandante Adjunto, têm a função de gerenciar o pessoal e outras funções internas, além de substituir o Comandante Geral nos seus impedimentos.

III – Assessoramento: assessoram os Órgãos de Direção e Gerência Superior no exercício de suas funções. É constituído pela Secretaria Executiva e Assessoria Jurídica.

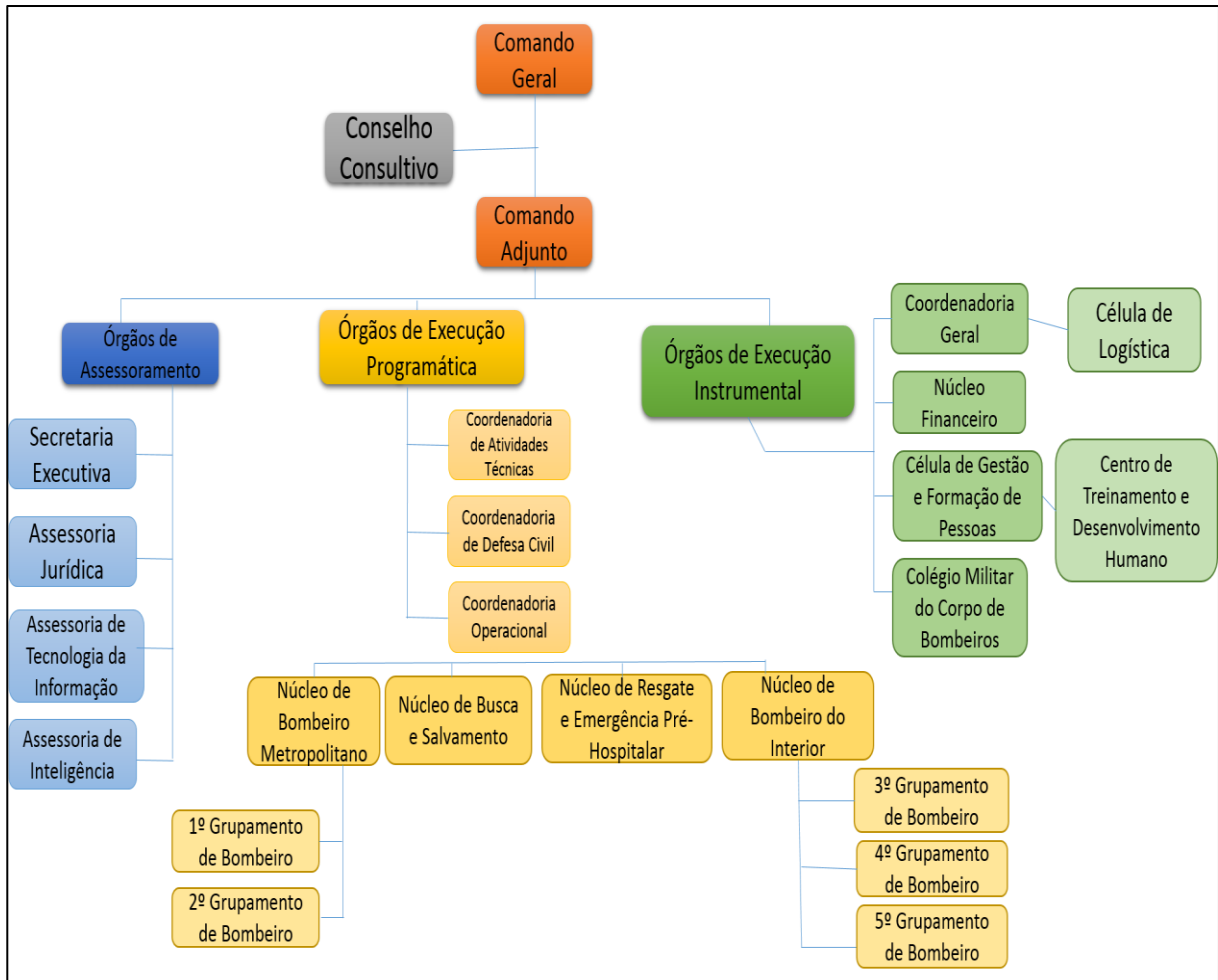
V – Execução Programática: são organizados de forma sistêmica e tem a seu cargo a execução das atividades relativas a serviços técnicos, planejamento operacional, atividades de defesa civil e operações de bombeirísticas na região metropolitana e no interior. É composto pelos seguintes Órgãos: Coordenadoria de Atividades Técnicas, Coordenadoria Operacional, Núcleo de Bombeiro Metropolitano, 1º Grupamento de Bombeiro, 2º Grupamento de Bombeiro, 3º Grupamento de Bombeiro, Núcleo de Bombeiro do Interior, 4º Grupamento de Bombeiro, 5º Grupamento de Bombeiro, Núcleo de Defesa Civil, Núcleo de Busca e Salvamento e Núcleo de Resgate e Emergência Pré-hospitalar.

VI – Execução Instrumental: proporcionam os meios para que a atividade fim se desenvolva a contento, agindo de forma complementar nos diversos sistemas da Corporação. É composto pelos seguintes Órgãos: Coordenadoria Geral, Célula de Logística, Núcleo Financeiro, Célula de Gestão e Formação de Pessoas, Academia de Bombeiro Militar³ e Colégio Militar. (CEARÁ, 2004).

Esses Órgãos são geridos por Oficiais Superiores do Quadro de Oficial Combatente da Corporação. Na figura 5 é apresentado o organograma produzido a partir da estrutura evidenciada na LOB.

³ A Academia de Bombeiro Militar foi extinta em fevereiro de 2010 por ocasião da criação da Academia Estadual de Segurança Pública (AESP) que passou a congregiar todos os cursos de formação e aperfeiçoamento dos profissionais de segurança pública do Estado. (NASCIMENTO, 2014, p. 214)

Figura 5 - Organograma do CBMCE



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado da LOB, (2004).

Conforme o parágrafo único do artigo 4, essa composição da estrutura organizacional forma uma cadeia de comando. Segundo Chiavenato (2008) essa cadeia diz respeito à subordinação à um único chefe, buscando trabalhar em prol do alcance dos objetivos administrativos e operacionais da Instituição.

Além da cadeia de comando, a instituição se utiliza de outro pressuposto da Teoria Clássica, o princípio escalar, que se refere à definição clara de autoridade, iniciando pela cúpula e seguindo até a base da instituição (CHIAVENATO, 2008, p. 380).

Entre os Órgãos de execução instrumental, se observa aquele no qual é depositada a responsabilidade de gerir pessoas na organização, a Célula de Gestão e Formação de Pessoas (CGFP), Órgão esse que tem como atribuições o planejamento, controle, ensino, execução, capacitação e fiscalização das atividades relacionadas ao pessoal do Corpo de Bombeiros (CEARÁ, 2004).

De acordo com o artigo 28 (Ceará, 2004), são delineadas as competências da CGFP, dentre as quais estão:

I - Coordenar as atividades de recrutamento, seleção, acompanhamento, controle do pessoal ativo, inativo e servidores civis, bem como acompanhar as promoções, classificação e movimentação do pessoal;

II - Acompanhar o trabalho do pessoal nos serviços de assistência religiosa e psicossocial;

III - planejar assuntos pertinentes à instrução e às operações do Corpo de Bombeiros;

IV - Consolidar projetos, através da coleta de informações, pesquisas e experiências operacionais, marketing de serviços e recursos humanos;

V - Propor as implantações e modificações administrativas, para todos os níveis da Corporação, de acordo com os preceitos de qualidade total, reengenharia, racionalização de meios e espaço, no sentido de modernizar, aumentar a produtividade e a qualidade administrativa operacional.

Note que as competências elencadas representam a legalidade das ações da CGFP postas no papel, ou seja, é o que se espera que o setor execute em termos de atividades.

Ainda no bojo de atuação do desenvolvimento humano, com foco na difusão de conhecimento preventivo voltado à capacitação de voluntários e comunidade, foi instituído na Corporação, por meio do Decreto nº 27.141, de 18 de julho de 2003, o Centro de Treinamento e Desenvolvimento Humano (CTDH), sendo este responsável pela implementação de projetos sociais, objetivando repassar conhecimento à população em geral, sobre ações preventivas de sinistros.

Cabe ao CTDH promover o elo entre o CBMCE e a sociedade, com o intuito da promoção de uma cultura preventiva de acidentes ou sinistros (incêndios) no seio da população.

Os projetos descritos no quadro 7 são aqueles implementados pelo CTDH atualmente, visando a população de modo geral, alcançando desde os jovens até o pessoal da terceira idade. Vale destacar como exceção o Projeto de Brigadista Juvenil apresentado no referido quadro que não se encontra em vigor, pois se tratava de uma parceria firmada entre o CBMCE e Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS), antiga Secretaria de Ação Social, por meio de Termo de Compromisso, e que não foi prorrogado, findando assim o citado projeto.

Quadro 7 - Projetos Sociais desenvolvidos pelo CBMCE

PROJETO	SÍNTESE
Projeto de Brigadistas Juvenis	Parceria com o Projeto Somar da Secretaria de Ação Social, visando capacitar jovens carentes de 16 e 17 anos em condições de risco. Eram instruídos com noções de disciplina, cidadania, ética, habilidades bombeirísticas e militares.
Projeto Surf Salva	Visava treinar os surfistas para atuarem como salva-vidas voluntários em casos de afogamentos.
Projeto Saúde, Bombeiro e sociedade	Projeto foi criado para trazer um bem-estar físico, social e mental a pessoas idosas. Repercutiu tanto, que atualmente, atende a todas as idades, por se tratar de atividades lúdicas e físicas de baixo impacto.
Projeto Jovem Bombeiro Voluntário (atual Jovem Bombeiro de Valor)	Projeto voltado ao desenvolvimento social da criança e do adolescente, que busca, também retirar os mesmos do ócio, capacitando-os no contra turno escolar. Ações de cidadania comunitária, prevenção a acidentes domésticos e a sinistros. Esse projeto se estende para área do esporte como ferramenta de inclusão social, por meio do Judô Dangai e Escolinha de Capoeira.

Fonte: Adaptado de Nascimento, 2014,

No campo do treinamento e desenvolvimento humano há investimentos anuais sendo feitos, somente no tocante à formação profissional, com objetivo de capacitar o homem para as ações operacionais.

Observa-se que a CGFP possui uma legislação contemporânea, desenhada nos moldes das novas práticas em gestão de pessoas e que se alinha com a Legislação Estadual acerca das boas práticas na gestão do desenvolvimento com foco em competências (CEARÁ, 2009).

Nesta seção se buscou apresentar o CBMCE e sua estrutura organizacional criada por força de Lei, assim como a Célula de Gestão Formação de Pessoas, que, por doutrinação, corrobora com a Legislação Estadual acerca da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas. À guisa, cabe investigar como se dá o processo de gestão de pessoas no âmbito do CBMCE. Desta forma, a próxima seção trata da maneira como a pesquisa foi dirigida, explicitando os enfoques contemplados na coleta de dados, com base nos modelos estruturais de Estratégia Organizacional, Planejamento, Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Capital Humano, Planejamento e Avaliação, visando atingir os objetivos propostos no trabalho.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção se dedica à metodologia aplicada a pesquisa. Será apresentado o tipo de pesquisa quanto ao estudo e à abordagem. Será mostrado como foi realizada a coleta de dados, população e amostra dessa pesquisa. Em seguida se apresenta como foi feito o tratamento dos dados em termos estatísticos para consecução da tabulação dos resultados.

Com base na literatura, essa pesquisa foi classificada quanto ao tipo de estudo, como uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo e quanto à abordagem do tipo quantitativa e qualitativa.

A pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo que busca conhecer as contribuições técnico-científicas já elaboradas sobre determinado assunto (MARTINS, 2007, p. 35).

A pesquisa documental se destina a reunir analisar documentos em sentido amplo, como documentos legais entre outros. Dessa forma os documentos ainda não sofreram tratamento analítico e por meio deles o pesquisador desenvolverá sua investigação e análise (SEVERINO, 2008, p. 122).

A pesquisa de campo busca a informação diretamente no local em que acontecem os fenômenos. O pesquisador precisa ir ao local e coletar os dados nas condições naturais em que o fenômeno ocorreu (SEVERINO, 2008, p. 123; MARTINS, 2007, p. 35).

Define-se a abordagem quantitativa como um meio de traduzir em números as opiniões e informações do grupo pesquisado a fim de classificá-las e analisá-las. As hipóteses são formuladas pelo pesquisador que as classifica em relação as variáveis para garantir a precisão dos resultados. É analisada utilizando-se de recursos estatísticos (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69). Já a pesquisa qualitativa se apresenta de forma descritiva onde o ambiente natural é a fonte, os dados são colhidos diretamente no local, sem qualquer manipulação intencional do pesquisador, retratando assim, o maior número de elementos existentes na realidade estudada (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 71).

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em livros disponíveis na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), dentre outros, assim como em artigos dispostos na base de dados do Google Acadêmico e Portal de periódico da CAPES/MEC.

Quanto à pesquisa documental, foi realizada por meio da consulta de documentos de ordenamento jurídico do Estado do Ceará (Anexo C) e do Corpo de Bombeiros (Anexo A e B). No que se refere à coleta de dados - técnica em que se busca por meio da interrogação a conjunto de hipóteses, obter dados a partir do ponto de vista dos pesquisados (GIL, 2002, p. 115) - foi realizada com 13 Oficiais Gestores do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará no mês de novembro de 2017. Cabe destacar que a Corporação, atualmente, conta com 25 Oficiais gestores, destacados em cargos comissionados.

Os respondentes foram convidados a responder um questionário (Apêndice A), de maneira voluntária, contendo 3 (três) partes, com 33 proposições, sendo 6 fechadas sobre o perfil do respondente, 25 afirmativas no formato da escala de Likert, que variava entre “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Para Creswell (2007, p. 169) a escala *Likert* é uma escala que mede o grau em que as pessoas concordam ou discordam de uma declaração (afirmativa). Acrescentou-se ainda ao instrumento de coleta de dados, 02 questões subjetivas, a fim de permitir ao pesquisado expor seu pensamento de forma livre acerca do objeto de estudo, sem a manipulação do pesquisador.

O questionário produzido ficou com a estrutura apresentada no quadro 8.

Quadro 8 – Composição do instrumento de Pesquisa

PARTE	Nº DE QUESTÕES	FORMATO	OBJETIVO
A	6	Fechado	Definir o perfil do participante.
B	25	Objetivo	Identificar a percepção dos respondentes.
C	2	Subjetivo	Elencar outras percepções por meio da exposição de pensamento do pesquisado.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na parte B, foram apresentadas aos respondentes 25 afirmativas (**Apêndice A**), considerados indicadores para a implementação da Gestão por Competências, categorizadas em 6 variáveis: Estratégia organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Capital Humano, Planejamento e Avaliação.

O questionário foi aplicado em meio eletrônico através da ferramenta de formulário do Google, possibilitando uma maior agilidade na tabulação dos resultados e diminuindo a incidência de erros na digitação dos dados, porém, em alguns casos o

mesmo questionário foi aplicado em meio físico, sendo, posteriormente, repassados os dados para a formulário eletrônico.

A partir da coleta de dados, foi possível analisar a percepção dos pesquisados quanto ao conhecimento e importância do tema Gestão por Competência e capital humano, sendo de suma importância a fim de se alcançar os objetivos gerais e específicos propostos nesse trabalho.

5.1 Tabulação dos Dados

A tabulação dos dados se deu através de testes estatísticos, possibilitando determinar em termos numéricos a probabilidade de determinada conclusão, sendo assim, o método estatístico passa a se caracterizar pelo razoável grau de precisão no caso de variáveis quantitativas (GIL, 2008, p. 17).

Albuquerque (2010, p. 156) infere que os dados quantitativos coletados carecem de análise estatística, tomando forma de valores numéricos, apresentando o número total de observações ou frequências acerca das variáveis estudadas.

A estatística descritiva pode ser interpretada como uma função cujo o objetivo é a coleta de dados numéricos referentes a fenômenos de mesma natureza. A forma como esses dados são organizados e classificados se baseia em cálculos estatísticos e são representados em gráficos ou tabelas permitindo descrever resumidamente as informações (TOLEDO, 1989 *apud* ALBUQUERQUE 2010, p. 156).

No trato estatístico foi avaliado o grau de confiabilidade do questionário por meio do coeficiente alfa (α) de Cronbach. Segundo Vieira (2015), é o método mais utilizado na atualidade para se medir a consistência de um questionário. O índice do coeficiente de Cronbach infere que quanto mais próximo de 1 se apresentar o resultado, mais aceitável será o coeficiente. No caso do questionário produzido, o coeficiente obtido, tendo como base as 25 afirmativas da parte B do questionário, foi de 1,06, indicando consistência do questionário.

Após o levantamento dos dados e tabulação dos mesmos por meio de técnicas estatísticas, aliadas ao recurso do formulário eletrônico, foram relacionados entre si, buscando responder ao questionamento inicial desse ensaio e serão apresentados na seção a seguir.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentadas as análises sobre os resultados da pesquisa concernente à caracterização da amostra pesquisada, as variáveis delineadas para pesquisa e seus respectivos indicadores.

6.1 Caracterização da Amostra

O questionário foi distribuído aos Oficiais Bombeiros Militares na função de gestor de núcleo ou célula administrativa, num total de 25 questionários entregues, sendo que 13 retornaram as respostas, representando 52% da amostra, conforme mostra a tabela 1.

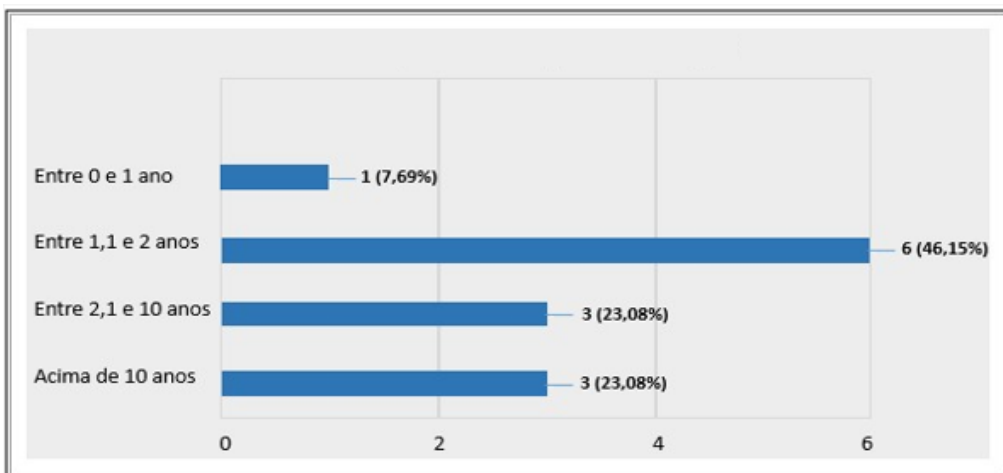
Tabela 1 - Número de Respondentes

INSTITUIÇÃO	QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS	RESPONDIDOS	PERCENTUAL RESPONDIDO
CBMCE	25	13	52%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Questionados sobre o tempo de atuação no cargo, 46,15% (n = 6) informaram que estão ocupando o cargo entre 1,1 e 2 anos, acompanhados de 23,08% (n = 3) entre 2,1 e 10 anos e 23,08% (n = 3) com mais de 10 anos atuando na mesma função, já 7,69% (n = 1) informou que está no cargo entre 0 e 1 ano, como mostra o gráfico 1.

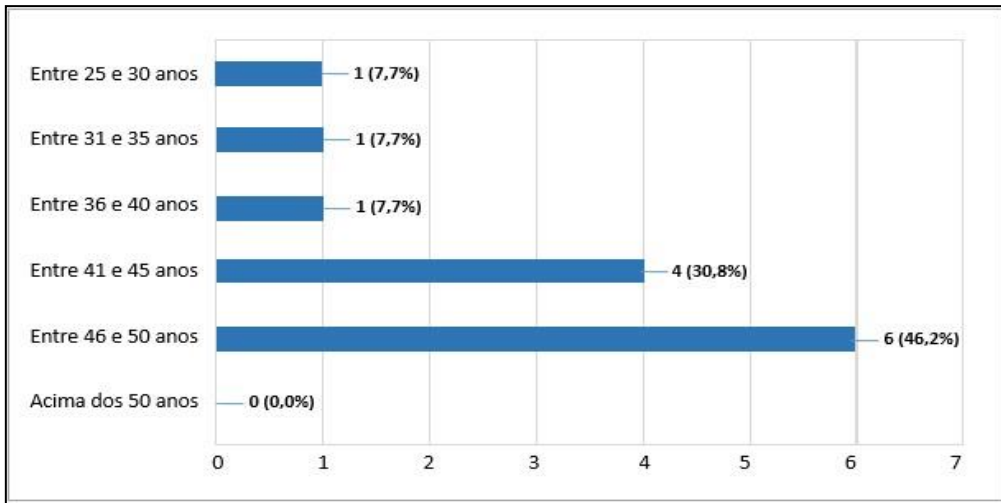
Gráfico 1 – Tempo de Atuação no Cargo/Função



Fonte: Elaborado pelo Autor

Referente a faixa etária dos pesquisados, se observou que a maior concentração se dá na faixa etária entre 46 e 50 anos, perfazendo um total de 46,2% (n = 6) do total de pesquisados. Em seguida se tem 30,8% (n = 4) com faixa etária entre 41 e 45 anos. Já as faixas etárias entre 25 e 30 anos, 31 e 35 anos e 36 e 40 anos, apontaram 7,7% (n = 1) cada, respectivamente, que se somados, representam 23,1% (n = 3) da amostra, conforme mostra o gráfico 2.

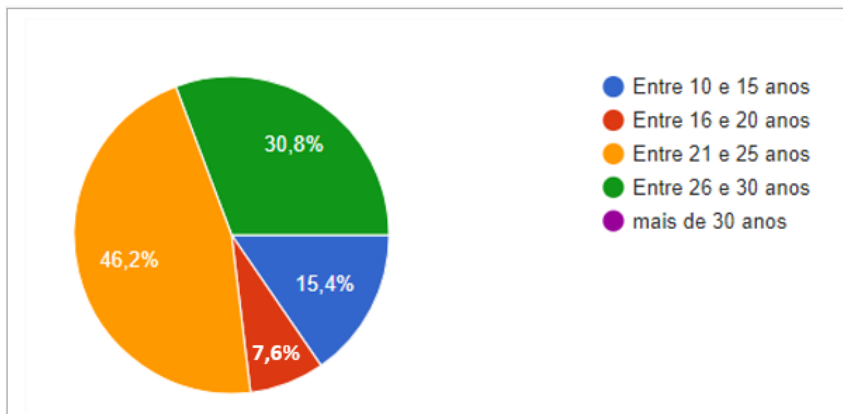
Gráfico 2 – Faixa Etária dos Respondentes



Fonte: Elaborado pelo Autor

No que se refere ao tempo de serviço na corporação, de acordo com o gráfico 3, 46,2% (n = 6) fazem parte dos quadros de militares da Corporação entre 21 e 25 anos de serviço, seguidos de 30,8% (n = 4) entre 26 e 30 anos de efetivo serviço. Já 15,4% (n = 2) se encontram entre 10 e 15 anos na Corporação e 7,7% (n = 1) faz parte da instituição entre 16 e 20 anos.

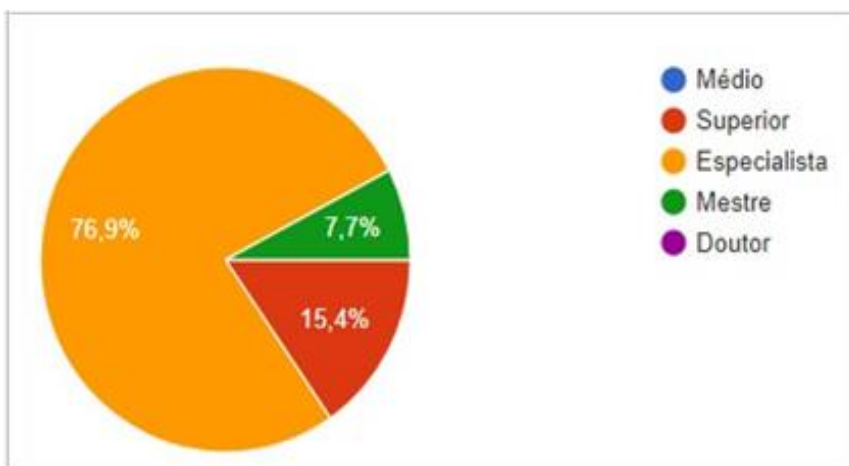
Gráfico 3 – Tempo de Serviço Efetivo



Fonte: Elaborado pelo Autor

No tocante ao nível de escolaridade da amostra, de acordo com o gráfico 4, 76,9% (n = 10) informaram que possuem título de especialização, acompanhados de 15,4% (n = 2) com nível superior e ainda, 7,7% (n =1) informou ser possuidor de título em nível de mestrado.

Gráfico 4 – Nível de Escolaridade dos Respondentes



Fonte: Elaborado pelo Autor

A partir do questionamento sobre a escolaridade, os respondentes foram arguidos sobre sua formação acadêmica, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Formação Acadêmica dos Respondentes

FORMAÇÃO	QUANTIDADE	Percentual
Administração	1	7,69%
Bacharel em Segurança Pública	4	30,77%
Contabilidade	1	7,69%
Direito	1	7,69%
Engenharia Civil	2	15,39%
Educação Física	2	15,39%
Psicologia	1	7,69%
Matemática	1	7,69%
TOTAL	13	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com o levantamento da pesquisa apresentado na tabela 2, são elencados os cursos de formação acadêmica de cada respondente, refletindo uma elevação no nível de qualidade do pessoal de gerência, embora pela legislação, já tratada em capítulo anterior, não seja obrigatório tal formação.

6.2 Variáveis e Indicadores analisados

Este tópico apresentará os dados consolidados, em forma de gráficos e tabelas, das variáveis e indicadores pesquisados junto aos respondentes, contemplando as áreas de Estratégia Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Capital Humano, Planejamento e Avaliação voltados à implementação da Gestão de Pessoas com foco em Competências.

6.2.1 Estratégia Organizacional

Embasada na teoria proposta por Fleury e Fleury (2004), que aponta a área de recursos humanos como setor com um papel importante na formulação das estratégias da organização, visando alinhar as estratégias de RH com as estratégias organizacionais, foi proposta como primeira variável a ser pesquisada a Estratégia Organizacional, contendo 7 afirmativas/indicadores.

A tabela 3 apresenta a tabulação dos dados da variável estratégia organizacional de forma global, porém, a seguir, cada indicador será analisado individualmente, na forma gráfica.

Tabela 3 – Tabulação dos dados referentes à estratégia organizacional

Afirmativas	Avaliação em %				TOTAL %
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
	1	2	3	4	
1. As estratégias do RH estão alinhadas à estratégia (missão, visão, valores e metas) organizacional.	15,4	15,4	46,2	23,1	100
2. O RH é visto como setor Estratégico para a Instituição.	7,7	38,5	30,8	23,1	100
3. A Gerência Superior (Comando e <i>Staff</i>) percebe que, nos últimos anos, houve mudanças no modelo de Gestão de Pessoas no CBMCE.	7,7	15,4	61,5	15,4	100

Continua

Tabela 3 – Tabulação dos dados referentes à estratégia organizacional (conclusão)

Afirmativas	Avaliação em %				TOTAL %
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
	1	2	3	4	
4. A instituição desenvolve o conhecimento e aprendizagem dos profissionais no intuito de fomentar a participação, de qualquer nível hierárquico, na formulação das estratégias organizacionais.	7,7	38,5	46,2	7,7	100
5. No momento de definir as estratégias do setor, consulto minha equipe com o objetivo de propiciar uma gestão compartilhada visando o comprometimento na implementação destas.	15,4	15,4	23,1	46,2	100
6. A CGFP participa ativamente da definição e das revisões do planejamento estratégico.	23,1	38,5	23,1	15,4	100
7. O CBMCE reconhece a importância do Setor de RH para a gestão eficiente de pessoas.	15,4	23,1	46,2	15,4	100
Percentual Médio	13,2	26,4	39,6	20,9	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com os resultados obtidos, percebe-se que, em média, 46,2% dos respondentes concordam parcialmente que a importância de alinhar as estratégias organizacionais com as ações de RH já ocorre no CBMCE. Se forem somados os 15,4% que concordam totalmente, chega-se a um percentual médio total de 61,6%, o que representa uma percepção dos oficiais de que há um olhar para as práticas de gestão de RH como partícipe das estratégias organizacionais da instituição.

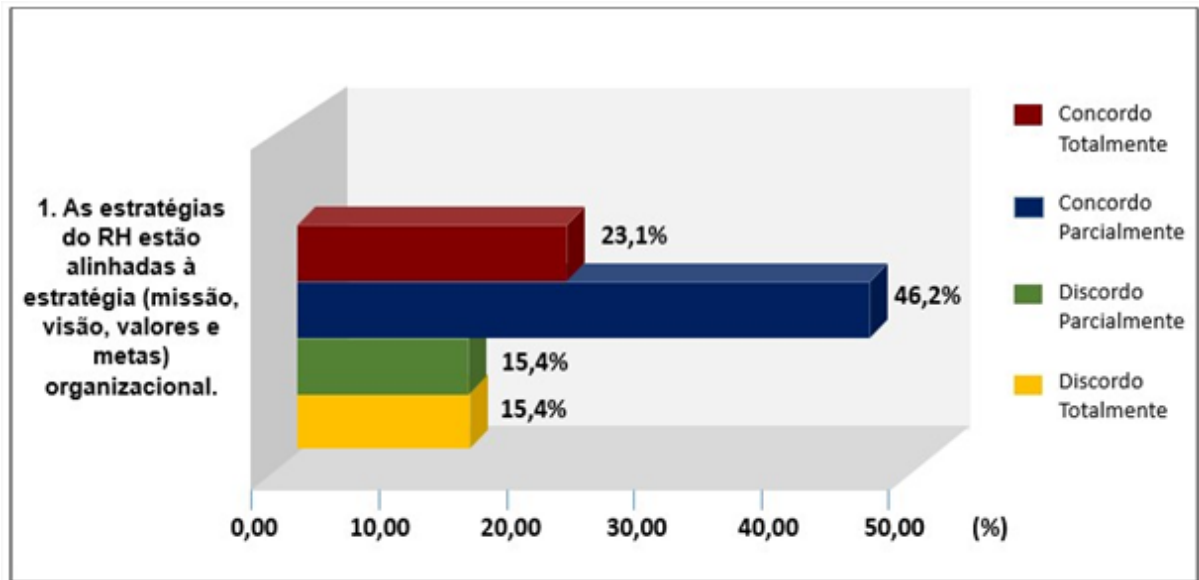
Desta forma, entende-se que tal visão se alinha com os pressupostos delineados por Rabaglio (2008) no qual destaca a importância de se cercar das ferramentas adequadas à organização dos recursos humanos de forma estratégica, no intuito de alocar o indivíduo certo no local adequado, com foco no atingimento dos objetivos definidos nas estratégias da instituição.

Nos tópicos a seguir, serão esmiuçados cada indicador descrito na variável estratégia organizacional, buscando entender qual a percepção que se tem do RH para o CBMCE.

6.2.1.1 Alinhamento das estratégias do RH com as estratégias organizacionais

A primeira afirmativa proposta teve o intuito de verificar a percepção dos gestores acerca do alinhamento das estratégias do RH com as organizacionais, conforme demonstra o gráfico 5.

Gráfico 5– Alinhamento das estratégias de RH às organizacionais



Fonte: Elaborado pelo Autor

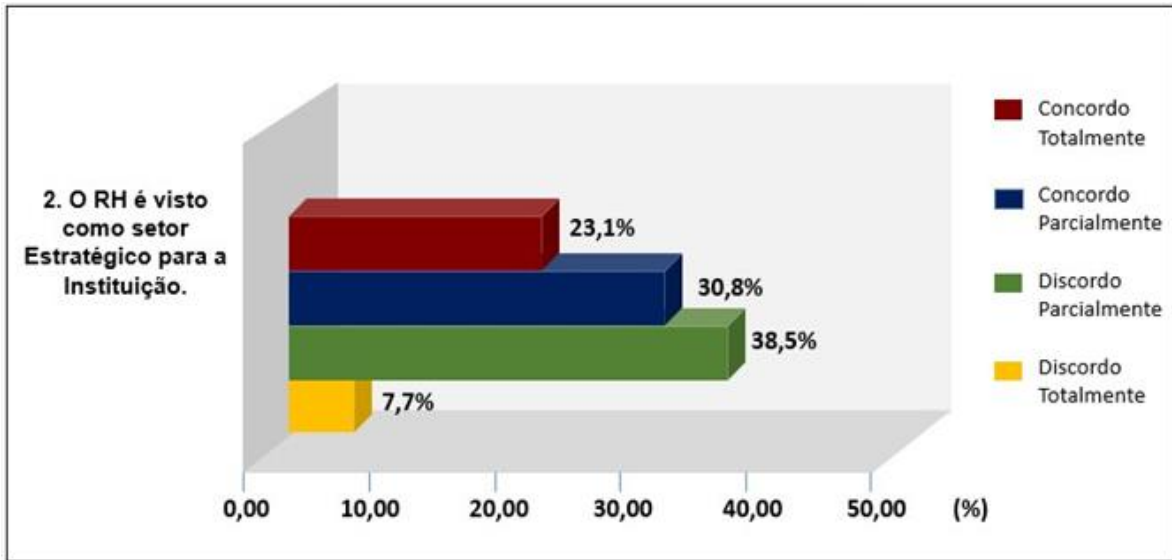
De acordo o gráfico 5, identifica-se que 46,2% (n=6), concordam parcialmente que as estratégias do RH estão alinhadas à estratégia organizacional do CBMCE. Se forem somados os 23,1% (n=3) que concordam totalmente, chega-se a um percentual de 69,3% que concordam de alguma forma que o planejamento das estratégias do CBMCE está ombreado com as estratégias de RH, mas, em contraponto, 30,8% (n=4) discordam totalmente ou parcialmente que haja esse alinhamento.

A percepção destacada pelos respondentes é comprovada por Rabaglio (2008), na qual destaca que as estratégias organizacionais, comumente representadas pelos seus indicadores: missão, visão, valores e metas (objetivos), devem ser formuladas concatenadas com as estratégias de recursos humanos, pois somente a partir desse nivelamento é que se pode avançar no processo de gestão eficiente de pessoas.

6.2.1.2 A visão do RH como setor Estratégico

A segunda afirmativa buscou avaliar se os respondentes veem a CGFP como setor estratégico da corporação, conforme demonstra o gráfico 6.

Gráfico 6 – Visão do RH como setor estratégico para a Instituição



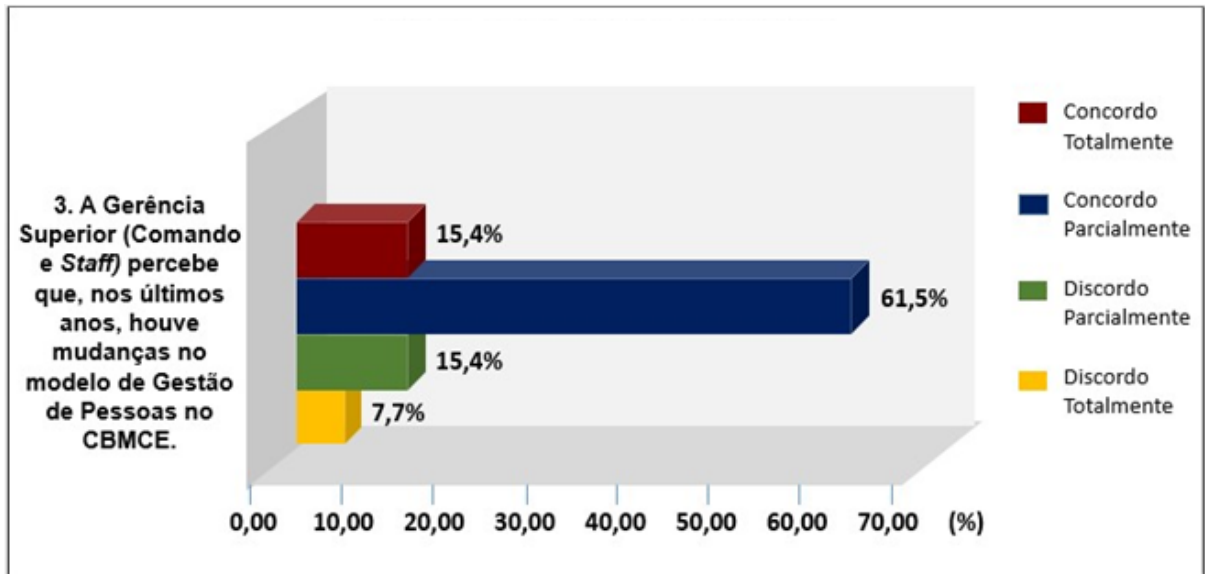
Por meio do gráfico 6, identifica-se que 30,8% (n=4), concordam parcialmente que o setor de RH é visto como estratégico para o CBMCE. Somados os 23,1% (n=3) que concordam totalmente, atinge-se um percentual de 53,9% que concordam que a instituição reconhece o papel do setor de RH enquanto setor estratégico da corporação, porém, observa-se que 46,2% (n=6) dos respondentes discordam (totalmente ou parcialmente) que o RH tenha destaque como estratégico para a instituição.

Observa-se pela análise do gráfico que o posicionamento dos respondentes está de acordo com Ruas (2005), que em sua pesquisa, identificou que a elevação do patamar do setor de RH ao nível estratégico é uma preocupação de empresas brasileiras inquietas com o mercado altamente competitivo e que as pessoas na organização representam o que há de mais valioso para a instituição.

6.2.1.3 Percepção de mudanças no modelo de Gestão de Pessoas da Corporação pela Alta Gestão

A terceira afirmativa investigou se os respondentes visualizam a percepção da alta cúpula acerca de mudanças no modelo de Gestão de Pessoas da Corporação, conforme destaca o gráfico 7.

Gráfico 7 - Percepção de mudanças no modelo de gestão de pessoas no CBMCE



Fonte: Elaborado pelo Autor

No gráfico 7 identifica-se que 61,5% (n=8) dos respondentes concordam parcialmente que o alto escalão da corporação percebe as mudanças no modelo de gestão de pessoas do CBMCE, já 15,4% (n=2) concordam totalmente que há essa percepção, totalizando 76,9%. Já 23,1% (n=3) discordam de alguma parcialmente ou totalmente com a afirmativa de que a alta cúpula percebe as mudanças no modelo de gerir pessoas da instituição.

De acordo com o pensamento de Misoczky (2004), nos últimos anos, o modelo organizacional burocrático das instituições públicas se desgastou ao ponto de seus gestores necessitarem consolidar um novo capítulo às práticas de gestão estatal, imprimindo uma racionalidade gerencial direcionada ao aumento da eficiência e elevação da produtividade. Já na visão de Oliveira (2013), modelar a gestão estatal focada em resultados propicia uma entrega de valor aos cidadãos-consumidores.

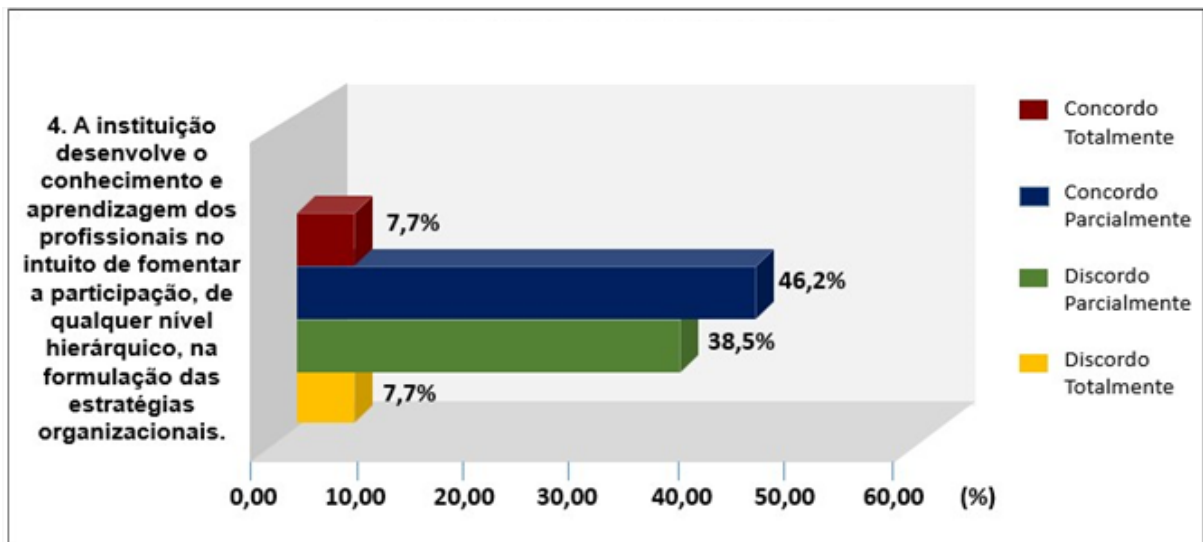
O CBMCE, seguindo essa tendência, solicitou ao Governo do Estado (CEARÁ, 2004) a publicação da Lei nº 13.438 instituindo a LOB da corporação e,

nesse arcabouço jurídico surgiu a Célula de Gestão e Formação de Pessoas, não se sabe ao certo se foi um modismo ou visão empreendedora dos gestores à época, porém, deram outros rumos a instituição, que passou, pelo menos na legislação, a dar a importância à gestão de pessoas. No gráfico 7 é analisado o posicionamento dos gestores acerca da afirmativa proposta que trata da percepção às mudanças no modelo de gestão de pessoas da corporação.

6.2.1.4 Desenvolvimento do conhecimento e aprendizagem dos profissionais e a participação, de qualquer nível hierárquico, na formulação das estratégias organizacionais.

A quarta afirmativa buscou analisar se os respondentes percebem alguma mudança referente ao desenvolvimento e aprendizagem dos militares com foco na participação da formulação das estratégias institucionais, independente do grau hierárquico, conforme destaca o gráfico 8.

Gráfico 8 - Participação dos profissionais na formulação das estratégias organizacionais no CBMCE



Fonte: Elaborado pelo Autor

No gráfico 8 observa-se que 46,2% (n=6) dos respondentes concordam parcialmente que a instituição investe em desenvolvimento do conhecimento e aprendizagem dos profissionais fomentando a participação dos mesmos na formulação das estratégias da corporação, independentemente de seu nível hierárquico, já 7,7% (n=1) concorda totalmente que há esse investimento e envolvimento, num total de 53,9% (n=7).

Contrapõem-se a esse percentual, 38,5% (n=5) que discordam parcialmente e acrescenta-se mais 7,7% (n=1), que discordam totalmente, perfazendo um total 46,2% (n=6) de respondentes discordantes acerca da afirmativa de que há investimento da instituição no desenvolvimento e aprendizagem de todos os profissionais com foco na participação direta da formulação das estratégias do CBMCE.

As percepções dos respondentes, ainda que numa diferença próxima entre concordantes e discordantes, corroboram com o posicionamento de Borba (2011), que destaca o fomento à sinergia entre o indivíduo e a organização permitindo imprimir dinamicidade nas atividades e isso tem um papel importante na aprendizagem dos profissionais, independentemente de seu nível hierárquico, dentro do ambiente organizacional, sendo este considerado um local de constante aprendizagem, contribuindo para o desenvolvimento da organização como um todo, gerando um cenário prospectivo positivo ao futuro da organização.

Fleury e Fleury (2004) também afirmam que a instituição se desenvolve com a participação direta do indivíduo, que, por sua vez, também cresce como profissional nesse ambiente de constante aprendizagem, deve-se buscar inseri-lo no processo de formulação das estratégias, já que esse ambiente de aprendizagem e desenvolvimento impacta na formulação de novas estratégias, gerando um ciclo contínuo de aprendizagem mútua, onde as entregas dos profissionais gera resultado para a organização e essa retribui com mais desenvolvimento desses profissionais, isso agrega valor tanto à organização como aos profissionais.

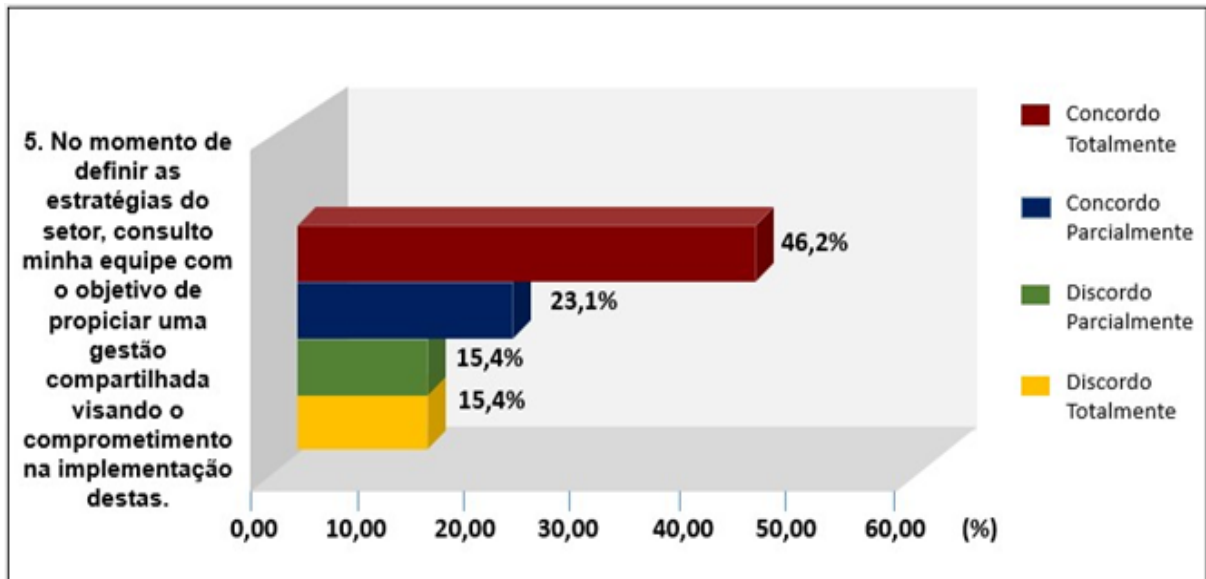
6.2.1.5 Gestão compartilhada da equipe na definição das estratégias do setor

A quinta afirmativa procurou analisar se os respondentes permitiam a participação de seus subordinados no momento de formular as estratégias do setor, configurando uma gestão compartilhada com o intuito de gerar comprometimento nos militares para propiciar a implementação das estratégias definidas.

O gráfico 9 aponta que 46,2% (n=6) dos respondentes concordam totalmente que envolvem seus subordinados no processo de formulação das estratégias do setor e 23,1% (n=3) concordam parcialmente que praticam esse envolvimento. Em contrapartida, 30,8% (n=4) discordam parcialmente ou totalmente,

apontando que não envolvem seu pessoal no momento de formular as estratégias de seu setor de trabalho.

Gráfico 9 - Participação da equipe na definição das estratégias do setor de trabalho



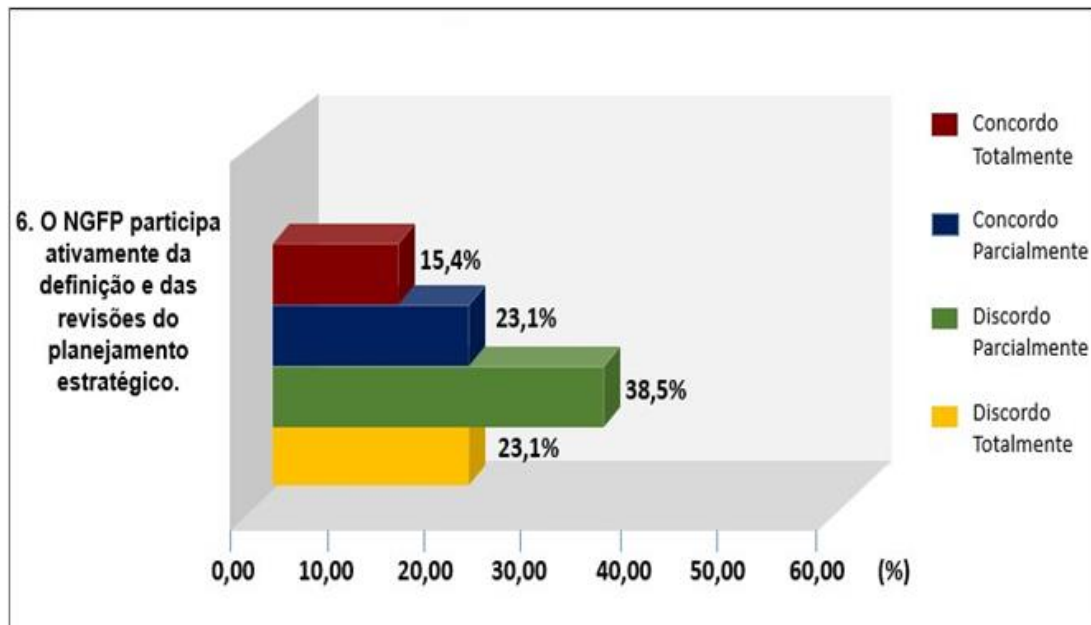
Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se que o percentual de gestores que concordam com a afirmativa tem sua doutrina reforçada na base teórica descrita por Bitencourt (2010), na qual infere que a interação entre os indivíduos, seus pares, e, por conseguinte, a instituição, permite o desenvolvimento de uma visão compartilhada de competências, propiciando o desenvolvimento da organização. A teoria proposta por Dutra (2001) também caminha na mesma direção, pois aponta que a gestão de pessoas de forma integrada permite um comprometimento das pessoas, potencializando sua criatividade e capacidade de interpretar o contexto no qual está inserido.

6.2.1.6 A CGFP participa ativamente da definição e das revisões do planejamento estratégico.

A sexta afirmativa explorou a percepção dos respondentes acerca da participação ou não da CGFP na definição e revisões do planejamento estratégico da corporação, conforme denota o gráfico 10.

Gráfico 10 - Participação da CGFP na definição e revisão do planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor

O gráfico 10 aponta que 61,6% (n=8) dos respondentes discordam com a afirmativa de que a CGFP participa de forma ativa na definição do planejamento estratégico e de suas revisões, sendo 38,5% (n=5) parcialmente e 23,1% (n=3) totalmente. Já, apenas 38,5% (n=5) concordam de alguma forma que o setor tem assento no momento de se definir o planejamento estratégico do CBMCE.

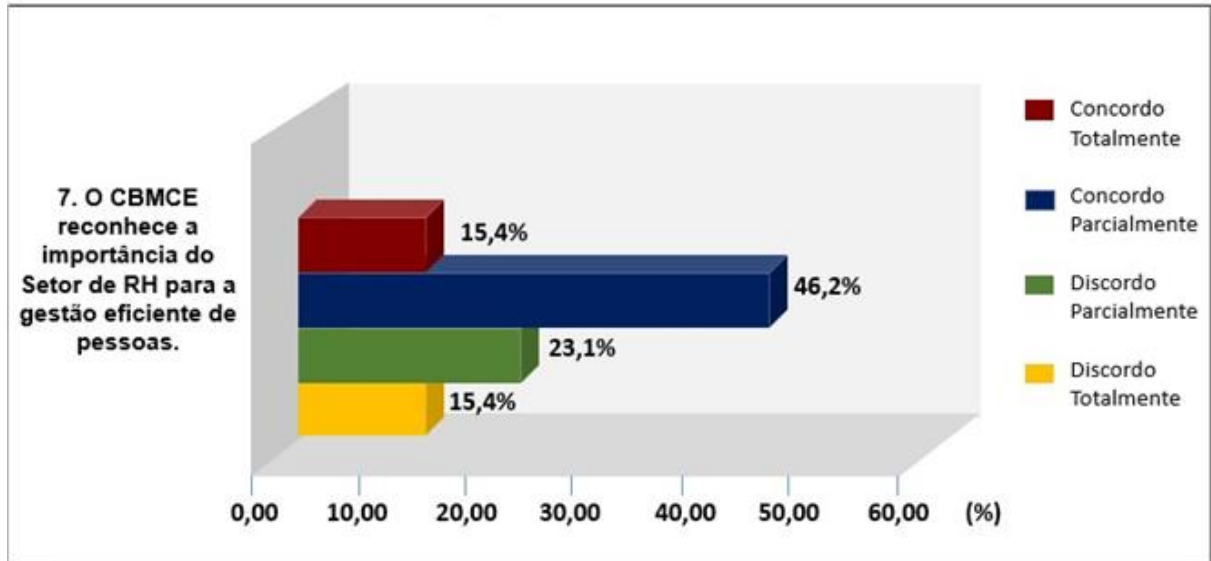
Tal posicionamento dos respondentes se alinham com a inferência de Brandão e Bahry, (2005) no qual aponta que o planejamento estratégico enquanto ferramenta de gestão deve ser aprimorado periodicamente, permitindo que a organização evolua no cenário o qual está inserida. O setor de RH, pautado na qualificação dos profissionais e em seu desempenho profissional buscam trazer resultados para organização e não há como falar em resultado sem incluir as estratégias do RH em seu bojo. Sendo assim, infere-se que o RH deve participar da formulação do planejamento estratégico, bem como de suas revisões.

6.2.1.7 O CBMCE reconhece a importância do Setor de RH para a gestão eficiente de pessoas.

A sétima afirmativa buscou a visão dos respondentes sobre o reconhecimento da instituição acerca da importância da CGFP como setor que

propicia a gestão eficiente dos profissionais, assim destacado no gráfico 11.

Gráfico 11 – Importância da CGFP na gestão eficiente de pessoas



Conforme o gráfico 11, identifica-se que 46,2% (n=6) dos respondentes concordam parcialmente que a gestão do CBMCE reconhece a importância do setor de RH para uma gestão eficiente dos profissionais que fazem parte da corporação. Para 15,4% (n=2) a concordância é total, ou seja, 61,3% (n=8) concordam de alguma maneira com a visão de que a instituição valoriza o setor de Rh, sendo este responsável pelo gerenciamento eficiente das pessoas. Entretanto, discordaram dessa afirmativa 38,5% (n=5), que não visualizam essa atribuição de importância ao setor.

A posição dos respondentes foi clara quanto ao reconhecimento da Corporação de que a CGFP desenvolve sua função de gestão eficiente dos profissionais da instituição, essa opinião é constatada pela base teórica de Borba *et. al.* (2011) no qual dispõe que a visão dos gestores aponta para profissionais focados em resultados, utilizando seus conhecimentos e práticas e que área de gestão de pessoas dentro das organizações devem delinear suas ações a fim de conduzir os processos de forma estratégica.

6.2.2 Gestão de Pessoas

Através das bases teóricas de Fleury e Fleury (2004), nota-se que a área de gestão de pessoas, tem adquirido um papel crucial na formulação das estratégias da organização, visando alinhar as estratégias de RH com as estratégias organizacionais.

Portanto, nesse sentido, definiu-se a Gestão de Pessoas como segunda variável a ser pesquisada, contendo 4 afirmativas/indicadores. A tabela 4 apresenta a tabulação dos dados da variável gestão de pessoas no contexto geral, sendo que, logo em seguida, cada indicador será investigado separadamente e apresentado em forma de gráfico.

Tabela 4 – Tabulação dos dados referentes à gestão de pessoas

Afirmativas	Avaliação em %				TOTAL %
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
	1	2	3	4	
8. O Setor de RH promove o desenvolvimento dos talentos para execução das atividades meio (administrativas, de pessoal, financeira etc.).	15,4	30,8	46,2	7,7	100
9. Ter formação acadêmica contribui para a eficiência nas atividades meio da instituição.	0	7,7	30,8	61,5	100
10. A Instituição promove a descentralização das atividades meio.	15,4	15,4	53,8	15,4	100
11. As pessoas da minha equipe têm autonomia para modificar a forma de executar suas atividades.	0	7,7	38,5	53,8	100
Percentual Médio	7,7	15,4	42,3	34,6	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Por meio dos resultados obtidos, enxerga-se que, o percentual médio de respondentes que concordam parcialmente com a relevância do processo de gestão de pessoas em uma organização com o fito do alcance das estratégias definidas é igual a 42,35%, acrescidos de 34,6% dos que concordam totalmente, obtêm-se um percentual médio total de 76,95%, demonstrando que os gestores entendem a

importância do tema para uma gestão eficaz da organização por meio do elemento crucial, as pessoas.

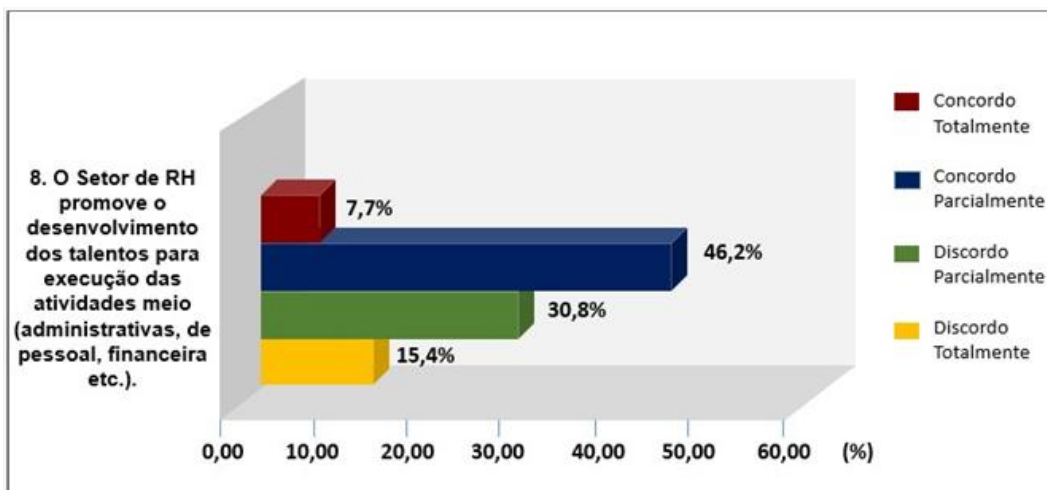
Entende-se, portanto, que tal visão se alinha com os pressupostos delineados por Dutra (2008) no qual infere a importância de assegurar que a organização, busque, por meio da gestão de pessoas, o atingimento de seus objetivos. Para tal, num contexto de intensas mudanças, se faz necessária adaptações nessa gestão, através de novas políticas e práticas, visando assegurar a superação de desafios futuros transformando esses obstáculos em oportunidades.

Nos tópicos a seguir, serão analisados os indicadores componentes da variável gestão de pessoas, objetivando conhecer a visão dos respondentes acerca da temática.

6.2.2.1 O Setor de RH promove o desenvolvimento dos talentos para execução das atividades meio (administrativas, de pessoal, financeira etc.).

A primeira afirmativa da variável Gestão de pessoas buscou averiguar se a instituição promove, por meio da Célula de Gestão e Formação de Pessoas, o desenvolvimento dos profissionais, intitulados nesse indicador como talentos, para executar as atividades meio da Corporação, conforme demonstra o gráfico 12.

Gráfico 12 - Desenvolvimento dos talentos e as atividades meio da instituição



Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com o gráfico 12, identifica-se que 46,2% (n=6) dos respondentes concordam parcialmente que o setor de RH da corporação promove o

desenvolvimento dos profissionais para executar as atividades meio (administrativas, de pessoal, financeira etc). Já 7,7% (n=1) concorda totalmente, perfazendo um total de 53,9% (n=7) que concordam com a condição do setor de RH implementar uma política de desenvolvimento dos talentos. Porém, 30,8% (n=4) discordaram parcialmente dessa afirmativa e 15,4% (n=2) discordaram totalmente, a soma dos percentuais de discordância representa 46,2% (n=6) daqueles que não concordam que o setor de RH da instituição fomenta a promoção do desenvolvimento do capital humano para exercer as atividades meio da corporação

Observa-se pela visão dos respondentes que a CGFP executa ações que visam desenvolver os profissionais para adquirir as competências necessárias à execução das atividades meio, alinhando-se com o pensamentos de Bohlander e Snell (2009) que apontam o setor de RH como responsável por trabalhar a gestão de pessoas, gerenciando os talentos humanos para se atingir os objetivos organizacionais e com a base teórica de Dutra (2008) que coloca a necessidade de estimular e criar as condições necessárias para que as pessoas e a organização se desenvolva, onde a empresa, ao se desenvolver, permite as pessoas a se desenvolverem e vice-versa.

Ainda confrontando a análise, se vê que há compatibilidade com a visão de Canto (2015), no qual destaca que as instituições públicas, onde as atividades fim são o principal objetivo, precisam desenvolver as atividades meio com maestria, pois aquelas não subsistem sem estas. As questões públicas também precisam ser gerenciadas com eficiência, tal qual ocorre na esfera privada, orientando à promoção e fomento da geração de novos conhecimentos e competências no âmago de seus profissionais.

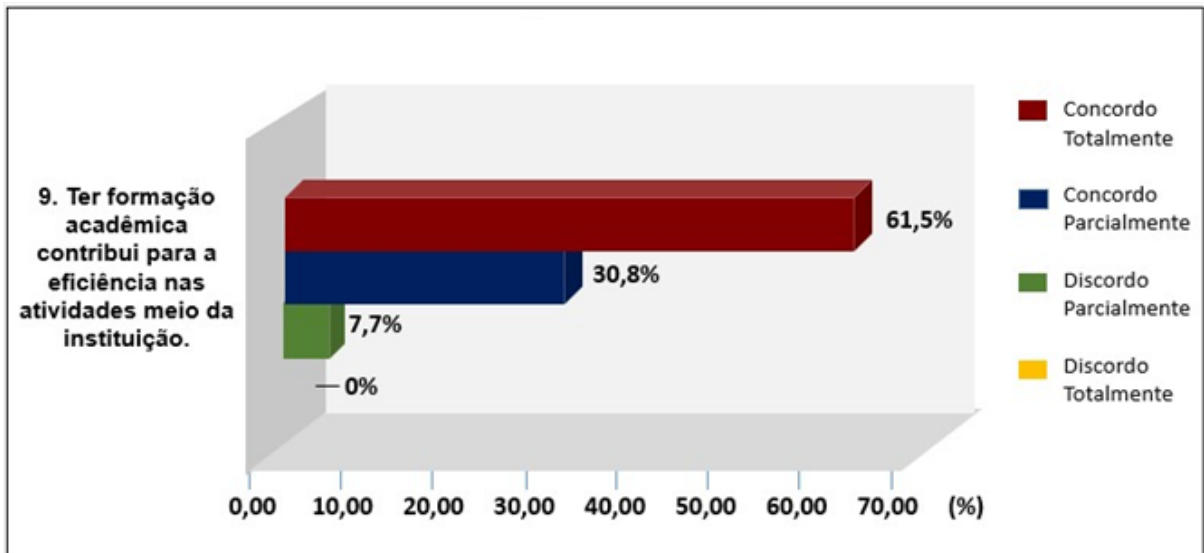
6.2.2.2 Ter formação acadêmica contribui para a eficiência nas atividades meio da instituição.

Desvendar a percepção dos gestores sobre se há uma contribuição, por parte dos profissionais com formação acadêmica, para a eficiência das atividades meio é o que se investiga na segunda afirmativa e pode ser observada através dos resultados obtidos, demonstrados no gráfico 13.

De acordo com o gráfico 13, identifica-se que 61,5% (n=8) dos respondentes concordam totalmente que o profissional com formação acadêmica

contribui em grande parcela para a eficiência das atividades meio da corporação, somados aos 30,8% de concordantes parciais, obtêm-se um percentual elevado de 92,3% (n=12) que concordam com a afirmativa, demonstrando a relevância do indicador para o atingimento da eficiência organizacional. Apenas 7,7% (n=1) discordou parcialmente.

Gráfico 13 - Formação acadêmica e as atividades meio da instituição



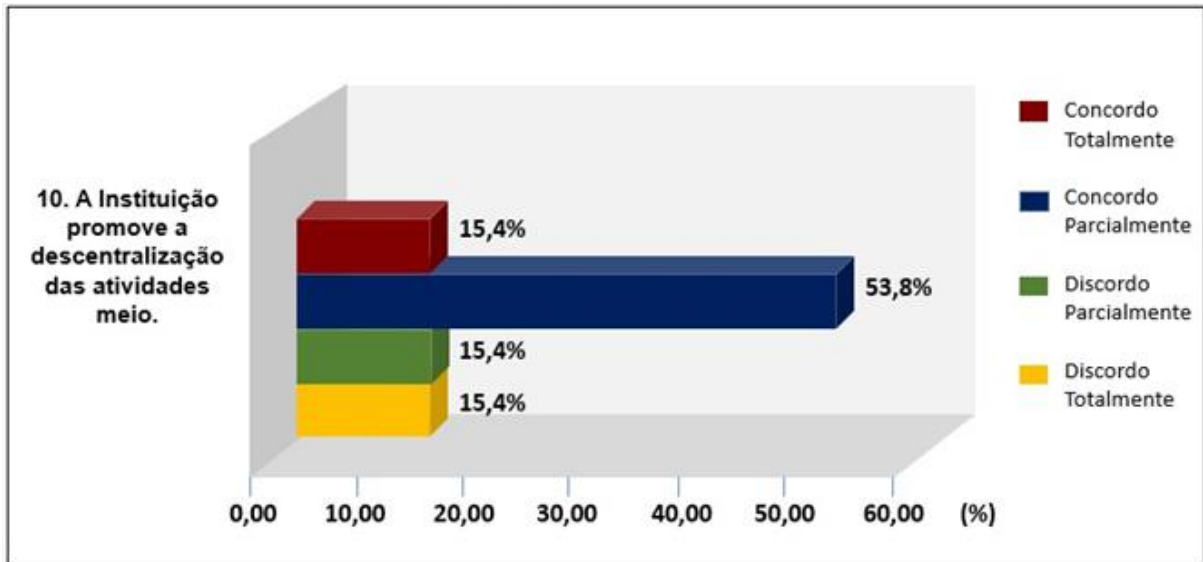
Fonte: Elaborado pelo Autor

O entendimento dos gestores acerca da afirmativa proposta é validado pelo pensamento de autores como: Lopes (2010) no qual entende que a doutrina aponta o mercado corporativo como necessitante de profissionais qualificados para se colocar à frente da concorrência e que por isso, se faz primordial a busca por profissionais dotados de conhecimentos e habilidades com capacidade de gerenciar conflitos e problemas e possuidor de ampla formação; Becker (1964) que diz haver uma correlação do nível educacional do indivíduo com a sua produtividade na organização, inferindo que quanto mais conhecimento acadêmico combinado com a vivência, mais capacitado se torna o profissional e Dutra (2001), no qual afirma que talento capacitado “desenvolvido” facilita o processo de produção de inovação e eficiência na execução das atividades.

6.2.2.3 A promoção da descentralização das atividades meio

A terceira afirmativa da variável Gestão de pessoas procurou descobrir se os gestores veem a promoção da descentralização das atividades meio da instituição, pelo que se obteve os resultados apresentados no gráfico 14.

Gráfico 14 - Promoção da descentralização das atividades meio na Corporação



De acordo com o gráfico 14, identifica-se que 53,8% (n=7) dos respondentes concordam parcialmente com a alegação de que a instituição descentraliza as atividades meio. Concordam totalmente com a afirmativa 15,4% (n=2), totalizando 69,2% (n=9) de concordantes. Já 30,8% (n=4) discordam parcial ou totalmente de que a instituição descentraliza suas atividades meio.

Os resultados obtidos demonstram um apoio nas proposições feitas por Pires e Macedo (2006) no qual dispõem que, de um modo geral, as organizações públicas passaram a adotar posturas mais inovadoras referente suas práticas administrativas, o modelo burocrático, centralizador, outrora largamente utilizado pelas instituições, principalmente as públicas, tem migrado para um modelo mais contemporâneo, já utilizado pelas instituições privadas, de gestão flexível e empreendedora.

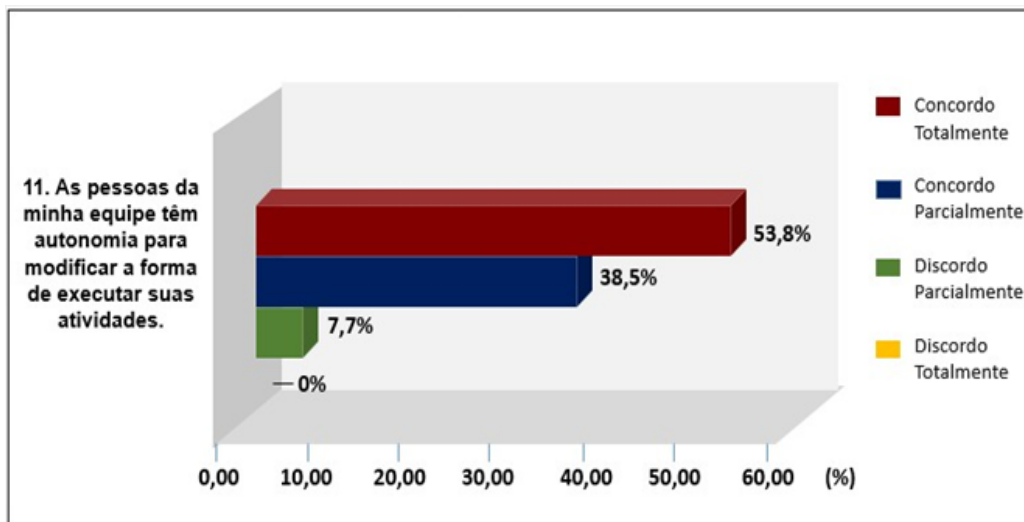
Oliveira (2013) é outro autor que valida os resultados apresentados, pois sua teoria demonstra que reorganizar as práticas gerenciais, transferindo autonomia nas decisões para os níveis hierárquicos inferiores, permitindo a busca pelo

conhecimento, dando lugar à delegação de poder e descentralização das atividades tem se tornado práticas nas organizações como um todo, seja em âmbito público ou privado.

6.2.2.4 As pessoas da minha equipe têm autonomia para modificar a forma de executar suas atividades

Por meio da afirmativa quatro da variável Gestão de Pessoas buscou-se analisar a visão dos respondentes sobre se estes, enquanto gestores, ofertam autonomia a seus subordinados para modificar a forma como exercem suas atividades com o objetivo de torna-las eficientes. No gráfico 15 são apresentados os resultados obtidos.

Gráfico 15 - Autonomia dos profissionais do CBMCE ao executar suas atividades



Fonte: Elaborado pelo Autor

Através do gráfico 15, infere-se que 53,8% (n=7) dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa que aponta o grau de autonomia em que os gestores permitem a sua equipe modificar a execução das atividades a esta imposta. Já 38,5% (n=5) concordam parcialmente com a alegação, perfazendo um total de 92,3% (n=12). Entretanto, 7,7% (n=1) discordam parcialmente com a afirmação, denotando não concordar que os gestores dão autonomia a sua equipe.

Os resultados obtidos vão de encontro às bases teóricas de Pires e Macedo (2006) no qual acresce que se deve permitir o profissional executar suas atividades,

tendo a prerrogativa de tomar decisões, desde que estas não afetem a eficácia organizacional ou traga prejuízos à organização, ofertando ao mesmo autonomia para gerenciar suas decisões, representa um grau de maturidade dos gestores, e de Oliveira (2013), que destaca o quanto um mercado competitivo obriga mudanças de postura nas práticas gerenciais, dando lugar ao realinhamento de autonomia e autoridade, assim como delegação de poder e descentralização.

6.2.3 Gestão por Competências

De posse das premissas teóricas propostas por Snell (2009), Dutra (2008), Bitencourt (2010) e Rabaglio (2010), definiu-se como terceira variável a ser pesquisada a Gestão por Competências, contendo 5 afirmativas/indicadores. A tabela 5 mostra a tabulação dos dados da variável gestão por competências de forma holística, no entanto, a seguir, os indicadores serão analisados de modo individual, e representado graficamente.

Tabela 5 – Tabulação dos dados referentes à gestão por competências

Afirmativas	Avaliação em %				TOTAL %
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
	1	2	3	4	
12. Conheço ou já ouvi falar em Gestão de Pessoas com foco em Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).	0	0	38,5	61,5	100
13. Levando-se em consideração as implicações legais e de cultura organizacional, é possível implantar a gestão por competências na Instituição.	0	15,4	23,1	61,5	100
14. O processo de escolha do profissional que desempenha as atividades meio da instituição é feito levando-se em consideração suas competências.	15,4	7,7	53,8	23,1	100
15. O processo de escolha do profissional que desempenha as atividades meio da instituição é feito levando-se em consideração as afinidades pessoais com os gestores.	15,4	38,5	30,8	15,4	100

Continua

Tabela 5 – Tabulação dos dados referentes à gestão por competências (conclusão)

Afirmativas	Avaliação em %				TOTAL %
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
	1	2	3	4	
16. O capital humano, dotado de talentos, capacidades, habilidades e ideias, pode contribuir para a eficiência organizacional, independentemente de sua posição hierárquica na instituição.	0	15,4	23,1	61,5	100
17. capital humano, de acordo com sua formação acadêmica, pode ser aproveitado em setores que tenham proximidade com sua formação, não importando se Praça ou Oficial.	0	7,7	23,1	69,2	100
Percentual Médio	5,1	14,1	32,1	48,7	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com os resultados obtidos, percebe-se que, em média, 80,8% dos respondentes acreditam que os indicadores já são aplicados na instituição, enquanto 19,1% discordam desse fato. Tais percentuais médios destoam dos resultados dos indicadores quando comparados de forma separada, como se verá logo a seguir.

Percebe-se, portanto, que as percepções apresentadas são reforçadas pelos eixos teóricos propostos por Snell (2009), Dutra (2008), Bitencourt (2010) e Rabaglio (2010), nos quais apontam que os recursos mais distintivos e renováveis a que uma organização tem acesso são as competências de um indivíduo e, sendo assim, seu gerenciamento se apresenta como estratégico, necessitando de ferramentas propícias à organização do capital intelectual, com ênfase no capital humano, da organização e de um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de competências, fazendo com que o profissional seja responsável pela construção, juntamente com a organização, de um ambiente de trabalho propício a adicionar valor às atividades da instituição, da sociedade e a si mesmo.

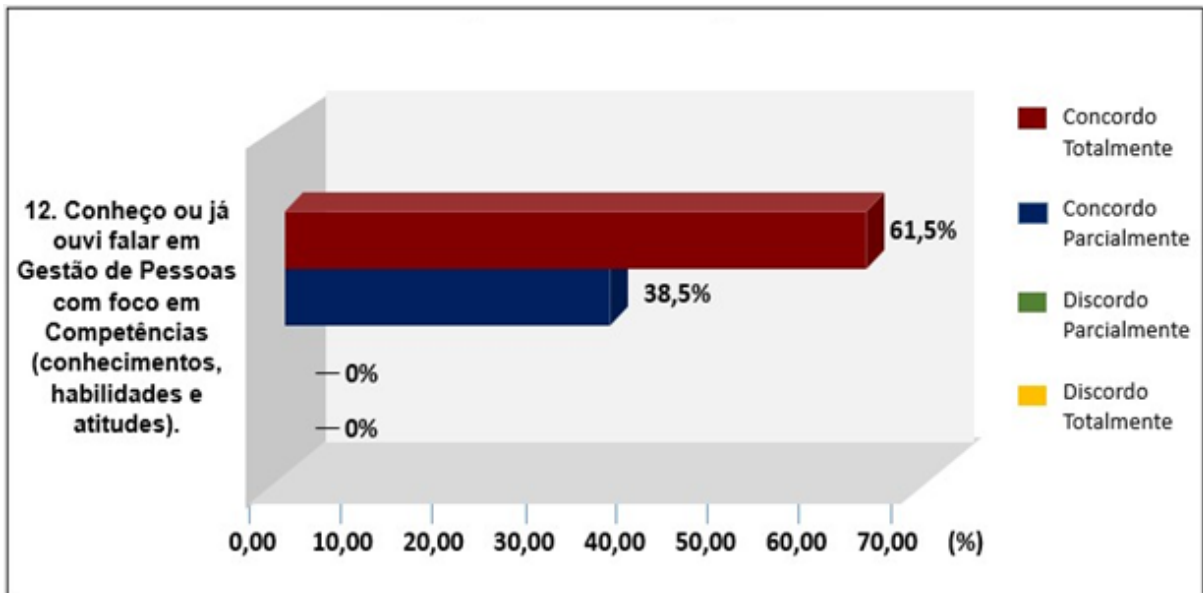
6.2.3.1 Conheço ou já ouvi falar em Gestão de Pessoas com foco em Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)

Esse indicador foi disposto de forma a verificar se os respondentes conhecem ou já ouviram, de alguma forma, falar no processo de gestão de pessoas com foco em competências.

As afirmativas seguintes dependiam da visão dos respondentes acerca dessa premissa básica a fim de não gerar um viés nas análises, portanto, no gráfico 15 se apresentam os resultados obtidos e analisados à luz da teoria disponível acerca da temática.

Conforme demonstra o gráfico 16, observa-se que de alguma forma os respondentes conhecem os princípios da gestão por competência, pois 100% (n=13), sendo que 61,5% (n=8) afirmaram totalmente e 38,5% (n=5) afirmaram parcialmente que conhecem ou, pelo menos, já ouviram algo sobre essa ferramenta gerencial.

Gráfico 16 – Percentuais dos respondentes que conhecem ou já ouviram algo sobre gestão por competências



Fonte: Elaborado pelo Autor

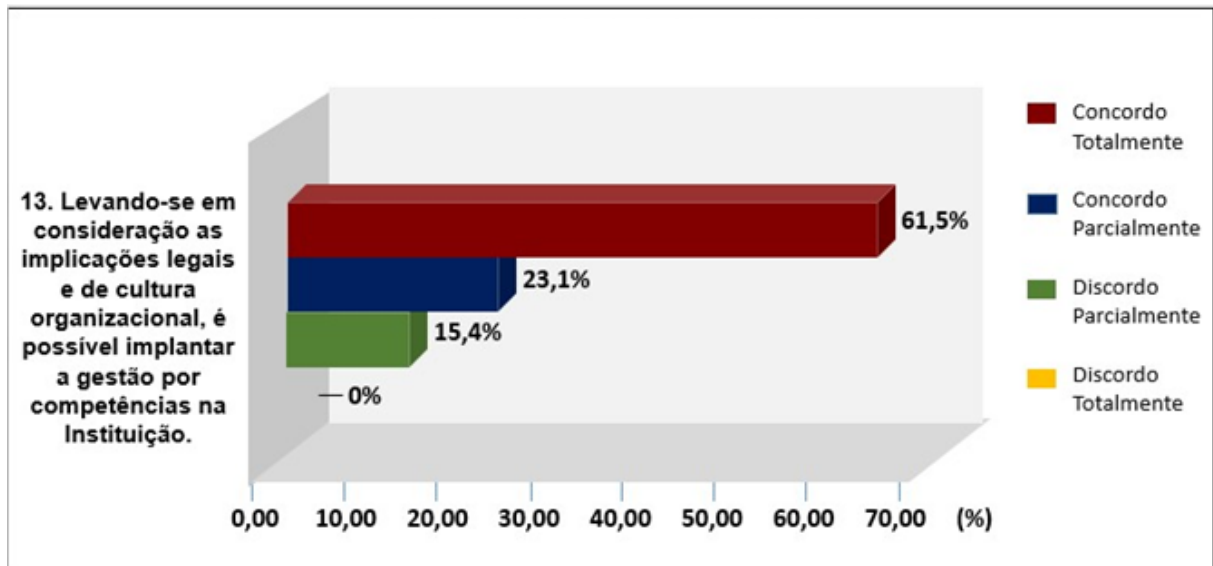
Os resultados apontam para um direcionamento às bases teóricas propostas por Dutra (2008), porém o autor infere que não basta conhecer os princípios da gestão por competências, deve-se ter predisposição à implementação de melhorias no processo de gestão do capital intelectual da organização.

6.2.3.2 Levando-se em consideração as implicações legais e de cultura organizacional, é possível implantar a gestão por competências na Instituição.

A segunda afirmativa da variável proposta procura verificar a posição dos respondentes sobre a possibilidade de se implantar a gestão por competências no CBMCE tendo em vista o arcabouço jurídico atual que rege a instituição, assim como sua cultura organizacional tradicional com foco na hierarquia e disciplina.

Por meio do gráfico 17, verifica-se que se infere que 61,5% (n=8) dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa de que é possível implantar a gestão por competências na corporação. Para 23,1% (n=3) isso é possível parcialmente. Em contraposição, 15,4% (n=2) discorda parcialmente, no qual se leva a crer que sua visão aponta para o fato da cultura organizacional gerar óbices à implantação.

Gráfico 17 – Possibilidade de implantação da gestão por competências no CBMCE



Fonte: Elaborado pelo Autor

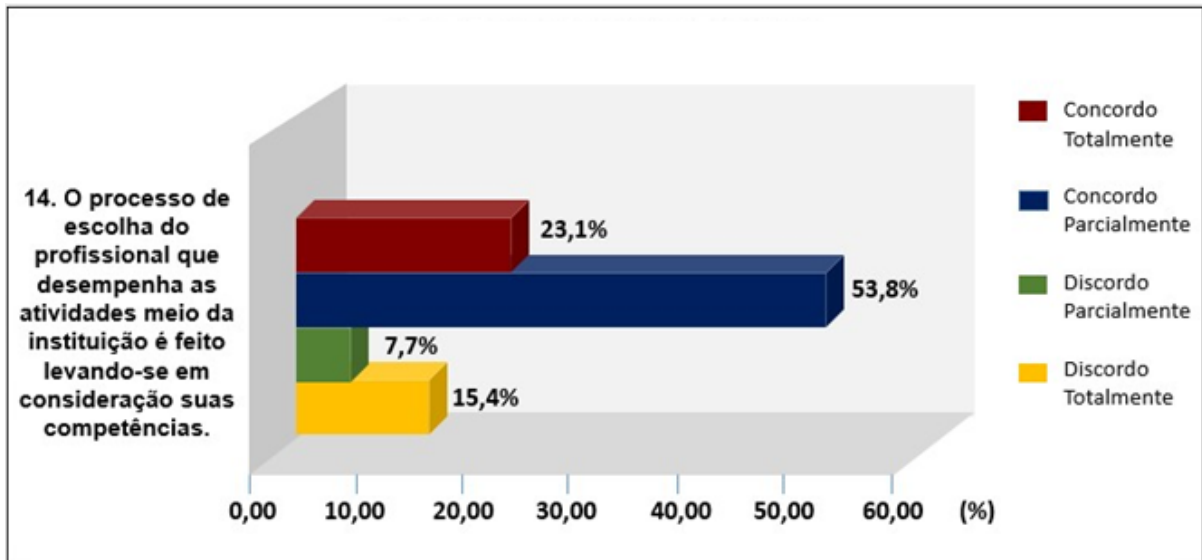
Os resultados obtidos se encontram alinhados com Rabaglio (2008) na qual dispõe que para se implantar a gestão por competências em uma organização, alguns pressupostos devem ser ponderados, tais como: o aceite da alta cúpula em contribuir com o processo, participando de forma ativa, pois seu exemplo deverá ser seguido por todos. Tal ação estremece os pilares da cultura organizacional da Corporação, pois se apresenta na forma bastante tradicional e rígida,

6.2.3.3 O processo de escolha do profissional que desempenha as atividades meio da instituição é feito levando-se em consideração suas competências.

A afirmativa três da variável em tela visa elucidar se a escolha dos profissionais que desempenham as atividades meio da Corporação são escolhidos com base em suas competências.

O gráfico 18, demonstra que 53,8% (n=7) dos respondentes concorda parcialmente que o processo de escolha do profissional que desempenha as atividades meio no CBMCE se dá devido as suas competências. 23,1% (n=3) concorda totalmente que isso ocorre, tem-se, portanto, um total de 76,9% (n=10) de respondentes que acreditam na afirmativa. Para 23,1% n=3) essa afirmativa não se sustenta, sendo assim, discordam, parcial ou totalmente, da mesma.

Gráfico 18 – Escolha dos profissionais por meio de suas competências



Fonte: Elaborado pelo Autor

De posse dos resultados obtidos observou-se uma ratificação com a teoria proposta por Ruas (2005) no qual infere que o princípio basilar da gestão por competências é colocar o indivíduo certo no local certo, implicando na escolha do profissional através do alinhamento entre competências do cargo e individuais.

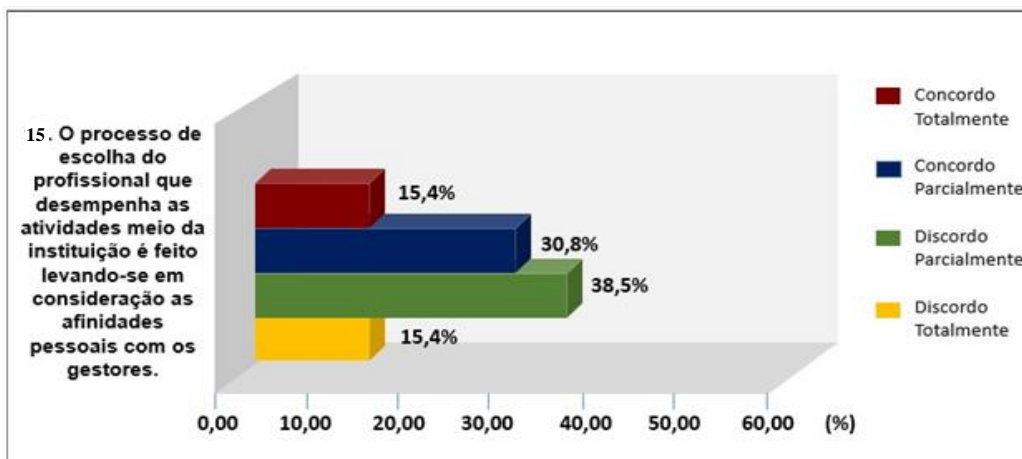
6.2.3.4 O processo de escolha do profissional que desempenha as atividades meio da instituição é feito levando-se em consideração as afinidades pessoais com os gestores

Esse indicador foi acrescentado propositalmente ao questionário para avaliar se os respondentes têm pensamento contraditório acerca da alocação do profissional competente para o cargo que mais se aproxima de suas competências.

Tal afirmativa se assemelha em partes com a afirmativa 14 “O processo de escolha do profissional que desempenha as atividades meio da instituição é feito levando-se em consideração suas competências”, diferindo uma da outra pelo termo final competência (afirmativa 14) e afinidades pessoas (afirmativa 16).

Por meio do exposto, observa-se no gráfico 19, que 30,8% (n=4) concordam parcialmente referente a indicação de profissionais para atividades meio através de afinidades pessoas entre profissional e gestor. 15,4% (n=2) concordam totalmente. O destaque fica para os que discordaram, sendo 38,5% (n=5) para aqueles que discordam parcialmente e 15,4% (n=2), perfazendo 53,9% (n=7) que discordam totalmente.

Gráfico 19 – Escolha dos profissionais através de afinidades pessoais com os gestores



Fonte: Elaborado pelo Autor

Tal posicionamento nessa afirmativa aponta que os respondentes não entraram em contradição referente a afirmativa 14, ou seja, os mesmos veem que o processo de escolha dos profissionais no CBMCE, em sua grande maioria, se dá pelas competências que os mesmos apresentam e não pelas afinidades pessoais. Porém,

destaca-se que não houve unanimidade na afirmativa, demonstrando que existem casos em que o indicado é feito por sua afinidade com o gestor.

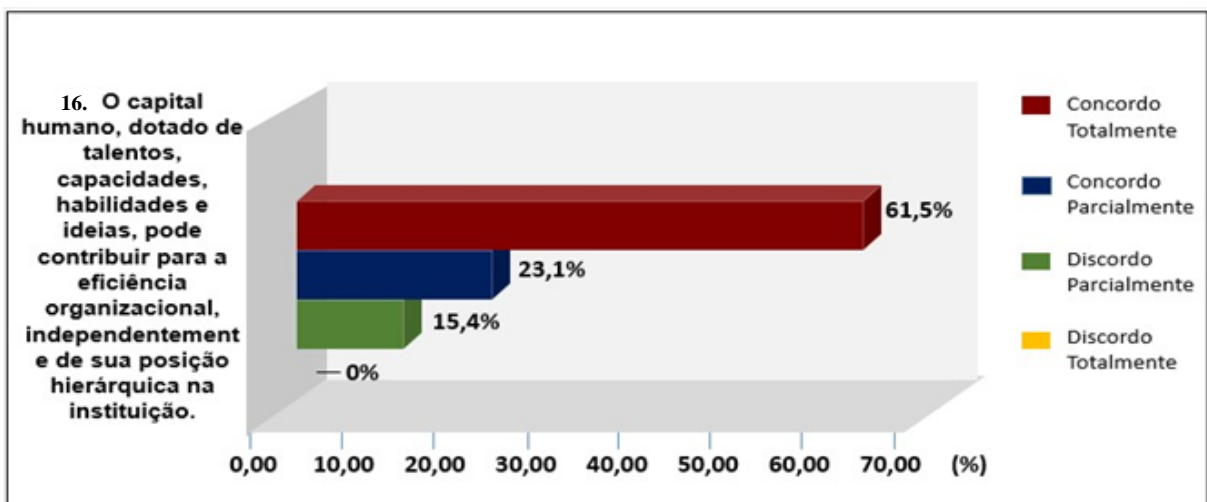
O posicionamento dos respondentes é testificado pela teoria proposta por Rabaglio (2008), que destaca que o grande desafio para as organizações no tocante ao gerenciamento eficaz dos recursos humano é dispor o profissional certo para o a atividade certa, valorizando-o por meio de suas competências, buscando alinhar a sua entrega às estratégias organizacionais.

6.2.3.5 O capital humano, dotado de talentos, capacidades, habilidades e ideias, pode contribuir para a eficiência organizacional, independentemente de sua posição hierárquica na instituição

Stewart (1988), Rabaglio (2008), Rezende (2003) e De Luna (2008) destacam o capital humano, dotado de conhecimento, como recurso mais importante e agregador de valor para uma organização, devendo ter a devida atenção por parte dos gestores a fim de reter os talentos disponíveis ou desenvolver melhor os mesmos, reconhecendo-os como ativo intangível da organização.

O gráfico 20, demonstra que 61,5% (n=8) concorda totalmente que o capital humano pode contribuir significativamente para a eficiência organizacional, independentemente de sua posição hierárquica na corporação. 23% (n=3) concorda parcialmente, totalizando 84,5% (n=11). Para 15,4% (n=2) essa afirmativa, em partes, não se sustenta.

Gráfico 20 – O capital humano e a eficiência organizacional da CBMCE



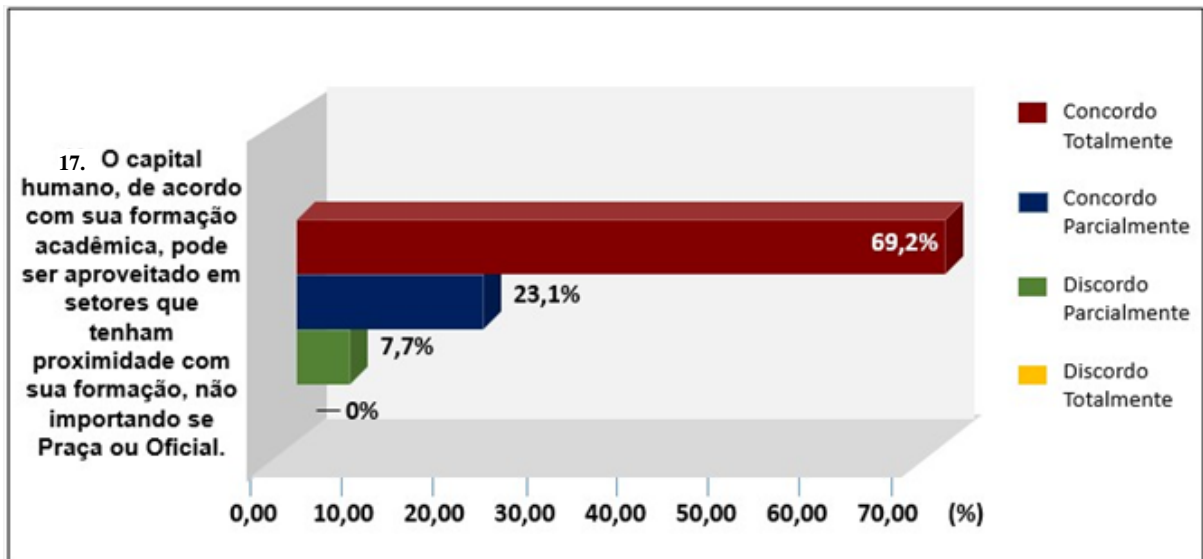
Fonte: Elaborado pelo Autor

O posicionamento dos respondentes é comprovado pelas conjecturas de Canto (2015), que em sua concepção, define que o capital humano como responsável pelo cumprimento da missão organizacional, não só alcançando suas metas individuais, mas contribuindo para o alcance dos objetivos e eficiência organizacional e pelas concepções de Menegat e Colossi (2009) no qual deduzem que é preciso valorizar o capital humano, conservando-o e aproveitando-o de forma eficiente, devendo ser alvo das atenções das organizações em geral.

6.2.3.6 Capital humano, de acordo com sua formação acadêmica, pode ser aproveitado em setores que tenham proximidade com sua formação, não importando se Praça ou Oficial.

A primeira afirmativa da variável Capital Humano buscou verificar a opinião dos respondentes acerca do aproveitamento dos profissionais na Corporação com base na proximidade das atividades dos setores em relação a sua formação acadêmica a despeito de ser Praça ou Oficial. Em seguida compõe-se o gráfico 21 contendo os resultados obtidos.

Gráfico 21 – Aproveitamento do capital humano, de acordo com sua formação acadêmica



Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com o gráfico 21, demonstra-se que 69,2% (n=9) concorda totalmente que o capital humano, de acordo com sua formação acadêmica, pode ser aproveitado em setores com atribuições próximas a área de sua formação, a despeito

de ser oficial ou praça. Já se viu pela teoria exposta nesse ensaio que a competência não está na posição, mas sim com o indivíduo. Já 23,1% (n=3) concorda parcialmente com a afirmativa, perfazendo 92,3% (n=12) que corroboram com o pensamento dos autores. Do contrário, apenas 7,7% (n=1) discorda parcialmente que o capital humano possa ser aproveitado.

As percepções dos respondentes são respaldadas pelos princípios teóricos de Becker (1964) e Bitencourt (2010), onde, em suas teorias em relação ao capital humano, dizem que o nível educacional do indivíduo contribui para sua produtividade, nessa linha se observa que aproximar o capital humano a funções que estejam ligadas à sua formação permite que o mesmo contribua para a eficácia organizacional e agregue valor a si próprio.

Ainda constatando que os resultados se alinham à teoria, vê-se que os alicerces propostos por Rabaglio (2008) e Borba (2011) inferem que o capital humano deve ser alocado em funções ou cargos construídos com base em critérios personalizados inerentes a cada cargo, possibilitando que cada profissional utilize suas competências da forma mais eficiente possível no intuito de atingir os resultados estratégicos da organização.

6.2.4 Planejamento em Gestão de Pessoas

Neste tópico serão abordados a importância do planejamento em gestão de pessoas, tanto para a definição do perfil de competência profissional, como a metodologia utilizada para identificar as necessidades de qualificar, capacitar e treinar os profissionais orientados pelas estratégias organizacionais.

A quarta variável, Planejamento em gestão de pessoas, foi delineada com base nos princípios teóricos descritos por Brandão e Bahry (2005), Ruas (2005), Dutra (2001) e Menegat e Colossi (2009), com foco na implementação da gestão por competências nas organizações. Compõe essa variável 5 afirmativas/indicadores.

A tabela 7 descreve a tabulação dos dados da variável e logo após seguem os indicadores e suas análises de forma individualizada.

Tabela 6 – Tabulação dos dados referentes ao planejamento em gestão de pessoas

Afirmativas	Avaliação em %				TOTAL %
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
	1	2	3	4	
18. Dispõe de procedimentos para definir o perfil de competência profissional.	7,7	46,2	38,5	7,7	100
19. A metodologia de identificação de necessidades de qualificação, capacitação e treinamento externo é orientada pela estratégia organizacional (missão, visão, metas da instituição) e pelas competências e entrega dos servidores.	23,1	30,8	38,5	7,7	100
20. A instituição promove o aprendizado contínuo do pessoal das áreas administrativas com foco na eficiência dos serviços prestados à população.	15,4	53,8	7,7	23,1	100
21. Existe um planejamento claro, objetivo e adequado às atividades de desenvolvimento de pessoal.	23,1	38,5	23,1	15,4	100
22. Existe um programa bem definido de treinamento/desenvolvimento de competências.	23,1	61,5	7,7	7,7	
Percentual Médio	15,4	43,6	28,2	12,8	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com os resultados obtidos, percebe-se que, em média, 41% dos respondentes acreditam que há planejamento das ações focadas na implementação da gestão por competências visando o treinamento e desenvolvimento das pessoas da organização, porém, 59%, em média, não creem que haja planejamento por parte da gestão do CBMCE focada em desenvolver o indivíduo e promoção de aprendizado contínuo.

Compreende-se, desse modo, que as percepções colhidas se contrapõem as hipóteses propostas por Brandão e Bahry (2005) e Dutra (2001), que em seus modelos de implantação da gestão por competências afirmam que primeiramente se formula o planejamento estratégico da organização, definindo a missão, visão, valores e objetivos da organização e os indicadores de desempenho e que o segundo passo é se trabalhar os princípios da gestão por competências, analisando os atributos do cargo e dos profissionais.

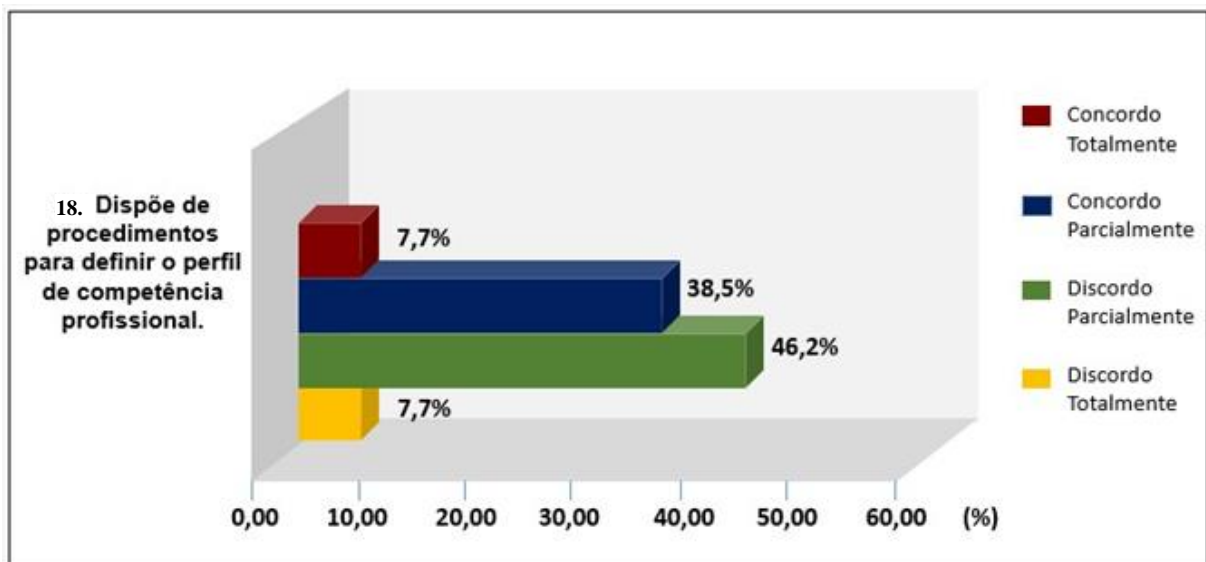
Ainda confrontando as percepções dos respondentes, Ruas (2005), destaca também que se deve planejar a implementação da gestão por competências, com foco no treinamento e desenvolvimento de pessoas.

6.2.4.1 Procedimentos para definição do perfil de competência profissional

A primeira afirmativa da variável Planejamento procurou verificar a visão dos respondentes acerca da existência de procedimentos para definição do perfil de competência profissional.

De acordo com o gráfico 22, infere-se que 46,2% (n=6) acreditam, seja parcialmente ou totalmente, que o CBMCE dispõe de mecanismos para definir o perfil de competência profissional dos seus militares. Em direção oposta, 53,9% (n=7) discordam no todo ou em partes da afirmativa, acreditando não haver métodos no CBMCE para a definição do perfil de competência profissional.

Gráfico 22 – Definição do perfil de competência profissional



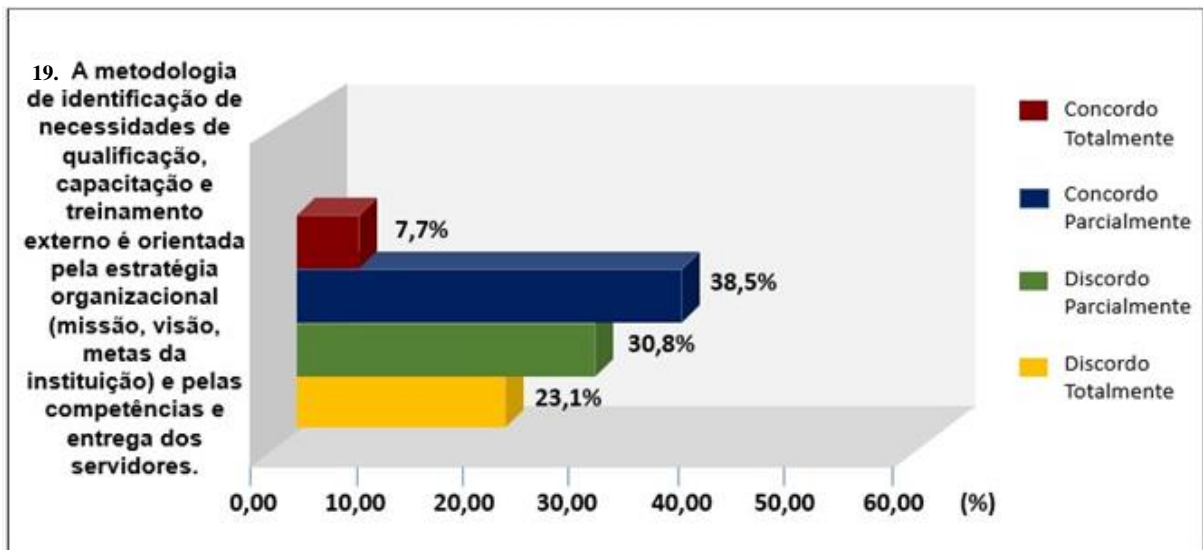
Fonte: Elaborado pelo Autor

As percepções negativas destacadas nos resultados vão de encontro às bases teóricas propostas por Rabaglio (2008) na qual aponta que se faz necessário o mapeamento de perfil de cargos e competências, procurando pelas competências essenciais alinhadas a cada cargo ou função.

6.2.4.2 A metodologia de identificação de necessidades de qualificação, capacitação e treinamento externo é orientada pela estratégia organizacional (missão, visão, metas da instituição) e pelas competências e entrega dos servidores

A segunda afirmativa da variável proposta buscou elucidar a percepção dos respondentes acerca da aplicação na Corporação de metodologia que visa identificar as necessidades de qualificação, capacitação e treinamento externo orientado pela estratégia organizacional e pelas competências dos servidores. No gráfico 23 são apresentados os resultados.

Gráfico 23 – Metodologia de identificação de necessidades de qualificação orientada pela estratégia organizacional e pelas competências dos servidores



Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme o gráfico 23, conclui-se que 46,2% (n=6) concordam, no todo ou em parte, com a afirmativa acerca da existência no CBMCE de metodologia de identificação de necessidades de qualificação, capacitação e treinamento externo pautados pela estratégia organizacional e pelas competências dos servidores. Do percentual destacado, 38,5% (n=5) concordam parcialmente e 7,7% (n=1) concordam totalmente de que há essa metodologia. Porém 53,9% (n=7) discordam da afirmativa, acreditando não haver metodologia no CBMCE disponível para se mapear as necessidades de desenvolvimento dos servidores.

Os resultados obtidos apontam que um maior percentual de respondentes reconhece que a Corporação não dispõe ou não aplica metodologia necessária à

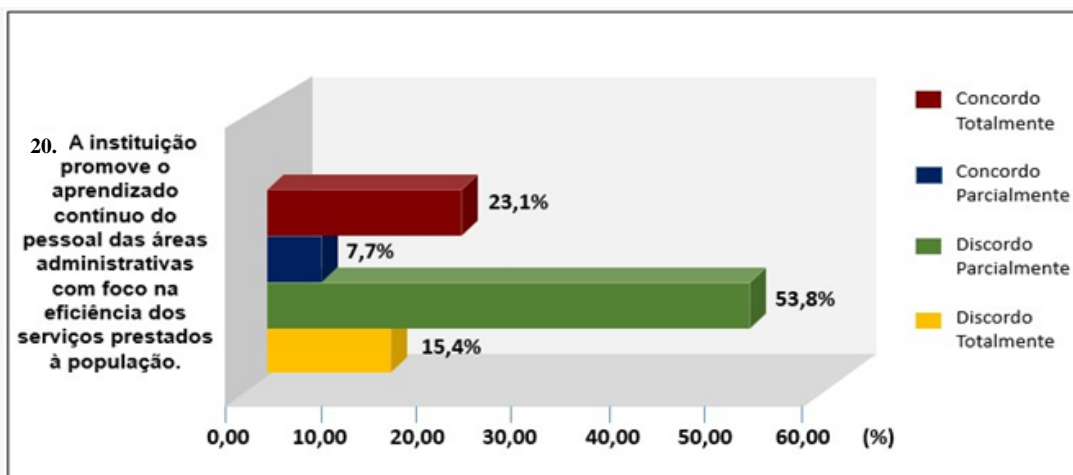
identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos servidores alinhados com suas competências e estratégias organizacionais indo de encontro ao explicitado pelos ordenamentos teóricos propostos por Wood Jr, Tonelli e Cooke (2010) e Parry (1996), no qual afirmam que a gestão de pessoas deve priorizar os processos de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, buscando equiparar o desenvolvimento dos profissionais e da organização, permitindo a melhoria das competências dos profissionais.

Há uma contraposição nos resultados também em relação ao explicitado por Fleury e Fleury (2004) em sua base teórica, quando destaca que a gestão por competências deve fomentar a criação de ciclo contínuo de aprendizagem, pensando amplitude à organização e aos profissionais e propiciando a geração de novas competências que, em consequência, instigam novas estratégias.

6.2.4.3 A instituição promove o aprendizado contínuo do pessoal das áreas administrativas com foco na eficiência dos serviços prestados à população

A terceira afirmativa da variável Planejamento buscou verificar a visão dos respondentes no tocante a existência de promoção do aprendizado contínuo do pessoal das áreas administrativas. No gráfico 24 são destacados os resultados obtidos.

Gráfico 24 – Aprendizado contínuo do pessoal administrativo e a eficiência dos serviços prestados



Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com o gráfico 24, vê-se que 53,8% (n=7) discordam parcialmente e 15,4% (n=2) discordam totalmente de que no CBMCE há a promoção

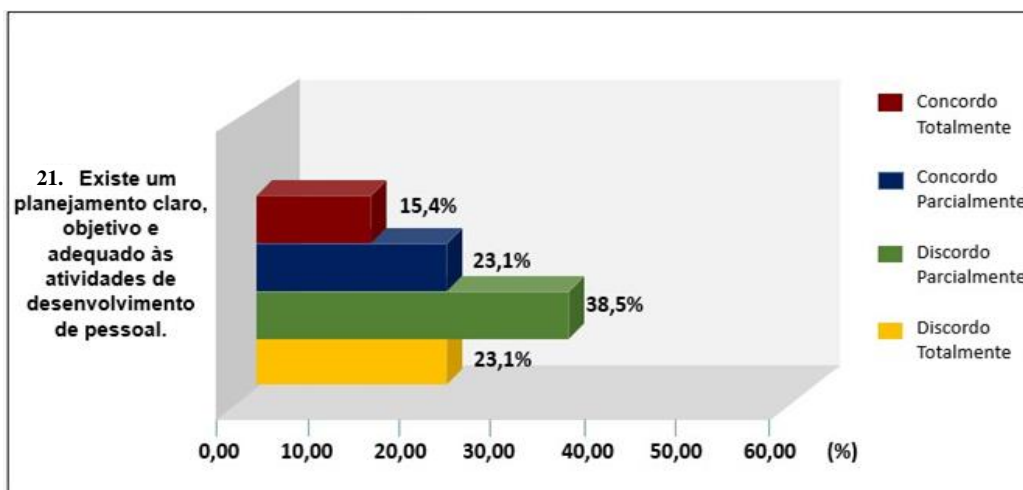
da aprendizagem contínua do pessoal administrativo visando a eficiência dos serviços prestados à população, totalizando 69,2% (n=9), mas 30,8% (n=4) concordam no todo ou em parte com a afirmativa.

Observa-se pelos resultados apresentados que uma significativa parcela de respondentes aponta uma visão contrária da Instituição em confronto com a teoria delineada por Borba (2011) no qual coloca que a troca de experiências entre indivíduo e organização, dada a dinamicidade das ações no ambiente corporativo, tem papel crucial no processo de aprendizagem do indivíduo, sendo, portanto, considerado o ambiente de trabalho, um local de contínua aprendizagem.

6.2.4.4 *Existe um planejamento claro, objetivo e adequado às atividades de desenvolvimento de pessoal.*

De acordo com o gráfico 25, buscou-se a percepção dos respondentes acerca da existência de um planejamento adequado às atividades de desenvolvimento dos profissionais da Instituição. Vê-se no gráfico que a maioria dos inquiridos 61,6% (n=8), sendo 38,5% (n=5) discordam parcialmente e 23,1% (n=3) discordam totalmente de que haja um planejamento claro, objetivo e adequado às atividades de desenvolvimento de pessoal no CBMCE e que 38,5% (n=5) concordam de alguma forma de que há sim, tal planejamento.

Gráfico 25 – Planejamento das atividades de desenvolvimento pessoal



Fonte: Elaborado pelo Autor

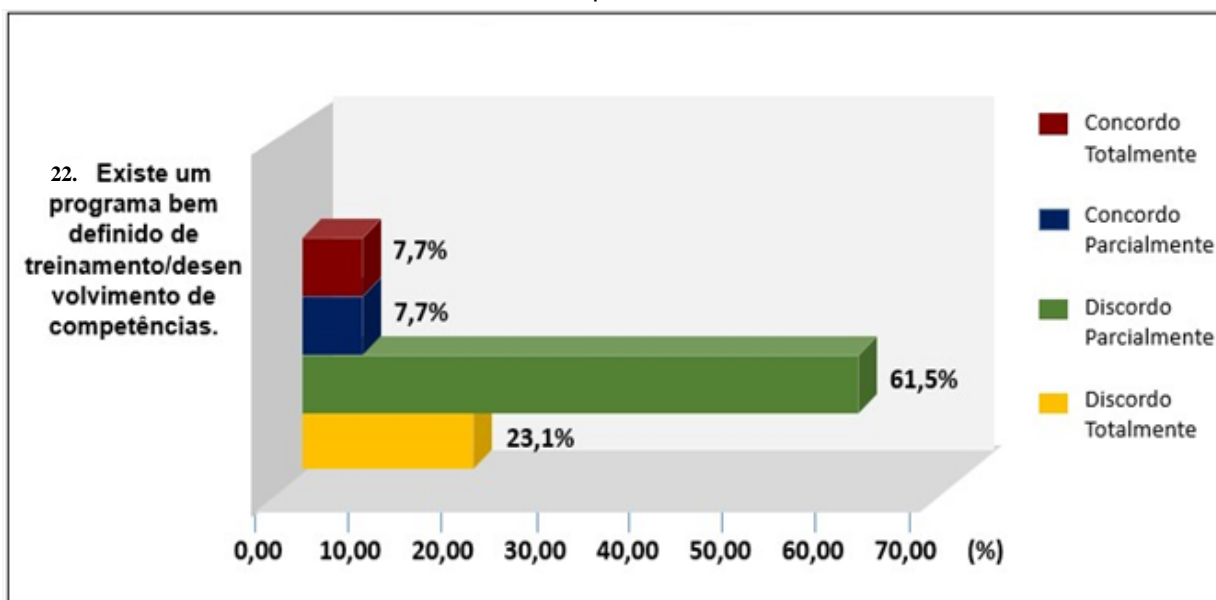
Na visão dos respondentes infere-se que o planejamento hoje adotado pela Corporação é contraditório à base teórica proposta por Rabaglio (2008), onde afirma que para se implementar a gestão por competências, se faz necessário investir nas pessoas, propiciando seu desenvolvimento, tornando possível a instrumentação do RH para realizar a gestão e o desenvolvimento dos talentos da organização, fazendo isso com foco nos objetivos organizacionais, clareza do processo e por meio de critérios adequados a fim de que a ferramenta atinja os limites desejáveis de eficiência esperada.

Destaca-se ainda, pela visão dos respondentes, que o planejamento da Corporação referente ao planejamento do desenvolvimento de pessoal é contrário aos pressupostos de Brandão e Bahry (2005), no qual apontam que, por meio do desenvolvimento, a organização pode aprimorar profissionais já existentes no quadro de funcionários, por meio da aprendizagem, desenvolvendo as competências que lhes faltam para o atingimento das estratégias formuladas.

6.2.4.5 Existe um programa bem definido de treinamento/desenvolvimento de competências

A afirmativa seis da variável em discussão se objetiva a verificar a percepção dos respondentes acerca da existência ou não de um programa bem definido voltado a propiciar o treinamento e desenvolvimento de competências dos profissionais da Corporação. O resultado se encontra disposto no gráfico 26.

Gráfico 26 – Treinamento e desenvolvimento dos profissionais



De acordo com o gráfico 26, vê-se que a maioria dos inquiridos 84,7% (n=11) discordam de que haja um programa bem definido de treinamento/desenvolvimento de competências no CBMCE. Entretanto, 15,4% (n=2) concorda que há sim, tal planejamento.

O resultado obtido denota uma contradição com as hipóteses de Dutra (2008) que define em seu modelo que a implantação da gestão por competências deve ser por meio de estímulos e criação das condições necessárias ao desenvolvimento das pessoas e da organização, sendo esta a etapa mais crucial para o bom desempenho da organização.

Outro autor que traz argumentações destoantes dos resultados encontrados é Hondeghem (2010), que em seu pressuposto teórico acerca da implantação da gestão por competências, discorre que padrões de competência podem testar a eficácia da formação do profissional, identificar e corrigir as lacunas no treinamento que possam conduzir a uma maior eficiência e produtividade, permitindo também criar uma cultura de aprendizagem contínua.

6.2.5 Avaliação de Desempenho

NA tabela 7 demonstram-se os resultados obtidos acerca da percepção dos respondentes referindo-se à variável Avaliação a fim de identificar se há algum tipo de

Avaliação de desempenho em aplicação na Corporação.

Também é analisado se o CBMCE se utiliza de indicadores de desempenho para avaliar seus cargos no tocante as atividades meio e, por fim, avaliar se os profissionais do CBMCE são conscientes da importância de suas atividades visando o atingimento dos objetivos organizacionais.

Essa variável é composta de 3 afirmativas/indicadores. Em seguida os indicadores são analisados individualmente.

Tabela 7 – Tabulação dos dados referentes à avaliação de desempenho

Afirmativas	Avaliação em %				TOTAL %
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
	1	2	3	4	
23. A instituição promove algum tipo de avaliação de desempenho profissional no âmbito das atividades meio de forma periódica.	30,8	46,2	15,4	7,7	100
24. A instituição utiliza-se de indicadores de desempenho para avaliação dos cargos das atividades meio.	30,8	53,8	15,4	0	100
25. O pessoal é consciente da importância de suas atividades para o atingimento dos objetivos organizacionais.	7,7	23,1	53,8	15,4	100
Percentual Médio	23,1	41,0	28,2	7,7	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Através dos resultados obtidos, vê-se que 64,1% dos respondentes, em média, discordam de que haja ou sejam utilizadas ferramentas de avaliação de desempenho, assim como indicadores de desempenho no CBMCE. Já, sem muita expressividade, 35,9%, em média, creem que haja sim, ferramentas de avaliação em uso na Corporação.

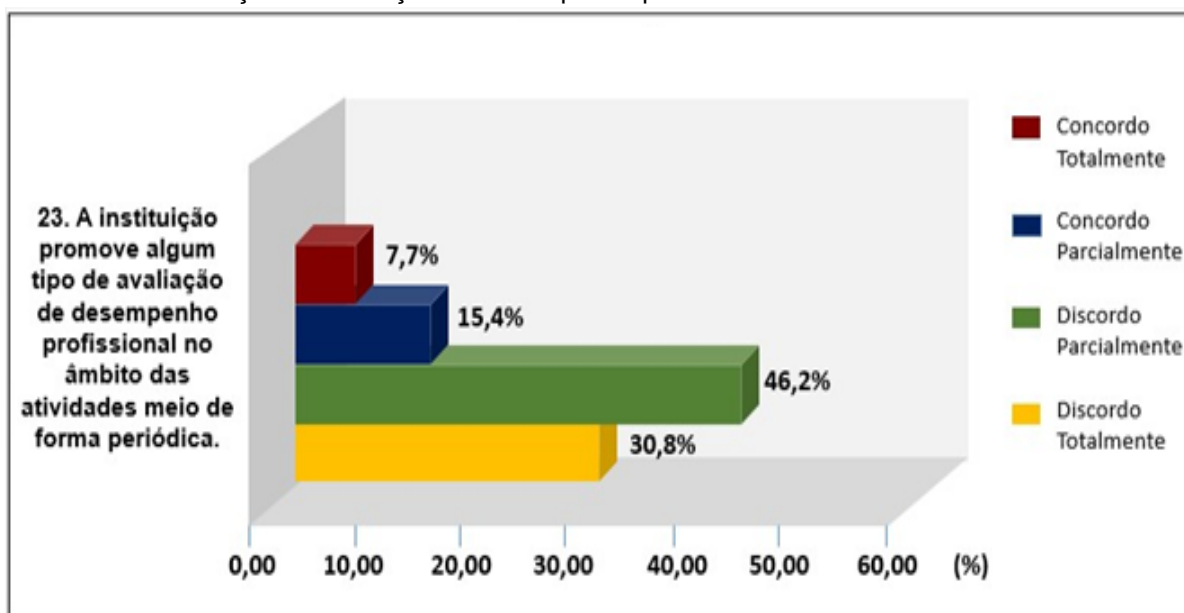
Cabe destacar que os resultados obtidos, denotam de forma negativa a implementação de ferramentas de avaliação e tal posição se contrapõe às conjecturas descritas na teoria proposta por Parry (1996) no qual depreende que as competências necessárias às atividades nas quais o profissional executa, se relaciona com o seu desempenho.

Portanto, infere-se que pode ser avaliado, no intuito de se corrigir as lacunas entre as competências necessárias ao cargo e aquelas que o profissional apresenta, permitindo a organização, por meio da gestão de pessoas, desenvolver o profissional de forma a complementar as competências necessárias a eficiência organizacional.

6.2.5.1 A instituição promove algum tipo de avaliação de desempenho profissional no âmbito das atividades meio de forma periódica.

A primeira afirmativa da variável Avaliação procurou verificar, por meio dos respondentes, se é aplicada algum tipo de avaliação de desempenho de forma periódica pela instituição como forma de analisar os resultados entregues pelos profissionais da Corporação. No gráfico 27 são apresentados os resultados obtidos.

Gráfico 27 – Promoção de avaliação de desempenho profissional no CBMCE



Fonte: Elaborado pelo Autor

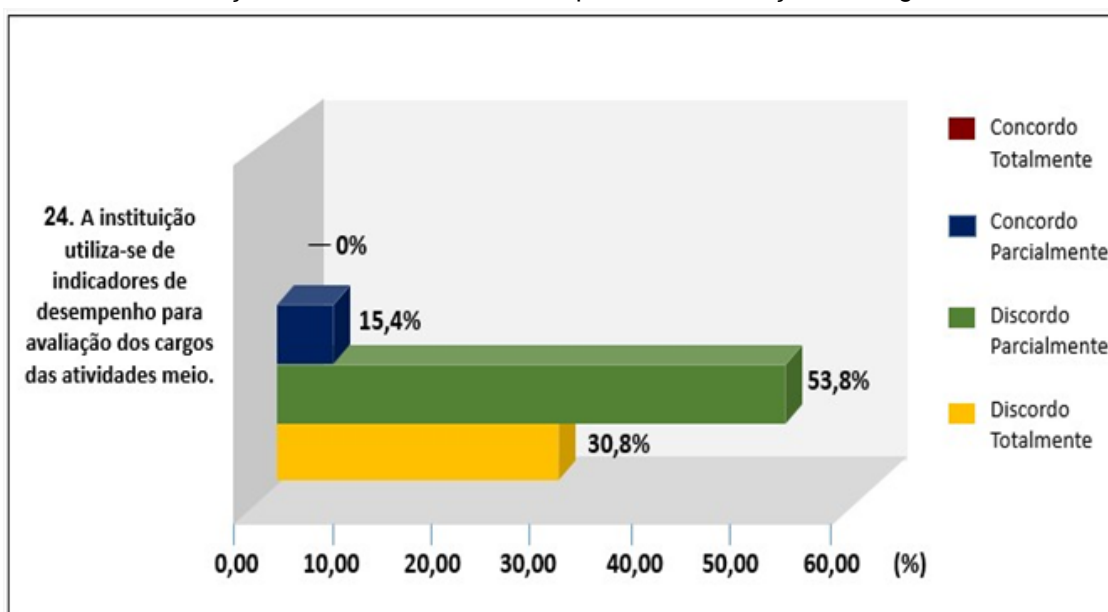
Conforme o gráfico 27, vê-se que 46,2% (n=6) discordam parcialmente e 30,8% (n=4) discordam totalmente de que no CBMCE há a promoção de algum tipo de avaliação de desempenho profissional de forma periódica aplicada aos profissionais das atividades meio da instituição, totalizando 77% dos respondentes. Porém, 23,1% concorda de alguma forma que a instituição aplica uma avaliação de desempenho periódica direcionada aos profissionais das atividades meio.

Observa-se pelos resultados obtidos que boa parte dos respondentes afirmam que a Instituição não dispõe ou não aplica avaliações de desempenho, contrapondo as posições de Rabaglio (2008), que em seu modelo de implantação da gestão por competências depreende a importância da avaliação das competências, como meio de auxilia a equipe de Gestão de Pessoas, conjuntamente com o gestor do cargo, a identificar o perfil de competências do profissional que ocupa determinada função, comparando com as competências do cargo e percebendo os *gaps*, permitindo assim, construir um Plano de treinamento e desenvolvimento adequado para o profissional.

6.2.5.2 A instituição utiliza-se de indicadores de desempenho para avaliação dos cargos das atividades meio.

Como segunda afirmativa da variável se buscou avaliar se a Corporação utiliza indicadores de desempenho para análise dos cargos das atividades meio. Os resultados estão evidenciados os resultados obtidos no gráfico 28.

Gráfico 28 – Utilização de indicadores de desempenho e a avaliação de cargos no CBMCE



Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com o gráfico 28, vê-se que 53,8% (n=7) discordam parcialmente e 30,8% (n=4) discordam totalmente de que o CBMCE se utiliza de indicadores de desempenho para avaliar os cargos das atividades meio, totalizando

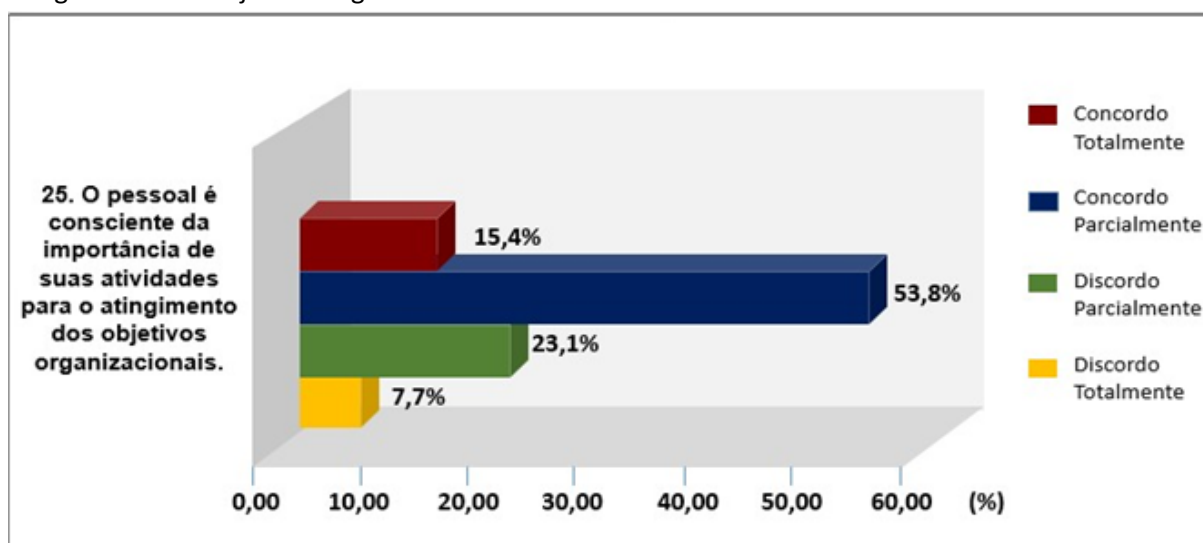
84% dos inquiridos. Porém, apenas 15,4% (n=2) concordam parcialmente com a afirmativa de que a instituição avalia seus cargos por meio de indicadores de desempenho.

Conforme se analisou, um alto percentual de respondentes admite que não há utilização de indicadores de desempenho para avaliar a execução das atividades meio da Corporação, tal resultado se contrapõe às bases teóricas de Brandão e Bahry (2005) e Rabaglio (2008), que em seus modelos de implantação da gestão por competências, descrevem a importância das análises dos indicadores de desempenho para um melhor acompanhamento e avaliação dos cargos.

6.2.5.3 O pessoal é consciente da importância de suas atividades para o atingimento dos objetivos organizacionais

Para terceira afirmativa da variável Avaliação se procurou avaliar se os profissionais da Corporação reconhecem a relevância de suas atividades para o atingimento dos objetivos organizações. Apresentam-se no gráfico 29 os resultados obtidos.

Gráfico 29 – Percepção dos profissionais e a importância do desempenho de suas atividades para o atingimento dos objetivos organizacionais



Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com o gráfico 29, infere-se que 69,2% (n=9) concordam com a afirmativa, sendo 53,8% (n=7) que concordam parcialmente e 15,4% (n=2) que concordam totalmente de que os profissionais da instituição entendem a importância

de suas atividades para que o CBMCE atinja seus objetivos. Em contraponto, 30,8% (n=4) discordam com a afirmativa, portanto, não acreditando que os profissionais possuem essa consciência.

Conforme infere-se no gráfico 29, boa parcela dos respondentes acredita que os profissionais da Corporação reconhecem a importância de suas atividades e tal percepção encontra-se alinhada com os pressupostos teóricos de Bohlander e Snell (2009) e Le Boterf (2003) que auferem às organizações a busca ao entendimento do comportamento humano, pois só assim poderão construir uma força de trabalho qualificada e motivada, e em contrapartida, ao passo em que essa mão de obra se desenvolve, dando o melhor de si, permitindo a organização alcançar os seus objetivos organizacionais.

6.2.6 Análise das questões subjetivas

Neste tópico serão abordadas as análises das 02 (duas) questões subjetivas que compuseram a parte C do questionário, conforme apresentadas no quadro 10, e que foram respondidas por todos os inquiridos.

Quadro 9 – Parte C: manifestação do pensamento acerca das questões subjetivas

ORDEM	AFIRMATIVA/INICADORES
a)	Levando-se em consideração a premissa básica da Gestão por Competências (GC) de manter o profissional certo no local certo, na sua concepção, quais dificuldades impedem que o modelo atual de gestão de pessoas no CBMCE aplique a GC na instituição?
b)	De acordo com sua visão e considerando a formação acadêmica dos profissionais que compõem o CBMCE, é possível indicar colaboradores de níveis hierárquicos inferiores (Praças e Oficiais subalternos) para desempenharem cargos de confiança? Justifique

Fonte: Elaborado pelo Autor

6.2.6.1 Levando-se em consideração a premissa básica da Gestão por Competências (GC) de manter o profissional certo no local certo, na sua concepção, quais dificuldades impedem que o modelo atual de gestão de pessoas no CBMCE aplique a GC na instituição?

De acordo com as respostas prestadas pelos respondentes, imprimindo suas percepções, foi possível formular elencar os indicadores definidos pelos

mesmos, que em seu entendimento são considerados impeditivos para que a atual gestão de pessoas do CBMCE, caso queira, implemente a gestão de pessoas com foco em competências. Foram eles:

- a) centralização das decisões;
- b) falta de capacitação dos gestores;
- c) Aspectos legais em contraponto às práticas contemporâneas de gestão de pessoas;
- d) pouco efetivo nos quadros da Corporação;
- e) prevalência da hierarquia em detrimento das competências;
- f) desconhecimento dos princípios da GC;
- g) competição institucional;
- h) falta de banco de talentos;
- i) falta de uma cultura de aprendizagem;
- j) vinculação de funções ao posto ou graduação; e
- k) cultura organizacional fraca.

Por meio dos resultados obtidos é possível verificar sua validação se confrontado com as teorias propostas por Guimarães (2000) e Pires e Macedo (2006), no qual afirmam que os órgãos da administração pública, de um modo geral, apresentam óbices à implementação da gestão de pessoas por competências, devido à cultura organizacional forte e arraigada, baseada nos princípios do modelo burocrático, corporativo e centralizador.

6.2.6.2 De acordo com sua visão e considerando a formação acadêmica dos profissionais que compõem o CBMCE, é possível indicar colaboradores de níveis hierárquicos inferiores (Praças e Oficiais subalternos) para desempenharem cargos de confiança?

Os respondentes foram solicitados a apresentar sua visão acerca da possibilidade de indicar pessoas de níveis hierárquicos inferiores para alguns cargos de confiança. De um modo geral, os respondentes acreditam que profissionais com as competências necessárias aos cargos de confiança podem ser indicados para exercer as funções, pois somente com profissionais competentes, as atividades de gestão serão bem desenvolvidas, independentemente de posto ou graduação.

No entanto, em suas percepções, deixam latente que ainda existem paradigmas a serem quebrados no meio militar acerca de tal ação, ligadas, principalmente, a cultura organizacional a que um dos respondentes se refere como uma “cultura de militarismo arcaico”.

Ainda, utilizando-se de extratos de algumas colocações dos respondentes (R), seguido de seu número de ordem de resposta, acerca da segunda questão da parte C do questionário, são apresentados seus posicionamentos:

R6: “Seria o ideal, profissionais administrativos e técnicos em suas funções específicas, cada um com conhecimento para sua área independentemente do posto ou graduação [...]”.

R9: “[...] o fato da pessoa ser oficial ou praça não implica que possua a capacidade necessária para assumir determinada função [...]”.

R13: “[...] desde que se crie e se institucionalize um modelo participativo, claro e objetivo de seleção de pessoal para a ocupação desses cargos”.

Corroborar-se, portanto, os pensamentos dos respondentes com o princípio teórico de Silva (2008), em que considera um desafio às organizações o alinhamento das entregas do capital humano às estratégias organizacionais, valorizando-o, podendo ser indicado para os cargos de confiança, não por sua posição hierárquica, mas sim, pelo agrupamento de suas competências.

Dando sequência, na próxima seção serão feitas as considerações finais com as conclusões acerca da problemática e atendimento dos objetivos geral e específicos e seus pressupostos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo surgiu do interesse em analisar como o CBMCE tem se posicionado frente aos modelos contemporâneos de gestão de pessoas, particularmente, com foco em competências.

Esse trabalho também buscou entender o posicionamento dos gestores acerca das variáveis importantes no processo de gestão de pessoas por competências, pelo que se delimitou a pergunta da pesquisa: Como a implantação da Gestão por Competências poderia promover o desenvolvimento do capital humano no Corpo de Bombeiros?

Pela construção do referencial teórico sobre Competências, Gestão de Pessoas por Competências de âmbito geral e no serviço público, Modelos de implantação da GC e como se dá o processo de gestão de pessoas no CBMCE buscou-se responder ao questionamento proposto.

A partir da problemática, formulou-se o objetivo geral de avaliar como a implementação da Gestão por Competências no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará (CBMCE) poderia proporcionar melhor desenvolvimento de seu capital humano e seus objetivos específicos.

Por meio das análises e tabulação dos resultados da pesquisa observou-se que o objetivo geral foi atingido, haja vista os respondentes, gestores do CBMCE, reconhecerem a importância da gestão por competências para o atingimento dos objetivos organizacionais e identificação das competências individuais dos profissionais a serem alinhadas às organizacionais, fazendo com que a instituição desenvolva melhor seu capital humano, a fim de que esses profissionais competente, possam ofertar o melhor de si, desenvolvendo-se cada vez mais e, por conseguinte, desenvolvendo a instituição, num ciclo contínuo de aprendizagem.

Os objetivos específicos também foram alcançados, por meio da revisão bibliográfica em confronto com a análise dos resultados dos dados obtidos com a pesquisa, onde os respondentes tiveram que se posicionar acerca de 5 variáveis (estratégias organizacionais, gestão de pessoas, gestão de competências, planejamento em gestão de pessoas e avaliação de desempenho) que permeiam a gestão por competências e sua implementação.

Através dos resultados tabulados dos dados obtidos pode-se afirmar que:

1) O objetivo específico de analisar a percepção dos Oficiais gestores da Corporação sobre a importância da Gestão por Competências no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará (CBMCE) sob a ótica da estratégia organizacional, planejamento e gestão de pessoas por competências e avaliação de desempenho foi atendido ao se verificar que, na percepção dos gestores, existe concordância quanto à temática, haja visto o CBMCE ser uma organização que precisa entregar um serviço de qualidade à população e para tal, se faz necessário que as atividades meio (administrativas, financeiras, de pessoal etc) sejam executadas com maestria e eficiência para que a atividade fim, o serviço operacional, seja entregue com a qualidade.

2) O objetivo específico de identificar as dificuldades impeditivas do modelo atual de gestão do CBMCE para a aplicabilidade da Gestão por Competências na instituição foi atendido, ao se constatar, que há indicadores que apontam para esse óbice, tais como: centralização das decisões, prevalência da hierarquia em detrimento das competências, falta de banco de talentos, falta de uma cultura de aprendizagem, dentre outras já elencadas nesse trabalho.

3) O objetivo específico de verificar como se dá o desenvolvimento do capital humano na administração da Corporação foi atendido, ao se evidenciar que o a corporação promove a capacitação de seus talentos, ainda que no âmbito operacional.

Dessa forma, as informações encontradas nessa pesquisa, demonstram, pelo viés teórico, que as organizações, incluindo-se as públicas, tem incorporado os princípios da gestão de pessoas por competências, ainda que de forma tímida.

Já por parte dos gestores que compõem a Corporação, estes demonstram que reconhecem a importância da temática para o desenvolvimento da instituição e de seu capital humano, e que num futuro próximo, caso haja a sensibilização da cúpula principal da instituição (Comando geral e Gerência Superior), pode ser implementada a gestão por competências no CBMCE, considerando os princípios basilares da instituição (hierarquia e disciplina).

Como limitação da pesquisa se verifica que o quantitativo de respondentes, apesar de ter sido representativo, só denota a visão de 52% (n=13) dos gestores. Embora seja um número expressivo, a pesquisa poderia se levada a outro rumo caso tivessem sido respondidos todos os questionários distribuídos. Somam-se a isso outra limitação acerca do tema ir de encontro aos princípios basilares da Corporação,

hierarquia e disciplina, e que pode gerar um pensamento errôneo por achar que a proposta é inverter os valores da Instituição.

Como contribuição esse trabalho abre um horizonte de pesquisa em um campo da gestão pública pouco explorado, no caso as organizações militares, talvez pela dificuldade de acesso às informações e pela forma como as pessoas enxergam as organizações militares. Ainda no campo das contribuições organizacionais, apesar dos percalços encontrados para realizar a pesquisa, observa-se que é possível, adaptar as ferramentas de gestão por competências ao modelo de gestão de pessoas nas organizações militares. No campo das contribuições individuais, permitiu ao autor se desenvolver profissional e academicamente, uma vez que possibilitou estudar visões teóricas e observação de fenômenos na prática através da percepção dos gestores do CBMCE.

Embora o tema gestão por competências venha sendo debatido largamente no meio acadêmico e organizacional, há uma carência de pesquisas da temática na área da administração pública, quiçá a militar, portanto, é de grande valia, recomendar que esse estudo possa ser aprofundado no seio das organizações militares, por se tratar de uma abordagem inovadora e com campo vasto e complexo a ser explorado por aqueles que se sintam encorajados a contribuir com a viabilidade dessa prática de gestão.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000. 139p.

BARRETO, Leiliane Michelle Trindade da Silva *et al.* **Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6, 2015, Florianópolis. **Anais...Florianópolis**. ANPAD. 17p. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo463.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2017.

BENÍCIO, Antônio Moreira. **Gestão por competências: estudo de caso no Departamento de Edificações, Rodovia e Transportes- DERT**. 2007. 73f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Controladoria, Fortaleza, 2007.

BITENCOURT, Claudia *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas. Conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 444p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2009. 570p.

BORBA, Jaqueline Sanson de. *et al.* **A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal**. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO, 8, 2011, São Paulo. **Anais...São Paulo**. CONVIBRA. 16p. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2917.pdf>. Acesso em 15 set. 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Rev. Serv. Púb., Brasília, n. v. 56. n. 2. p.179-194. 2005. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em: 15 set. 2017.

BRITO, Lydia Maria Pinto. A gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. In: **Cadernos de educação**, Pelotas, n. 30, p. 203-225, jul./dez. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1767/1642>>. Acesso em 12 set. 2017.

CALDÉRON, Vielma Jesus Alberto; MOUSALLI-KAYAT, Gloria Maria. Capital humano: elementos de diferenciación entre las organizaciones. **Actualidad Contable FACES**. Mérida, ano 15. n. 24. p. 5-18, enero/jun., 2012. Disponível em: < <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/35409/1/articulo1.pdf>>. Acesso em 28 set. 2017.

CANTO, Ero Del. Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos. **Rev. Est. Interd. Cienc. Soc.** Maracaibo, v. 17, n. 2 p. 177-195, 2015. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655362>>. Acesso em: 13 out. 2017.

CASSOL, Alessandra *et al.* **A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação.** Rev. Ibero-Americana Est. v. 15. n. 1. p. 1-43. 2016. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2161/pdf>>. Acesso em 30 set. 2017.

CEARÁ. Decreto nº 27.141, de 18 de julho de 2003. Cria o centro de treinamento e desenvolvimento humano do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará. **Diário Oficial [do] Estado**, Poder Executivo, Fortaleza, CE, 21 jul. 2003. Caderno 1, p. 5.

_____. Lei nº 13.438, de 07 de janeiro de 2004. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará (CBMCE), e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado**, Poder Executivo, Fortaleza, CE, 09 jan. 2004. Caderno 1, p. 2.

_____. Decreto nº 29.642, de 05 de fevereiro de 2009. Institui a política estadual de desenvolvimento de pessoas da administração pública estadual direta, autárquica, fundacional, empresas públicas e sociedades de economia mista e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado**, Poder Executivo, Fortaleza, CE, 11 fev. 2009. Caderno 1, p. 5.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 631p.

_____. **Administração Geral e pública.** 2. ed. 4 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. São Paulo: Manole, 2014. 621p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Jonh W. Creswell; Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. p. 169.

DADOY, Mireille. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. In: TOMASI, Antônio (org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI.** Campinas: Papyrus, 2004. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Os7jUgViSasC&oi=fnd&pg=PA7&ots=CXy0XImv4M&sig=h2pqJ4LwaVVaeYCTXpSW-Ob8RO4&redir_esc=y#v=onepage&q=dadoy&f=false>. Acesso em: 10 set. 2017.

DIAS, Mila da Guarda; ARAÚJO, Geraldino Carneiro. **Tendências na gestão de pessoas: uma visão estratégica.** SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E

TECNOLOGIA, 5, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro. SEGeT. 2008. 15p. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/8_2008%20V%20SEGeT%20-%20Tendencias%20na%20gestao%20de%20pessoas%20uma%20visao%20estrategica.pdf>. Acesso em: 13 out. 2017.

DUTRA, Joel Souza (org. e autor) *et al.* **Gestão por Competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 11. ed. São Paulo: Gente, 2001. p. 9-23.

_____. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 206p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio:** o dicionário da língua portuguesa. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 960p.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Administração pública gerencial. *In:* SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. (org.) **Administração pública contemporânea:** política democracia e gestão. Juiz de Fora: UFJF, 2013. 246p.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. *In:* Dutra Joel Souza (org. e autor) *et al.* **Gestão por Competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 11. ed. São Paulo: Gente, 2001. p. 9-23.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência.** Rev. Asm. Contemp., Curitiba, v. 5, n. spe. p.183-196. 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 set. 2017.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Alinhando Estratégia e Competências.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, jan./mar., p.44-57, 2004. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: < <http://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>>. Acesso em 04 nov. 2017.

GÓIS, Alan Diógenes; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. **Fatores Determinantes Do Disclosure Do Capital Humano.** Race, Joaçaba, v. 15, n. 1, p. 201-226, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/9550/pdf>>. Acesso em 05 out. 2017.

GUIMARÃES. Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Rio de Janeiro: RAP. maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6284/4875>>. Acesso em 13 out. 2017.

HONDEGHEM, Annie; BEECK, Sophie Op de. **Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2010. 129p.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003, 131p. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1811207/mod_resource/content/1/Aula%20%20-%20Desenvolvendo%20Compet%C3%Aancia%20-%20Cap.%201%2C%202%20e%203%20-%20LE%20BOTERF%2C%202003.pdf>. Acesso em 12 set. 2017.

LOPES, João Francisco. **Capital Intelectual: Contribuições à sua mensuração e classificação contábil**. 1. ed. Itapetininga: Associação de Ensino de Itapetininga, 2001. 104p.

LOPES, Soraia do Vale. **Gestão por competência como fator de desenvolvimento organizacional e da qualidade: estudo de caso em instituição pública**. 2010. 166f. Monografia (Especialização em Administração da Qualidade) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Controladoria, Fortaleza, 2010.

LOURENÇO, Tereza Maria da Silva Pinto. **A Importância da Formação Profissional enquanto Investimento em Capital Humano**. 2015. 49f. Dissertação (Mestrado em Economia Financeira) – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2015. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29695/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20A%20Import%C3%Aancia%20da%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20Profissional%20enquanto%20Investimento%20em%20Capital%20Humano%20-%202015.pdf>>. Acesso em 30 set. 2017.

MARQUES, Robson Oliveira; GOMES, Aline Vasconcelos. **Análise de indicadores de capital intelectual: estudo de caso em uma empresa atacadista**. São Paulo: RAD. v. 13. n.3. set./dez. p. 69-90, 2011. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/7797/5689>>. Acesso em 25 set. 2017.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. 134p.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 535p.

MENEGAT, Jardelino; COLOSSI, Nelson. **Gestão do capital humano em instituições de ensino superior**. Canoas: Rev. Unilasalle. n. 15. Jul./dez. p. 73-88, 2009. Disponível em: <<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/133/150>>. Acesso em 25 set. 2017.

MENEZES, Filipe Amaral Rocha de. **Gestão por competências: Estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino.** 2015. 189f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Paulo Neves Carvalho, Belo Horizonte, 2015.

MISOCZKY, Maria Ceci. Uma defesa da reflexão teórico crítica na pesquisa e prática da administração pública. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA.* 1, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 14. p. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg2004-147.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.

NASCIMENTO, José Luciano Viana do. **História do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará:** dos seus primórdios aos dias atuais. Fortaleza: RDS, 2014. 328p.

OLIVEIRA, Juliana Amorim Castro Kiefer de. **A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos:** Estudo de casos em organizações brasileiras e portuguesas. 2010. 296f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8KZPUJ/juliana_amorim_castro.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 set. 2017.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva. **Modelos de administração pública.** *In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. (org.) Administração pública contemporânea: política democracia e gestão.* Juiz de Fora: UFJF, 2013. 246p.

PERRENOUD, Philippe. Construindo competências. *In: Nova Escola Brasil*, set. 2000. Entrevista concedida a Paola Gentili e Roberta Bencini. Disponível em: <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_31.html>. Acesso em 12 set. 2017.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rio de Janeiro: RAP. v. 40. n. 1. Jan./fev., p. 81-105, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em 13 set. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276p. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2017.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competência:** ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 136p.

RAMIRES, Elida Maia; DAVID, Marcus Vinicius. **Finanças públicas e gestão financeira de organizações públicas.** *In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS,*

Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. (org.) **Administração pública contemporânea: política democracia e gestão**. Juiz de Fora: UFJF, 2013. 246p.

RAMOS, Verônica Maria Braga Jacó. **Gestão de desempenho por competências e o desenvolvimento organizacional: um estudo em empresas do setor imobiliário de Fortaleza/CE**. 2013. 86f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Controladoria, Fortaleza, 2013.

RUAS, Roberto *et al.* **O Conceito de Competência de A à Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...**Brasília. 2005. 14p. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-2343.pdf>>. Acesso em 13 out. 2017.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. (org.) **Administração pública contemporânea: política democracia e gestão**. Juiz de Fora: UFJF, 2013. 246p. Disponível em: <http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao_publica_contemporanea.pdf>. Acesso em 07 set. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez. 2007. 304p.

SILVA, Juliana Saragiotto. **Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas: desafios para as organizações públicas**. 2008. 112f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências, Campinas, 2008. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/287006/1/Silva_JulianaSaragiotto_M.pdf>. Acesso em 14 set. 2017.

STEWART. Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

TICOM, Leonardo da Cruz. **Gestão de pessoas para as forças armadas brasileiras: uma ferramenta ao fortalecimento do poder nacional**. 2011. 125f. Monografia (Pós-Graduação em Altos Estudos de Política e Estratégia) Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2011.

VIEIRA, Sônia. **Alfa de Cronbach**. Disponível em: <soniavieira.blogspot.com.br/2015/10/alfa-de-cronbach.html>. Acesso em 22 nov. 2017.

WOOD JR., Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. **Para onde vai a gestão de pessoas**. *GV-executivo*, v. 11, n. 2, julho-dezembro, 2012. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol11-num2-2012/para-onde-vai-gestao-pessoas>>. Acesso em 17 set. 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS OFICIAIS GESTORES DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO CEARÁ

PESQUISA ACADÊMICA RELACIONADO À GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

Caro respondente, este questionário é parte integrante de um trabalho acadêmico de término de Curso de Bacharelado em Administração pela Universidade Federal do Ceará.

O objetivo principal é avaliar como a implementação da Gestão por Competências no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará (CBMCE) poderia proporcionar melhor desenvolvimento de seu capital humano. Portanto, solicito sua valiosa colaboração respondendo a este questionário.

Destaco que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes. Desde já, agradeço sua participação.

Parte A – Dados do Respondente

- 1 – Cargo/Função que ocupa? _____
- 2 – Qual o tempo de atuação no cargo? _____
- 3 – Qual sua idade
 Entre 25 e 30 anos Entre 31 e 35 anos Entre 36 e 40 anos Entre 41 e 45 anos
 Entre 46 e 50 anos acima de 51 anos
- 4 – Qual o tempo de serviço na Corporação?
 Entre 10 a 15 anos Entre 16 a 20 anos Entre 21 a 25 anos Entre 26 a 30 anos
 mais de 30 anos
- 5 – Qual seu nível de escolaridade?
 Médio Superior Especialista Mestre Doutor
- 6 – Qual sua formação acadêmica? _____

Parte B – Manifeste o grau de concordância com cada afirmativa, decidindo se concorda ou discorda e atribuindo-lhe nota de 1 a 4 na escala, onde (1=discordo totalmente; 2=discordo parcialmente; 3=concordo parcialmente e 4=concordo totalmente). Considere a gradação abaixo da tabela. Caso ache pertinente, comente alguma afirmativa que achar pertinente, utilizando o espaço reservado no final do questionário.

	AFIRMATIVAS	Avaliação			
		1	2	3	4
Estratégia Organizacional	1. As estratégias do RH estão alinhadas à estratégia (missão, visão, valores e metas) organizacional.				
	2. O RH é visto como setor Estratégico para a Instituição.				
	3. A Gerência Superior (Comando e <i>Staff</i>) percebe que, nos últimos anos, houve mudanças no modelo de Gestão de Pessoas no CBMCE.				
	4. A instituição desenvolve o conhecimento e aprendizagem dos profissionais no intuito de fomentar a participação, de qualquer nível hierárquico, na formulação das estratégias organizacionais.				

	5. No momento de definir as estratégias do setor, consulto minha equipe com o objetivo de propiciar uma gestão compartilhada visando o comprometimento na implementação destas.				
	6. A CGFP participa ativamente da definição e das revisões do planejamento estratégico.				
	7. O CBMCE reconhece a importância do Setor de RH para a gestão eficiente de pessoas.				
Gestão de Pessoas	8. O Setor de RH promove o desenvolvimento dos talentos para execução das atividades meio (administrativas, de pessoal, financeira etc.).				
	9. Ter formação acadêmica contribui para a eficiência nas atividades meio da instituição.				
	10. A Instituição promove a descentralização das atividades meio.				
	11. As pessoas da minha equipe têm autonomia para modificar a forma de executar suas atividades.				
Gestão por Competências	12. Conheço ou já ouvi falar em Gestão de Pessoas com foco em Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).				
	13. Levando-se em consideração as implicações legais e de cultura organizacional, é possível implantar a gestão por competências na Instituição.				
	14. O processo de escolha do profissional que desempenha as atividades meio da instituição é feito levando-se em consideração suas competências.				
	15. O processo de escolha do profissional que desempenha as atividades meio da instituição é feito levando-se em consideração as afinidades pessoais com os gestores.				
	16. O capital humano, dotado de talentos, capacidades, habilidades e ideias, pode contribuir para a eficiência organizacional, independentemente de sua posição hierárquica na instituição.				
	17. O capital humano, de acordo com sua formação acadêmica, pode ser aproveitado em setores que tenham proximidade com sua formação, não importando se Praça ou Oficial.				
Planejamento em Gestão de Pessoas	18. Dispõe de procedimentos para definir o perfil de competência profissional.				
	19. A metodologia de identificação de necessidades de qualificação, capacitação e treinamento externo é orientada pela estratégia organizacional (missão, visão, metas da instituição) e pelas competências e entrega dos servidores.				
	20. A instituição promove o aprendizado contínuo do pessoal das áreas administrativas com foco na eficiência dos serviços prestados à população.				
	21. Existe um planejamento claro, objetivo e adequado às atividades de desenvolvimento de pessoal.				
	22. Existe um programa bem definido de treinamento/desenvolvimento de competências.				
Avaliação de Desempenho	23. A instituição promove algum tipo de avaliação de desempenho profissional no âmbito das atividades meio de forma periódica.				
	24. A instituição utiliza-se de indicadores de desempenho para avaliação dos cargos das atividades meio.				
	25. O pessoal é consciente da importância de suas atividades para o atingimento dos objetivos organizacionais.				

Comentário: _____

Parte C – Manifeste seu pensamento acerca das indagações a seguir

a) Levando-se em consideração a premissa básica da Gestão por Competências (GC) de manter o profissional certo no local certo, na sua concepção, quais dificuldades impedem que o modelo atual de gestão de pessoas no CBMCE aplique a GC na instituição?

b) De acordo com sua visão e considerando a formação acadêmica dos profissionais que compõem o CBMCE, é possível indicar colaboradores de níveis hierárquicos inferiores (Praças e oficiais subalternos) para desempenharem cargos de confiança? Justifique.

ANEXO A – DECRETO ESTADUAL Nº 27.141, DE 18 DE JULHO DE 2003

*** **

DECRETO Nº27.141, de 18 de julho de 2003

**CRIA O CENTRO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO HUMANO DO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO
ESTADO DO CEARÁ.**

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o Art.88, incisos IV e VI, da Constituição Estadual, combinado com o Art.34, da Lei nº11.673, de 20 de abril de 1990 e;

CONSIDERANDO a necessidade de modernização do Quadro de Organização e Distribuição do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará, com vistas ao treinamento de voluntário e da comunidade, objetivando a difusão do conhecimento preventivo contra sinistros.

DECRETA:

Art.1º - Fica criado o Centro de Treinamento e Desenvolvimento Humano do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará, com a competência de proceder o treinamento e a capacitação de voluntários, objetivando a difusão do conhecimento preventivo contra sinistros.

Art.2º - O Treinamento e a capacitação do Centro de Treinamento e Desenvolvimento Humano serão ministrados por bombeiros especializados em áreas afins.

Art.3º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação revogadas as disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, aos 18 de julho de 2003.

Lúcio Gonçalo de Alcântara
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

Carlos Mauro Benevides Filho
SECRETÁRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Francisco Wilson Vieira do Nascimento
SECRETÁRIO DA SEGURANÇA PÚBLICA
E DEFESA SOCIAL

*** **

ANEXO B – LEI ESTADUAL Nº 13.438, DE 07 DE JANEIRO DE 2004

*** **

LEI Nº13.438, de 07 de janeiro de 2004.**DISPÕE SOBRE A ORGANIZAÇÃO BÁSICA DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO CEARÁ (CBMCE), E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.****O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ. Faço saber que a Assembleia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:****TÍTULO I
GENERALIDADES
CAPÍTULO ÚNICO****DA COMPETÊNCIA, MISSÃO E SUBORDINAÇÃO**

Art.1º. O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará (CBMCE), órgão com competência para atuar na defesa civil estadual e nas funções de proteção da incolumidade e do socorro das pessoas em caso de infortúnio ou de calamidade; exercer atividades de polícia administrativa para a prevenção e combate a incêndio, bem como de controle de edificações e seus projetos, visando a observância de requisitos técnicos contra incêndio e outros riscos; a proteção, busca e salvamento de pessoas e bens, atuar no socorro médico de emergência pré-hospitalar; de proteção e salvamento aquáticos; desenvolver pesquisas científicas em seu campo de atuação funcional e ações educativas de prevenção de incêndio, socorro de urgência, pânico coletivo e proteção ao meio ambiente, bem como ações de proteção e promoção do bem-estar da coletividade e dos direitos, garantias e liberdades do cidadão; estimular o respeito à cidadania, através de ações de natureza preventiva e educacional; manter intercâmbio sobre os assuntos de interesse de suas atribuições com órgãos congêneres de outras unidades da Federação, normatizar, controlar e fiscalizar a criação e extinção de brigadas de incêndio municipal, privadas e de voluntários e exercer outras atribuições necessárias ao cumprimento de suas finalidades, tem a sua organização básica definida nos termos desta Lei.

Art.2º. O Corpo de Bombeiros Militar do Ceará é Órgão de Segurança Pública e Defesa Social, vinculado operacionalmente à Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social.

Art.3º. No exercício de suas funções, os membros do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará têm o poder de polícia administrativa e polícia judiciária no âmbito militar, especialmente:

I - nas seguintes áreas de sua competência:

- a) nos locais de sinistros;
- b) na fiscalização de empresas especializadas na produção e comercialização de produtos destinados à prevenção de desastres e sinistros, e à segurança contra incêndio e pânico em edificações, particularmente quanto à recarga de extintores de incêndio;
- c) na fiscalização do armazenamento, estocagem e transporte cargas e produtos perigosos no Estado do Ceará;
- d) na fiscalização de atividades que representem riscos potenciais desastres e sinistros;
- e) na fiscalização das instalações e medidas de segurança contra incêndio e pânico das edificações residenciais multifamiliares, comerciais, industriais e de serviços em geral, inclusive nos conjuntos residenciais, condomínios fechados e loteamentos urbanizados, quando da construção, reforma, ampliação e mudança de ocupação;
- f) na fiscalização das instalações e medidas de segurança contra incêndio dos veículos automotores;
- g) na fiscalização das instalações e medidas de segurança contra incêndio e acidentes em estruturas temporárias, tais como: arquibancadas, parques de diversões.

II - realizar perícia técnica:

- a) preventiva, quanto ao perigo potencial de incêndios e acidentes em edificações e estruturas temporárias;
- b) nos locais de sinistros.

TÍTULO II
DA ORGANIZAÇÃO
CAPÍTULO ÚNICO
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art.4º. A estrutura organizacional básica e setorial do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará – CBMCE, é a seguinte:

I – DIREÇÃO SUPERIOR

Conselho Consultivo

Comandante Geral

II – GERÊNCIA SUPERIOR

Comandante Adjunto

III - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

1. Secretaria Executiva

2. Assessoria Jurídica

IV -ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA:

3. Coordenadoria de Atividades Técnicas

4. Coordenadoria Operacional

4.1. Núcleo de Bombeiro Metropolitano

4.1.1. 1º Grupamento de Bombeiro

4.1.2. 2º Grupamento de Bombeiro

4.1.3. 3º Grupamento de Bombeiro

4.2. Núcleo de Bombeiro do Interior

4.2.1. 4º Grupamento de Bombeiro

4.2.2. 5º Grupamento de Bombeiro

4.3. Núcleo de Defesa Civil

4.4. Núcleo de Busca e Salvamento

4.5. Núcleo de Resgate e Emergência Pré-hospitalar

V - ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

5. Coordenadoria Geral

5.1. Célula de Logística

5.1.1. Núcleo Financeiro

5.2. Célula de Gestão e Formação de Pessoas

5.2.1. Academia de Bombeiro Militar

5.2.2. Colégio Militar

Parágrafo único. Os órgãos que fazem parte da Estrutura Organizacional Básica e Setorial do CBMCE formam uma cadeia de comando que vai facilitar a consecução dos objetivos administrativos e operacionais da Corporação.

TÍTULO III
DA COMPETÊNCIA DOS ÓRGÃOS
CAPÍTULO I
DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO SUPERIOR

Art.5º. Os Órgãos de Direção e Gerência Superior têm a função de comandar, organizar, planejar, doutrinar, coordenar e fiscalizar todos os demais órgãos da Corporação, e são assim constituídos:

I - Conselho Consultivo;

II - Comandante Geral.

SEÇÃO I
DO CONSELHO CONSULTIVO

Art.6º. O Conselho Consultivo é o Órgão Colegiado de natureza consultiva com a finalidade de assessorar o Comandante Geral em assuntos de alta relevância no cumprimento de suas missões.

Art.7º. O Conselho Consultivo é assim constituído, sendo cumulativo:

I - Comandante Geral Presidente;

II - Comandante Adjunto Vice-presidente;

III - Coordenador Geral Membro;

IV – Orientador da Célula de Logística Membro;

V – Coordenador da Coord. de Atividades Técnicas Membro;

- VI – Coordenador da Coord. Operacional Membro;
- VII – Orientador da Célula de Gestão e Formação de Pessoas Membro;
- VIII – Secretário Executivo 1º Secretário;
- IX - Oficial Intermediário 2º Secretário.

Parágrafo único. Compete ao Comandante Geral convocar, quando necessário, o Conselho Consultivo, o qual decidirá em forma de colegiado, sobre:

- I - assuntos pertinentes à política de pessoal e legislação;
- II - assuntos de inteligência;
- III - assuntos pertinentes ao planejamento da instrução e de operações bombeirísticas;
- IV - assuntos pertinentes a planejamentos, administrativos e operacionais;
- V - assuntos relativos à disciplina da tropa.

SEÇÃO II DO COMANDANTE GERAL

Art.8º. O Comandante Geral, responsável pelo comando e administração da Corporação, é cargo privativo de Oficial da ativa, do quadro de Oficiais Combatentes do Corpo de Bombeiros, dentre os Oficiais no Posto de Coronel, nomeado pelo Governador do Estado, e detentor dos seguintes cursos:

- I - Curso de Formação de Oficiais;
- II - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais;
- III - Curso Superior de Bombeiro Militar ou equivalente.

§1º. Fica autorizado o Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará a estabelecer, mediante Portaria, Normas Técnicas Relativas à Segurança Contra Incêndio, Pânico, Produtos Perigosos e outros sinistros.

§2º. Compete ao Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará determinar o imediato afastamento do bombeiro militar que, por sua atuação, tornar-se incompatível com o cargo ou demonstrar incapacidade no exercício das funções bombeiros militares a ele inerente, sendo de imediato instaurado processo administrativo disciplinar para apuração da falta, garantida a ampla defesa.

§3º. O bombeiro militar afastado do cargo, nas condições mencionadas no parágrafo anterior, ficará privado do exercício de qualquer função bombeiro militar, até a solução final do processo ou das providências legais que couberem no caso, não podendo realizar cursos ou ser promovido.

CAPÍTULO II DO ÓRGÃO DE GERÊNCIA SUPERIOR DO COMANDANTE ADJUNTO

Art.9º. O Comandante Adjunto do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará é cargo privativo de Oficial da ativa do Quadro de Oficiais Combatentes do Corpo de Bombeiros no posto de Coronel, nomeado pelo Governador do Estado detentor dos seguintes cursos:

- I - Curso de Formação de Oficiais;
- II - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais;
- III - Curso Superior de Bombeiro Militar ou equivalente.

Parágrafo único. O Comandante Adjunto substituirá o Comandante Geral nos seus impedimentos.

CAPÍTULO III DOS ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

Art.10. Compete aos Órgãos de Assessoramento, assessorar os Órgãos de Direção e Gerência Superior no exercício de suas funções, assim constituídos:

- I - Secretaria Executiva;
- II - Assessoria Jurídica.

SEÇÃO I DA SECRETARIA EXECUTIVA

Art.11. A Secretaria Executiva é o órgão incumbido de assessorar o Comandante Geral no âmbito das áreas operacionais e administrativas.

Art.12. A Secretaria Executiva tem por finalidade coordenar e supervisionar as atividades do Gabinete, bem como acompanhar os trabalhos das Comissões e Assessorias, competindo-lhe:

- I - assessorar o Comandante Geral nos assuntos de controle interno, identificação e avaliação dos pontos críticos que possam ameaçar a comunidade cearense;
- II - produzir informações estratégicas com vistas ao preparo e emprego do Corpo de Bombeiros Militar;

III - dar suporte ao Comando Geral nos assuntos de relações públicas envolvendo o público interno e externo;

IV - coordenar e supervisionar assuntos relacionados com a imprensa em geral;

V - assessorar o Comando Geral na doutrina e legislação da Corporação;

VI - coordenar as atividades relacionadas com a elaboração de leis, regulamentos e instruções normativas da Corporação;

VII - desempenhar as funções de apoio administrativo, comando de serviços, expediente e trabalho de secretaria do Comando Geral, incluindo correspondência, protocolo geral e boletim diário.

§1º. As atribuições de ouvidoria do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará serão exercidas pela Secretaria Executiva, competindo-lhe:

I - fiscalizar os serviços e atividades da Corporação;

II - funcionar como um canal de permanente acesso, comunicação rápida e eficiente entre o Poder Público e o cidadão usuário;

III - receber, analisar e apurar as manifestações dos usuários do serviço público que lhe forem dirigidas ou colhidas em veículo de comunicação formal e informal, notificando os setores envolvidos para esclarecimentos necessários;

IV - manter o Comandante Geral do CBMCE informado por meio de relatórios circunstanciais;

V - manter a Secretaria da Ouvidoria Geral e do Meio-Ambiente (Soma), gestora do sistema, informada das atividades, programas e dificuldades.

§2º. A Secretaria Executiva será exercida por um Oficial Superior do Quadro de Oficiais Combatentes.

SEÇÃO II

DA ASSESSORIA JURÍDICA

Art.13. A Assessoria Jurídica é o órgão incumbido de assessorar o Comandante Geral nos diversos aspectos jurídicos da Corporação.

Art.14. A Chefia da Assessoria Jurídica será exercida por um Advogado Civil, nomeado para o cargo de provimento em comissão, e tem a competência de coordenar as atividades relacionadas com todos os aspectos jurídicos da Corporação, como também:

I - diligenciar sobre outros assuntos de juridicidade diversa dos que lhes forem incumbidos pelo Comandante Geral;

II - manter atualizada a legislação de interesse do CBMCE, acompanhando publicações no Diário Oficial do Estado, da União e da Justiça;

III - pronunciar-se em pareceres e informações, objetivando posicionamentos legais;

IV - coordenar e elaborar contratos, convênios e acordos.

SEÇÃO III

DAS COMISSÕES ESPECIAIS

Art.15. As Comissões Especiais são grupos de assessoramento do Comandante Geral, criados para assuntos específicos, em permanente ou temporário, reguladas por portaria do Comandante Geral da Corporação.

CAPÍTULO IV

DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

Art.16. Os Órgãos de Execução Programática são organizados de forma sistêmica e tem a seu cargo a execução das atividades relativas a serviços técnicos, planejamento operacional, atividades de defesa civil e operações de bombeirísticas na região metropolitana e no interior.

SEÇÃO I

DA COORDENADORIA DE ATIVIDADES TÉCNICAS

Art.17. A Coordenadoria de Atividades Técnicas é o Órgão de Execução Programática responsável pelo controle da observância dos requisitos técnicos contra incêndios e de projetos de edificações antes ou depois de sua liberação ao uso, competindo-lhe.

I - gerenciar o sistema de informações no que diz respeito à análise, cadastro e controle de dados;

II - desenvolver pesquisa científica e avaliar o desempenho operacional da Corporação;

III - analisar projetos de edificações, vistorias e pareceres técnicos;

IV - controlar, manter e manobrar hidrantes.

Parágrafo único. A Coordenadoria de Atividades Técnicas será exercida por um Oficial Superior do Quadro de Oficiais Combatentes.

SEÇÃO II
DA COORDENADORIA OPERACIONAL

Art.18. A Coordenadoria Operacional é responsável pela execução das operações bombeirísticas.

Parágrafo único. A Coordenadoria Operacional será exercida por um Oficial Superior do Quadro de Oficiais Combatentes, em comissão.

SEÇÃO III
DO NÚCLEO DE BOMBEIRO METROPOLITANO

Art.19. O Núcleo de Bombeiro Metropolitano é responsável pela execução das operações de bombeiro militar na região metropolitana, competindo-lhe ainda o comando, controle e fiscalização das missões que lhe são atribuídas pelo Comandante Geral da Corporação, sendo constituído pelas unidades seguintes:

I - 1º Grupamento de Incêndio – 1º GB, é a unidade operacional do Núcleo de Bombeiro Metropolitano, responsável pelas operações de bombeiro militar na região metropolitana, dentro de sua área jurisdicional;

II - 2º Grupamento de Incêndio – 2º GB, é a unidade operacional do Núcleo de Bombeiro do Interior, responsável pelas operações de bombeiro militar dentro de sua área jurisdicional;

III - 3º Grupamento de Incêndio – 3º GB, é a unidade operacional do Núcleo de Bombeiro Metropolitano, responsável pelas operações de bombeiro militar na região metropolitana, dentro de sua área jurisdicional.

Parágrafo único. O Núcleo de Bombeiro Metropolitano será exercido por um Oficial Superior do Quadro de Oficiais Combatentes.

SEÇÃO IV
DO NÚCLEO DE BOMBEIRO DO INTERIOR

Art.20. O Núcleo de Bombeiro do Interior é responsável pela execução das operações de Bombeiro Militar no Interior do Estado do Ceará, competindo-lhe o comando, controle e fiscalização das missões que lhe são atribuídas pelo Comandante Geral da Corporação, sendo constituído pelas seguintes unidades:

I - 4º Grupamento de Incêndio – 4º GB, é a unidade operacional do Núcleo de Bombeiro do Interior, responsável pelas operações de bombeiro militar dentro de sua área jurisdicional;

II - 5º Grupamento de Incêndio – 5º GB, é a unidade operacional do Núcleo de Bombeiro do Interior, responsável pelas operações de bombeiro militar dentro de sua área jurisdicional.

Parágrafo único. O Núcleo de Bombeiro do Interior será exercido por um Oficial Superior do Quadro de Combatentes.

SEÇÃO V
DO NÚCLEO DE DEFESA CIVIL

Art.21. O Núcleo de Defesa Civil do Corpo de Bombeiros é responsável, na fase de socorro, pelo planejamento, fiscalização, controle e execução e atividades de Defesa Civil, competindo-lhe:

I - realizar a integração com a Secretaria da Ação Social e a Comunidade a fim de avaliar as situações de risco e aspectos preventivos;

II - planejar as atividades operacionais de Defesa Civil em parceria com a Secretaria da Ação Social;

Parágrafo único. O Núcleo de Defesa Civil do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará será exercido por um Oficial Superior do Quadro de Combatentes.

SEÇÃO VI
DO NÚCLEO DE BUSCA E SALVAMENTO

Art.22. O Núcleo de Busca e Salvamento é a unidade operacional responsável pelo serviço de busca, salvamento e proteção.

SEÇÃO VII
DO NÚCLEO DE RESGATE E EMERGÊNCIA PRÉ-HOSPITALAR

Art.23. O Núcleo de Resgate e Emergência Pré-hospitalar é a unidade responsável pelo serviço de emergência médica pré-hospitalar.

CAPÍTULO V
DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

Art.24. Os Órgãos de Execução Instrumental proporcionam os meios para que a atividade fim se desenvolva a contento, agindo de forma complementar nos diversos sistemas da Corporação.

SEÇÃO I
DA COORDENADORIA GERAL

Art.25. A Coordenadoria Geral é responsável pela fiscalização administrativa, financeira e controle interno da Corporação.

Parágrafo único. A Coordenadoria Geral será exercida por um Coronel do Quadro de Oficiais Combatentes, indicado pelo Comandante Geral, e nomeado, em comissão, pelo Governador do Estado, guardando também a incumbência de ser o substituto eventual do Comandante Adjunto.

SEÇÃO II
DA CÉLULA DE LOGÍSTICA

Art.26. A Célula de Logística é o órgão incumbido da administração e do suprimento de material de todas as classes, sendo responsável também pela manutenção do patrimônio móvel e imóvel, manutenção de transportes e equipamentos pesados, competindo-lhe:

- I - gerir a conservação, reforma, ampliação e construção do patrimônio móvel e imóvel da Corporação;
- II - fiscalizar, acompanhar, solicitar e distribuir o material necessário a todas as unidades da Corporação;
- III - supervisionar a manutenção de toda a frota operacional e administrativa da Corporação;
- IV - gerenciar as atividades de arquivo, protocolo e controle de pessoal.

Parágrafo único. A Célula de Logística será exercida por um Oficial Superior do Quadro de Oficiais Combatentes.

SEÇÃO III
DO NÚCLEO FINANCEIRO

Art.27. O Núcleo Financeiro é responsável pelas atividades financeiras e de contabilidade da Corporação, competindo-lhe:

- I - gerenciar as contas da Corporação, utilizando instrumentos adequados de acompanhamento e execução orçamentária, objetivando controle financeiro;
- II - assegurar o cumprimento dos compromissos decorrentes da execução orçamentária financeira;
- III - intermediar contatos para liberação de recursos e para implantação das alterações orçamentárias, bem como, pelos pagamentos de contas e do pessoal do Corpo de Bombeiros;
- IV - controlar toda captação de recursos da Corporação, e atribuições de planejar, lançar, acompanhar, fiscalizar, coordenar e controlar as receitas das taxas de serviços;
- V - gerenciar o acompanhamento e planejamento orçamentário e financeiro.

Parágrafo único. O Núcleo Financeiro será exercido por um Oficial Superior do Quadro de Oficiais Combatentes.

SEÇÃO IV
DA CÉLULA DE GESTÃO E FORMAÇÃO DE PESSOAS

Art.28. A Célula de Gestão e Formação de Pessoas é incumbida do planejamento, controle, ensino, execução, capacitação e fiscalização das atividades relacionadas ao pessoal do Corpo de Bombeiros, competindo-lhe:

- I - coordenar as atividades de recrutamento, seleção, acompanhamento, controle do pessoal ativo, inativo e servidores civis, bem como acompanhar as promoções, classificação e movimentação do pessoal;
- II - acompanhar o trabalho do pessoal nos serviços de assistência religiosa e psicossocial;
- III - planejar assuntos pertinentes à instrução e às operações do Corpo de Bombeiros;
- IV - consolidar projetos, através da coleta de informações, pesquisas e experiências operacionais, marketing de serviços e recursos humanos;
- V - propor as implantações e modificações administrativas, para todos os níveis da Corporação, de acordo com os preceitos de qualidade total, reengenharia, racionalização de meios e espaço, no sentido de modernizar, aumentar a produtividade e a qualidade administrativa operacional.

Parágrafo único. A Célula de Gestão de Pessoas será exercida por um Oficial Superior do Quadro de Oficiais Combatentes.

SEÇÃO V
DA ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR

Art.29. A Academia de Bombeiro Militar é responsável pelo sistema de ensino da Corporação, incumbida da formação, aperfeiçoamento e especialização de oficiais e praças do Corpo de Bombeiros, e coirmãs, competindo-lhe:

- I - gerir a formação da disciplina e hierarquia, orientação, supervisão e coordenação do Corpo Discente;
- II - fiscalizar, avaliar e acompanhar os programas de ensino.

Parágrafo único. A Academia de Bombeiro Militar será exercida por um Oficial Superior do Quadro de Oficiais Combatentes, em comissão.

SEÇÃO VI DO COLÉGIO MILITAR

Art.30. O Colégio Militar do Corpo de Bombeiros – CMCB, é responsável pelo sistema de ensino da Corporação, desempenhando-as pelas seguintes atribuições:

- I - orientar a formação integral dos alunos;
- II - realizar o enquadramento militar compatível com a idade e a condição de aluno, em consonância com a Orientação Educacional do Colégio;
- III - supervisionar, coordenar e controlar as atividades do Corpo Discente;
- IV - planejar, programar, executar, controlar, supervisionar e orientar os serviços administrativos do Colégio;
- V - direcionar os objetivos para os métodos e aprendizagem aplicada pelo corpo docente e acompanhamento do processo ensino/aprendizagem;
- VI - planejar os assuntos relativos à comunicação social;
- VII - acompanhar os trabalhos educativos desenvolvidos e os projetos técnicos para o aprimoramento educacional.

Parágrafo único. A direção do Colégio Militar do Corpo de Bombeiros será exercida por um Oficial Superior do Quadro de Oficiais Combatentes.

TÍTULO IV DO PESSOAL CAPÍTULO I

DOS QUADROS E DA QUALIFICAÇÃO DO PESSOAL

Art.31. O Quadro de Pessoal do CBMCE compõe-se de duas partes:

- I - pessoal da ativa;
- II - pessoal inativo.

Art.32. O Pessoal da Ativa do Corpo de Bombeiros é composto por Oficiais Bombeiros Militares e Praças Bombeiros Militares.

§1º. Os Quadros de Oficiais Bombeiros Militares são constituídos dos seguintes quadros básicos:

- I - Quadro de Oficiais BM Combatentes – QOBM, destinado ao exercício, dentre outras das funções de comando, chefia, direção e administração dos diversos órgãos da Instituição e integrado por oficiais possuidores do respectivo Curso de Formação de Oficiais, em nível de graduação, realizado em estabelecimento de ensino próprio do Corpo de Bombeiros Militar, ou de outra unidade federativa;
- II - Quadro de Oficiais Complementar BM – QOCBM, destinado ao desempenho de atividades da Instituição militar estadual e integrado por oficiais possuidores de cursos de graduação em áreas de interesse da Instituição, que, independentemente do posto, serão militares que desenvolverão atividades nas áreas meio e fim da Instituição dentro de suas especialidades;
- III - Quadro de Oficiais Administrativos BM – QOABM, destinado ao exercício de atividades subsidiárias àquelas previstas para o Quadro de Oficiais BM Combatentes e integrado por oficiais possuidores do respectivo Curso de Habilitação de Oficiais.

§2º. O acesso ao primeiro posto do Quadro de Oficiais Administrativo dar-se-á mediante análise da conduta militar e profissional, da aprovação em processo seletivo interno, dentre os Subtenentes da Corporação e a conclusão e aproveitamento do respectivo Curso de Habilitação de Oficiais, dentro das vagas existentes e de acordo com a norma específica.

§3º. O Comandante Geral, por necessidade do serviço, solicitará ao Governador do Estado, abertura de concurso público para o preenchimento de vagas de Engenheiros, Advogados, Médicos e outros profissionais de nível superior, que comporão o Quadro Complementar.

§4º. As Praças Bombeiros Militares constituem o seguinte quadro:

- I - Quadro de Praças BM – QPBM, destinado à execução das atividades dos diversos órgãos da Instituição e integrados por praças, possuidoras do respectivo curso de formação, realizado em estabelecimento de ensino próprio do Corpo de Bombeiros Militar, ou em outra unidade federativa.

§5º. Os alunos oficiais são Praças Especiais da Corporação.

§6º. Quadro de Cívicos – QC, constitui o apoio a qualificações específicas a critério do Comandante Geral, requisitados junto à Secretaria de Administração do Estado.

Art.33. O Pessoal Inativo compõe-se de:

- I - Pessoal da Reserva;
- II - Pessoal Reformado.

CAPÍTULO II DO EFETIVO DO CORPO DE BOMBEIROS

Art.34. Observada a Lei de Fixação de Efetivo, cabe ao Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará aprovar, mediante Portaria, a reestruturação do Quadro de Organização e Distribuição do Pessoal do Corpo de Bombeiros, bem como os Quadros de Oficiais Bombeiros Militares e das Praças Bombeiros Militares.

§1º. Os ocupantes dos cargos efetivos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará serão designados por portaria do Comandante Geral da Corporação.

§2º. O Bombeiro Militar designado para exercer função no quadro de organização e distribuição da Corporação, por ato do Comandante Geral publicado em boletim interno e posteriormente no Diário Oficial do Estado, passa a preencher e contar vaga na sua escala hierárquica.

§3º. O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará manterá um sistema de ensino próprio, denominado Ensino de Bombeiro Militar, com a finalidade de proporcionar ao seu pessoal a necessária formação, aperfeiçoamento, qualificação e habilitação para o exercício dos cargos, funções e missões previstas em sua organização básica, com suas regulamentações relativas aos concursos, inscrições, tipos, modalidades e níveis de cursos, publicidades, exigências, da participação, número de vagas, detalhamento de testes e exames, instrutores, monitores, percepção de horas aulas, planos de unidades didáticas, cargas horárias, confecção das provas, diretrizes gerais sobre fases, provas ou provas e títulos, funcionamento, matrículas, exclusões e demais normas pertinentes, que serão regulamentadas por ato do Poder Executivo.

§4º. O Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará poderá estabelecer convênios com entidades governamentais e não-governamentais, de ciência e tecnologia e profissionalizantes, para o cumprimento das finalidades e o desenvolvimento da política de ensino na Corporação, a qual poderá ainda atuar em ensino profissionalizante e na formação de voluntários.

TÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art.35. Em razão da nova estruturação prevista nesta Lei, os cargos criados por equivalência ficam estabelecidos a partir da sua publicação.

Art.36. Os oficiais do atual quadro complementar (Médicos, Capelães e Engenheiros) e os oficiais do atual quadro de especialistas (Músicos com licenciatura em música) comporão o Quadro de Oficiais Complementar previsto nesta Lei, resguardado os direitos e prerrogativas previstos no Estatuto da Corporação.

Art.37. O Governador do Estado, através de Decreto, reestruturará, redenominará e relocizará os órgãos do Corpo de Bombeiros, dentro dos limites estabelecidos na Lei de Fixação de Efetivo.

§1º. Fica o Poder Executivo autorizado a normatizar, por Decreto, os Regulamentos Administrativos e Operacionais necessários a otimização do Corpo de Bombeiros.

§2º. Compete ao Comandante Geral do Corpo de Bombeiros baixar Instruções Gerais – IG, Complementares, Administrativas e Operacionais.

Art.38. Ficam extintos os cargos de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, constantes no anexo I desta Lei.

Art.39. Ficam criados, no âmbito do Poder Executivo, os cargos de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, constantes no Anexo I desta Lei.

Art.40. Ficam extintos os cargos de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, constantes do anexo II desta Lei, integrantes da estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará.

Art.41. Os cargos de Direção e Assessoramento destinados ao Corpo de Bombeiros Militar do Ceará são os constantes no anexo III desta Lei, com denominação e quantificação ali previstas.

Art.42. O Governador do Estado poderá delegar ao Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará competência para baixar atos administrativos de interesse da Corporação.

Art.43. Caberá ao Governador do Estado a nomeação e exoneração dos cargos de provimento em comissão, através de ato governamental, cabendo ao Comandante Geral definir suas classificações, atribuições e funções, através de Portaria.

Art.44. Os Bombeiros da Reserva Remunerada poderão ser convocados pela Secretaria de Administração a pedido do Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará.

Art.45. Cada unidade orgânica será responsável pelo arquivo, protocolo e controle do seu patrimônio.

Art.46. Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, em especial a Lei nº11.673, de 20 de abril de 1990 e a Lei 13.370, de 24 de setembro de 2003.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, 07 de janeiro de 2004.

Lúcio Gonçalo de Alcântara
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

ANEXO I				
A QUE SE REFEREM OS ARTS.37 E 38 DA LEI Nº13.438 , DE 07 DE JANEIRO DE 2004				
CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO SUPERIOR DA				
ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL				
SÍMBOLO	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO PROPOSTA		Nº CARGOS
	Nº CARGOS	Nº CARGOS CRIADOS	Nº CARGOS EXTINTOS	
DNS-1	2	-	-	2
DNS-2	166	4	-	170
DNS-3	458	2	-	460
DAS-1	1.402	9	1	1.410
DAS-2	2.061	6	3	2.064
DAS-3	981	7	-	988
DAS-4	92	-	1	91
DAS-5	54	-	-	54
DAS-6	148	-	-	148
DAS-8	377	-	-	377
TOTAL	5.741	28	5	5.764

ANEXO III		
A QUE SE REFERE O ART.40 DA LEI Nº13.438 , DE 07 DE		
JANEIRO DE 2004.		
CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO SUPERIOR DO		
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO CEARÁ (CBMCE)		
CARGO	SÍMBOLO	QUANTIDADE
SECRETÁRIO EXECUTIVO	DNS-2	01
COORDENADOR	DNS-2	03
ORIENTADOR DE CÉLULA	DNS-3	02
SUPERVISOR DE NÚCLEO	DAS-1	06
ASSESSOR JURÍDICO	DAS-1	01
ASSESSOR TÉCNICO	DAS-1	02
ASSISTENTE TÉCNICO	DAS-2	06
AUXILIAR TÉCNICO	DAS-3	07
TOTAL		28

ANEXO II		
A QUE SE REFERE O ART.39 DA LEI Nº13.438, DE 07 DE		
JANEIRO DE 2004		
CARGOS DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO SUPERIOR		
EXTINTOS		
DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO CEARÁ (CBMCE)		
CARGO	SÍMBOLO	QUANT.
Diretor de Serviços Técnicos	DAS-1	01
Assistente Técnico do Comandante Geral	DAS-2	01
Diretor de Finanças	DAS-2	01
Diretor Geral de Defesa Civil	DAS-2	01
Ajudante de Ordens do Comandante Geral	DAS-4	01
TOTAL		05

ANEXO C – DECRETO Nº 29.642, DE 05 DE FEVEREIRO DE 2009

*** **

DECRETO Nº29.642, de 05 de fevereiro de 2009.

**INTITUI A POLÍTICA ESTADUAL
DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA ESTADUAL DIRETA,
AUTÁRQUICA, FUNDACIONAL,
EMPRESAS PÚBLICAS E SOCIEDADES DE
ECONOMIA MISTA, E
DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.**

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o Art.88, no item VI, da Constituição Estadual.

CONSIDERANDO a necessidade de tornar a máquina administrativa mais ágil e compatível com as necessidades e interesses da coletividade.

CONSIDERANDO, finalmente, a necessidade de um esforço contínuo, por parte do Poder Executivo, de proporcionar o desenvolvimento dos servidores/empregados públicos engajadas nas atividades da Administração Pública Estadual, visando a melhoria constante da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, DECRETA:

**CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art.1º Fica instituída a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas - PEDEP, a ser implementada pelos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica, Fundacional, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, a qual, tem como objetivos:

- I – valorizar o servidor/empregado público estadual, por meio do seu desenvolvimento pessoal e profissional, permanente;
- II – promover o desenvolvimento da expressividade, afetividade e sociabilidade do servidor/empregado público estadual;
- III – promover a melhoria da Qualidade de Vida do servidor/empregado público estadual, mediante a implementação de Programas e Projetos para a realização de atividades socioculturais;
- IV– adequar as competências requeridas dos servidores/empregados públicos estaduais, aos objetivos das Instituições e aos novos desafios expostos no Plano Plurianual - PPA;
- V – promover o gerenciamento das ações de desenvolvimento de pessoas;
- VI – otimizar, racionalizar e efetivar os investimentos nas ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas.
- VII – elevar os níveis de qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão;

Art.2º A Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas, deverá ser implantada com as seguintes diretrizes:

- I – garantia do desenvolvimento das ações de capacitação, em consonância com a carreira dos servidores/empregados públicos e o Modelo de Avaliação Institucional;
- II – contribuição para a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos;
- III – incentivo e apoio ao servidor/empregado público estadual, em iniciativas para o desenvolvimento de suas competências técnicas e humanas, atitudes inovadoras e comportamentos pró ativos, dentro de uma perspectiva sistêmica;
- IV – criação da possibilidade do acesso dos servidores/empregados públicos estaduais a eventos de capacitação, escolarização, formação e intercâmbio de experiência, interna ou externamente;
- V – promoção de ações para o desenvolvimento gerencial do servidor/empregado público estadual, contribuindo com a melhoria do seu desempenho, no exercício de cargo, de direção e assessoramento;
- VI– alinhamento das ações de desenvolvimento com os requisitos necessários para ascensão funcional do servidor/empregado público estadual, de acordo com o disposto na legislação específica de cada Órgão/Entidade.
- VII – avaliação permanentemente dos resultados das ações de desenvolvimento de pessoas;

Art.3º A Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas deverá abranger as seguintes ações:

I - socioculturais: apresentações musicais, teatrais, sessões de cinema; realização de competições desportivas, passeios turísticos e ecológicos e, outras atividades que promovam o desenvolvimento da expressividade, afetividade e sociabilidade;

II - capacitação: cursos, congressos, seminários, oficinas de trabalho, e outros eventos de curta e média duração, com foco no desenvolvimento das competências técnicas e humanas;

III - formação: cursos e outros eventos de média e longa duração, destinados ao aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências associadas ao desempenho no cargo, função ou atividade pública, vinculadas aos objetivos estratégicos organizacionais;

IV - escolarização: cursos oficiais e regulares voltados para a promoção da educação básica e educação superior:

a) educação básica – cursos de alfabetização e ensino supletivo nos níveis fundamental e médio;

b) educação superior: cursos a nível pós-graduação “lacto-sensu” (especialização) e “stricto-sensu” (mestrado, doutorado e pós-doutorado), reconhecidos pelo sistema federal ou estadual de ensino e recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES ou, no caso das instituições públicas de ensino superior - IES, pelo Conselho Estadual de Educação;

V - premiação: concessão de prêmios e menção honrosa, que reconheçam o mérito profissional e os talentos dos servidores, em áreas gerais e específicas de conhecimento, contribuindo para a elevação da sua auto-estima e para o aprimoramento da gestão pública do Estado;

VI - sensibilização e conscientização: palestras e oficinas vivenciais que promovam a formação de agentes de mudanças e multiplicadores de atitudes inovadoras e criativas, adequadas às novas demandas face aos critérios de transformação;

§1º As ações referidas no inciso I, quando realizadas no âmbito interno dos Órgãos da Administração Pública Estadual, deverão utilizar os ambientes de convivência, a serem implantados nos mesmos, tendo como objetivo proporcionar um espaço físico para a integração e interação dos servidores/empregados públicos, mediante disciplinamento e coordenação da Secretaria do Planejamento e Gestão,

§2º As ações referidas no inciso IV, alínea a deste artigo, serão realizadas em parceria com a Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará.

§3º As ações referidas no inciso IV, alínea b deste artigo, poderão ser realizadas por meio de cursos presenciais, híbridos e à distância com monitoramento ou por meio de grupo de discussão em rede.

Art.4º Para fins deste Decreto, entende-se por:

I – desenvolvimento de pessoas: processo de aperfeiçoamento das capacidades e motivações dos profissionais, a fim de torná-los membros cada vez mais valiosos para a Instituição, abrangendo as ações educacionais orientadas para a capacitação, escolarização, formação, socialização e cultura, além do provimento interno, que diz respeito ao crescimento das pessoas dentro da organização, objetivando a elevação das competências humanas e técnicas integradas, em consonância com os objetivos estratégicos da mesma;

II – desenvolvimento funcional: processo de elevação na carreira que oportunizará o crescimento profissional do servidor mediante a ocupação de níveis superiores na instituição, considerando o grau de responsabilidade e a complexidade para o desempenho das funções; a busca da identidade ente o potencial do servidor e o nível de desempenho esperado; a recompensa pela competência profissional de acordo com o desempenho das funções e o aperfeiçoamento profissional;

III – desenvolvimento por competência: processo a longo prazo orientado para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores/empregados públicos estaduais, visando ao alcance dos objetivos da Instituição;

IV - avaliação de desempenho: uma ferramenta de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do servidor em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados, dos critérios administrativos, das competências adquiridas e do seu potencial de desenvolvimento;

V – curso: ação presencial ou à distância voltada ao ensino de conteúdos cognitivos e comportamentais;

VI – educação continuada: processo de oferta regular de cursos, para aprimoramento da formação e escolarização;

VII – eventos de curta duração: cursos, congressos, seminários, oficinas, palestras e outros eventos com carga horária máxima de 40 horas/aula;

VIII – eventos de média duração: cursos e outros eventos de capacitação, com carga horária de 41 a 160 horas/aula;

IX – eventos de longa duração: cursos e outros eventos de capacitação, com carga horária superior a 160 horas/aula;

X – missão técnica: visita técnica às Instituições públicas e privadas, no País ou no exterior, em grupo ou isoladamente, com vistas à obtenção de conhecimentos técnicos ou científicos;

XI – oficina de trabalho/workshop: ação destinada à discussão de tema específico e elaboração conjunta de trabalho sobre o tema discutido;

XII - Plano de Cargos e Carreiras - PCC: instrumento para estimular o aperfeiçoamento profissional contínuo e a valorização dos servidores mediante remuneração digna e proporcional;

XIII – seminário: ação que objetiva discussão de tema específico entre participantes que sobre ele já possuam algum conhecimento;

XIV – treinamento: ação presencial ou à distância voltada ao desenvolvimento de habilidades para o aprendizado de tarefas operacionais, sem dispensar entretanto a parte cognitiva;

XV – treinamento em serviço: ação presencial desenvolvida com metodologia de ensino presencial, que poderá ocorrer dentro e fora da Instituição, onde o treinando aprende através da prática, sem dispensar a teoria que fundamenta o trabalho a ser executado e o acompanhamento de um supervisor.

Art.5º Compete para a implementação da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas:

I – À Secretaria do Planejamento e Gestão:

a) planejar, organizar, difundir e coordenar as ações necessárias para a implementação da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas nos Órgãos e Entidades Públicas, pertencentes ao Poder Executivo Estadual, com a participação do Grupo Técnico de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas – GTDEP, instituído através do Decreto nº29.191, de 19 de fevereiro de 2008, publicado no Diário Oficial de 21 de fevereiro de 2008;

b) disciplinar a elaboração e acompanhar a implementação dos Planos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP, dos órgãos da Administração Pública Estadual, com a participação do Grupo Técnico de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas - GTDEP;

c) sistematizar e divulgar estatísticas sobre os investimentos efetuados e os resultados alcançados com a capacitação e desenvolvimento de pessoas.

d) estabelecer contratos e convênios com Entidades executoras de Programas e ações corporativas de Desenvolvimento de Pessoas, conforme normas vigentes;

e) criar mecanismos de incentivo à atuação de servidores/empregados públicos no papel de facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de desenvolvimento;

f) avaliar os resultados da implementação desta Política e propor os ajustes necessários;

g) promover a integração entre as ações de desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho e adequação funcional;

h) supervisionar as ações da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, em consonância com as diretrizes estabelecidas por este Decreto.

II - Aos Órgãos da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica, Fundacional, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista:

a) identificar demandas de competências que deverão ser atendidas pelos Planos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP, em consonância com os resultados da avaliação de desempenho, dos Órgãos da Administração Pública Estadual;

b) elaborar, executar, acompanhar e avaliar os Planos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP, submetendo à apreciação da Secretaria do Planejamento e Gestão os relatórios de resultados;

c) estabelecer contratos e convênios com entidades executoras de Programas e ações setoriais de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, observando-se a legislação vigente;

d) registrar e atualizar dados e informações sobre as ações e resultados decorrentes dos Planos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP, para fins de acompanhamento gerencial e financeiro e encaminhá-los à Secretaria do Planejamento e Gestão.

e) cadastrar os dados relacionados ao Desenvolvimento de Pessoas, necessários à elaboração, execução, acompanhamento e avaliação dos Planos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP, nos sistemas corporativos;

I - SIGE-RH/Módulo de Capacitação: competências demandadas, comuns e específicas, eventos de capacitação e desenvolvimento, oferta de vagas, turmas, dados dos treinandos e facilitadores, fontes de recursos e dados das avaliações e resultados.

II - Sistema de Acompanhamento de Programas - SIAP: cadastro e acompanhamento de programas, projetos e ações, com respectiva previsão orçamentária.

III - Sistema Orçamentário Financeiro - SIOF: cadastro e acompanhamento de contratos e convênios, solicitação de liberação de recursos para execução das ações previstas.

CAPÍTULO III DA CRIAÇÃO DA REDE INTERNA DE COLABORADORES EM GESTÃO PÚBLICA

Art.6º Fica criada a Rede Interna de Colaboradores em Gestão Pública, a ser composta por servidores/empregados públicos estaduais, inclusive em estágio probatório, tendo como objetivo disseminar conhecimentos e saberes práticos nas ações de desenvolvimento de pessoas, realizadas na Administração Pública Estadual Direta, Autárquica, Fundacional, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista.

Art.7º O servidor/empregado público estadual integrará a Rede Interna de Colaboradores em Moderação de Processos Grupais, por um período de 02 (dois) anos, renovável de acordo com a análise de suas contribuições ao processo de desenvolvimento educacional dos servidores, mediante o preenchimento dos seguintes critérios de participação:

I – Não estar afastado de suas atividades profissionais;

II – Não ter sofrido punição disciplinar nos últimos 02 (dois) anos e não estar respondendo a Processo Administrativo Disciplinar;

III – Apresentar escolaridade mínima comprovada de graduação (nível superior) na área que se propõe atuar e/ou áreas afins;

IV - Apresentar aptidão na temática e conhecimento prático na área do evento que se propõe atuar como mediador;

V – Participar do evento formativo “Oficina de orientação didático-pedagógica em mediação de processos grupais”;

VI - Contribuir com a produção de conhecimentos teóricos e pedagógicos do Programa Escola de Gestão Pública do Ceará – EGPC.

VII – Ser liberado pela Direção Superior da Instituição, na qual, está em exercício.

Parágrafo único. Compete à Secretaria do Planejamento e Gestão, estabelecer normas e procedimentos operacionais para o recrutamento, seleção e formação do servidor/empregado público estadual, com vistas à sua integração na Rede Interna de Colaboradores em Gestão Pública, bem como, gerenciar e acompanhar as ações dos integrantes da mesma.

CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art.8º A Secretaria do Planejamento e Gestão e os demais Órgãos e Entidades que compõem o Poder Executivo, poderão realizar parcerias com instituições de ensino superior, públicas e privadas, nacionais e internacionais; organizações da sociedade civil de interesse público e organizações sociais, com vistas à execução das ações inerentes ao desenvolvimento de pessoas, previstas neste Decreto.

Art.9º Compete à Secretaria do Planejamento e Gestão, editar normas e procedimentos visando o disciplinamento do disposto neste Decreto, em até 60 (sessenta) dias após a sua publicação.

Art.10 Este Decreto entra em vigor, na data de sua publicação.

Art.11 Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO IRACEMA, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, aos 05 de fevereiro de 2009.

Francisco José Pinheiro
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ EM EXERCÍCIO

Silvana Maria Parente Neiva Santos
SECRETÁRIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

*** **