



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA
PÚBLICA – CAESP/2017

HÉLIO CRISTIANO DO CARMO

**A APLICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO NO CORPO
DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

GOIÂNIA
2017

HÉLIO CRISTIANO DO CARMO

**A APLICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO NO CORPO
DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

Artigo apresentado ao Curso de Pós-graduação em Altos Estudos de Segurança Pública – 2017, como requisito parcial para obtenção do título de especialista pela Universidade Estadual de Goiás.

Orientador: TC QOPM José Augusto de Oliveira Lima.

Data da Aprovação: ____ / ____ / ____

Prof. (o) orientador Tenente Coronel QOPM José Augusto de Oliveira Lima

Prof. (a) avaliadora Ms. Nélia Cristina Pinheiro Finotti

Prof. (o) avaliador Tenente Coronel QOPM Newton Nery de Castilho

GOIÂNIA

2017

APLICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Hélio Cristiano do Carmo¹

RESUMO

O ser humano. Ente principal nas engrenagens de qualquer organização. Surge então a necessidade de se reter e aprimorar o capital humano em uma sociedade que se desponta cada vez mais competitiva e dinâmica. Organizações que absorverem esse entendimento levarão vantagens sobre outras, uma vez que conseguirão implementações cada vez melhores em seus produtos e serviços, aumentando sua competitividade e se fortalecendo perante a concorrência. Sendo assim, a Gestão Estratégica do Capital Humano vai abranger conhecimentos e conceitos fundamentais com relação a importância das pessoas em todas as áreas de uma instituição, e o Corpo de Bombeiros do Estado de Goiás não escapa a este contexto. Este trabalho tem a intenção de demonstrar a necessidade de se desenvolver cada vez mais a cultura da gestão de pessoas no âmbito do Corpo de Bombeiros, para que se filtre o que de melhor cada militar da corporação tem a oferecer, possibilitando que se alcance todo seu potencial. Através de pesquisas bibliográficas e análise de estudos de caso, desenvolveu-se o referencial teórico. Com base em pesquisas, coletas de dados e entrevistas, foram obtidas informações que possibilitaram a compreensão necessária para que esta ferramenta possa oferecer suporte e apoio necessários para que os objetivos e metas estratégicas do CBMGO possam ser atingidos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Organização. Capital humano.

ABSTRACT

The human being. Main part in the gears of any organization. Hence the need to retain and perfect human capital in a society increasingly competitive and dynamic society. Organizations that understand this premise will take advantages over others, since they will be able implement improvements in their products and services, becoming more competitive and to strengthen against the competition. Thus, the strategic management of Human Capital brings us knowledge and fundamental concepts about the importance of people in all areas of the institutions, and the Fire Department of the State of Goiás does not escape this context. This work is intended to demonstrate the need to develop the culture of people management within the Fire Department, in order to filter the best of each of the Corporation has to offer, making it possible to achieve all your potential. Through bibliographical research and analysis of case studies.

Keywords: People management. Organization. Human capital.

¹ Tenente Coronel, CBMGO. Pós-Graduado em Gerenciamento de Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

A gestão estratégica do capital humano assim como a gestão de processos, busca o aperfeiçoamento, no caso, do principal elemento de uma organização, as pessoas, matéria prima primordial para a evolução de qualquer sistema em nossa sociedade.

Este trabalho tem a intenção de se estudar como esta ferramenta vem sendo utilizada no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, corporação da qual o autor faz parte de seu quadro de oficiais a mais de 20 anos, visando analisar seus pontos críticos e carências, apresentando sugestões de soluções e melhorias, de modo a contribuir para a evolução e desenvolvimento das carreiras dos profissionais dessa nobre instituição, bem como melhorando sua qualidade de vida em ambiente de trabalho, aí se encontrando a relevância deste estudo.

Com o estudo surgem questões importantes como: A Gestão Estratégica do Capital Humano pode se tornar uma ferramenta importante na gestão de processos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás? Ou ainda: É possível a implantação ou aprimoramento desta ferramenta no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás? Para respondê-las é necessário considerar como hipótese que a Gestão Estratégica do Capital Humano é uma ferramenta de grande importância na gestão de processos de qualquer instituição, conforme pode ser comprovado através de vasta bibliografia e de depoimentos de importantes gestores de grandes organizações. Para tanto é de grande importância que esta ferramenta possa e deva ser desenvolvida na Corporação, uma vez que permitirá melhorias significativas no desenvolvimento das carreiras de seus militares, assim como permitirá que o CBMGO alcance seus objetivos e metas estratégicas. Sugestões de melhorias e algumas estratégias de mudança organizacional serão apresentadas ao longo de todo o trabalho, o caráter é de mera sugestão, não sendo objeto de estudo e enfoque desta pesquisa a imposição de soluções prontas ou modelos específicos para temas como: avaliação de desempenho, recrutamento e seleção ou desenvolvimento de pessoas.

A justificativa deste estudo se deve ao fato da contínua necessidade de se buscar novas maneiras de aperfeiçoar o capital humano em uma organização, de tal forma que a mesma atinja seus objetivos estratégicos e que se permita o alcance de

todo o potencial existente naquilo que uma empresa tem de mais importante, as pessoas que a compõe.

1 A GESTÃO DE PESSOAS - CONTEXTO HISTÓRICO

A análise interdisciplinar do relacionamento entre pessoas e organizações, aborda conhecimentos de várias Ciências, como a Administração, a Psicologia e a Psicologia Organizacional, resultando em um modelo moderno e dinâmico, a Gestão de Pessoas (GP). Nos dias de hoje administrar pessoas é um processo bem mais complexo e dinâmico do que em tempos atrás. O mundo mudou e os processos atuais exigem velocidade de resposta e precisão nas decisões tomadas para que as avaliações de eficácia e eficiência sejam atingidas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 18) sustentam que, “do tradicional departamento de pessoal da década de 1950, [...] à recente área de recursos humanos, assistimos atualmente a significativas mudanças de paradigma que apontam para uma nova fase de gestão de pessoas”.

Até a década de 50 falava-se em “relações industriais”, Chiavenato (2004), uma visão burocratizada que imperava desde a revolução industrial e que posteriormente deu lugar à famosa administração de recursos humanos, que prevaleceu até os anos de 1990, sendo muito utilizada em empresas com visão estratégica definida e que acreditavam no ser humano como principal ativo de uma organização.

Ao se analisar todos esses eventos históricos que de certa forma influenciaram a evolução dos sistemas de Rh, tem-se este estudo complexo ao se levar em conta os inúmeros movimentos que apresentaram características diversas e diferentes desempenhos. França (2009) estruturou essa evolução funcional de Rh e hoje se fala em administrar com as pessoas, trabalhando-se em prol da organização juntamente com seus colaboradores e parceiros internos, justamente aqueles que mais conhecem do funcionamento da empresa. Estudiosos do assunto garantem que a maior vantagem competitiva de uma empresa moderna, reside de fato em seu capital humano.

Podemos dizer que atualmente o mundo corporativo se encontra cada vez mais competitivo, com as empresas produzindo cada vez mais, produtos são

lançados a todo o momento, o comportamento do consumidor muda a cada instante e a demanda social já não suporta empresas que não conseguem acompanhar todas estas mudanças.

Aqueles que quiserem sobreviver a este redemoinho de anseios e gostos, precisam estar constantemente se adaptando a todas as demandas da sociedade. É imperioso se inovar a todo o momento, criar novos produtos e oferecer melhores serviços com mais qualidade e menores custos de modo a estar sempre se sustentando no mercado.

Mas como se preparar para todas essas novas exigências e necessidades de atualização impostas pela sociedade, se não se preparar as pessoas que compõem as empresas? Segundo Barbieri (2012, p. 03): “As empresas buscam resultados e pelo futuro cheio de sucessos. Essa luta não é apenas participação no mercado, mas é uma batalha pela liderança intelectual “.

Organizações são formadas por pessoas, e por mais que a mesma possua prédios enormes com toda tecnologia e sistemas de última geração, máquinas e equipamentos modernos, podemos afirmar sem dúvida alguma que, o que movimenta todo esse sistema são as pessoas que nela se encontram. Ora, se uma empresa quiser obter resultados positivos e se manter competitiva sob qualquer ótica, será necessário trabalhar o ser humano, as pessoas que se encontram nessa empresa.

A Gestão Estratégica de Pessoas pode ser definida como a forma de orientar as pessoas no alcance dos objetivos da organização e ao mesmo tempo os seus próprios (CHIAVENATO, 1999, p. 59). Nos dias de hoje a Gestão Estratégica de Pessoas é parte fundamental da estratégia da corporação. É necessário que se olhe para as pessoas de modo estratégico, de modo a se perceber que o elemento humano será o responsável por elevar esta empresa a um patamar superior no futuro.

Para Chiavenato (2008, p. 4):

O contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo da vida e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal.

Para tanto será necessário a presença do gestor, do líder que orientará e definirá o rumo a ser tomado, tudo isso com o apoio imprescindível de seus colaboradores. Este elemento será fundamental para o bom desenvolvimento dos trabalhos e deverá possuir qualidades que o diferenciam.

Qualquer gestor pode ser um gestor de pessoas, mas somente um tem os meios necessários para se tornar um bom gestor de pessoas. É o titular da área de pessoas. Mas para se tornar um excelente gestor terá de agir estrategicamente. Sempre! (ARAÚJO, 2009, P. 1).

Como as pessoas são as responsáveis por processos que vão da criação, da inovação e de aumento da produtividade, bem como pelos resultados positivos da organização, é necessário que a gestão estratégica das pessoas possa trabalhar no sentido de oferecer toda a estrutura e condições para que o elemento humano encontre espaço e oportunidades para conseguir pensar, criar e inovar, bem como oferecer treinamento e práticas que possibilitem seu desenvolvimento profissional.

Importante dizer que nos dias de hoje, o ser humano não pode ser visto como apenas mais um “recurso da organização, nem mesmo como seu principal recurso, mas sim como um elemento **gerador de recursos**” (VERGARA, p. 25, grifo nosso).

Espera-se estabelecer uma mudança organizacional, uma atuação no componente comportamental, ou seja, na cultura organizacional, e isto, agrada ou não aos atuais paradigmas da organização militar, significa, nesta sociedade da Informação, abrir espaço para conciliação simultânea das expectativas, por meio de diálogo e comunicação; envolve aspectos de motivação e liderança; e demanda a reformulação da proposta de atração e retenção dos talentos.

1.1 A gestão de pessoas no corpo de bombeiros militar de Goiás

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás tem como missão primordial a proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, visando o bem-estar da sociedade goiana, para tal, busca a excelência em prestação de serviços de bombeiros a esta mesma sociedade. Neste contexto social este trabalho também se justifica, pois ao se melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho e

possibilitando a ascensão profissional do militar, possibilitará que o mesmo ao se sentir valorizado, preste um melhor serviço à sociedade aumentando o seu grau de satisfação pela instituição.

É perceptível a importância dessa ferramenta no âmbito da corporação, pois ela permite que se analise de forma paralela o desenvolvimento da organização e das pessoas que a compõe através da interação entre os elementos envolvidos, formando um círculo virtuoso de crescimento e desenvolvimento onde o ganha-ganha é palpável e o principal beneficiado será a sociedade.

Com o objetivo bem definido de desenvolver a ferramenta, Gestão Estratégica do Capital Humano, no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, deve-se em um primeiro momento tomar as seguintes ações:

- ✓ Verificar em que nível se encontra o processo de gestão de pessoas no CBMGO.
- ✓ Articular junto ao Comando do CBMGO a necessidade de se desenvolver e ampliar a metodologia de uso dessa ferramenta.
- ✓ Demonstrar de maneira clara e precisa como essa ferramenta pode influenciar de maneira positiva no alcance das metas e objetivos estratégicos do CBMGO.
- ✓ Expor ao escalão superior os benefícios advindos do uso adequado desse instrumento de gestão na melhoria do desenvolvimento profissional das carreiras dos militares da corporação.

A Gestão de Processos no CBMGO exige processos decisórios ágeis e focados nas boas práticas de execução exigidas pela sociedade goiana, sendo descentralizados e fortemente articulados entre si. Para tanto, se necessita de pessoas comprometidas e envolvidas com a cultura corporativa, mantendo sempre um constante aprimoramento e aperfeiçoamento.

A sociedade goiana tem a expectativa em ver preservada sua segurança e seu bem-estar comum, e o O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás como órgão de estado, busca oferecer a excelência na prestação de seus serviços, visando fazer jus à credibilidade que lhe é dispensada por esta mesma sociedade.

2 APLICAÇÃO PRÁTICA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO CBMGO

Processo é um termo que pode significar a transição de uma condição para outra ou ainda nos fornece a ideia de interação entre elementos diferentes, dando ideia de movimento, mudança e fluxo. Na Administração Pública os processos nos mostram ações específicas de áreas ou setores que estão interligados e agem de maneira sinérgica, o resultado final é o produto ou serviço prestado à sociedade. Com isso, a Gestão Pública está diretamente relacionada às necessidades da organização que mantêm a ideia de que o foco principal de todo o sistema é a satisfação das necessidades dos usuários e beneficiários diretos ou indiretos.

Em uma organização pública militar é necessário que todos seus integrantes tenham uma visão corporativa do processo organizacional, cada um em seu nível de responsabilidade, para a partir daí desenvolver ações e gerar informações úteis à instituição. Podemos definir os processos de Gestão de Pessoas no CBMGO em função de sua natureza, em:

2.1 Captação de pessoas

Podemos definir a captação de pessoas como toda e qualquer atividade de uma empresa ou organização, de forma a encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender suas necessidades presentes e futuras. No CBMGO trabalha-se com o recrutamento e seleção, e isso se dá por concurso público onde se estabelece critérios como idade mínima, curso superior, não possuir antecedentes criminais, entre outros.

De acordo com o apêndice 1, atualmente o CBMGO conta com um efetivo de 2574 (dois mil quinhentos e setenta e quatro) militares, logo observa-se que o mesmo se encontra distante do previsto em lei com um déficit de aproximadamente 2000 (dois mil) militares, conforme pode ser observado abaixo:

Art. 1º O efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, instituição integrante da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Justiça, fica fixado em **4.988 (quatro mil, novecentos e oitenta e oito)** bombeiros militares, distribuídos por postos e graduações nos quantitativos especificados nos Anexos I a IV desta Lei.

Baseando-se ainda em informações do Comando de Gestão e Finanças do CBMGO (apêndice 1) um número superior a 10% do efetivo atual (294 militares) estará em condições de solicitar a reserva remunerada (aposentadoria) até o ano de 2022, o que tornaria muito delicada a situação do serviço administrativo e operacional da instituição, caso não haja novas inclusões de pessoal até o período mencionado.

No Brasil, outros estados já verificam a possibilidade de se trazer de volta para o serviço, militares da reserva (aposentados) voluntários e que queiram complementar sua renda, de forma a se disponibilizar os militares do serviço administrativo para o serviço operacional, aumentando assim o efetivo da corporação para a atividade fim.

Outra possibilidade seria a terceirização do serviço administrativo da corporação para a iniciativa privada visando também o aumento do efetivo no serviço operacional. Estas são alternativas mais econômicas ao concurso público, que por ser mais complexo, demanda ações que fogem ao controle do CBMGO, necessitando de autorizações junto ao poder executivo e da disponibilidade financeira do estado.

Vale ressaltar que essas ações não resolveriam o problema de efetivo da Corporação, mas por serem de curto prazo, poderiam mitigá-lo até que se disponibilizassem os meios para a realização de um concurso público.

2.2 Movimentação

É um processo de natureza física e ocorre quando o militar muda de local de trabalho, podendo ocorrer por necessidade do serviço ou por vontade própria da pessoa, sendo um processo de grande importância na prestação de serviços da corporação e de seus militares.

A situação mais comum de movimentação no CBMGO é a Transferência que ocorre dentro da própria corporação, onde o militar muda de atuação, de posto ou função, ou até mesmo geograficamente. As transferências, em termos ideais, deveriam ocorrer visando atender o interesse do serviço e dos militares envolvidos, porém às vezes esses interesses entram em conflito. Como a Corporação é estadual, o militar deverá estar disponível para atuar em qualquer município do

estado que possua uma unidade do Corpo de Bombeiros, porém como sabemos, a vida das pessoas se tornou mais complexa e o militar possui interesses pessoais e profissionais diferentes que devem ser compatibilizados com os interesses da Corporação. A educação dos filhos vem ganhando cada vez mais importância na vida dos casais, assim como ligações com a comunidade, e essa rede de relacionamentos é um patrimônio importante na vida do militar.

Como resultado, temos situações muito complexas a serem solucionadas, e soluções unilaterais da corporação são cada vez mais questionadas e podem até mesmo abalar o comprometimento das pessoas com a instituição. A falta de regras gerais sobre o assunto leva a interpretações que divergem e necessitam uniformização, uma vez que envolve tanto o interesse público quanto o particular.

Para tanto, é fundamental que a corporação tenha clareza sobre a real necessidade de seus quadros ao longo do tempo, tanto em termos de quantidade quanto em qualidade. Deve-se estabelecer critérios muito claros de lotação dos militares ainda na fase de edital dos concursos públicos, como por exemplo, a regionalização, onde a pessoa escolhe ainda na fase de edital o local do estado ou região onde deseja servir após sua aprovação, para que não haja questionamentos quando o militar for designado para trabalhar no interior, devendo ser mencionado também em edital o tempo mínimo de permanência do futuro militar naquela localidade. Outro fator que deve ser considerado ocorre quando o cônjuge do militar também for funcionário público, sendo que por força de lei seus locais de trabalho devem ser compatibilizados.

A análise das necessidades do presente e do futuro frente à realidade é estabelecida ao se considerar a capacidade que a corporação tem em atender suas demandas.

O processo da movimentação dentro do CBMGO é muito reativo e pouco proativo. Devido às mudanças rápidas que ocorrem na sociedade e novas pressões a que são submetidos os militares é fundamental que se mude esse quadro. Políticas de transferência deverão ser implementadas com critérios claros e justos como os já existentes nas Forças Armadas, de forma a mitigar as ingerências políticas que por vezes ocorrem e que prejudicam a corporação em face de interesses individuais.

2.3 Desenvolvimento de pessoas

O desenvolvimento de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver seus colaboradores e também ser desenvolvida por eles. A Gestão de Pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas estabelecidas, devem a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da Corporação e dos militares que a compõem. Ao CBMGO cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que seus militares possam entregar o que de melhor possuem, e ao mesmo tempo também recebam dela o que de melhor ela tem a oferecer. A sociedade, recebendo a prestação de um serviço com excelência, desenvolvido por um servidor público satisfeito, agradece.

Para Dutra (2011), os métodos aplicados anteriormente no desenvolvimento de colaboradores não foram suficientes, ou não deram conta, conforme expressou de maneira literal a satisfazer as necessidades das pessoas em uma organização, para tanto passou a ser necessária uma abordagem nova da realidade organizacional, que passasse a contemplar o Desenvolvimento Humano. Dentro deste contexto abordaremos os conceitos de **Aprendizagem Organizacional e Competências**.

2.3.1 Aprendizagem organizacional

Para que a aprendizagem organizacional se desenvolva em uma organização, é fundamental que se crie uma cultura de aprendizagem que se baseará nos vínculos existentes entre a organização e o colaborador. Esses vínculos estabelecerão uma percepção ampliada da cultura e do clima que existe em uma organização.

Mas o que vem a ser cultura e clima organizacional? Para Faria (2002), Cultura Organizacional seria “um modo de vida, um sistema de valores e crenças. Enfim, são as características próprias da organização e de seus valores”. O Clima Organizacional seria de acordo com Teixeira (2010, p.57), “um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação”. Desta maneira o clima organizacional exerceria uma grande influência no fator

motivacional que por sua vez se relaciona de maneira direta com a forma de agir de seus líderes e gestores.

Após a análise acima, poderemos entender melhor o conceito de Aprendizagem Organizacional e defini-lo como sendo “a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização”, (GUNS, 1998, P.33).

2.3.2 Competências

Ao se analisar o aspecto da competência ou Gestão de Competências, devemos fornecer um enfoque amplo e menos limitado de seu significado, nesta linha de raciocínio a competência não surge apenas do treinamento, menos ainda de um conhecimento ou estado de uma pessoa, e sim da aplicação do conhecimento que a pessoa possui em uma determinada situação ou contexto. Para muitos, competência vem sendo definida como o somatório de qualificações de um indivíduo alinhadas à sua capacidade de entrega e neste ponto a motivação tem um papel fundamental.

E quanto à Gestão de Competências? É um processo em que a organização busca promover um alinhamento entre as competências existentes em seu ambiente organizacional, com aquelas consideradas necessárias ao seu planejamento estratégico, através da busca e valorização de seus talentos. Esse tipo de gestão vem se destacando em relação aos métodos tradicionais devido à sua comprovada eficiência no resultado final esperado. De acordo com Dutra (2015) a Gestão por Competências trabalha na orientação e convergência dos esforços visando cumprir o planejamento, a captação, desenvolvimento e avaliação em diversos níveis da organização.

Esse modelo gerencial se baseia na suposição de que o melhor desempenho das pessoas e das instituições está diretamente ligado ao controle de alguns recursos, e se propõe a reduzir as lacunas existentes entre o que há na organização em termos de competências e aquilo de que ela precisa para atingir seus objetivos e metas estratégicas, sendo de acordo com Chiavenato (2004),

passíveis de mensuração, além de buscar um desenvolvimento profissional de forma contínua.

A Corporação, através de uma contínua interação, deve criar o estímulo e as condições necessárias para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus integrantes. Este é o papel do CBMGO no contexto de Gestão de Pessoas, sendo executado através do comprometimento da organização com seus militares.

A maneira como a corporação está estruturada (hierarquia) nos oferece um ambiente favorável para a prática da boa gestão administrativa onde tais procedimentos poderão ser aperfeiçoados e integrados a todos os demais sistemas. Isso permite um fluxo de informações e possibilita aos gestores a realizarem seus programas e projetos.

Uma gestão baseada em processos qualitativos facilita a ordenação e a integração de atividades que visa a agregação de valores resultantes daquilo que a instituição anseia. Para tanto é necessário que seus militares mantenham sua integridade física, psíquica e social, de modo a cultivar de modo ainda mais pleno sua cidadania organizacional.

2.4 Avaliação de desempenho no CBMGO

No CBMGO o sistema de Avaliação de Desempenho já se encontra implantado, porém muito há para se fazer ainda. Ferramentas como Inspeções Anuais em unidades operacionais, Teste de Avaliação Profissional, Teste de Aptidão Física semestral e exames periódicos de saúde, fazem parte da rotina dos bombeiros de Goiás. No entanto tais ferramentas precisam ser aprimoradas e melhor aplicadas para que seu resultado tenha mais impacto na vida dos militares. A título de sugestão, como já acontece nas Forças Armadas e em Corpos de Bombeiros de outros estados da federação, a Avaliação de Desempenho deveria ser anual e observada de maneira sistêmica e periódica a todos os aspectos relativos à atuação profissional, ao menos dos oficiais, uma vez que deverão ser observados os diferentes graus de complexidade de suas tarefas executadas.

Como exemplo cita-se o TAP (teste de avaliação profissional), que tem por finalidade dar subsídios ao Quadro de Acesso por merecimento às praças do CBMGO, garantindo sua ascensão na carreira mediante promoção. Ferramenta de

grande utilidade e plenamente assimilada pela tropa, tem gerado grande motivação interna e promovendo o crescimento institucional da Corporação, foi implantada por lei e regulamentada por portaria do Comandante Geral. É um excelente exemplo de ferramenta que deu certo e que deveria ser estendida também aos oficiais como subsídio em suas promoções.

As Inspeções Técnicas que são realizadas pelos Comandantes Regionais nas unidades operacionais dentro de sua área de atuação, também poderiam ser aprimoradas e realizadas até duas vezes por ano, resultando também em importante ferramenta para pontuação e avaliação de desempenho do oficial comandante de unidade.

Os Testes de Aptidão Física e Exames de Saúde, também são ferramentas de avaliação que estão em uso no CBMGO e são obrigatórias, porém não auxiliam e não contribuem para uma efetiva avaliação dos militares. Ou seja, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás até possui as ferramentas que poderiam nortear um sistema crítico e objetivo da avaliação de desempenho de seus militares, porém sua utilização não é efetiva.

Deve-se construir as condições para que a Avaliação de Desempenho no CBMGO aconteça com mais efetividade, estabelecendo-se critérios claros e objetivos, de modo a proporcionar que o militar possa projetar sua carreira e ascensão profissional. Para que tal situação aconteça seriam necessárias mudanças na Lei de Promoções do CBMGO, instituindo a Avaliação de Desempenho, tal mudança permitiria um grande salto qualitativo na Gestão de Pessoas do CBMGO.

Para que a Gestão de Pessoas possa se desenvolver de forma fluida dentro da Corporação, torna-se necessário que seja instituído um modelo de avaliação de desempenho individual que seja mais claro, coeso e que se valorize o mérito do militar sem deixar de se avaliar seu tempo de serviço prestado no CBMGO. Para tanto a avaliação individual será a base para decisões no que diz respeito à gestão de pessoas, como premiações, punições, promoções e até mesmo demissão do serviço público.

Sabedores da importância da avaliação de desempenho, vale a pena ressaltar que a mesma deverá figurar como uma oportunidade, onde os militares, por meio da constante atualização e revisão de suas competências e conhecimentos poderão formatar seu futuro dentro da organização.

Estabelecendo-se critérios técnicos e objetivos para a criação de um sistema de avaliação, o CBMGO deverá definir as técnicas que serão utilizadas, como será a avaliação e quem a promoverá. Critérios como comportamento exigido para o cargo, produtividade, liderança participativa, cooperação e confiança deverão fazer parte do rol de avaliações.

Avaliações mais participativas como a de 360 graus serão de grande utilidade, uma vez que se extrai o feedback de todos os atores envolvidos (o avaliado, seus superiores e seus subordinados)

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa que foi utilizado neste estudo foi a pesquisa bibliográfica quantitativa, intervencionista, uma vez que permite tornar mais relevantes os resultados pesquisados com a prática exercitada no Corpo de Bombeiros. Tal método possibilita transformar a realidade da organização em uma busca crescente de melhorias e desenvolvimento interno a todos os seus componentes.

A escolha de tal modelo de pesquisa é importante na medida em que seus métodos procura não apenas explicar, mas propor soluções aos problemas encontrados. Atende também a necessidade que o CBMGO possui de inovações constantes em seus processos de gestão, visando mitigar seus pontos carentes, levando em conta o desenvolvimento dos militares que integram a corporação.

As técnicas de coleta de dados foram empregadas através de estudos bibliográficos, entrevistas, aplicação de questionário e pesquisas internas. Considerando que existe uma farta bibliografia referente ao assunto em estudo, de tal forma que auxiliou ao autor na formulação das hipóteses, influenciou na formação de ideias e sugestões de melhorias e deu sustentação teórica ao tema abordado, uma vez que as fontes permitiram soluções para as demandas da pesquisa. Tais fontes foram formadas por livros, textos, estudos publicados e consultas a material disponível na internet.

As entrevistas foram realizadas internamente junto aos responsáveis pelo setor de recursos humanos (CGF) e assessoria de gestão estratégica (AGE) do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.

Foi aplicado no mês de abril de 2017, um questionário (apêndice 2) junto aos 40 (quarenta) militares da Companhia de Bombeiros Militar de Jatai-Go, onde foi avaliado o desempenho do Comandante daquela organização militar. Foram também coletados dados da seção de estatística do CBMGO (BM/1).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para que se agregue valor para a organização, para os militares e para a comunidade que recebe os serviços prestados pelo CBMGO, é necessário que a Gestão de Pessoas seja bem compreendida. Para tanto é fundamental que se entenda a forma com que esses elementos se relacionam dentro de sua realidade, e isso se dá através de conceitos como transparência, simplicidade e flexibilidade.

De acordo com as pesquisas e entrevistas realizadas, foram obtidos resultados que indicam que a estratégia organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás no que tange às pessoas da organização, está bem encaminhada, sendo necessários ajustes pontuais que permitam em um futuro próximo que o Corpo de Bombeiros atinja seus objetivos e metas estratégicos bem como seus militares possam também atingir seu máximo desenvolvimento e crescimento dentro da instituição.

4.1 Transparência

Critérios claros e bem definidos devem nortear a Gestão de Pessoas tanto para sua aplicação e aceitação, quanto para uma contínua renovação e ajuste à realidade.

4.2 Simplicidade

Critérios simples em suas formulações ajudam na transparência, facilitam sua compreensão e aceitação, bem como o comprometimento em relação aos valores de sua organização.

4.3 Flexibilidade

A cada momento ao longo do tempo os critérios são validados e confirmados se tiverem a flexibilidade necessária para se ajustar aos diferentes contextos e às transformações que surgirem em determinados momentos.

Assim, com as sugestões explanadas ao longo deste trabalho, será possível contribuir para uma análise mais apurada da gestão de pessoas no Corpo de Bombeiros, apresentando uma ótica diferenciada sobre os processos da corporação na medida em que identifica e altera procedimentos que influenciam na melhoria dos resultados esperados e que satisfaçam seus integrantes e a comunidade atendida.

Espera-se também poder oferecer uma visão geral de onde viemos, onde estamos e para onde queremos ir em relação à Gestão de Pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da ferramenta Gestão Estratégica do Capital Humano no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás permitirá o crescimento e aprimoramento de seus integrantes, bem como propiciar que a corporação atinja seus objetivos e metas estratégicas. Para tanto serão diagnosticados e mapeados os processos que estão vinculados a esta ferramenta, identificando seus pontos críticos de maneira a se obter respostas que possibilitasse o crescimento individual e de toda corporação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARAUJO, L. C. G., GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERE, U. F. **Gestão de Pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FISCHMANN, A. A., ALMEIDA M. I. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V.C. P., FORTUNA, A. A. M. **Gestão Com Pessoas**. São Paulo, Fgv, 2001.

VERGARA, S. C., **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal)**, Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.741.htm >
Acesso em: 02 de abril de 2016