

CAPACITAÇÃO E REMUNERAÇÃO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA: UM OLHAR ESTRATÉGICO

*Sabrina de Melo Cabral¹
Oswaldo Barbosa de Pontes Neto²*

RESUMO

É notória a insatisfação da sociedade acerca da eficiência dos serviços prestados pelo poder público. Nesse cenário, a Administração Pública busca inovações gerenciais que atendam seus objetivos estratégicos e satisfaçam o cidadão-cliente. Isto posto, as formas de capacitar e de remunerar os servidores se tornaram elementos essenciais os quais devem ser reestruturados e adaptados aos diversos contextos organizacionais. Sendo assim, o presente artigo buscou analisar as ações estratégicas de capacitação e de remuneração profissional existentes no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CBMPB), bem como suas atuais relações. Para tanto, realizaram-se levantamento bibliográfico sobre as temáticas, pesquisa documental nas legislações e Anuários Institucionais dos anos de 2011 a 2015, e entrevistas semi-estruturadas com os gestores estratégicos da corporação sobre o assunto. Após o confronto dos dados, das informações e das percepções dos atores organizacionais com o que sugere a literatura atual, verificou-se que há uma necessidade de revisão de tais ações, bem como de formatação de um planejamento estratégico nestas áreas, visando buscar a qualificação da gestão e o alinhamento estratégico entre ambas.

Palavras-Chave: Capacitação. Remuneração. Estratégia. Administração Pública. Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba.

Palavras-chave: bombeiro militar; estresse ocupacional; avaliação psicológica.

¹ Graduada em Administração pela UFPE; Mestre em Administração pela UFPE; Doutora em Administração pela UFPE. Pesquisadora e chefe do Departamento de Gestão Pública da UFPB. Email: sabrinademelocabral@gmail.com

² Capitão do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba; Bacharel em Segurança Pública pela PMPB; Tecnólogo em Gestão Pública pela UFPB; e Especialista em Segurança Pública pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisa da Polícia Militar da Paraíba (PMPB). Email: bmosvaldo85@gmail.com

TRAINING AND REMUNERATION IN THE PARAÍBA FIRE DEPARTMENT: A STRATEGIC LOOK

ABSTRACT

The dissatisfaction of society about efficiency of the services provided by the public power is notorious. In this scenario, the Public Administration seeks management innovations that meet its strategic objectives and satisfy the citizen-client. Thus, the ways of training and remunerating the servers have become essential elements which must be restructured and adapted to the different organizational contexts. Therefore, the present article sought to analyze the strategic actions of training and professional remuneration existing in the Military Fire Brigade of Paraíba (CBMPB), as well as their current relations. For that, a bibliographical survey was carried out on the themes, documentary research in the legislations and Institutional Yearbooks from the years 2011 to 2015, and semi-structured interviews with the strategic managers of the corporation on the subject. After confronting the data, information and perceptions of the organizational actors with what the current literature suggests, it was verified that there is a need to review such actions, as well as to format a strategic planning in these areas, aiming at seeking the qualification Management and strategic alignment between the two.

Keywords: Training. Remuneration. Strategy. Public Administration. Military Fire Brigade of Paraíba.

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 as 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. 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, temas que são importantes para que uma organização pública 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, assim, um enfoque atribuído aos setores responsáveis por gerenciar os recursos humanos no setor público, uma vez que traz como condição essencial para a reforma do aparelho administrativo do Estado a profissionalização dos quadros de servidores, bem como a valorização dos

mesmos que, dentre outros fatores, incluiu o aprimoramento da estrutura remuneratória e das políticas de capacitação.

Diante desse novo cenário social, os setores responsáveis pela gestão de pessoas das diversas instituições públicas estão procurando adotar ideias e soluções que busquem capacitar e, ao mesmo tempo, valorizar os servidores, de modo a 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 visa analisar as ações estratégicas de capacitação e remuneração profissional existentes no CBMPB, bem como suas atuais relações.

Para tanto, a seção inicial do artigo, a partir do levantamento bibliográfico, aborda os aspectos gerenciais desse novo modelo de Administração Pública voltada para os resultados institucionais e traz os conceitos e as inovações gerenciais relativos à capacitação e à remuneração.

Adiante, com base na pesquisa documental realizada nas 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, 2014 e 2015, apresenta os dispositivos legais e de gestão que afetam a capacitação e a remuneração dos integrantes do CBMPB, bem como a relação vinculada entre ambas.

Em seguida é evidenciada e discutida a pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com os oficiais bombeiros militares que estão nos cargos e funções do CBMPB correlacionados diretamente com a temática ora debatida.

Por fim, são colocados os pontos a serem aprimorados pela gestão da corporação, como também elencados exemplos práticos de estratégias

remuneratórias já aplicadas a determinadas categorias profissionais do Estado da Paraíba.

2 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL E RECURSOS HUMANOS: PRIORIZANDO OS FINS

As profundas transformações por que tem passado a sociedade nos últimos anos tem levado o setor público a buscar alternativas e inovações para melhoria dos serviços prestados. Há um clamor social por eficiência nas formas de gestão das organizações públicas. Pode-se observar isso por meio da análise trazida pelo 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 apresenta 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. Afirmam que também deveria haver uma transformação do modelo de Administração Pública vigente. Eles apontaram a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial. Ao mesmo tempo, propuseram que a gestão deveria ser explorada por administradores públicos que lançassem mão de ferramentas e ideias gerenciais utilizadas no setor privado as quais, de forma crítica, seriam adaptadas ao setor público. O foco principal seria os fins a que se destinam determinada organização, diferentemente da Administração Pública burocrática que dava um enfoque exagerado nos meios e nos processos utilizados.

Logo, a gestão dos recursos humanos não pode fugir do pensamento de inovação proposto pela Administração Pública gerencial, devendo ser repensada para atingir os objetivos e estratégias da instituição. Surgem, então, novas formas de gerir o servidor público, não apenas no quesito remuneração, mas também em outros pontos fundamentais como condições de trabalho, motivação, ambiente organizacional, cultura organizacional, entre outros.

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, grifo nosso)

Seguindo o mesmo viés, 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, assim, a importância atribuída aos aspectos remuneratórios e de capacitação no modelo de reforma proposto pelo ministério, bem como a afirmação feita por Chiavenato o qual prioriza a gestão de pessoas para alcançar as mudanças necessárias para modernização do Estado.

Os itens abaixo aprofundam esses aspectos que são propostos atualmente pela gestão de pessoas das organizações e demonstram inovações gerenciais indicadas para a promoção de resultados satisfatórios no ambiente institucional.

2.1 Remuneração tradicional e o surgimento da remuneração estratégica

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 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 (2015, 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*”. A autora 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.

É diante desse cenário que surge o conceito de remuneração estratégica o qual 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)

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 o alcance ou superação dos objetivos organizacionais, propõe variadas formas de demonstrar reconhecimento aos seus integrantes por meio de sistemas de recompensa estrategicamente estruturados.

Isto posto, observa-se a 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 ser fator transformador da 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.

2.3 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 a 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) a qual é apresentada 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.

a) 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 (2015) 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 e da valorização 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.

b) Remuneração funcional

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a remuneração funcional é determinada pela função exercida pelo funcionário. Esse tipo de remuneração, também conhecido pela sigla PCS (Plano de Cargos e Salários), é, tradicionalmente, o modelo mais popular. De acordo com Minamide (2015), 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 já é utilizada nos ambientes organizacionais e são facilmente observadas em diversas organizações públicas ou privadas.

c) 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 mediante 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.

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.

2.4 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, destaca-se o posicionamento de Chiavenato (2010) ao afirmar 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 ainda 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 já evidenciava 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.

Complementando esse entendimento, 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 a seguir a análise de tais aspectos no âmbito do CBMPB. Para isso, o próximo capítulo aborda o cenário atual da corporação e o correlaciona com os pressupostos gerenciais inovadores tratados anteriormente.

3 REMUNERAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NO CBMPB

Este tópico trata de como se encontram definidos e desenhados no CBMPB os quesitos capacitação profissional e remuneração, bem como a relação existente entre eles. Para isso, 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.

3.1 A capacitação no CBMPB

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, Instrução e Pesquisa (DEIP) e a 3ª Seção (BM/3) do Estado Maior. 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.

Correlacionando as definições do último Anuário do CBMPB elaborado pelo comando da instituição, referente ao ano de 2015, à definição de capacitação apresentada 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: Cursos de Pós-Graduação militar; Cursos de Pós-Graduação *Latu Sensu*; Cursos de Habilitação/Aperfeiçoamento; Cursos de Qualificação;

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 cinco anos.

Tabela - 1 Quantidade anual de capacitações do CBMPB nos últimos 5 anos.

Tipo de Capacitação	Quantidade de militares capacitados						TOTAL	%RELATIVA
	2011	2012	2013	2014	2015			
Cursos de Pós-Graduação Militar	4	5	11	7	5	32	1,09%	
Cursos de Pós-Graduação <i>Latu Sensu</i>	0	0	0	2	0	2	0,07%	
Cursos de Habilitação	109	54	178	18	31	390	13,24%	
Cursos de Qualificação	291	207	419	805	799	2521	85,60%	
TOTAL GERAL	404	266	608	832	835	2945	100%	

Fonte: Elaboração própria, dados retirados dos Anuários do CBMPB 2011,2012,2013, 2014 e 2015.

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.

3.2 Remuneração no CBMPB

Em relação à remuneração, a corporação é lastreada pela Lei Estadual Nº 5.701, de 08 de janeiro de 1993, e pela Lei Estadual Nº 8.562, de 04 de junho de 2008. Após análise das referidas leis, fez-se uma classificação da estrutura remuneratória dos integrantes do CBMPB em dois grupos: Parcelas fixas – foram consideradas como os valores percebidos pelos bombeiros militares ativos que são implantados a todo o efetivo da Corporação indistintamente; e Parcelas variáveis – foram consideradas como aquelas que são percebidas pelos bombeiros militares por adquirirem condições previamente estabelecidas nas legislações vigentes recebidas mediante determinadas categorizações, tais como função exercida, atividade de docência, produtividade, indenizações, entre outras.

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.

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

3.3 Remuneração estratégica no CBMPB

A partir da relação da remuneração vigente com as tipificações das estratégias remuneratórias apresentadas, pode-se verificar que algumas das parcelas variáveis da estrutura remuneratória da instituição são referentes 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. Entretanto, a estrutura dos cargos em comissão existentes 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, como comandantes e subcomandantes de unidades operacionais, 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 Nº 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, 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 e específicas da instituição.

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

3.4 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 a se 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 a alguns postos ou graduações imediatamente superiores que compõem a escala hierárquica da Corporação. Tais cursos, quando correlacionados com os números evidenciados na tabela 1, indicam que, apesar de ser condição de acesso a esses postos e graduações no ordenamento hierárquico do CBMPB e vincular ações de capacitação a melhorias salariais por meio da progressão vertical na carreira, tais

capacitações representam apenas 14,3% das atividades totais de capacitação dos últimos cinco anos da instituição, o correspondente, em números absolutos, a 422 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 Nº 11/1997 em garantir o acesso às ações de capacitação pelo menos uma vez no ano a cada servidor.

Extraí-se, também, que 85,67% das ações de capacitação da instituição nos últimos cinco 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 a busca por melhorias pelos atuais e futuros gestores da corporação. Mostram-se a seguir as visões dos seguintes gestores estratégicos do CBMPB: Comandante Geral; Sub Comandante Geral; Diretor de Finanças; Diretor de Pessoal; Diretor de Ensino, Instrução e Pesquisa; e Chefe da 3ª Seção do Estado Maior. Esses atores organizacionais foram, aleatoriamente, identificados como Entrevistados A, B, C, D, E e F, preservando a confidencialidade das respostas obtidas.

4 O OLHAR ESTRATÉGICO DOS GESTORES DO CBMPB

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

A partir dessas entrevistas realizadas, puderam-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 CBMPB, 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/ou 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*

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Seção 3 – Anais de Eventos Técnicos-Científicos
XVII Seminário Nacional de Bombeiros – João Pessoa PB
Vol.03 Nº08 - Edição Especial XVII SENABOM - ISSN 2359-4829
Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>.

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 relevantes 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 voluntario para qualquer tipo de serviço. Remuneratoriamente não reconhece. Quem tem que reconhecer é a população.”* O Entrevistado D colocou um 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)

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: *“...o pessoal não entendeu que, ao entrar na Corporação, tem que entender que o bombeiro 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 CBMPB, poderíamos ter gratificações ligadas à qualificação individual em dois segmentos: quando formado, (X), e, se for utilizado seus conhecimentos especificamente em alguma área do CBMPB, (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. Nota-se, também, que há carências gerenciais a ser solucionadas, tanto no tocante a política de capacitação continuada, como no aspecto da legislação remuneratória vigente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Neste estudo, foi possível verificar alguns pontos a serem aprimorados 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), prevendo progressão horizontal 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, como também traz incentivos remuneratórios à qualificação profissional desses servidores; o já citado 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 ordenamento jurídico 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.

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.

Considera-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 entre ambas as ações. Para isso, os dados e análises reunidos no presente trabalho são relevantes para as próximas tomadas de decisão dos atuais e futuros gestores públicos do CBMPB e do Estado, bem como podem servir de base para a análise, a elaboração e a 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.

6 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.

BRASIL. 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.

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Seção 3 – Anais de Eventos Técnicos-Científicos
XVII Seminário Nacional de Bombeiros – João Pessoa PB
Vol.03 Nº08 - Edição Especial XVII SENABOM - ISSN 2359-4829
Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>.

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

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

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). **Anuários 2011 a 2015: 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/prad/dgp/coordenacao-de-administracao-desenvolvimento-de-pessoas/Incentivo%20a%20Qualificacao%20-%20Servidores%20Tecnico-Administrativos.pdf/view>. Acesso em: 15 de agosto de 2015.

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.

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:nxORburZIAUJ:sol.ccsa.ufrn.br/ccsa/areas/adm/ppga.bak/ORIGINAIS/Artigos_para_P%25E1gina_-_para_Arizeiro/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**

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Seção 3 – Anais de Eventos Técnicos-Científicos
XVII Seminário Nacional de Bombeiros – João Pessoa PB
Vol.03 Nº08 - Edição Especial XVII SENABOM - ISSN 2359-4829
Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>.

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.

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.

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

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