

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL: O CASO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA

Autoria: Osvaldo Barbosa de Pontes Neto. **Orientadora:** Prof^ª. Dr^ª. Sabrina de Melo Cabral

RESUMO

O presente estudo analisou as ações estratégicas de remuneração e de capacitação profissional existentes no Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba, bem como suas relações. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos que deram suporte à busca e análise do tema: delinear a estrutura remuneratória existente no CBMPB, analisando-a sob a ótica da remuneração estratégica; compreender a estrutura de capacitação profissional existente na instituição; correlacionar a capacitação profissional atualmente empregada na Corporação à estrutura de remuneração vigente; e propor soluções que possam servir de base para inovações nas ações referentes às temáticas abordadas. A fim de buscar percepções da alta gerência da instituição, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores estratégicos da Corporação que possuem competências acerca do objeto do estudo. Além disso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema e foram analisadas documentações e leis da instituição e de outras organizações públicas que deram suporte aos dados obtidos. Observou-se uma necessidade da revisão das ações de capacitação profissional e de remuneração da instituição, bem como a formatação de um planejamento estratégico em tais áreas, visando uma qualificação da gestão do CBMPB que as alinhe estrategicamente. O presente trabalho mostrou-se de extrema importância para as próximas tomadas de decisão dos atuais e futuros gestores, uma vez que pode servir de base para a análise, elaboração e implementação de ações futuras que visem trazer eficiência e efetividade para a gestão da Corporação e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-Chaves: Remuneração estratégica. Capacitação profissional. Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba (CBMPB).

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública vem sofrendo transformações ao longo da história em virtude da evolução da sociedade, que cada vez mais se organiza e cobra por bens e serviços públicos de qualidade (BRASIL, 1997). Nesse sentido, Schikmann complementa

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas. (SCHIKMANN, 2010, p. 12)

É fato que a gestão pública tem problemas para enfrentar este desafio e a resposta tem sido buscar fortalecer de maneira estratégica o Estado, com o intuito de responder com agilidade às demandas sociais, buscando uma comunicação direta com sociedades cada vez mais complexas (BRASIL, 1997).

Segundo Bresser-Pereira e Spink (2006), a Administração Pública gerencial surge justamente em resposta às Administrações Públicas patrimonialista e burocrática, criticando a forma paternalista de tratar os bens e serviços públicos de uma, bem como a exagerada atenção dada às atividades-meio pela outra. Desta forma, após a promulgação da Constituição

Federal de 1988, as instituições públicas vêm se reinventando e buscando novas formas de gerir o bem público. Tal autor buscou incentivar e defender o uso de estratégias empresariais privadas como fator de melhoria dos bens e serviços públicos ofertados à população.

Nesse novo contexto de gestão pública buscado pelos gestores, temas que são importantes para que a organização atinja os objetivos traçados em seu planejamento são a profissionalização e a valorização dos servidores públicos. O Caderno MARE nº 11/1997 do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado já dizia

No Brasil, a nova administração pública que vem surgindo progressivamente das reformas propostas pelo atual governo e das políticas implementadas pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, fundamenta-se necessária e essencialmente na profissionalização e na valorização do servidor público. (BRASIL, 1997, p. 7)

Observa-se no texto citado acima um enfoque atribuído aos setores responsáveis por gerenciar os recursos humanos no setor público, uma vez que traz como condição essencial para a reforma a profissionalização dos quadros de servidores, bem como a valorização dos mesmos que, entre outras coisas, incluiu o aprimoramento da estrutura remuneratória e das políticas de capacitação.

Partindo desse novo ambiente administrativo, político, social e cultural surgido com a redemocratização do país após os governos militares, a partir de meados da década de 1980, os setores responsáveis pela gestão de pessoas das diversas instituições públicas estão procurando adotar ideias e soluções que busquem valorizar os servidores e, ao mesmo tempo, criar um ambiente propício à melhoria dos bens e serviços públicos, tendo como principal objetivo atender com excelência o cidadão.

Em virtude dessa conjuntura inovadora na área de gestão de pessoas e da problemática de como estaria definido esse aspecto da gestão no Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba (CBMPB), o presente trabalho, consciente de que há outros fatores importantes no que se refere à profissionalização e valorização dos servidores públicos, visa analisar as ações estratégicas de remuneração e de capacitação profissional existentes no CBMPB, bem como suas atuais relações. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos que darão suporte à busca e à análise dessas ações: a) delinear a estrutura remuneratória existente no CBMPB, analisando-a sob a ótica da remuneração estratégica; b) compreender a estrutura de capacitação profissional existente na instituição; c) correlacionar a capacitação profissional atualmente empregada na Corporação à sua estrutura de remuneração vigente; e, d) propor soluções que possam servir de base para inovações nas ações políticas referentes às temáticas abordadas.

Após esta abordagem inicial, têm-se mais cinco seções que complementarão o trabalho e serão dispostas na seguinte sequência para que se obtenha um entendimento mais claro e simples dos objetivos ora buscados: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; resultados e discussões; considerações finais; e referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração gerencial e recursos humanos: priorizando os fins

As profundas transformações por que tem passado nos últimos anos têm levado o setor público a buscar alternativas e inovações para melhoria dos serviços prestados à sociedade, que cada vez mais clama por eficiência nas formas de gestão das organizações públicas. Pode-se observar isso por meio do Caderno MARE nº 11/1997 do Ministério da Administração

Federal e Reforma do Estado o qual, ao tratar de uma nova política de recursos humanos, afirmava que

As transformações tecnológicas - sobretudo no campo da informação - imprimem um novo e acelerado ritmo aos processos de trabalho e de comunicação. Expostas a volumes crescentes de informação, usuárias de serviços cada vez mais especializados e personalizados, as sociedades contemporâneas parecem profundamente insatisfeitas com os serviços públicos em particular, e com o funcionamento do Estado, de modo geral. (BRASIL, 1997. p. 7)

Nesse mesmo sentido, tal documento traz como resposta a esse novo cenário um posicionamento mais estratégico do Estado, tornando-o forte e capaz de controlar as políticas públicas com o objetivo de responder mais agilmente às demandas da sociedade. Prevê, assim, uma nova forma de administrar, com diminuição da hierarquia e com alto grau de envolvimento dos servidores, opondo-se, nesse quesito, à Administração Pública burocrática. E é justamente nesse contexto que se torna essencial uma maior ênfase à gestão dos recursos humanos (BRASIL, 1997).

Pereira e Spink (2006), ao tratar a Administração Pública, defendem que não são apenas necessários o fortalecimento do núcleo estratégico e a reorganização do aparelho do Estado. Afirma que também deveria haver uma transformação do modelo de Administração Pública vigente. Ele apontou a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial. Ao mesmo tempo, propôs que a gestão deveria ser explorada por administradores públicos lançando mão de ferramentas e ideias gerenciais utilizadas no setor privado que, de forma crítica, seriam adaptadas ao setor público. A Administração Pública, segundo esses autores, deveria enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado, tendo como foco principal os fins a que se destinam determinada organização em detrimento dos meios e processos utilizados, sendo estes últimos exageradamente focados na Administração Pública burocrática.

A gestão dos recursos humanos não pode fugir do pensamento de inovação proposto pela Administração Pública gerencial, sendo repensada para atingir os objetivos e estratégias da instituição. Novas formas de gerir o servidor público estão surgindo não apenas no quesito remuneração, mas também em outros pontos fundamentais como condições de trabalho, motivação, ambiente organizacional, cultura organizacional.

O Caderno MARE nº 11/1997, ao tratar sobre os elementos básicos dessa nova política de recursos humanos, aponta que

[...]visando dotar o Estado de um quadro de pessoal capacitado para desempenhar suas novas funções, inclui os seguintes elementos básicos: a política de concursos, a revisão da política remuneratória das carreiras de Estado, a reorganização das carreiras e cargos, a consolidação da avaliação de desempenho como principal mecanismo para a concessão de incentivos, assim como para o diagnóstico das necessidades, e a política de capacitação. (BRASIL, 1997. p. 13)

Ao tratar dessa nova política de recursos humanos, Chiavenato (2006, p. 231) afirma

A adequação dos recursos humanos constitui-se, desta forma, em tarefa prioritária neste contexto de mudança, exigindo uma política que oriente, desde a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado. (

Observa-se claramente a extrema importância atribuída aos aspectos remuneratórios e de capacitação no modelo de reforma proposto pelo ministério, bem como pelo fato de

Chiavenato priorizar a gestão de pessoas para o alcance das mudanças necessárias para modernização do Estado. Os itens abaixo aprofundam esses aspectos que são propostos atualmente pela gestão de pessoas das organizações.

2.2 Remuneração tradicional e o surgimento da remuneração estratégica

Em relação à remuneração, utilizou-se como parâmetro o conceito de remuneração estratégica, que vem sendo cada vez mais aplicado nos ambientes públicos e privados em oposição aos tradicionais métodos de remunerar os recursos humanos. Conforme afirma Rodrigues et al

Os sistemas tradicionais de remuneração, como os planos de cargos e carreiras, não mais satisfazem às necessidades das empresas e dos empregados, pois são inflexíveis, têm muitos níveis hierárquicos e divergem das novas práticas administrativas, o que não é aceitável no concorrido mercado empresarial. (RODRIGUES ET AL, 2008, p. 2)

Chiavenato (2008) diz que a remuneração tradicional ou fixa é a remuneração básica, ou seja, o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) destacam algumas limitações deste tipo de remuneração, como: inflexibilidade, desconsiderando peculiaridades de empresas, áreas ou funções; visão reducionista da realidade organizacional, ignorando a complexidade organizacional; metodologia desatualizada; conservadorismo, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos e no cliente; anacronismos, gerando entraves à evolução do processo de mudança; e divergência, não considerando a visão de futuro e a orientação estratégica da organização. De acordo com Silva (2005), os sistemas de remuneração mais antigos não englobam a contribuição individual dos funcionários em relação ao resultado a alcançar. Os mesmos dão exagerada importância aos cargos dentro dos organogramas das empresas, distanciando-se da orientação estratégica da organização. Ainda, segundo Paludo (2010), que critica o modelo burocrático sob o ponto de vista dos quadros técnicos, gerenciais e operacionais, existe uma carência de incentivos no setor público para os seus servidores, ficando notória a falta de ações no sentido de criar políticas orgânicas de formação, capacitação continuada e de remuneração condizentes com a valorização do serviço prestado pelo servidor em sua função pública.

Observa-se um alinhamento de tais autores no sentido de criticar o modelo tradicional e mostrar limitações que o mesmo apresenta para um cenário atual que é composto por organizações complexas e em constante desenvolvimento.

Neste contexto, surge o conceito de remuneração estratégica, que se apresenta como alternativa à inflexibilidade e à falta de adaptabilidade de alguns modelos remuneratórios ainda em prática em quase todas as instituições públicas. Assim, pode-se afirmar que o grande desafio para as empresas e instituições, sejam elas públicas ou privadas, é contemplar em seus planejamentos estratégicos uma forma de avaliar e remunerar seus funcionários de forma estratégica, criando um sistema de remuneração que traga valor agregado para os empregados ou servidores públicos e que considere as habilidades, as competências, o desempenho e os resultados alcançados pelos profissionais. Tudo isto na expectativa de que o envolvimento, a fidelidade e a motivação contribuam para o crescimento da empresa ou instituição pública, e, principalmente, atendam aos anseios dos cidadãos.

2.2.1 A remuneração estratégica

Para definir remuneração estratégica, é preciso, primeiramente, conhecer o conceito de gestão estratégica. O presente trabalho se valerá do conceito de Schikmann (2010, p. 18) que diz

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

Nesse sentido, define-se remuneração estratégica baseado na visão de Minamide (2014, p.1) que a conceitua como sendo “um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações”. O autor ainda afirma que tal remuneração deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, observando as características e planejamentos atuais e futuros, sendo uma forma de buscar maior vínculo e fidelidade entre as empresas e seus trabalhadores.

Tem-se ainda a visão de Silva (2005), que define a remuneração estratégica como sendo aquela que, em busca da contribuição dos funcionários para a execução de estratégia e alcance ou superação dos objetivos organizacionais, propõe variadas formas de demonstrar reconhecimento aos seus integrantes, por meio de sistemas de recompensa estrategicamente estruturados.

Interpretando os dois conceitos acima, observa-se a extrema importância da remuneração estratégica para as instituições públicas, uma vez que é por meio dela que as mesmas alinharão suas estratégias à forma de remunerar seus servidores, criando, assim, um ambiente organizacional favorável ao crescimento, e conseguindo fidelizar e motivar seus recursos humanos. Sendo assim, tal estratégia remuneratória pode transformar a atuação coletiva e individual de seus servidores, tendo como objetivo a busca da excelência na oferta de bens e serviços para a população.

Por fim, torna-se imprescindível apresentar a visão de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 90), que afirmam que “A questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade”.

Abaixo, serão citados os principais tipos de remuneração estratégica e conceituados aqueles que serão utilizados para a análise do presente trabalho.

2.2.2 Principais tipos de remuneração estratégica

Segundo Rodrigues et al (2008), dois pontos importantes e difíceis no planejamento estratégico são a escolha da direção a ser seguida para se alcançar um crescimento futuro e da forma de mobilizar as energias de seus colaboradores/servidores nessa mesma direção. Neste sentido, a remuneração se apresenta como um dos fatores que podem contribuir com esse crescimento e essa mobilização, desde que seja utilizada também de forma estratégica.

Para tais autores, têm-se os seguintes tipos de remuneração estratégica: remuneração funcional; remuneração indireta; remuneração por habilidades; remuneração por competências; remuneração por desempenho.

Conta-se também com a classificação defendida por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), que se apresenta da seguinte forma: remuneração funcional; salário indireto; remuneração por habilidades; remuneração por competências; plano privado de aposentadoria; remuneração

variável; participação acionária; e alternativas criativas (prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento).

Dentre estas maneiras de remunerar, acredita-se que três se destacam pelo enriquecimento profissional que tendem a provocar nos indivíduos e, por conseguinte, nas organizações: a remuneração por habilidades; a remuneração funcional; e a remuneração por desempenho.

A seguir, tais tipos de remuneração serão descritos e conceituados para, posteriormente, serem relacionados com a atual política remuneratória aplicada no CBMPB.

- Remuneração por habilidades

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) definem habilidade como sendo a capacidade de realização de tarefas ou de um conjunto delas de acordo as necessidades exigidas na organização. Já a remuneração por habilidades é definida por Minamide (2004) como sendo a remuneração que é paga em função do conhecimento ou das habilidades certificadas.

Conforme Ribeiro e Oliveira (2002, p. 2), “na remuneração por habilidades o que se enfoca é o indivíduo, e não o cargo por ele ocupado; e o fato de sua remuneração estar relacionada ao uso e desenvolvimento de suas habilidades tende a promover a motivação para o trabalho”. Assim, quanto mais se adquire habilidades que tragam vantagens para a organização, maior será a remuneração. Os autores afirmam que o objetivo de tal remuneração é “justamente valorizar indivíduos e grupos pelo uso de suas capacidades, buscando ainda um aperfeiçoamento contínuo destas” (RIBEIRO E OLIVEIRA, 2002, p. 2).

Desta forma, complementam afirmando que algumas vantagens, como flexibilidade e adaptabilidade, visão sistêmica, inovação e comprometimento da mão de obra, bem como as reduções da rotatividade e do absenteísmo, são proporcionadas aos funcionários e à organização a partir do desenvolvimento dessas habilidades.

Ribeiro e Oliveira (2002) afirmam ainda que, embora a remuneração por habilidades não possa ser utilizada em todos os tipos de organização, ficando mais restrita aos grupos de trabalho técnico e operacional, é uma inovação gerencial que promove diferenças quando se trata de enfrentar um mercado globalizado no qual a busca pela qualidade é uma constante, e a informação e o conhecimento, aliados ao desenvolvimento individual, podem estabelecer diferenças cruciais para a organização.

- Remuneração funcional

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a remuneração funcional é determinada pela função exercida pelo funcionário. Os autores afirmam que esse tipo de remuneração, também conhecido pela sigla PCS (Plano de Cargos e Salários), é, tradicionalmente, o modelo mais popular. De acordo com Minamide (2014), esse tipo de remuneração é implantada em conjunto com um sistema de cargos e salários visando o equilíbrio interno, pois, a partir da avaliação de todos os cargos e da aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários, gera-se um sentimento de justiça entre os funcionários de uma organização.

Observa-se, assim, que a estratégia de diferenciar funções que requerem um maior comprometimento é bastante utilizada nos ambientes públicos e privados, e são facilmente observadas em diversas organizações públicas ou privadas.

- Remuneração por desempenho

Utilizando o conceito de Marras (2002), tem-se que a remuneração por desempenho tem como objetivo vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados

organizacionais, estimulando o trabalhador a buscar a otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa.

Para Silva (2005), a avaliação dos profissionais neste tipo de remuneração é realizada medindo indicadores que podem ser financeiros (aumento da receita, lucratividade, margem líquida de vendas, retorno sobre o capital empregado) e não financeiros (indicadores de qualidade e produtividade, bem como as metas de eficiência administrativa), e são usados para avaliar o profissional neste tipo de remuneração.

A próxima seção mostra um contraponto à aplicação da remuneração estratégica no setor público no intuito de observar as dificuldades e a complexidade para sua implementação.

2.2.3 O contraponto à remuneração estratégica

Apesar da discordância com a visão alternativa apresentada anteriormente, é interessante mostrarmos o entendimento de alguns autores que são contrários ao posicionamento aqui abordado sobre essa nova estratégia remuneratória. Para Leite (2014, p.5), “Existe uma visão de que a falta de incentivos variáveis fortes pode ser uma característica incluída propositalmente nas estruturas de burocracias estatais, para garantir um nível de probidade dos funcionários dessas agências ou empresas”.

Leite (2014) mostra alguns argumentos utilizados por outros autores para a não implantação de remunerações variáveis no setor público. Ele argumenta que os funcionários públicos são norteados por regras burocráticas, socialização e regulações, e que a probidade dos mesmos pode ser prejudicada por incentivos salariais fortes. Afirma ainda que o incentivo aos administradores de estatais já se apresenta por meio de incentivos não financeiros, tais como poder, segurança na carreira, oportunidades de ascensão, identificação com algum partido ou ideologia política, ou ainda sentimentos de serviço à sociedade. Por fim, Leite (2014) ressalta que a ideologia do serviço público brasileiro não absorve o valor da meritocracia o que torna o desempenho difícil de ser avaliado, uma vez que os funcionários acreditam que seus desempenhos são justificados por suas condições sociais, dificuldades individuais, etc., gerando sentimentos de injustiça ao medi-los.

Acredita-se que a visão acima, quando levadas em consideração as rápidas mudanças sociais, políticas e econômicas que o mundo vem sofrendo, não atende mais às necessidades do setor público, fato que pode ser observado por meio de inovações que surgem constantemente nos diversos entes públicos, conforme poderá ser observado ao longo do trabalho.

Na seção seguinte, será abordado o conceito de capacitação profissional, bem como a sua importância para o crescimento das organizações e para uma eficiente gestão de pessoas.

2.2 Capacitação profissional e sua importância

No que se refere à capacitação profissional, convém, antes de situá-la dentro da gestão de pessoas, conceituá-la de forma a trazer clareza aos objetivos desse trabalho. Valendo-se do conceito retirado do site do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (2015), a capacitação é um processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento com o propósito de contribuir para o desenvolvimento das competências que as organizações necessitam. Nesta ótica, define-se também que o aperfeiçoamento se baseia em ações de ensino/aprendizagem que atualizam, aprofundam conhecimentos e complementam a formação profissional do servidor público, no intuito de buscar o desenvolvimento individual para que suas atividades sejam desenvolvidas dentro de um contexto de inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas.

Após essa apresentação mais ampla da definição de capacitação, é importante observar que os principais autores nessa área do conhecimento vêm destacando a grande importância da função da gestão de pessoas, abordando a forma estratégica de se planejar os recursos humanos dentro da organização.

Neste sentido, Chiavenato (2010) afirma que o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia da organização é um dos pontos mais importantes do planejamento estratégico, sendo necessária a tradução dos objetivos e das estratégias organizacionais em objetivos e estratégias da gestão responsável pelos integrantes da organização. O autor indica como primeira etapa dos objetivos e estratégias da gestão de pessoas a avaliação do nível de capital humano da organização.

A respeito do planejamento estratégico de pessoas, diz Chiavenato (2010) que a estratégia utilizada pela gestão de pessoas em seu planejamento tem a ver com a forma como essa gestão contribui para o alcance dos objetivos da organização e, ao mesmo tempo, favorece e incentiva a busca individualizada dos objetivos dos funcionários. Com isso, busca-se convergir as necessidades organizacionais com as competências e talentos individuais. Dessa forma, a capacitação profissional torna-se, então, elemento essencial para a reforma tão pretendida e cobrada pela sociedade. O Caderno MARE nº 11/1997 evidencia como uma das diretrizes dessa nova abordagem da política de recursos humanos a constante capacitação dos servidores, assim como a elaboração de um plano que traduza um diagnóstico organizacional, tanto de necessidades comuns a toda a Administração Pública, como das particularidades de cada componente do setor público. Para isso, é necessária a identificação de tais necessidades por meio de processos de avaliação de desempenho. Ainda segundo a publicação, tal política deve ser destinada a todos os componentes da instituição, visando o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissionais, e deve ser universalizado o acesso a todos os servidores em pelo menos uma oportunidade de participação em ações de capacitação a cada ano.

Por fim, Barbosa (2010) afirma que, a partir das demandas institucionais, as políticas de capacitação devem ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor.

Partindo da visão explanada acima, busca-se ao longo deste artigo a análise de tais aspectos no âmbito do CBMPB. Para isso, o próximo capítulo descreve os passos metodológicos utilizados alcançar os objetivos traçados para o estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste trabalho foi baseada na classificação abordada por Vergara (2006). Tratou-se, desta forma, de uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza aplicada, descritiva e explicativa, com uso de procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Descritiva, porque delineou os dispositivos legais e de gestão que afetam a remuneração e a capacitação dos integrantes do CBMPB, bem como a relação entre ambas. A pesquisa também foi classificada como explicativa, porque teve como uma de suas finalidades compreender a atual política de gestão de pessoas do CBMPB no que se refere às formas de capacitar e de remunerar seus integrantes. Bibliográfica, porque foi realizada uma revisão de literatura sobre as novas formas de tratar a remuneração e a capacitação profissional nas organizações atuais. Documental, pois foi feito o uso de materiais e documentos que ainda não serviram de análise mais apurada e foram tratados como fontes primárias, tais como as legislações do Estado da Paraíba que versam sobre a estrutura remuneratória e a capacitação dos bombeiros militares, bem como os Anuários Institucionais do CBMPB dos anos de 2011, 2012, 2013 e 2014. E de campo, pois foram realizadas entrevistas com os oficiais bombeiros militares que estão nos cargos e funções do CBMPB

que apresentam uma correlação direta com a temática ora debatida, sendo, portanto, os sujeitos da pesquisa. São eles: Comandante Geral do CBMPB; Diretor de Finanças; Diretor de Ensino e Instrução; Diretor de Pessoal; Chefe do Estado Maior; e Chefe da BM/3 do Estado Maior. O ambiente de investigação foi o Quartel do Comando Geral do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, localizado na cidade de João Pessoa - PB, uma vez que os sujeitos de pesquisa utilizados para fornecer as informações e dados necessários para o presente trabalho são lotados e exercem suas funções nesta unidade.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais semi-estruturadas e de levantamento bibliográfico e documental referente à temática da pesquisa. Em relação às estratégias de pesquisa utilizadas neste trabalho, foram realizadas 06 (seis) entrevistas com os atores-chave na gestão do Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba, conforme especificados anteriormente. Tais Entrevistados, de forma aleatória, serão tratados no presente trabalho por Entrevistados A, B, C, D, E e F, como forma de resguardar suas identidades. O quadro 1 abaixo mostra a distribuição dos Entrevistados e as funções que os mesmos exercem na instituição, conforme preconiza a Lei Nº 8.444/2007, que trata da Organização Básica do CBMPB:

Quadro 1- Relação dos cargos estratégicos do CBMPB relacionados com a remuneração ou a capacitação profissional.

N.	Cargo	Funções exercidas
1	Comandante Geral	Administração, o comando e o emprego do efetivo da Corporação;
2	Chefe do Estado Maior	Estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da Corporação.
3	Diretor de Ensino e Instrução	Responsável pelo sistema de ensino da Corporação, incumbido de formação, aperfeiçoamento, instrução e especialização de militares do CBMPB;
4	Diretor de Pessoal	Responsável pelo recrutamento, seleção, acompanhamento e controle do pessoal ativo, inativo e servidores civis;
5	Diretor de Finanças	Responsável por supervisionar as atividades financeiras de todos os órgãos da Corporação;
6	Chefe da 3ª Seção do Estado Maior	Seção do Estado Maior responsável pelos assuntos relativos às operações, instruções, ensino e estatística;

Fonte: Elaboração própria, baseada na Lei 8.444/2007.

As entrevistas individuais semi-estruturadas contemplaram as seguintes questões discursivas que investigaram a percepção e avaliação dos gestores estratégicos do CBMPB em relação à capacitação profissional e à política remuneratória, bem como apontaram as sugestões dos mesmos para o progresso da gestão da instituição:

1. Sabe-se que no Setor Público a forma de remunerar os servidores é condição essencial para a motivação e comprometimento dos mesmos. Nesse sentido, como Vossa Senhoria avalia a atual estrutura remuneratória do CBMPB?;

2. Qual a visão de Vossa Senhoria acerca da aplicação de uma estratégia remuneratória que:

2.1 Beneficie os bombeiros militares que possuem ou adquiram habilidades individuais, operacionais ou administrativas, aplicáveis às atividades fins e meios da Corporação?;

2.2 Beneficie os bombeiros militares que assumem os cargos estratégicos da Corporação?;

2.3 Premie áreas ou regiões que atinjam metas relacionadas com a missão institucional?;

3. Como Vossa Senhoria avalia o reconhecimento profissional do CBMPB aos militares que se capacitam voluntariamente para as diversas áreas técnicas da instituição, sejam administrativas ou operacionais?;

4. Levando em consideração as principais atribuições legais da Corporação, existe no CBMPB algum estudo ou plano formal que aponte e defina os perfis profissionais das principais áreas administrativas e operacionais que necessitam de capacitação profissional? Em caso afirmativo, indique-o;

5. Existe no CBMPB um plano formal de capacitação profissional continuada que atenda as reais necessidades dos objetivos traçados para instituição? Em caso afirmativo, indique-o.;

6. Justificadamente, Vossa Senhoria considera como fator positivo para a Corporação uma possível relação direta entre a remuneração e a capacitação profissional dos bombeiros militares em um mesmo grau hierárquico?;

7. Diante da função estratégica extremamente importante que Vossa Senhoria exerce no CBMPB, quais sugestões o senhor daria para alinhar estrategicamente a remuneração e a capacitação profissional no âmbito do CBMPB?

Todos os Entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, e foi realizada, como apresentação, uma breve explanação aos mesmos sobre os principais aspectos conceituais utilizados neste estudo.

As respostas foram analisadas criticamente e confrontadas com as legislações e políticas de gestão aplicadas na instituição, permitindo a identificação e análise do pensamento organizacional sobre o tema abordado.

Os dados obtidos a partir dos processos metodológicos descritos acima foram analisados de forma quantitativa e qualitativa, visando alcançar os objetivos traçados no presente estudo, trazendo um diagnóstico do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba acerca da gestão da remuneração e da capacitação profissional atualmente aplicadas, bem como a relação entre ambas.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados e as discussões obtidos por meio dos procedimentos metodológicos descritos ao longo deste tópico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba (CBMPB) tem suas funções definidas na Constituição Federal e na Constituição Estadual da Paraíba, bem como nos dispositivos legais que definem suas competências e sua organização básica no âmbito estadual. O Art. 144 da Constituição Federal coloca os Corpos de Bombeiros Militares como integrantes da Segurança Pública com a função de preservar a ordem pública, a incolumidade das pessoas e o patrimônio. Assim, diz

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**. (BRASIL, 1988, Art. 144, grifo nosso)

O § 6º deste artigo traz ainda que “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, Art. 144, grifo nosso).

Em nível estadual, após a nova redação dada pela Emenda Constitucional Estadual Nº 25, de 6 de novembro de 2007, a Constituição do Estado da Paraíba incluiu o CBMPB como integrante do sistema organizacional da segurança e da defesa social do Estado. Preconizou que exerceria ações de prevenção e combate a incêndios, de busca e salvamento, bem como as atividades de defesa civil, de ajuda às vítimas de sinistros e calamidades, e outras atividades compatíveis com seus objetivos constantes em lei. Posteriormente, foi promulgada a Lei Estadual Nº 8.443/2007 que no Art. 2º definiu como atribuições institucionais as seguintes competências: prevenir e combater incêndios urbanos, rurais e florestais, assim como realizar busca, resgate e salvamento; executar as atividades de defesa civil e de mobilização previstas na Constituição Federal; realizar perícias técnicas, perícia de incêndio e explosão em local de sinistro; prover socorro de urgência e atendimento pré-hospitalar; estudar, analisar, planejar, exigir e fiscalizar todos os serviços de segurança contra incêndio e pânico; notificar, isolar, embargar e interditar, obedecida sua competência, as obras, serviços, habitações e locais de diversão públicos e privados que não ofereçam condições de segurança e de funcionamento; desempenhar atividades educativas de prevenção e de combate a incêndio, pânico coletivo e de proteção ao meio ambiente; elaborar Normas Técnicas relativas à segurança de pessoas e bens contra incêndio e pânico; desenvolver pesquisa científica em seu campo de atuação profissional; estabelecer fiscalização balneária e salvamento aquático por guarda-vidas; e outras ações definidas na legislação vigente.

A partir dessas competências legais, serão mostrados nos itens abaixo os aspectos da Corporação relacionados à remuneração e à capacitação profissional, bem como a relação atual entre as mesmas sob a ótica do conceito de remuneração estratégica explicado anteriormente.

4.1 Remuneração e capacitação profissional: O CBMPB

Este tópico trata de como se encontram definidos e desenhados no CBMPB os quesitos capacitação profissional e remuneração, bem como a relação entre eles. Para tanto, mostra-se o atual cenário da instituição em relação aos mesmos, buscando evidenciar, por meio das legislações, dos anuários institucionais e das entrevistas realizadas com a alta gerência da Corporação, pontos importantes da temática abordada, bem como possibilidades e oportunidades que sirvam de base para futuros estudos que visem qualificar a gestão de pessoas na instituição.

Será abordada em primeiro lugar a capacitação profissional da Corporação e seus principais aspectos legais e documentais.

4.1.1 A capacitação no CBMPB

O CBMPB, apesar de ser uma instituição estadual quase centenária, somente conseguiu sua emancipação administrativa, financeira e orçamentária apenas no ano de 2007, com a Emenda Constitucional Nº 25/2007. A emancipação foi consolidada pela aprovação de duas leis, a Lei Estadual Nº 8.443/2007 (Organização Básica) e a Lei Estadual Nº 8.444/2007 (Fixa o efetivo), ambas datadas de 28 de dezembro de 2007.

A Lei Estadual Nº 8.444/2007, em seus artigos 11 e 17, define como os dois principais responsáveis por gerir os assuntos relacionados à capacitação profissional da instituição: a Diretoria de Ensino e Instrução (DEI) e a 3ª Seção (BM/3) do Estado Maior.

A DEI é “órgão de Direção setorial responsável pelo sistema de ensino da Corporação, incumbida de formação, aperfeiçoamento, instrução e especialização de militares do Corpo de Bombeiros Militares da Paraíba.” (PARAÍBA. Lei 8.444,2007, Art. 17). A BM/3 é a responsável pelos assuntos relativos às operações, instruções, ensino e estatística da Corporação, compondo o Estado Maior que possui a seguinte competência legal:

É o Órgão de Direção Geral responsável, perante o Comandante Geral, pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da Corporação, inclusive os Órgãos de Direção Setorial e de Execução no cumprimento de suas missões. (PARAÍBA. Lei 8.444, 2007, Art. 11)

Logo, tais setores são os responsáveis por todas as ações de formação e capacitação aplicáveis à Corporação, partindo deles qualquer modificação que venha a interferir nas ações educacionais a serem utilizadas.

Relacionando as definições do último Anuário do CBMPB elaborado pelo comando da instituição, referente ao ano de 2014, às definições de capacitação apresentadas anteriormente, as atividades promovidas pela Corporação que se enquadram como sendo de capacitação profissional e que complementam a formação profissional do bombeiro militar são divididas da seguinte forma:

a) Cursos de Pós-Graduação militar: Visam especializar oficiais intermediários (capitães) e superiores (tenentes-coronéis e coronéis) da Corporação para o desempenho de atividades específicas dos quadros de pessoal. Aqui estão inseridos o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais e o Curso Superior de Bombeiro. Tais cursos são condições obrigatórias para ascensão na escala hierárquica dos oficiais bombeiros militares, conforme será demonstrado posteriormente;

b) Cursos de Pós-Graduação *Latu Sensu*: Visam especializar oficiais e praças da Corporação com nível superior, para o desempenho de diversas funções na área administrativa da Corporação. Têm-se como exemplos o Curso de Coordenação Pedagógica para Oficiais realizado pelo Exército Brasileiro e o Curso de Especialização em Tecnologias Educacionais realizado pela Polícia Militar do Estado da Paraíba.

c) Cursos de Habilitação/Aperfeiçoamento: Desenvolvidos para a ascensão na escala hierárquica das praças bombeiros militares de acordo com a legislação aplicável a cada quadro de pessoal. São eles: o Curso de Habilitação de Cabos (CHC); o Curso de Habilitação de Sargentos(CHS); o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos(CAS); e o Curso de Habilitação de Oficiais(CHO);

d) Cursos de Qualificação: Compreendem cursos, treinamentos, estágios, seminários, congressos e outras atividades educacionais, e visam manter ou oferecer novos conhecimentos na área específica de bombeiro militar, de defesa civil, de ajuda humanitária e de conhecimentos específicos para o desenvolvimento das atividades fim e meio da Corporação. Entram no rol desses cursos todas as demais ações de capacitação que não se enquadram nas três primeiras divisões, sendo aqui que se enquadram a grande maioria das ações de capacitação que visam suprir tecnicamente os bombeiros militares em suas atividades operacionais e administrativas.

Valendo-se dos dados constantes nos anuários da instituição, segue abaixo a tabela 1 que mostra a quantidade de bombeiros militares capacitados na instituição nos últimos quatro anos.

Tabela - 1 Quantidade anual de capacitações do CBMPB nos últimos 4 anos.

Tipo de Capacitação	Quantidade de militares capacitados					
	2011	2012	2013	2014	TOTAL	% RELATIVA
Cursos de Pós-Graduação Militar	4	5	11	7	27	1,28%
Cursos de Pós-Graduação <i>Latu Sensu</i>	0	0	0	2	2	0,09%
Cursos de Habilitação / Aperfeiçoamento	109	54	178	18	359	17,01%
Cursos de Qualificação	291	207	419	805	1722	81,61%
TOTAL GERAL	404	266	608	832	2110	100%

Fonte: Elaboração própria, dados retirados dos Anuários do CBMPB 2011,2012,2013 e 2014.

Os resultados apresentados na Tabela 1 serão analisados e correlacionados com os aspectos de remuneração e de capacitação da instituição nos tópicos seguintes.

Após a compreensão da capacitação profissional do CBMPB, o item seguinte abordará os aspectos remuneratórios da instituição.

4.1.2 Descrição e análise da remuneração no CBMPB

Em relação à remuneração, por força da Lei Estadual N° 8.443/2007, que no Art. 8° diz “O Corpo de Bombeiros Militar reger-se-á pelas Leis e regulamentos que são aplicados à Polícia Militar, exceto a Lei de Organização Básica e o Regulamento de Uniforme, até criação de legislação específica” (PARAÍBA, 2007, Art.8°), o CBMPB possui, de maneira geral, a mesma estrutura remuneratória da Polícia Militar do Estado da Paraíba (PMPB), diferenciando-se apenas em algumas gratificações específicas de cada instituição militar. Tal remuneração é lastreada pela Lei Estadual N° 5.701, de 08 de janeiro de 1993, que “Dispõe sobre a remuneração dos integrantes da Polícia Militar do Estado da Paraíba, e dá outras providências.” e pela Lei Estadual N° 8.562, de 04 de junho de 2008, que “Dispõe sobre a remuneração dos integrantes da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar e dá outras providências.”.

Após análise das referidas leis, bem como de outros dispositivos legais que se somaram às mesmas posteriormente, este trabalho fez uma classificação da estrutura remuneratória dos integrantes do CBMPB em dois grupos: Parcelas fixas e Parcelas variáveis. Segue abaixo o quadro 2 demonstrando tal divisão.

Quadro 2 - Relação das parcelas que compõem a estrutura remuneratória do CBMPB

Descrição	Dispositivo Legal	Tipo
Saldo	Art. 11 da Lei Estadual N° 5.701/1993	Parcela Fixa
Gratificação de Habilitação Militar	Art. 6° da Lei Estadual N° 7.165/2002	Parcela Fixa
Bolsa desempenho;	Art. 2° do Decreto N° 32.719/2012	Parcela Fixa
Auxílio Alimentação	Art. 8° da Lei Estadual N° 10.318/2014	Parcela Fixa
Gratificação de Insalubridade	Lei Estadual N° 6.507/1997	Parcela Fixa
Cargo Comissionado	Lei Estadual N° 8.186/2007	Parcela Variável
Gratificação de Magistério	Art. 21 da Lei Estadual N° 5.701/1993	Parcela Variável
Plantões Extra Remunerados	Art. 1° da Lei Estadual N° 9.084/2010 / Medida Provisória N° 155/2010	Parcela Variável
Gratificação Operador de Viatura	Art. 23 da Lei Estadual N° 5.701/1993 / Inciso VII do Art. 57 da Lei Complementar Estadual 58/2003	Parcela Variável
Gratificação Operador de Rádio/CIOP	Art. 23 da Lei Estadual N° 5.701/1993 / Inciso VII do Art. 57 da Lei Complementar Estadual 58/2003	Parcela Variável

Gratificação de Guarda do Quartel Comando Geral	Art. 23 da Lei Estadual Nº 5.701/1993 / Inciso VII do Art. 57 da Lei Complementar Estadual 58/2003	Parcela Variável
Prêmio Paraíba Unidade pela Paz	Lei Estadual Nº 10.327/2014	Parcela Variável
Ajuda de Custo	Art. 16 da Lei Estadual Nº 5.701/1993 / Art. 50 da Lei Complementar Estadual 58/2003	Parcela Variável
Bolsas de estudo	Art. 2º da Lei Complementar Estadual Nº 20/1994	Parcela Variável

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dispositivos legais aplicáveis ao CBMPB.

No Quadro 2, as parcelas fixas foram consideradas como os valores percebidos pelos bombeiros militares ativos que são implantados a todo o efetivo da Corporação indistintamente. Já as parcelas variáveis foram consideradas como aquelas que são percebidas pelos bombeiros militares por adquirirem condições previamente estabelecidas nos referidos dispositivos legais.

O quadro 3 indica as parcelas variáveis e as condições de seus recebimentos dentro da estrutura remuneratória vigente no CBMPB.

Quadro 3- Condições para o recebimento das parcelas remuneratórias variáveis.

Descrição	Condição para o recebimento
Cargo Comissionado	Ser empossado em cargo comissionado constante na Lei Nº 8.186/2007
Gratificação de Magistério	Ministrar aula nos diversos cursos, estágios e treinamentos da Corporação
Plantões Extras Remunerados	Se oferecer nas folgas normais para prestar serviço em regime de plantão extraordinário, condicionado ao interesse da Administração Pública
Gratificação Operador de Viatura	Ser operador de Viatura / Embarcação
Gratificação Operador de Rádio/CIOP	Ser Operador de rádio ou ser lotado no Centro Integrado de Operações Policiais
Gratificação de Guarda do Quartel Comando Geral	Ser lotado na Guarda do Quartel do Comando Geral do CBMPB
Prêmio Paraíba Unidade pela Paz	Estar lotado em área ou região integrada de segurança pública que atingiu metas pré-estabelecidas em função de seu desempenho no processo de redução dos Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI);
Ajuda de Custo	Compensar as despesas de instalação do servidor, que, no interesse do serviço, passar a ter exercício em nova sede, com mudança de domicílio civil e em caráter permanente
Bolsas de estudo	Se afastar para realizar cursos de treinamento e/ou aperfeiçoamento por período superior a 30 dias

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dispositivos legais aplicáveis ao CBMPB.

Após a apresentação dos Quadros 3 e 4, chega-se ao entendimento de que outro ponto importante relativo à remuneração dos bombeiros militares é os planos de cargos e carreiras de oficiais e praças que, por meio dos critérios de antiguidade e merecimento, e de condições específicas constantes em leis e regulamentos, possibilitam o acesso aos postos e graduações superiores que compõem a escala hierárquica da instituição, ou seja, garantem uma progressão vertical normatizada e regulamentada aos seus integrantes. Tal escala é dividida em quatro quadros compostos sequencialmente dos seguintes postos e graduações: Quadro de Praças Bombeiros Militares - QMBP-0 (Soldado - SD; Cabo - Cb, 3º Sargento - 3º Sgt, 2º Sargento - 2º Sgt, 1º Sargento - 1º Sgt e Sub Tenente - St); Quadro de Praças Bombeiros Militares Especialista - QMBP-4 (Soldado - SD; Cabo - Cb, 3º Sargento - 3º Sgt.); Quadro de Oficiais Administrativos Bombeiro Militares - QOABM (2º Tenente - 2º Ten, 1º Tenente - 1º Ten, Capitão - Cap); e, Quadro de Oficiais Bombeiros Militares - QOBM (2º Tenente - 2º Ten, 1º Tenente - 1º Ten, Capitão - Cap, Major - Maj, Tenente Coronel - Tc e Coronel - Cel).

No próximo tópico será abordada a questão da remuneração do CBMPB, analisando-a sob a ótica da remuneração estratégica.

4.1.3 Descrição e análise da remuneração estratégica no CBMPB

Podem-se verificar que algumas das parcelas variáveis da estrutura remuneratória da instituição são relativas a ações estratégicas, mesmo que de forma insipiente e discreta. Uma delas é o pagamento de gratificações comissionadas aos militares que assumem determinados cargos dentro do organograma institucional e que apresentam comissão prevista em lei. Tal tipo de gratificação se enquadra no conceito de remuneração funcional.

O quadro 4 lista os atuais cargos comissionados da estrutura da Corporação, seus símbolos, dispositivos legais e respectivos valores que se somam ao salário fixo:

Quadro 4 – Cargos em comissão da estrutura organizacional do CBMPB.

CARGO	SÍMBOLO	DISPOSITIVO LEGAL	VALOR EM R\$
Comandante Geral	CDS-1	Lei Estadual Nº 8.443/2007	R\$ 12.983,67
Sub Comandante Geral	CDS-2	Lei Estadual Nº 8.443/2007	R\$ 5.374,19
Assessor de Ações Estratégicas do Corpo de Bombeiros Militar	CAD-2	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 1.900,00
Assessor de Análise e Estatística do Corpo de Bombeiros Militar	CAD-7	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 650,00
Corregedor do Corpo de Bombeiros	CAD-6	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 750,00
Comandante Regional de Bombeiro Militar	CDS-3	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 2.900,00
Subcomandante Regional de Bombeiro Militar	CGS-1	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 2.000,00
Comandante de Batalhão Bombeiro Militar	CDS-4	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 1.900,00
Subcomandante de Batalhão Bombeiro Militar	CAD-3	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 1.500,00
Comandante de Companhia Independente de Bombeiro Militar	CAD-3	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 1.500,00
Subcomandante de Companhia Independente de Bombeiro Militar	CSP-1	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 800,00
Comandante de Companhia Bombeiro Militar	CSP-1	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 800,00
Subcomandante de Companhia de Bombeiro Militar	CSP-2	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 600,00
Assistente Jurídico da Assessoria Jurídica do Corpo de Bombeiros Militar	CAD-6	Lei Estadual Nº 8.186/2007	R\$ 750,00

Gerência do Subsistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar (Sicob)	CGF-1	Lei Estadual N° 10.338/2014	R\$ 2.000,00
Chefia do Subsistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar (Sicob)	CGI-3	Lei Estadual N° 10.338/2014	R\$ 2.000,00

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dispositivos legais aplicáveis ao CBMPB.

A estrutura dos cargos em comissão apresentada no Quadro 4 mostra que a estratégia remuneratória seria mais eficiente se houvesse um amparo legal que contemplasse todos os cargos estratégicos da instituição. Atualmente, funções que fazem parte da alta gerência da instituição, como as seções do Estado-Maior e as Diretorias, não são contempladas, enquanto cargos pertencentes ao nível tático e operacional já possuem tal amparo. Ou seja, da forma que se apresenta atualmente na Corporação, tal estratégia poderia ser potencializada por meio da reorganização e previsão legal dos cargos comissionados da organização básica da estrutura do CBMPB, contribuindo, assim, para a busca de um maior equilíbrio interno;

Outra parcela variável que pode ser considerada como remuneração estratégica é o Prêmio Paraíba Unida Pela Paz, instituído pela Lei Estadual N° 10.327/2014, que se enquadra no conceito de remuneração por desempenho. O prêmio é pago em duas parcelas semestrais aos policiais civis, aos policiais militares e aos bombeiros militares em função de seu desempenho no processo de redução dos Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI) nos Territórios Integrados de Segurança Pública instituídos em lei.

Este prêmio, porém, deve ser repensado e adequado para cada tipo de instituição, pois, embora o CBMPB faça parte da estrutura da Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social do Estado, não se observa nenhum tipo de vinculação direta às missões constitucionais e legais da Corporação, principalmente em relação ao que traz a Lei Estadual N° 8.443/2007 em seu Art. 2º, não vinculando, assim, o desempenho do bombeiro militar à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais que tragam à tona o valor e a nobreza de ser bombeiro militar. Da forma atualmente aplicada, o prêmio pode até gerar um sentimento inverso nos integrantes de diferentes unidades da Corporação, pois pode ocorrer o fato de unidades que exercerem com excelência suas atividades de bombeiro militar não receberem tal bonificação em virtude de um indicador (CVLI) que não mede efetivamente as atribuições legais da instituição.

No item abaixo serão identificadas as relações existentes entre a remuneração e a capacitação profissional da instituição.

4.1.4 Relação entre Capacitação e Remuneração no CBMPB

Após ser feita a análise das legislações aplicáveis ao CBMPB, bem como das ações de educação profissional da instituição constantes em seus anuários, têm-se alguns aspectos importantes a destacar que demonstram correlações entre a estrutura remuneratória e a capacitação profissional.

Um desses aspectos é que os cursos de pós-graduação militar e os cursos de habilitação/aperfeiçoamento são condições obrigatórias para o acesso aos postos e graduações superiores que compõem a escala hierárquica da Corporação. Logo, faz-se necessário mostrar essa correlação por meio do seguinte quadro:

Quadro 5 – Correlação entre capacitação e promoções no CBMPB

Tipo de Capacitação	Condição para	Dispositivo Legal	Tempo para realização da capacitação contado do curso de formação ou última habilitação / aperfeiçoamento
Curso Superior de Polícia (CSP)	Promoção ao posto de Coronel, desde que haja o Curso na Corporação	Decreto Federal N° 88.777/1983 (R-200)	3 anos, caso a Corporação ofereça a participação no CSP em outro Estado
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO)	Promoção ao posto de Major	Decreto Federal N° 88.777/1983 (R-200)	8 anos
Curso de Habilitação de Oficiais (CHO)	Promoção ao posto de 2° Tenente do quadro de oficiais administrativos	Lei Estadual N° 4.025/1978	No mínimo 2 anos a contar do CAS, por se tratar de seleção interna
Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS)	Promoção à graduação de 1° Sargento BM	Decreto Federal no 88.777/1983 (R-200)	8 anos
Curso de Habilitação de Sargentos (CHS)	Promoção à graduação de 3° Sargento BM por tempo de serviço	Decreto Lei Estadual N° 23.287/2002	10 anos
Curso de Habilitação de Cabos (CHC)	Promoção à graduação de Cabo BM por tempo de serviço	Decreto Lei Estadual N° 23.287/2002	10 anos

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dispositivos legais aplicáveis ao CBMPB.

Por meio da correlação entre a tabela 1 e o quadro 5, verifica-se que, apesar de ser condição de acesso aos postos e às graduações superiores na escala hierárquica do CBMPB e vincular ações de capacitação a melhorias salariais por meio da progressão vertical na carreira, tais capacitações representam apenas 18,3% das atividades totais de capacitação dos últimos quatro anos da instituição o correspondente, em números absolutos, a 386 capacitações realizadas. Pode-se observar também um lapso temporal muito grande entre o curso de formação ou última habilitação/aperfeiçoamento e a realização desse tipo de capacitação profissional, o que foge da proposta do Caderno MARE N° 11/1997 em garantir o acesso às ações de capacitação pelo menos uma vez no ano a cada servidor;

Observa-se, também, que 81,7% das ações de capacitação da instituição nos últimos quatro anos não são vinculadas a nenhum tipo de benefício remuneratório, ou seja, os bombeiros militares que são voluntários a participar de tais ações não são tratados, em termos remuneratórios, de forma diferente daqueles que não têm interesse em se especializar cada vez mais nas diversas áreas administrativas ou operacionais da Corporação. Em outras palavras, o bombeiro militar que se submete a cursos, treinamentos, estágios, seminários, congressos e outras atividades educacionais, e que busca manter ou aprender novos conhecimentos nas áreas específicas da instituição, operacionais ou administrativas, não é beneficiado com nenhum tipo de incentivo remuneratório.

A seção seguinte vai trazer à tona um aspecto fundamental para fomentar a mudança dessa realidade e contribuir com o desejo de transformação que o presente trabalho pode despertar nos atuais e futuros gestores. Mostram-se a seguir as visões dos gestores do CBMPB, sujeitos respondentes das entrevistas.

4.1.5 A visão dos gestores estratégicos do CBMPB

A partir das entrevistas realizadas com os gestores da instituição, pode-se observar posicionamentos e aspectos importantes na compreensão do atual cenário organizacional

apresentado na instituição. As visões particulares desses gestores resultaram nos seguintes apontamentos acerca das perspectivas trabalhadas:

a) Em relação à avaliação da estrutura remuneratória, citam-se alguns trechos das entrevistas semi-estruturadas realizadas, dentre os quais se destacam: “Ela precisa realmente ser alinhada dentro do que se está produzindo desse contexto de avanço” (Entrevistado A); “Houve um achatamento entre o menor e o maior salário. Apesar de tudo, houve uma evolução.” (Entrevistado B); “Eu avalio como algo que tem a melhorar, mas que já avançou em comparação a outros anos.” (Entrevistado C); “A remuneração deveria existir no CBMPB também pelo desempenho” (Entrevistado D); “Com relação ao CBMBP, poderíamos ter gratificações ligadas à qualificação individual” (Entrevistado E); “Estamos no ápice em nível de valores, porém, por algum motivo ou aspecto, não é a forma mais justa ou, digamos, que não existe esse sentimento de justiça da gente, das pessoas que contribuem” (Entrevistado F).

b) No tocante à visão sobre a aplicação de estratégias remuneratórias, foram abordados três aspectos que beneficiariam os bombeiros militares:

b.1 O primeiro foi o de beneficiar os bombeiros militares que possuem habilidades individuais, operacionais ou administrativas, aplicáveis às atividades fins e meios da Corporação. Sobre esse aspecto, com exceção do Entrevistado C, que alegou que “seria uma situação muito complexa pra lidar para esse momento da Corporação e tinha que se pensar mais.” (Entrevistado C), todos os entrevistados acharam ideal, importante ou concordaram com tal estratégia. Cabe ressaltar o ponto de vista do Entrevistado B que, apesar de afirmar que seria o ideal, entende que a capacitação deveria ser ofertada para todos da Corporação e que tal estratégia criaria disparidades dentro da Corporação;

b.2 O segundo aspecto foi o de beneficiar os bombeiros militares que assumem os cargos estratégicos da Corporação. Com exceção do Entrevistado B, que afirmou que tal estratégia criaria “elites”, “sentimento de exclusão” e “brigas internas”, todos os demais concordaram. Alguns, porém, apontaram pontos a serem observados para essa aplicação: “Antes, tinha que haver a criação de um plano de estruturação dos cargos previstos na Corporação para que pudessem ser contemplados.” (Entrevistado A); “As funções deveriam ser preenchidas por meio de análise curricular.” (Entrevistado E); e “Acredita-se que isso criaria um desestímulo naqueles outros que não recebessem.” (Entrevistado F);

b.3 O último aspecto foi em relação à premiação de áreas ou regiões que atinjam metas relacionadas com a missão institucional. Nesse aspecto, dois Entrevistados não concordaram com esse tipo de benefício e quatro afirmaram ser favoráveis. Os que discordaram alegaram que “o servidor já recebe por aquele serviço que está prestando e só iria querer trabalhar se tivesse algum tipo de prêmio” (Entrevistado B), e “não apoio a individualização dos serviços por Unidades, mas sim como uma Corporação” (Entrevistado E). Os que são favoráveis teceram alguns comentários importantes como: “antes, deve-se visualizar algum indicador que possa mensurar acerca das metas de cada região” (Entrevistado C); e, “Acredito ser perfeito e vai ao encontro do princípio constitucional da eficiência.” (Entrevistado F).

c) O reconhecimento profissional do CBMPB aos militares que se capacitam voluntariamente para as diversas áreas técnicas da instituição, sejam administrativas ou operacionais, foi avaliado de formas diferentes pelos gestores. O Entrevistado A afirmou: “Está avançando. Alguns são reconhecidos no sentido de que o militar quando retorna pode desempenhar a função dele na área daquele aprendizado para a prestação de serviço.” O Entrevistado B disse: “Independente de qualquer tipo de incentivo, ele deve ser voluntário para qualquer tipo de serviço. Remuneratoriamente não reconhece. Quem tem que reconhecer é a população.” O Entrevistado D colocou um importante posicionamento dizendo que “É uma deficiência do CBMPB. Não aloca bem o militar, nem incentiva e investe no bombeiro militar. Vários militares reclamam do não reconhecimento.” O Entrevistado E criticou a

cultura individualista dos militares que se capacitam afirmando “Não acredito que seja voluntariamente em prol da Instituição. Não vejo como haver o reconhecimento neste aspecto.”. Já o Entrevistado F lamentou a realidade vivenciada narrando que

Infelizmente não tem uma política para isso. São poucos que fazem pensando na instituição. Então a gente vê muito isso aqui. Esse negócio de vaidade. Geralmente, na maioria dos casos, o militar não almeja o bem da instituição. Ele visualiza primeiro o bem dele. Atribuo isso a uma falta de cultura. E isso está se refletindo no fato de que quase não se têm voluntários, e os poucos que se têm, ainda são por uma questão pessoal. (Entrevistado F, 2015)

d) Ao analisarem se existe um estudo ou plano formal que aponte e defina os perfis profissionais das principais áreas administrativas e operacionais que necessitam de capacitação profissional, os Entrevistados não apontaram a existência de planos. Alguns ainda comentaram a resposta dizendo: “Trabalha-se através de demandas e carências pontuais.” (Entrevistado B); “No meu ponto de vista, é um setor que precisamos desenvolver, e muito.” (Entrevistado E); “Na Corporação, não se trabalha cientificamente. As decisões nesse aspecto são tomadas de forma individual” (Entrevistado F).

e) Em relação à existência de um plano formal de capacitação profissional continuada que atenda às reais necessidades dos objetivos traçados para a instituição, todos informaram que não existe ou que desconhecem a existência. Alguns complementaram afirmando: “Faz-se de acordo com as demandas das unidades” (Entrevistado A); “De acordo com a demanda e com as carências, nós fazemos a capacitação dos nossos profissionais.” (Entrevistado B); “Infelizmente não tem. Não tem nem um calendário.” (Entrevistado D); O Entrevistado E apontou os cursos de formação, porém tais cursos não entram no conceito de capacitação utilizado no trabalho; “Não há nem objetivos traçados. Então, não existe um plano nesse sentido, até porque a gente não sabe quais os nossos objetivos hoje” (Entrevistado F).

f) No que diz respeito à possível relação direta entre a remuneração e a capacitação profissional dos bombeiros militares em um mesmo grau hierárquico como fator positivo para a instituição, os Entrevistados B e E não concordaram com tal estratégia. O primeiro afirmou: “Eu acho que o pessoal não entendeu que, ao entrar na Corporação, ele tem que entender que o corpo de bombeiros é uma profissão diferenciada e tem que trabalhar voluntário. Tem que ser voluntário em tudo. Tem que capacitar todos, para todos ganharem.” (Entrevistado B). O outro respondeu que “Teríamos uma quebra na hierarquia e na disciplina. Sem mencionar que muitas das vezes os cargos ou funções com gratificação são indicados, bem como a participação em cursos, ou seja, a capacitação seria por indicação.” (Entrevistado E). Os demais concordaram com tal estratégia e fizeram alguns comentários. O Entrevistado A fez um alerta para que não se criem problemas com relação à hierarquia. Já o Entrevistado F afirmou que “embora sejamos todos um corpo, uno, termos uma mesma formação, mas as pessoas são diferentes e exercem suas capacidades ou seus trabalhos de forma diferenciada.” (Entrevistado F).

g) Quando solicitados a darem sugestões para alinhar estrategicamente a remuneração e a capacitação profissional no âmbito do CBMPB, os Entrevistados vislumbraram algumas sugestões e posicionamentos, mostrados a seguir: O Entrevistado A falou que

se essa parte estratégica da remuneração fosse implantada hoje na instituição em sua plenitude, se o gestor tivesse vários tipos de gratificações dentro dessas que foram mencionadas na apresentação inicial e pudesse fazer com que essas gratificações fossem atribuídas às pessoas que tivessem realmente essa capacidade, seja ela de habilidade, conhecimento ou desempenho, você teria pessoas realmente sendo valorizadas diante daquilo que ele está produzindo.

O Entrevistado B não apontou sugestão, pois discorda de diferenciações salariais de forma individualizada em relação às capacitações. O Entrevistado D indicou que deveria se fazer um estudo para definir quais as capacitações e, depois, se elas contribuiriam para a qualificação dos serviços prestados pela Corporação, e, diante disso, gratificar e definir valores para cada uma delas. O Entrevistado E sugeriu o seguinte:

Com relação ao CBMBP, poderíamos ter gratificações ligadas à qualificação individual em dois segmentos: quando formado, (X), e, se for utilizado seus conhecimentos especificamente em alguma área do CBMBP, (X+1). Sendo assim, teríamos militares buscando outras formações, ou seja, um melhor profissional, e poderíamos ainda utilizar seus conhecimentos para aprimorarmos nossos serviços.

O Entrevistado F acredita que é necessário estimular mais estudos científicos na instituição a fim de que sejam procuradas soluções para esses problemas. Ainda segundo ele, seria necessário criar um plano de cargos, carreira e remuneração com a participação de todos, oficiais e praças. O Entrevistado acrescentou ainda que poderia ser criada uma carreira única, que teria uma única forma de ingresso, por meio do curso de formação de soldados.

Fica observado, assim, que os gestores estratégicos da Corporação, apesar de alguns posicionamentos divergentes em questões específicas da entrevista, avaliam as temáticas abordadas como aspectos a serem repensados e trabalhados, visando o desenvolvimento da instituição.

O próximo tópico trata das análises finais que foram observadas com o presente estudo e que servirão de base para abordagens futuras pelos gestores da Corporação na busca do desenvolvimento organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho traz à tona a questão do atual cenário organizacional do CBMPB em relação aos aspectos de remuneração e de capacitação profissional, analisando ainda a forma como estas se relacionam.

Neste estudo, foi possível verificar alguns pontos a serem melhorados na estrutura remuneratória do CBMPB, principalmente no que se refere à relação entre a remuneração a que fazem jus seus militares e as ações de capacitação. Nota-se também a necessidade de adequação do alinhamento estratégico dessa estrutura quando relacionada ao desempenho de suas competências institucionais e à valorização dos cargos estratégicos.

Dentro do próprio Estado da Paraíba, podem-se citar alguns exemplos de estratégias remuneratórias aplicadas a servidores públicos que englobam tais alinhamentos. São elas: o sistema de bônus pecuniário pago aos integrantes das Polícias Civil e Militar que, no exercício de suas funções, encontrem armas sem registro e/ou autorização legal, apreendam-nas e providencie para que seja efetuado o respectivo flagrante. Amparado pela Lei Estadual Nº 9.708/2012; a Lei Estadual Nº 10.326/2014 que altera a Lei Estadual 8.442/2007, Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Pessoal Técnico – Administrativo da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), criando uma progressão vertical definida na lei como sendo a passagem do servidor em efetivo exercício, de uma referência salarial para outra de maior valor na mesma função, na mesma classe e mesmo nível, por tempo de serviço e capacitação profissional; o próprio Prêmio Paraíba Unida pela Paz (PPUP), instituído, no âmbito do Estado da Paraíba, que criou uma parcela de caráter eventual, correspondente a uma premiação por resultados, destinado a policiais civis, policiais militares e bombeiros militares do Estado lotados nos órgãos operativos da Secretaria da Segurança e da Defesa Social, em função de seu desempenho no processo de redução dos Crimes Violentos Letais Intencionais

(CVLI) nos Territórios Integrados de Segurança e Defesa Social (TISPs), instituídos pela Lei Complementar Estadual Nº 111/2012; a Lei Estadual Nº 9.879/2012, que instituiu na Paraíba os prêmios Mestres da Educação e Escola de Valor. Tais prêmios têm como objetivos a fomentação, seleção, valorização e premiação das práticas pedagógicas exitosas, resultantes de ações integradas e executadas por profissionais de educação, em exercícios nas escolas públicas estaduais de educação básica, e que, comprovadamente, estejam tendo sucesso no enfrentamento dos desafios no processo de ensino e aprendizagem. Dessa forma, o Estado pode conceder aos servidores da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, que atenderem aos requisitos e condições do edital, o 14º e até mesmo o 15º salário dentro de um mesmo exercício financeiro.

Verifica-se, assim, que o atual governo do Estado da Paraíba já vem adotando estratégias remuneratórias inovadoras nos órgãos da administração direta, evidenciando a intenção do poder público em adotar atualizações referentes à forma de remunerar seus servidores.

Cabe ao CBMPB buscar, por meio da profissionalização e da organização interna, a propositura de ações efetivas que levem a Corporação a alcançar patamares de excelência em termos de gestão e, conseqüentemente, em termos de qualidade dos serviços prestados à população.

No tocante à gestão da capacitação profissional do CBMPB, após análise dos anuários e das entrevistas semi-estruturadas, verificou-se que não existe na instituição um planejamento referente à definição de perfis profissionais que a mesma necessita para a execução e o planejamento de suas atribuições administrativas e operacionais. Observou-se também que não existe um plano formal de capacitação profissional continuada em curto prazo que atinja todos os bombeiros militares. Tal cenário obriga o comando da Corporação e os órgãos responsáveis pelo ensino a trabalharem resolvendo demandas emergenciais, não efetuando uma programação antecipada das capacitações em curto, médio e longo prazo que atendam às reais necessidades da gestão.

Conclui-se, por fim, que há uma necessidade de revisão das ações de capacitação profissional e de remuneração da instituição. Faz-se necessária também a formatação de um planejamento estratégico nestas áreas, visando buscar a qualificação da gestão e um alinhamento estratégico das mesmas. Soma-se a isso o fato de que a aplicação de uma remuneração mais estratégica é algo desejado por seus integrantes e gestores, e que pode ser implantada da mesma forma que já é utilizada em outras carreiras públicas do Estado da Paraíba. Para isso, os dados reunidos no presente trabalho e sua análise são importantes para as próximas tomadas de decisão dos atuais e futuros gestores públicos do Estado, bem como podem servir de base para a análise, elaboração e implementação de futuras ações que visem trazer eficiência e efetividade para a gestão do CBMPB e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Emanuelle Silva. **A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições de ensino superior: o PCCTAE e UNIFAP.** P@rtes, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/educacao/qualificacao.asp>>. Acesso em: 18 de maio de 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova política de recursos humanos**. Brasília: MARE, 1997. 52 p. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_mare_caderno11.PDF>. Acesso em: 18 de maio de 2015.

_____. Decreto Federal Nº 88.777, de 30 de setembro de 1983. **Aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200)**.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas**: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Org.: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília : ENAP, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3810>. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas** : o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA(CBMPB). **Anuário 2011**: Fatos e números.

_____. **Anuário 2012**: Fatos e números.

_____. **Anuário 2013**: Fatos e números.

_____. **Anuário 2014**: Fatos e números.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, **Incentivo à Qualificação – Servidores Técnico-Administrativos**. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/reitoria/pro-reitorias/pradgp/coordenacao-de-administracao-desenvolvimento-de-pessoas/Incentivo%20a%20Qualificacao%20-%20Servidores%20Tecnico-Administrativos.pdf/view>>. Acesso em: 15 de agosto de 2015.

LEITE, Paula Kober Nogueira. **Remuneração de administradores em empresas estatais e em empresas privadas**. 2013. 41 f. Dissertação (Mestrado) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/768/Paula%20Kober%20Nogueira%20Leite_Trabalho.pdf?sequence=1> . Acesso em: 17 de agosto de 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração.** São Paulo: Editora Thomson, 2002.

MINAMIDE, Camila Hatsumi.. **Sistemas de remuneração tradicionais e a remuneração estratégica.** Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm>. Acesso em: 15 de agosto de 2015.

PALUDO Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões.** Rio de Janeiro: Elsevier , 2010.

PARAÍBA. Constituição (1989). **Constituição do Estado da Paraíba.** Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/70448>>. Acesso em: 15 de agosto de 2015.

_____. Lei Nº 3.908, de 14 julho 1977. **Dispõe sobre os critérios e as condições que asseguram aos Oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado o acesso na hierárquica policial-militar mediante promoção, de forma seletiva gradual e sucessiva e dá outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 4.025, de 30 de novembro de 1978. **Dispõe sobre a reestruturação do Quadro de Oficiais de Administração(QOA) e do Quadro de oficiais Especialistas(QOE) da Polícia Militar do Estado e dá outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 5.701/93, de 08 de janeiro de 1993. **Dispõe sobre a remuneração dos integrantes da Polícia Militar do Estado da Paraíba, e dá outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 6.507, de 30 de julho de 1997. **Dispõe sobre o valor do soldo dos servidores militares; extingue e absorve gratificações, e dá outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 7.165, de 02 de outubro de 2002 a. **Fixa o efetivo da Polícia Militar do Estado da Paraíba, e determina outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 8.186, de 16 de março de 2007 a. **Define a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo estadual e dá outras providências.** Disponível em: <

<http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 8.443/07, de 28 de dezembro de 2007 b. **Dispõe sobre o Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, fixa seu efetivo e dá outras providências.** Disponível em: < <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. >. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 8.444/07, de 28 de dezembro de 2007 c. **Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba e dá outras providências.** Disponível em: < <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. >. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 9.084, de 05 de maio de 2010. **Estabelece a remuneração por Plantão Extraordinário aos militares da ativa do Estado, estipula soldo e gratificação de habilitação militar a partir de dezembro de 2010 e dá outras providências.** Disponível em: < <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. >. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 9.708, de 25 de maio de 2012 a. **Institui o sistema de bônus pecuniário pago aos integrantes das Polícias Civil e Militar que, no exercício de suas funções, encontrem armas sem registro e/ou autorização legal, apreendam-nas e providencie para que seja efetuado o respectivo flagrante e dá outras providências.** Disponível em: < <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. >. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 9.879, de 13 de setembro de 2012 b. **Institui, no âmbito do Poder Executivo estadual, os prêmios mestres da educação e escola de valor e dá outras providências.** Disponível em: < <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. >. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 10.318, de 30 de maio de 2014 a. **Define o percentual de revisão geral e anual para o servidor público estadual do poder executivo e dá outras providências.** Disponível em: < <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. >. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 10.326, de 11 de junho de 2014 b. **Altera a lei 8442/2007, plano de cargos, carreira e remuneração do pessoal técnico - administrativo da Universidade Estadual da Paraíba, e dá outras providências.** Disponível em: < <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. >. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 10.327 de 11 de junho de 2014 c. **Institui o Prêmio Paraíba Unida pela Paz – PPUP no âmbito do Estado da Paraíba e dá outras providências.** Disponível em: < <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. >. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Complementar Nº 20, de 06 de maio de 1994. **Acrescenta parágrafo único ao artigo 169 e modifica o parágrafo único do artigo 174, da Lei complementar Nº 39, de 26 de dezembro de 1985, e dá outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Complementar Nº 50, de 29 de abril de 2003 a. **Disciplina o pagamento de vencimentos e soldos não inferiores ao salário mínimo nacional, mantém o valor absoluto dos adicionais e gratificações mensais pagos em março de 2003, preserva o escalonamento dos soldos e vencimentos dos policiais civis e militares e dá outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Complementar Nº 58, de 30 de dezembro de 2003 b. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado da Paraíba e dá outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Decreto Nº 7.507, de 03 fevereiro de 1978. **Regulamenta a Lei Nº 3.908, de 14 de julho de 1978, que dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa da Polícia Militar da Paraíba e dá outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Decreto Nº 8.463, de 22 abril 1980. **Dispõe sobre a regulamentação de promoções de praças da Polícia Militar da Paraíba e dá outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Decreto Nº 23.287, de 20 agosto 2002 b. **Disciplina, na Polícia Militar da Paraíba, promoções às graduações de Cabo PM/BM e de 3º Sargento PM/BM, por tempo de efetivo serviço nas condições que menciona e determina outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Decreto Nº 32.719, de 25 de janeiro de 2012 c. **Altera o Decreto Nº 32.160, de 26 de maio de 2011, e dá outras providências.** Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

RIBEIRO, Aldeí Rosane Batista, OLIVEIRA, José Arimatés. **Remuneração Variável:** uma nova forma de motivar e fidelizar talento. Revista Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro: n.331, p.4 - 7, 2002. Disponível em:<[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nxORburZ1AUJ:sol.ccsa.ufrn.br/ccsa/areas/adm/ppga.bak/ORIGINAIS/Artigos_para_P%25E1gina_-_para_Arzinho/Ribeiro-Ari-](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nxORburZ1AUJ:sol.ccsa.ufrn.br/ccsa/areas/adm/ppga.bak/ORIGINAIS/Artigos_para_P%25E1gina_-_para_Arzinho/Ribeiro-Ari)

Remunera%25E7%25E3o-%2520Tend%25EAncias-27-02-02.doc+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

RODRIGUES, Maxweel Veras; FERREIRA, Livia Maria Bandeira; ARAGÃO, Rômulo Lessa; OLIVEIRA, Nathalya Raquel Nobre. **Remuneração Estratégica:** Um pilar para o desenvolvimento das organizações. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Disponível em: <
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_075_530_11748.pdf>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OSVALDO BARBOSA DE PONTES NETO

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL: O CASO
DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) para
obtenção do título de Tecnólogo em Gestão
Pública pela Universidade Federal da Paraíba.

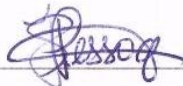
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Sabrina de Melo Cabral

Aprovado em: 26 / 11 / 2015.

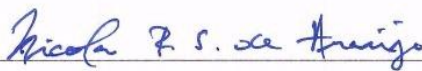
BANCA EXAMINADORA



Prof^ª. Dr^ª. Sabrina de Melo Cabral



Prof^ª. Dr^ª. Joseneide Souza Pessoa



Prof^º. Ms. Nicolas Renato Siqueira de Araújo