

**FACULDADE ESTÁCIO DE SÁ DE SANTA CATARINA**

**ROGÉRIO DE SOUZA**

**ANÁLISE DO PLANO DE CARREIRA DAS PRAÇAS DO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA.**

**SÃO JOSÉ, 2006.**

ROGERIO DE SOUZA

**ANÁLISE DO PLANO DE CARREIRA DAS PRAÇAS DO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado III, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração com gestão em Sistemas de Informação, da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina.

Prof. Arnaldo Roberto Luque

Prof<sup>a</sup>. Karin Soares Alves

**SÃO JOSÉ, 2006.**

ROGERIO DE SOUZA

**ANÁLISE DO PLANO DE CARREIRA DAS PRAÇAS DO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenação de Estágios da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina em 29 de junho de 2006.

Prof. Hélio Roberto Hékis, Doutor  
Coordenador de Estágios

Apresentada a Banca Examinadora composta pelos professores:

Prof<sup>o</sup>. Arnaldo Roberto Luque, Especialista  
Orientador

Prof<sup>a</sup>. Janini Pacheco da Luz, Mestre  
Membro

Prof<sup>o</sup>. Ramiro Zinder da Silva, Especialista  
Membro

Dedico prazerosamente este trabalho acadêmico e seus objetivos aos meus filhos: Cibele, Júnior e Pietra. Pois, o corpo teórico deste, do princípio ao fim, mostra-nos a excelência do bom profissional, mesmo que não reconhecido e/ou recompensado. E para minha esposa Patrícia, que me conforta diante dos consideráveis gastos financeiros junto à faculdade e me compreende nos horários nada convencionais para estudo e alimentação.

## AGRADECIMENTOS

Impreterivelmente agradeço primeiro a Deus, que proporcionou sabedoria e coragem para procurar auxílio a uma de suas criações; o ser humano. Pois, nas organizações humanas não haverá mudança sem que haja alguém para propô-la.

Ao Corpo de Bombeiros Militar, organização que o acadêmico se orgulha em pertencer, o qual foi à base de inspiração para que se promova o profissional segundo suas qualidades.

Entre inúmeros exemplos de Bombeiros, faz-se por justiça, agradecer também aos competentes profissionais que instigaram a busca em favor da justa valorização do bom profissional, estes, que realizam efetivamente suas funções e/ou outras atividades quando solicitados ou ainda por iniciativa própria diante da necessidade observada. Muitas vezes considerados bajuladores; mas, sabiamente os enaltece.

Os Senhores Bombeiros da área administrativa Cb Graef e Sgt Arno, resgatistas Sd's Reinaldo e Andersom, mergulhadores Sd's Sebastião e Marcos, instrutores Cb Roz e Sgt Jairo, socorristas Sd Davi e Cb Jacymir, Salva vidas Sd's Domingos e Hoffmann, BC's Grah, Pelegrine, Mariani e Angelita, combatentes Sd's Eliezer e Passos, operadores e condutores de viatura Sd's Jailsom e Ailtom, vistoriadores Sgt's Saulo e Cantalicio, Cmt's de OBM TC Oliveira, Sub Ten Heltom e Cb Moretoni, ainda, aqueles superiores hierárquicos que priorizam o objetivo fim da organização, propiciando liberdade e autonomia para novas idéias, Maj Gevaerd. E muitos outros.

Enfatiza-se aqui, a semântica de efetivamente e competentes. Pois, estes corroboram com o pensamento de Loid Layman (apud INSTRUÇÃO..., 1998, p.8) quando afirma que

a luta moderna contra incêndios é uma arte que requer um vasto acervo de conhecimento profissional e perícia. É impossível para um indivíduo tratar de adquirir conhecimento e habilidade adequados somente com a experiência; a maior parte do conhecimento se adquire através do estudo científico e o treinamento sistemático.

Ou ainda, segundo dizia Luiz de Camões, na estrofe 153, do Canto X, de "Os Lusíadas", "não se aprende, senhor, na fantasia, sonhando, imaginando ou apenas estudando, se não vendo, tratando e pelejando".

A Instituição de Ensino Superior Estácio de Sá de Santa Catarina com sua incontestável qualidade, esta, observada notoriamente no corpo docente e infra-estrutura. Propiciando o aprendizado superior.

Aos Professores orientadores na construção deste trabalho; Simone, Karin, Janini e Arnaldo. Que indiretamente transformaram em realidade um projeto particular do acadêmico; a construção científica e demonstração clara da possível mensuração objetiva do capital intelectual entre os profissionais do Corpo de Bombeiros Militar.

Aos familiares, os quais além de dedicar tal trabalho, agradece profundamente.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“É melhor tentar e falhar, que se preocupar e ver a vida passar; é melhor tentar ainda que em vão, que se sentar fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver...”

Martin Luther King.

## RESUMO

No decorrer deste trabalho acadêmico, será possível contemplar a imprescindível integração entre a teoria científica inerente à gestão de carreiras e a prática existente na organização, assim, o corpo teórico agrega diversos conceitos literários referentes à Administração de Recursos Humanos, sua forma de preencher os cargos e remunerá-los. Agrega também, por intermédio de uma pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, o plano vigente de cargos e salários dos praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, propiciando assim, uma observação e análise do contexto ao se realizar uma analogia. Logo, haverá a seleta fusão de diferentes pensamentos extraídos de autores da administração e de eventos e fatos relevantes extraídos da pesquisa qualitativa realizada na organização, seja arcaico, contemporâneo e/ou o necessário diante as mudanças. Haverá também, o melhor entendimento do princípio, atual e novo modelo de gerir as ascensões e cargos, expondo de forma clara e bem estruturada, garantindo fidedignidade dos conceitos, a justa maneira de alocar os profissionais aos respectivos cargos, pois existem diversas formas para relatar à mesma coisa, porém, observando-se ao fim, a impar conclusão em distribuir os cargos e remunerar de acordo com o capital intelectual. O novo desafio da administração da gestão de pessoas, por muitos, é considerado utópico pelo fato de difícil visualização de seus resultados, pois é trabalhado sobre o bem estar, satisfação, estado de espírito e natureza humana. Assim, precisa-se de clareza estratégica para transmitir a toda organização, o motivo pelo qual foi proposta e qual seu objetivo, pois sabe-se que as mudanças geram resistência, assim sendo um trabalho complexo e ainda mais enfático a sinergia. Logo, as pessoas, incontestavelmente são de grande valor para a organização, estas, se devidamente motivadas, agregam conhecimento, habilidade, apresentam atitudes e são comprometidas, gerando assim, o capital intelectual; considerado por muitos, o ativo principal de uma organização. Sabe-se que mentes pequenas falam de pessoas, mentes medianas discutem eventos e fatos e mentes grandes discutem projetos e melhorias; assim, grande será a mente que interpretar as pessoas e eventos em busca de um projeto de melhoria; um plano de carreira segundo o Capital Intelectual.

**Palavras-chave:** Carreira. Cargos. Capital intelectual.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1:	Seqüência dos componentes básicos do comprometimento.....	21
Ilustração 2:	Quadratura do circulo compondo o Capital Intelectual.....	22
Ilustração 3:	Objetivos organizacionais X individuais.....	23
Ilustração 4:	Posicionamento dos cargos na estrutura organizacional.....	27
Ilustração 5:	Descrição de cargo.....	28
Ilustração 6:	Modelo de estrutura organizacional .....	31
Ilustração 7:	Grupos de expectativas com questões fechadas para avaliação de desempenho.....	36
Ilustração 8:	Composição sistêmica do Capital Intelectual.....	37
Ilustração 9:	Quantidade de organizações e Militares.....	43
Ilustração 10:	Organograma de departamentos na organização.....	44
Ilustração 11	Organograma hierárquico decrescente dos cargos.....	51
Ilustração 12:	Idéias para instigar.....	55

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>7</b>
<b>LISA DE ILUSTRAÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	14
<b>2.1.1 Expectativas sobre as pessoas.....</b>	<b>15</b>
2.1.1.1 Dado.....	16
2.1.1.2 Informação.....	16
2.1.1.3 Experiência.....	17
2.1.1.4 Conhecimento.....	17
2.1.1.5 Competência.....	19
2.1.1.6 Comprometimento.....	20
2.1.1.7 Capital Intelectual.....	21
<b>2.1.2 Reciprocidade desejada.....</b>	<b>22</b>
2.2 GESTÃO DE CARGOS.....	25
<b>2.2.1 Disciplina.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Cargos.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.3 Estrutura organizacional.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.4 Justificativas para avaliação segundo o Capital Intelectual.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.5 Avaliação segundo o Capital Intelectual.....</b>	<b>33</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	42
4.2 DADOS COLETADOS NA PESQUISA.....	44
<b>4.2.1 Dados oriundos de diálogos.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.2 Dados oriundos de correio eletrônico.....</b>	<b>45</b>
4.3 ANÁLISE DOS CARGOS.....	48
4.4 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	49
4.5 ANÁLISE DO ANTIGO PLANO DE CARREIRA.....	52

4.6	ANÁLISE DO PLANO DE CARREIRA EM IMPLANTAÇÃO.....	53
4.7	SUGESTÕES E PROPOSTAS.....	55
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>
	<b>APÊNDICE A – Pré-teste.....</b>	<b>65</b>
	<b>APÊNDICE B – Proposta de avaliação de desempenho.....</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICE C – Proposta de avaliação do Capital Intelectual.....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE D – Planilha descritiva de pré-requisitos.....</b>	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE E – Almanaque (classificação decrescente das praças).....</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE F – Proposta de estrutura organizacional.....</b>	<b>77</b>
	<b>APÊNDICE G – Fluxograma da proposta de promoção.....</b>	<b>78</b>
	<b>ANEXO A – Avaliação do estagiário pela empresa.....</b>	<b>79</b>
	<b>ANEXO B – Ficha de frequência.....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXO C – Autorização do acadêmico.....</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXO D – Autorização da empresa.....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXO E – CD contendo cópia do trabalho.....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas organizações diante ao mundo cada vez mais globalizado, com o forte impacto da tecnologia e das céleres mudanças, observa-se a busca incansável pela liderança. Mas, sabe-se que a transformação de pessoas, meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem sucedidas. Pois, o ser humano é o responsável pelo planejamento, construção e funcionamento das máquinas. Isto devido à nova cultura e de uma nova estrutura organizacional, onde são privilegiados o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente acondicionadas e motivadas para tal. Observa-se-á em larga escala que o talento humano passa a ser tão importante quanto ou mais que a própria organização, pois é o elemento base para sua consolidação, manutenção e sucesso.

Hoje, a tradicional imagem do caminhão de Bombeiro se deslocando ao incêndio com o soar da sirene e carregando água foi substituída. Existem veículos pequenos que analisam e sugerem segurança desde os projetos das edificações, ou ainda, nos casos omissos ao sistema preventivo e situações diversas; permanece o deslocamento não apenas do caminhão, mas, ABTR<sup>1</sup>, lancha, *jet ski*, ASU,<sup>2</sup> dentre outros. Porém, ressalta-se a adição de uma eficaz ferramenta, os profissionais munidos de conhecimento.

Assim, no contexto da área de Recursos Humanos os modelos teóricos da administração proporcionam uma fonte segura e fidedigna para a análise diante ao arcaico método impositivo, coercitivo e subjetivo de plano de carreira. Propiciando assim, uma proposta cientificamente justa.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo visa analisar o plano de carreira das praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, objetivando a sua eficaz aplicação, pois a administração de cargos e salários está praticamente estagnada e na era do conhecimento em que se vive, deve-se quebrar os seculares modelos mentais, os quais ainda se acredita que tempo de serviço significa experiência e cargo seja sinônimo de desempenho. Faz-se necessário a justa valorização do profissional por intermédio de seu efetivo, objetivo e comprovado desempenho.

Diante disso, tem-se o seguinte questionamento: O plano de carreira das praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina está em conformidade com os modelos propostos teoricamente?

---

<sup>1</sup>Auto Bomba Tanque e Resgate; veículo equipado para auxílios diversos.

<sup>2</sup>Auto Socorro de Urgência.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o plano de carreira das praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina diante a literatura e propor novos modelos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Revisar a literatura sobre o tema em estudo;
- Pesquisar o plano de carreira proposto pela organização;
- Analisar o plano de carreira das praças;
- Aplicar o pré-teste das propostas que compõem o plano de cargos e salários segundo o capital intelectual;
- Propor melhorias para o plano de carreira.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para a sociedade é público e notório que Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina corresponde as expectativas, isto, resultado da motivação intrínseca dos profissionais pela causa e efeito das atividades em que são incumbidos a desempenhar e que seus serviços são de grande valia e indispensáveis à população. Assim, torna-se vital para a sociedade e para a manutenção dos bons serviços prestados, despertar para a importância de valorizar o profissional humano por meio de uma pesquisa que busque analisar o atual plano de cargos e salários dessa organização.

Para a organização, portanto, este estudo justifica-se pela possibilidade de avaliar um dos mais importantes instrumentos da área de administração de recursos humanos, que é o plano de carreiras, o qual pode contribuir para melhorar o estímulo e conseqüentemente a motivação, isto devido ao fato da perspectiva de ascensão de cargos e remuneração ser ferramentas amplamente difundidas para o incentivo e conseqüentemente para a motivação. Assim, poderá ser útil se sabiamente analisando com anseios de um Corpo de Bombeiros mais forte e independente, pois se sabe que, inteligente é aquele que aplica o que sabe, e se deve aprender com os erros já praticados, pois não haverá tempo o suficiente para treinar a todos.

Para o acadêmico, justifica-se pela aquisição de base científica segundo a literatura, pesquisada para comprovar e construir ferramentas de promoção segundo o Capital intelectual,

as quais até então eram empíricas.

Ainda, o referido trabalho demonstrou que a motivação pela profissão deve ser mais forte que os temores, pois, implica em gostar e defender o que se faz.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, conforme especificados a seguir.

No primeiro capítulo, está a introdução do trabalho que aborda o tema e o problema desta pesquisa, os objetivos e a justificativa para a elaboração do mesmo.

No segundo capítulo, denominado revisão de literatura, são tratados os conceitos que fundamentam teoricamente o presente trabalho.

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada para a realização deste estudo.

No quarto capítulo, são apresentados os dados obtidos no decorrer deste estudo, bem como a respectiva análise dos mesmos.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões e sugestões para a organização e recomendações para trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos literários necessários à compreensão do tema em estudo. Apresentar-se-á também, a literatura documental (Leis) em virtude do trabalho estar sendo realizado em ambiente Militar e organização subordinada ao governo do estado, assim, serão analisados os conceitos de gestão de pessoas e do sistema de cargos e salários adotados.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Ao analisar a gestão de pessoas dentro do contexto de recursos humanos se percebe que não é apenas uma moda ou algo momentâneo, mas sim, o necessário e urgente reconhecimento das pessoas. Logo, Perossi (2006) elucida a importância de reconhecer as pessoas considerando suas competências, habilidades e atitudes desejadas pela organização.

Carmo (2006) corrobora ao exemplificar a lamentável gestão de pessoas por chefia autocrática e com desconhecimento dos processos da organização, que por vezes criam planos de carreiras subjetivos, sem agregar valores e que não motivam os empregados, ainda atribuindo grande valorização a antiguidade.

Conforme a revista Melhor do RH (2003), o estudo realizado no Global Human Capital Benchmarking na Price water house, reuniu as melhores práticas e estratégias na gestão de pessoas praticadas por mais de mil empresas em 47 países, assim, comprovando novamente a necessidade de adequações as inovações e que incontestavelmente as pessoas são à base do desempenho corporativo e da vantagem estratégica sustentável.

Ressalta-se aqui, os profissionais e a abrangência que compõe a administração da gestão de pessoas ou administração de recursos humanos. Isto, pois segundo a luz do direito, conforme a Lei Federal nº. 4.769 e regulamentado pelo Decreto nº. 61.934/67, o qual se refere como o exercício das atividades exclusivas do Administrador; o profissional formado em curso superior/ Bacharel em Administração e registrado no Conselho Regional de Administração. Assim, tem-se claramente na Legislação o exercício profissional do Administrador, que segundo Chiavenato (1999), fazem-se necessários alguns itens para gerir pessoas:

- Análise de requisitos: mentais, físicos, responsabilidades, condições de trabalho;
- Descrição de atividades inerentes ao cargo: especificações, tarefas, métodos, autoridades e responsabilidades;
- Administração de Cargos e salários segundo método justo, contemplando a reciprocidade justa da troca entre organização e o empregado;

- Incentivos salariais e benefícios sociais segundo uma visão estratégica;
- Plano privado de aposentadoria;
- Avaliação do desempenho dos funcionários; propiciando uma mensuração e conseqüente valoração do empregado merecedor, motivando-o a continuidade de bons serviços;
- Comunicação aos funcionários;
- Treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Diagnóstico de necessidades e desejos;
- Implementação;
- Avaliação e processamento de informações para possíveis alterações;
- Desenvolvimento organizacional;
- Higiene, segurança e qualidade devida no trabalho;
- Relações com empregados e relações sindicais;

Cientes do que prescreve a legislação referente ao administrar. Ou seja, “a arte de fazer as coisas através de pessoas” (MARY PARKET FOLLET), seguem as expectativas sobre estas.

### **2.1.1 Expectativas sobre as pessoas**

Neste item abordar-se-á os componentes, conceitos e justificativas referentes às expectativas sobre os profissionais; logo, a grandeza do Capital Intelectual, o qual a tendência global demonstra que as atenções estejam direcionadas para tal, pois, a riqueza das nações depende de como os gerir; sejam as partes (dados, informação, experiência, conhecimento, competência; habilidade, atitude e comprometimento) ou o todo (Capital intelectual).

No decorrer dos próximos itens, faz-se necessário adotar também o dicionário da Língua Portuguesa como aporte, isto, em virtude do lamentável e considerável desconhecimento do real significado ou mesmo da semântica das palavras e conceitos que se abordam, em especial os componentes da competência (dado, informação e conhecimento), fato observado também por Davenport e Prusak (1954, p.2), os quais relatam que “as empresas tem dificuldades de distinguir entre três conceitos relacionados [...] confusão entre dado, informação e conhecimento [...] por mais primário que possa soar”.

Atualmente segundo Zanoni (2006), as oportunidades aparecem para quem está preparado, o qual Davenport e Prusak (1954) corroboram relatando que a economia vigente não está na tecnologia, seja o micro chip ou a rede mundial de telecomunicações. Está na mente das pessoas.

Cientes da existência de elementos os quais possuem valores desejáveis no mercado



global e atualmente mensuráveis em cada profissional, seguem os conceitos e especificações destes.

### **2.1.1.1 Dado**

Entre os elementos que compõem o Capital Intelectual e ainda um dos mais básicos, tem-se o dado, considerado como algo vago, o qual por si só não representa importância; este deve ser processado ou agregado a outros para que então possa ser útil.

Assim, também se define dado como um elemento ou quantidade apercebida que serve de base à resolução de um problema, ainda, o princípio ou base para se iniciar no conhecimento de algum assunto.

Para Davenport e Prusak (1954), dado é como um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos ao tempo ou a eventos, por vezes intitulados como mero dado.

Ainda, que os dados demonstram apenas parte do que houve, não propiciam julgamento, interpretação e nem qualquer base sustentável. Dados nada fornecem sobre a importância ou irrelevância.

Laudon e Laudon (1999, p. 10) descrevem dados como “fatos brutos, fluxo infinito de coisas que estão acontecendo no momento e aconteceram no passado”. Relatam ainda, que no decorrer do tempo os conceitos pesquisados e publicados sobre dados encheriam uma biblioteca. Porém tem-se a ímpar conclusão que um dado por si só não representa algo que valha a atenção.

Conforme descrito, o dado ao ser processado se torna uma informação, assim, seguem os conceitos e especificações desta.

### **2.1.1.2 Informação**

Informação pode ser considerada um estágio ou fase após o dado; ainda, um dado interpretado; dado com significado e suporte para a tomada de decisão. Ainda, informação significa instrução, ensinamento e transmissão de conhecimentos.

Para Laudon e Laudon (1999), informação é o conjunto de dados aos quais os seres humanos propiciaram forma para então os tornar significativos e úteis. Ainda, relatam à origem Latina da palavra *informare* que significa dar forma.

Informações são dados que comportam relevância e propósito. (DAVENPORT; PRUSAK, 1954). Ainda, os mesmos autores também definem como os dados que compõe à diferença, que se acredita ser ainda melhor interpretado como o dado processado que faz a

diferença<sup>3</sup>. Ou ainda, um formato de mensagem com possibilidade de comunicação audível e visível.

Conforme o decorrer deste, tem-se a seqüência do dado para a informação, esta para agregar maiores valores se funde com a experiência conforme segue.

### **2.1.1.3 Experiência**

O termo “experiência” em seu real significado exprime o aprendizado e o agregar algo no decorrer do tempo, porém lamentavelmente se divulga em grandes proporções e aleatoriamente com o significado da palavra deturpado e prostituído, diga-se prostituído por se utilizar do termo sem ser de direito apenas para receber algo em troca. Assim se exemplifica o termo “tempo de serviço”, que habitualmente e erroneamente se associa à experiência ao invés de dado, o qual melhor corresponde. Pois, o inerte passar do tempo nada agrega.

Experiência se refere ao que foi agregado ou ocorrido no decorrer do tempo e não apenas o tempo, tal palavra foi absorvida do Latim que significa submeter-se a teste. Assim, a experiência real e verdadeira tem uma considerável importância em possibilitar uma perspectiva histórica, a partir da qual é possível olhar e entender novas situações e eventos. (DAVENPORT; PRUSAK, 1954) Ainda, experiência é o conhecimento das coisas pela prática ou observação, a qual se adquire no decorrer do tempo, logo, nem todos submetidos ao tempo a possuem.

Cabe ressaltar a existência da verdade fundamental ou verdade da raiz, as quais são situações apresentadas *in loco*. Isto, para não se estar exposto a teorias flutuantes, generalizações ou principalmente aos inúmeros anciãos inertes no tempo e adeptos a discursos sensacionalistas e mentirosos.

Através da experiência é que se desenvolve o conhecimento, aquilo que absorvemos de cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal (autodidatas). Enfatiza-se assim, que os profissionais com experiência real são propensos a promover *insights*.

### **2.1.1.4 Conhecimento**

O conhecimento deriva da informação agregada à experiência, da mesma forma que a informação deriva dos dados. Ou seja, o conhecimento emerge da mente atuante.

Já em princípio, Davenport e Prusak (1954, p.6) relatam a diferença entre conhecimento, dado e informação; embora estejam intrinsecamente ligadas e a “diferença entre

---

<sup>3</sup>Faz-se tal referência para que se enfatize o processamento dos dados, assim, agregando valor e se tornando uma informação.

esses termos seja normalmente uma questão de aplicabilidade, propriedade e grau”. Assim, tem-se a importante percepção que dado, informação e conhecimento não são sinônimos e sim uma seqüência lógica. Assim, definem conhecimento como

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentada, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações . Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1954, P.6)

Conforme Galliano (1986), a citação anterior se refere ao conhecimento como a junção de outros elementos, sejam os dados processados o qual surge à informação e esta agregada à experiência surge o conhecimento, vê-se, no entanto, a necessidade de junção dos conhecimentos Teológico, Empírico, Filosófico e Científico.

Assim, a corrente do conhecimento Teológico por intermédio da Bíblia (1997, p. 841), uma obra composta por livros de diversos autores, e considerada a base do Cristianismo, relatam em Provérbios capítulo dez e versículo um que “o filho sábio alegra o pai”, ainda, no versículo treze a dezessete sobre o conhecimento, o qual “na boca da pessoa prudente existe sabedoria [...] os sábios entesouram o conhecimento [...] quem aceita a disciplina caminha para a vida”.

Cientes da valoração do conhecimento nas citações dogmáticas, seguem citações também referentes ao conhecimento empirico e ciência.

Conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.24), mesmo considerando a diferença entre a razão e o empirismo concordam com os filósofos ocidentais em geral, o qual definem como a “crença verdadeira justificada”, conceito utilizado inicialmente por Platão. Assim, em virtude do conceito oriundo de duas correntes de conhecimento, sabe-se que estas diferem radicalmente quanto ao que constitui a verdadeira fonte do conhecimento.

O mesmo autor também cita três abordagens referentes à composição do conhecimento tradicional do Japão; a) unidade do homem com a natureza. b) unidade do corpo com a mente. c) unidade do eu e o outro. Tais características constituem o fundamento Japonês em relação ao conhecimento.

Por intermédio de Nonaka e Takeuchi (1997, p.5), seguem conceitos de renomados autores proeminentes, os quais em sua maneira relatam a nova se não atual fase da economia, diga-se economia, pois Reich (1991 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.5), “afirma sobre a única verdadeira vantagem competitiva pertencente a aqueles equipados com conhecimento para identificar, solucionar avaliar novos problemas”.

Segundo Drucker (1993 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.5), “o conhecimento não é mais um recurso ao lado dos diversos fatores de produção”, mas sim, o “único recurso significativo atualmente”. Ele afirma ainda que “o fato de o conhecimento ter ser tornado o

recurso, muito mais do que apenas *um* recurso, é o que torna singular a nova sociedade”.

Assim, Toffler (1990 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.5), corrobora com a afirmação anterior, o qual “proclama que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder”. Ainda ressalta que o conhecimento ao é mais o auxiliar do poder monetário e da força física, mas sim, possui á sua própria essência, assim, a busca pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se cêlere no mundo inteiro. Acredita também que o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.

Quinn (1992 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.5), possui a mesma percepção de Drucker (1993) e Toffler (1990) em que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está concentrado basicamente em suas capacidades intelectuais e de serviços do que em seus ativos imobilizados, como terra, imóveis e equipamentos.

Nonaka e Takeuchi(1997) concluem que o futuro pertence as pessoas que possuem conhecimento, pois se vive em sociedade baseada no conhecimento. Ou seja, as chances pertencem mentes preparadas.

As formas como as organizações se diferem qualitativamente positivas em relação aos seus competidores está no que elas agregam de informação, conhecimento e em como elas aplicam tais conhecimento (BARBOSA, 2006).

Em virtude do conhecimento é que as pessoas transformam o mundo. Propiciam mudanças, transformam as dificuldades em desafios e conseqüentemente oportunidades, os *insights* em produtos ou serviços, os problemas em soluções, os objetivos em realidade, os pensamentos em palavras e estas em atitudes. (CHIAVENATO, 2006).

Dentre os elementos citados anteriormente se possibilitou de forma sistêmica a composição do conceito literário do conhecimento, o qual segue como um dos elementos da competência.

### **2.1.1.5 Competência**

O referido termo em seu real significado muito impressiona e enaltece aquele que o possui, ainda que este se refira não apenas ao saber ou agregar conhecimento, mas sim, tê-los em suas habilidade e se não principalmente nas atitudes.

Em virtude também do deturpado significado da palavra “competência”, faz-se necessário já em princípio ressaltar todos os elementos que conforme as teorias a compõem, elementos também descritos como “CHA”, devido as suas iniciais.

Competência, para Boog (1991) possui muitos aspectos assemelhados ao termo competição. Porem, competência é a qualidade daquele capaz de apreciar e solucionar respectivas questões ou realizar determinada atividade, significa também, o conhecimento

agregado, a habilidade que possui e a aptidão ou atitude.

Competência é um termo que expressa as propriedades do comportamento e capacitações que algumas pessoas ou organizações se diferenciam positivamente diante de outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação. (GRAMIGNA, 2002).

Uma definição amplamente utilizada na França conceitua a competência como um conjunto de saberes mobilizado em prol do trabalho. Tendo como seus componentes os saberes ou conhecimentos específicos; os saberes colocados em prática, o saber fazer, as aptidões; a inteligência pessoal e profissional, as capacidades; a vontade de colocar em prática e desenvolver as competências (VIEIRA; GARCIA, 2006). Assim, competência requer um sistema, uma organização estruturada, uma composição, um grupo de eventos, uma combinação de elementos que se pode sintetizar como conhecimento, habilidade e atitude.

Enfatizando o conceito supracitado, Dutra, Hipólito e Silva (2000, p.163) resumem o conceito de competência como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas”.

Diante aos elementos e respectivos conceitos até aqui relacionados, observa-se um envolvimento cada vez maior da pessoa como o ato, compondo o conceito literário do primeiro de dois elementos do Capital Intelectual, a competência, logo, o próximo item abordará o segundo de dois elementos do Capital intelectual, o comprometimento.

#### **2.1.1.6 Comprometimento**

Por se tratar de algo intrínseco, tem-se a equivocada ausência de uma mensuração específica e objetiva do comprometimento, porém é sabido da existência de concretas atividades, referências e menções a que faz jus o profissional que deseja, age, sente necessidade de mudança e gosta do que faz. Logo, para cada organização variam os parâmetros que possam representar o grau de comprometimento.

Comprometimento para Boog (1991, p.123), é o que se refere a “querer e agir em prol das mudanças”, é algo “antecedido por atitudes favoráveis á mudança”, deve-se “sentir a mudança como necessária, gostar e apreciar o que vai ser mudado”, o qual por sua vez, é antecedido por um conhecimento da mudança e de suas implicações (pensar e conscientizar-se das mudanças). Concluem então, que se compromete com o que se gosta e com o que se conhece. Assim, alterações, inversão de ordem, omissão de um dos elementos ou frustrações podem levar a projetos abortados.

Conforme o exposto, segue seqüência dos componentes básicos do comprometimento.

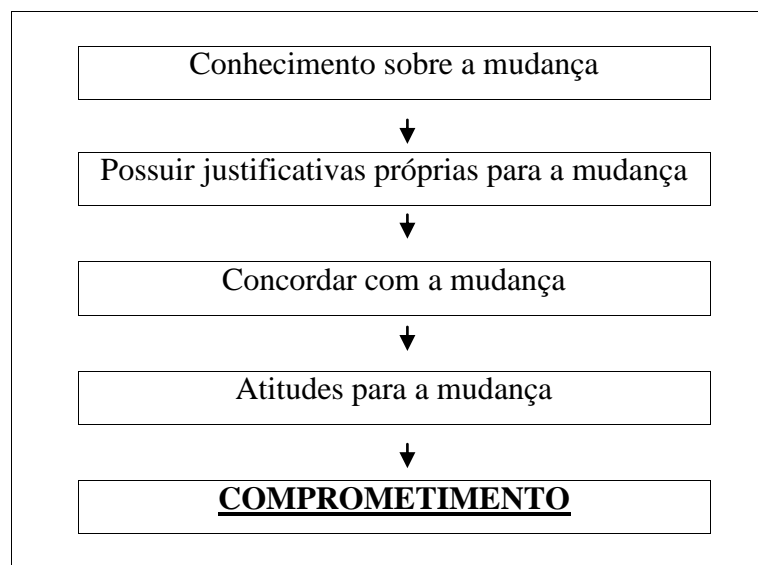


Ilustração 1: seqüência dos componentes básicos do comprometimento  
 Fonte: Dados primários (2006).

Sabidamente se enaltece ainda mais o comprometimento ao considerar o tempo em que Davenport e Prusak (1954, p.67) alertaram para a preservação deste ativo por muitos considerado intangível, porém valoroso, o comprometimento. O qual, as pessoas comprometidas ao se aperceberem de incertezas de uma firmiação de contrato, falta de reconhecimento e recompensa, entre outros, “costumam explorar novas opções e por vezes a deixar a empresa”, conseqüentemente levando consigo o conhecimento.

Diante ao exposto, tem-se a preocupação em reter o que se julga de valor, logo, segue o capital intelectual que compreende não apenas o comprometimento, mas sim, diversos elementos também importantes.

### 2.1.1.7 Capital intelectual

O item a que se pretende explorar e o inserir como parâmetro ao plano de carreira, traz não apenas a responsabilidade em defendê-lo como soberano que é, traz também, a certeza da abrupta importância que este trabalho acadêmico incidirá sobre a organização que o utilizar.

Ainda que, o Capital Intelectual inclui, além da capacidade intelectual humana, o capital estrutural pertencente à empresa; os bancos de dados, os manuais de procedimento, enfim, a forma ou processos como as coisas são feitas (BARBOSA, 2006).

“É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. O conhecimento torna-se básico. [...] O trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental”. (CHIAVENATO, 1999, p.30) Ainda, que o até então “mais importante recurso, o financeiro, transfere o pódio ao atual e imprescindível recurso, o capital intelectual”.

Borges (2006) valoriza o capital humano dizendo que é fundamental para o alcance de um objetivo, ainda, significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa Capital Intelectual.

Com base na literatura supra citada, segue ilustração da fusão dos conceitos que compõem o Capital intelectual.

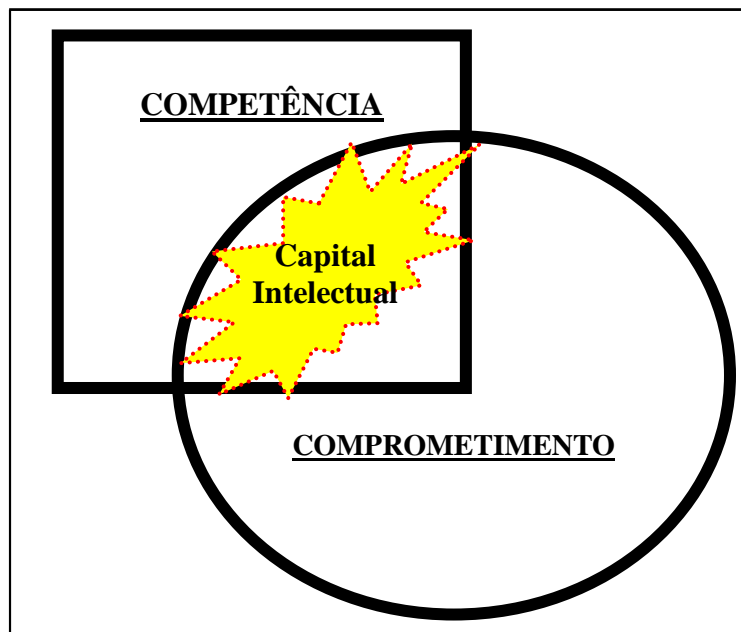


Ilustração 2: Quadratura do círculo compondo o Capital Intelectual  
Fonte: Dados primários (2006).

Compreende-se a cada parágrafo, o quão valioso é a aquisição, promoção, estimulação e manutenção de profissionais, ou se diga no singular, profissional devido á escassez destes. Conforme Gubman (1999, p.13), “se o talento é escasso e valioso, as empresas ganham quando são mais espertas que a concorrência para criar um ambiente de trabalho atrativo, conseguir os elementos certos e obter o máximo deles”. Assim, cientes de tal valor e escassez sobre os portadores de capital intelectual, o mesmo autor questiona, “porque as pessoas quando qualificadas trabalhariam num ambiente medíocre quando podem escolher entre muitos empregadores interessados?”.

Tal prática, comum e de fácil percepção principalmente entre departamentos, assim, se desperta a não mais focar apenas um ou outro departamento, ou ainda apenas o cliente ou produto final, mas sim, também a pessoa.

### **2.1.2 Reciprocidade desejada**

Enfatiza-se neste item a administração da reciprocidade dos objetivos entre organização e profissional. O qual, os profissionais contemplam seus compromissos com a organização,

atingindo o objetivo desta, e a organização pouco ou nada faz em resposta aos objetivos do profissional; seja oportunidade e crescimento com possibilidade de atingir novos cargos, melhores salários, melhor qualidade de vida no trabalho, relacionamento humanizado, consideração e respeito entre diferentes graus hierárquicos.

Corroborando com o acima descrito, a Lei Estadual Nº 6.218 relaciona também; melhores benefícios, segurança e satisfação no trabalho, liberdade para trabalhar e liderança liberal. Logo, seguem ainda outras palavras que enaltecem tal justa troca.

O termo gestão de pessoas se refere à administração das pessoas que trabalham rumo ao objetivo da empresa, o qual Chiavenato (1999, p. 4) relata que “o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam por boa parte das suas vidas trabalhando dentro das organizações, e estas dependem uma da outra para obterem sucesso”. Ou seja, identifica-se a essencial reciprocidade entre a organização e o empregado. Considerando esta relação entre empresa e as pessoas que lá trabalham, consideramos também a gestão dos talentos com eficácia, o qual segundo Gubman (1999), se propicia o reconhecimento do que se faz necessário para tornar sua organização um sucesso de longo prazo, concomitantemente também se propicia o reconhecimento do que as pessoas precisam que a organização faça para que se sintam bem sucedidos. Pois, as pessoas não são partes separadas da organização, elas são a própria organização.

Espera-se pela óbvia, lógica e essencial reciprocidade entre a organização e o profissional. Pois, de acordo com Kotler (1998), um relacionamento profissional consiste em pessoas que compartilham uma necessidade e/ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que a satisfaçam.

Chiavenato (1999, p. 5) ilustra os objetivos comuns de ambos os lados de uma troca.

<b>OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>OBJETIVOS INDIVIDUAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sobrevivência</li> <li>•Crescimento sustentado</li> <li>•Lucratividade</li> <li>•Produtividade</li> <li>•Qualidade nos serviços/serviços</li> <li>•Redução de custos</li> <li>•Participação no mercado</li> <li>•Novos mercados</li> <li>•Novos clientes</li> <li>•Competitividade</li> <li>•Imagem no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Melhores salários</li> <li>•Melhores benefícios</li> <li>•Estabilidade no emprego</li> <li>•Segurança no trabalho</li> <li>•Qualidade de vida no trabalho</li> <li>•Satisfação no trabalho</li> <li>•Consideração e respeito</li> <li>•Oportunidade e crescimento</li> <li>•Liberdade para trabalhar</li> <li>•Liderança liberal</li> <li>•Orgulho na organização</li> </ul>

Ilustração 3: Objetivos organizacionais X individuais.

Fonte: Chiavenato (1999, p.5)

Diante ao exposto, Gramigna (1999, p. 6) elucida que “certamente estarão no pódio aqueles que possuírem um modelo efetivo de gestão de pessoas, que compartilhem os interesses da organização com os interesses individuais”.



Segundo Batitucci (1999), a gestão de pessoas se encontra inserida no contexto da própria empresa, constituindo-se parte essencial e inseparável da mesma; que por sua vez, esta, igualmente no contexto do ambiente externo onde atua; hoje globalizado. Estes trabalham e crescem concomitantemente.

Observa-se o quão importante é a gestão de pessoas na organização, lembra-se ainda, que erroneamente a gestão de pessoas é interpretada como utópica. Identifica-se que as tendências diferem do departamento de recursos humanos tradicional, burocratizado e puramente operacional. Atuantes apenas no recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene, segurança do trabalho e benefícios. Pois, tarefas repetitivas e básicas pertencem à história.

Hoje, é vital o despertar para a nova tangente destas variáveis até então consideradas como Recursos Humanos. Como elucida Chiavenato (1999, p. 7), a gestão de pessoas se baseia em três aspectos:

as pessoas consideradas como seres humanos dotados de personalidade própria e possuidora de capital intelectual. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; agentes propulsores de novas idéias e não estagnados a quietude da inércia. As pessoas como parceiras da organização, procurando levam-na a excelência e cientes da reciprocidade desejada com a troca justa entre empresa e empregado.

No entanto, o motivo principal da gestão de pessoas é o trabalho fornecido pelo empregado para a empresa, este, com diversos significados no decorrer do tempo.

Segundo a Bíblia (apud LEMOS, 2005), o trabalho foi à punição pela desobediência humana, o qual elucidava que o pão seria ganho com suor do rosto. Na tradição Greco-Romana e Judaico-Cristã era uma forma de tortura, ainda, foi uma forma de perder a liberdade; o caso da escravidão. Mas, ao final da Idade Média, o trabalho passou a adquirir um significado positivo, possuindo sinônimo de dignidade aqueles que o praticassem.

Ainda referente ao trabalho, existem três diferentes formas, quando na era industrial com empresas altamente burocratizadas e trabalhos dirigidos na produção em quantidade, subutilizando o homem como acessório da máquina. A seguir, a era pós-industrial com um direcionamento a competitividade e uma melhor percepção do profissional. Hoje, na era da informação, com mudanças constantes, produtos e serviços personalizados e ênfase no capital intelectual do colaborador. Tal capital que valoriza o profissional que o possui (LEMOS, 2005).

Observa-se publicamente que até a intitulação do profissional que presta serviço para a empresa mudaram, alguns o chamam, hoje, de colaborador. A gestão de pessoas não é mais uma maneira impositiva e coercitiva das empresas gerirem seus empregados, ou ainda, com recursos humanos de gestão pouco mais dinâmica e gerindo seus empregados como um recurso importante para a empresa. Mas, como o empregado sendo o ativo principal da empresa e uma

gestão de talentos, capital humano ou intelectual.

Esta idéia é fundamentada por Flannery (1997, p.26) quando expõe que a “nova gestão de pessoas propicia ênfase nas habilidades e competências em busca da satisfação do cliente”, e não mais em busca do melhor produto. “O novo desafio da gestão de pessoas é o marketing sincronizado”; superar os desafios diante da realidade competitiva e suprir os desejos e necessidade da organização e empregado. Deve-se, também, enfatizar a sinergia, expor e estar motivados rumo ao mesmo objetivo e conscientizar sobre o valor da importância da soma das partes.

Considerando a semântica de sinergia aplicada à gestão de pessoas, tem-se a importância da especificação das partes rumo ao mesmo objetivo. Chiavenato (1999) divide recursos humanos em estratégico (Clareza estratégica, realização das mudanças e capital intelectual) e operacionais (recrutamento, seleção e cargos e salários).

Ainda sobre a realização das partes em prol do todo, lembra-se em memória o Sr Sargento Bombeiro Militar Urbano, que elucidava o seguinte jargão: “se cada um realizasse a sua parte o mundo seria bem melhor”.

Logo, seguem partes que compõem a estrutura hierárquica Militar, ou seja, gestão de cargos.

## 2.2 GESTÃO DE CARGOS

Para abordar o referido item, faz-se necessário elucidar desde o princípio sobre a disciplina, isto devido à coercitiva incidência entre os cargos da estrutura hierárquica Militar. Pois, conforme já citado no decorrer deste, os cargos deve ser tratados de forma personalizada e única, pois, cada empresa e os respectivos empregados possuem suas particularidades.

### 2.2.1 Disciplina

A hierarquia e a disciplina militar são a base institucional, sendo que a autoridade e conseqüente responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

Ressalta-se o necessário conhecimento e rigorosa observância nas leis e regulamentos, como prescreve a Lei Estadual Nº 6.218, preceituadas no regulamento disciplinar do Exército(RDE), este que aqui se utiliza pois o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina é força auxiliar do Exército. Ainda, o racional e por vezes esquecido trecho: “quando voluntariamente, o militar age como o seu próprio juiz, impondo-se regras de moral e ética”.

Porém cabe distinguir disciplina e hierarquia, esta “histórica se não mitológica

existência” é utilizada em larga escala; seja em escola, família, Igreja, empresa entre outras conforme já citada anteriormente, no entanto, a disciplina incontestavelmente se faz necessário também em todo e qualquer lugar, no entanto, ao estar inserida dentro da hierarquia Militar permite a distorção de seu significado, as personalidades.

Sob a ótica Militar, Soriano Neto (1973, p.8) corrobora com as teorias anteriores quando redige que “a antiga e férrea disciplina militar tornou-se hoje mais racional”, isto, em virtude do avanço tecnológico e a valorização do conhecimento, “levando em conta, obrigatoriamente o trabalho sinérgico de equipe”, sejam equipes dentro de departamentos ou a organização com o profissional.

Não são mais concebíveis as filosofias populares que não se sustentam; Soriano Neto (1973, p.8) ainda elucida que “a disciplina não é mais o manda quem pode e obedece quem tem juízo ou ainda casa grande e senzala”, as quais, apercebidas pelo acadêmico no princípio do curso acadêmico, quando dialogava entre os profissionais sobre a possibilidade de construir algo cientificamente para mensurar o capital intelectual dos profissionais Bombeiros, isto, para melhor os gerir.

O § 2º, do art 14, da Lei Estadual Nº 6.218, assim conceitua a disciplina:

disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

Diante ao conceito de disciplina conforme legislação Militar, cita-se também um conhecido trecho histórico utilizado por Soriano Neto (1973) para referenciar a disciplina militar.

Citação longa, porem que corrobora consideravelmente para se aperceber que o tempo passa e também nós devemos nos adequar as evoluções ocorridas no decorrer deste. Se não, o Bombeiro ainda aguardaria o incêndio para então o combater, ou ainda, os fanáticos aguardariam um ser superior para salvá-los das chamas, enquanto que um ser superior já proporcionou a inteligência para a prevenção, fuga ou resgate.

No decorrer da história nenhum dos povos praticou a disciplina militar como os espartanos, cujos soldados aprendiam, desde tenra idade, a superar a dor, a comiserção do próprio eu, o medo e o sentimento da morte. Os espartanos, por meio de ferrenha disciplina, a célebre "disciplina espartana", embasada em rígida legislação e inspirada nas divindades gregas, dedicavam-se integralmente a um estado militarizado. Esparta ou Lacedemônia, situada na Península do Peloponeso, era a capital da Lacônia; daí a origem do termo "lacônico" - breve, conciso, estilo espartano, sem o desperdício. Esparta criou e desenvolveu, durante aproximadamente três séculos, um sistema de organização militar ímpar. O Estado treinava militarmente toda a população, desde os sete até aos sessenta anos de idade. As crianças, dos sete aos treze anos, aprendiam técnicas para a suplantação da dor e do medo. Para isso, também eram flageladas, inclusive por outras crianças, com violentas surras, sendo comuns os desmaios, os ossos quebrados e os prolongados sangramentos do corpo, que deixavam permanentes cicatrizes. Aos treze anos, os adolescentes já participavam dos intensos e

exigentes treinamentos, após terem se submetido a testes cruéis que lhes avaliavam a coragem e a resistência à dor (SORIANO NETO, 1973, p.2).

Diante ao exposto, tem-se de forma enfática a necessidade de se adequar às mudanças, logo, seguem tópicos referente a cargos e estrutura organizacional, estes até então estagnados nas organizações Militares, isto, contrariando a ciência sobre a necessidade de redução dos níveis hierárquicos.

### 2.2.2 Cargos

A seqüência de autoridades dentro da estrutura organizacional se faz por postos ou graduações; os postos pertencem aos oficiais e as graduações aos praças e dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade.

Posto e Cargo são posições hierárquicas compostas de autoridades e conseqüentes responsabilidades e funções, assim, quanto maior o cargo maior a especialização do profissional que o possui. Conforme ilustração que segue

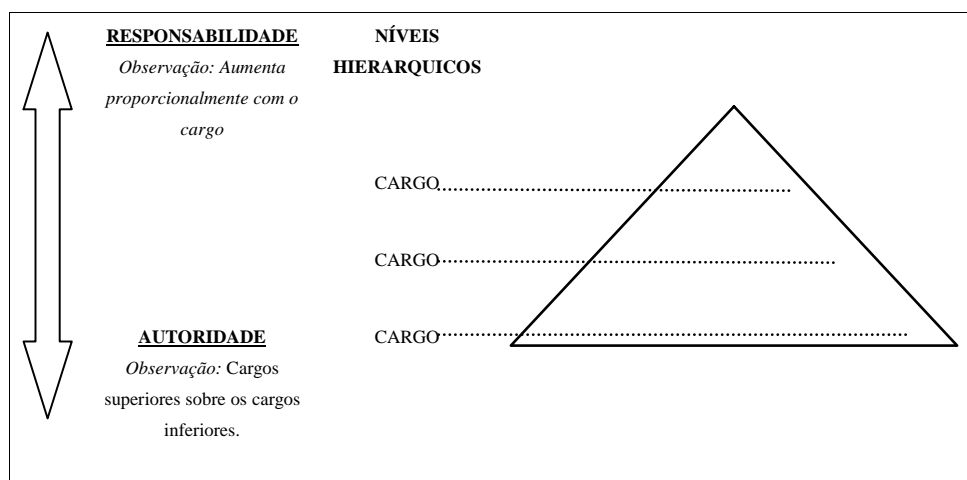


Ilustração 4: Posicionamento dos cargos na estrutura organizacional.  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p.160)

Importante salientar, que o grau de responsabilidade é proporcional ao cargo em virtude dos cargos inferiores o qual incide sua autoridade, salientar também, se não principalmente, que o capital intelectual é proporcional ao cargo.

Para as organizações, “cargo corresponde à base de aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais e para as pessoas o cargo é fonte de expectativas e motivação”. (CHIAVENATO, 1999, p.160)

Conforme a Lei Estadual Nº 6.218, o Cargo militar é um conjunto de atribuições, deveres, responsabilidades e funções cometidas a um militar em serviço ativo. A função citada,

refere-se a ação natural e própria da atividade, considerada também como serviço, encargo, emprego e/ou missão.

No decorrer das leituras e entre diversos autores referentes a cargos, Chiavenato(1999, p.176) desperta a atenção para a importante formalização/normatização do cargo, pois, na mesma página faz uma ilustração e repetem várias vezes os trechos que seguem:

1. “Descrever e analisar o cargo”;
2. “Sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades”;
3. “Descrição escrita do que o ocupante do cargo faz como ele faz e porque ele faz”;
4. “Identifica, descreve e definem um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações”;
5. “Definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como ele faz e em que condições o cargo é desempenhado”;
6. “Relacionam de maneira breve as tarefas, deveres e responsabilidades do cargo”.

Segue modelo simplificado para relacionar as especificações de um cargo.

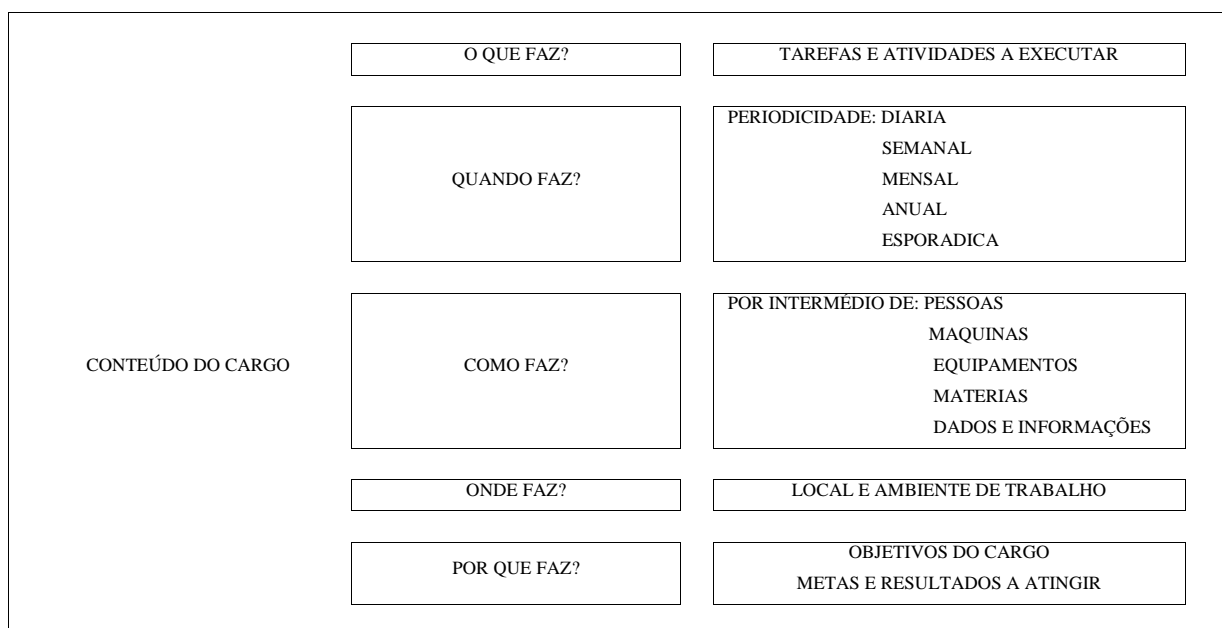


Ilustração 5: Conteúdo do cargo.  
Fonte: Chiavenato (1999, p.176)

No entanto, descrição do cargo é um modelo sintetizado das principais responsabilidades do cargo, definindo assim, o que o ocupante faz, onde faz e porque o faz. Propiciando ainda, se não principalmente, a observação detalhada do que o cargo exige do profissional em termos de competência (conhecimento, habilidade e atitude) e (comprometimento) para que possa o desempenhar adequadamente.

Conforme Drucker (1996), os meios de produção, a base tradicional do capitalismo, estavam agora nas cabeças (conhecimento) e mãos (atitudes) dos trabalhadores.

No decorrer deste, observamos expectativas sobre o profissional e a organização, cargos entre outros, porém é crucial bem estruturar tais conceitos científicos de modo produtivo.

### 2.2.3 Estrutura organizacional

Pouco ou de nada adianta os profissionais que agregam todos os elementos do Capital Intelectual dispostos de forma aleatória na organização, sejam muitos estratégicos e poucos operacionais ou ainda uma cadeia de comando o qual existem muitos para mandar e poucos para executar.

Na concepção de Chiavenato (1999), a visão administrativa clássica dispõe os níveis hierárquicos verticalmente e os departamentos horizontalmente. Como afirma o autor, a classificação de cargos compreende em ordenar os cargos de acordo com a importância na empresa e/ou criar classes. Ainda que os cargos façam parte do formato da estrutura da organização, sendo que este formato deve determinar o grau de especialização dos cargos<sup>4</sup>.

A hierarquia distancia as pessoas e o relacionamento profissional, dificulta a comunicação, sobre carrega alguns e facilita para outros e entre inúmeras disfunções.

O chefe se assemelha a um ícone inacessível, não pela proibição de acesso, onde as pessoas não possam chegar até ele e falar-lhe, o qual algumas organizações assim praticam, mas no sentido de que as pessoas para lhe falarem precisam mudar o seu comportamento e não necessariamente falar o que se faz necessário, isto, porque neste momento estão se relacionando com um superior, alguém com uma posição acima e não com um ser humano semelhante, com um profissional. É o respeito para causar impressão, não por respeito ao profissional. Assim, “tal relacionamento simplifica bastante a administração”. Diferente de comandar, mas sim, mandar coercitivamente reprimindo a participação, criatividade, o espírito crítico e a responsabilidade é cômodo, simples e fácil. O “envolvimento requer competência de que administra pessoas, isto, para saber as aproveitar em prol da organização”. (LUCENA 1977, p. 19)

Ainda referente ao reduzir os níveis hierárquicos, ou seja, adequar qualitativamente positivo a comunicação, execução, produtividade e entre outros, Vieira e Garcia (2004, p.6) relatam que as mudanças no perfil de gestão e dos colaboradores que a empresa esperava encontrar, propiciaram um processo de reestruturação organizacional, reduzindo consideravelmente seus quadros.

No que tange o relacionamento entre diferentes níveis hierárquicos, cita-se um relacionamento com recíproco respeito de valores, pois, neste se enfatiza o ser humano e não o cargo, o qual, o Patrono Caxias e o Conde Porto Alegre frequentaram a mesma turma em

---

<sup>4</sup>Teoricamente, quando mais elevado for o cargo, maior será sua especialização.

Alferes, 1818; possuíam a mesma idade, sendo muito amigos. Caxias fora promovido a Coronel, antes do Conde Porto Alegre, ainda, ao retornar da pacificação do Maranhão, recebeu o título de Barão e a promoção a Brigadeiro. Conde Porto Alegre, ainda Tenente-Coronel, o envia uma correspondência extremamente formal, cumprimentando o amigo pelas menções honrosas e referências elogiosas recebidas. Caxias, entristecido por tal formalidade e conseqüente frieza lhe escreve outra carta, "De volta de minha fazenda, recebi uma carta tua em que me trata com toda a gravidade devida a um Barão e Brigadeiro, porém não a um amigo velho e camarada, um pouco mais feliz na carreira do que tu". E mais adiante: "Eu sou o mesmo Luís Alves e cada vez mais amigo dos meus amigos e, conquanto não desprezem em nada as honras com que S.M.I. me quis agraciar, contudo não me enfatuo com elas". ( DOCCA, 1940 apud SORIANO NETO, 1976, p.6).

A referida citação exprime o já existente bom senso sobre distúrbios do regime Militar na estrutura organizacional, composta por seus respectivos cargos verticalmente e os departamentos horizontalmente, o qual a teoria científica tende a redução dos níveis hierárquicos, ou seja, um achatamento da pirâmide<sup>5</sup>; isto, no intuito de reduzir os chefes dos chefes, ou melhor, estabelecer uma comunicação direta e excluindo o conhecido popularmente como “telefone sem fio” e suas conseqüentes distorções de comunicação, assim, melhorando a eficiência com produtividade máxima e desperdícios mínimos, logo, melhor custo benefício conforme Drucker (apud BOOG, 1991, p.29) referenciam nas tendências que seguem

O achatamento é melhor que a estrutura hierárquica rígida (...) nos próximos dez anos haverá uma redução de cerca de 40 por cento nos níveis gerenciais nos Estados Unidos. No Brasil, diversas organizações já iniciaram com sucesso as modificações neste sentido. Percebendo-se que o modelo hierárquico está em declínio

A idéia é reduzir a distância entre o topo e a base da organização tornando a pirâmide mais baixa que alta. Com isto, as relações dominantes, que eram as verticais (chefe X subordinado) propiciam o espaço para as relações horizontais, onde a premissa é a interdependência entre unidades de mesmo nível. Porém, com o aumento na amplitude de controle, surge novos desafios a tarefa de gerenciar; se eram cinco ou sete, agora serão dez ou quinze subordinados.

Conforme Bergamini (1977, p.47), Chiavenato (1999, p.29), Stoner e Freeman (1994, p.235), Laudon e Laudon (1999, p. 27) segue exemplo de ilustração sobre modelo de estrutura organizacional com os cargos(vertical) e departamento(horizontal), considerando que os cargos em *Itálico* não constam em literaturas recentes.

---

<sup>5</sup>Modelo abstrato para melhor demonstrar a estrutura organizacional.

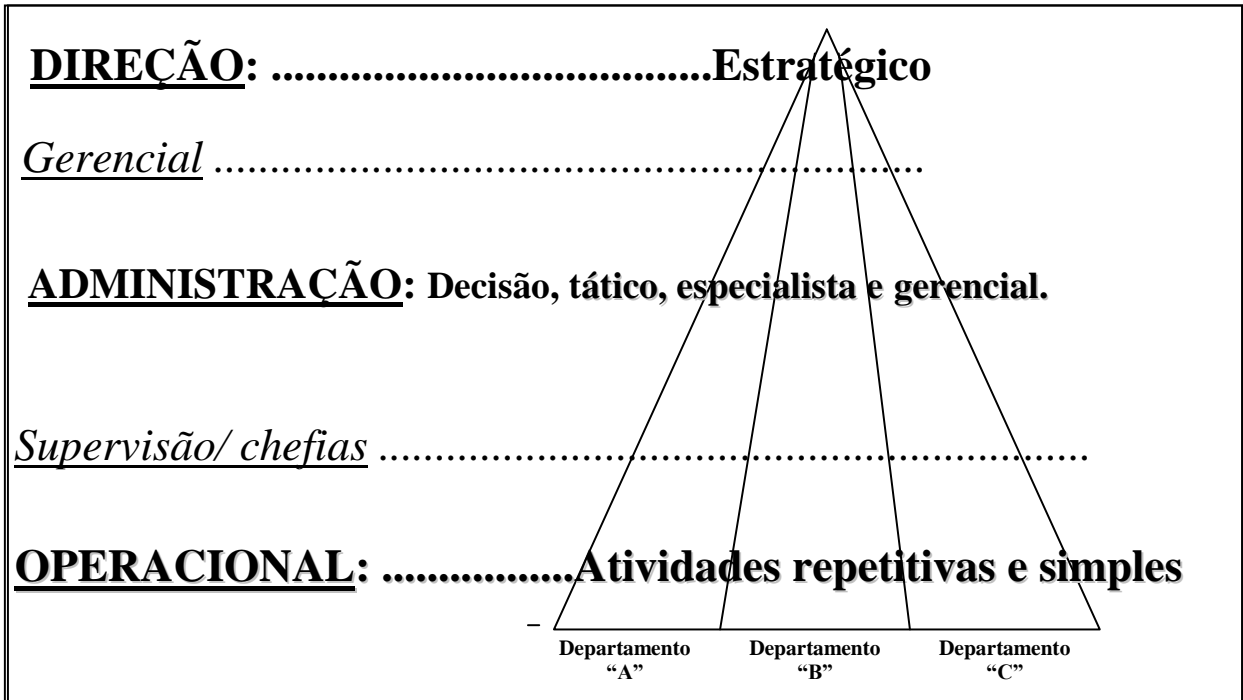


Ilustração 6: Modelo de estrutura organizacional

Fonte: Adaptada de Bergamini (1977, p.47), Chiavenato (1999, p.29), Stoner e Freeman (1994, p.235) e Laudon e Laudon (1999, p. 27).

Cientes da necessidade de redução dos níveis hierárquicos para que haja melhor comunicação e mais atitude, tem-se também a necessidade de preencher os cargos segundo critérios melhores especificados, pois, na redução de cargos aumenta a abrangência de cada cargo.

#### 2.2.4 Justificativas para avaliação segundo o capital intelectual.

É salutar diante as teorias supracitadas, entender que pouco ou nada adianta a observação isolada sobre os elementos que compõe o capital intelectual; para melhor expor tal situação, exemplifica-se hipoteticamente que por melhor diploma que se possua, o profissional tende a ser avaliado pelo contexto do capital intelectual do que individualmente por suas certificações, diplomas ou ainda pelo tempo que pertence á organização.

Referente ao mensurar para promover ou remunerar, Barbosa (2006), relata que os sistemas tradicionais de mensuração não foram concebidos para lidar com a complexidade desses ativos (capital intelectual), cujo valor é soberano diante ao preço.

Logo, em virtude da necessidade de mensuração deste recente ativo, seguem as possibilidades literarias para tal.

Bachman (2006) expõe sobre a possibilidade de resultados baseado em evidências empíricas, estas, que melhor representam a observância sobre a atividade dos indivíduos, estes, que segundo Fandino (2006) são os únicos recursos vivos e inteligentes que podem prover o



planejamento, desenvolvimento, execução e coordenação. Assim, Meneses e Lemos (2006) conclui relatando sobre a importância das quatro correntes do conhecimento; os filosóficos, empíricos, teológicos e científicos.

Diante ao Capital Intelectual que se pretende mensurar entre diversas formas de interpretação, tem-se ainda as particularidades de cada organização.

Batitucci (1999) considera que a gestão de pessoas tem como característica do cotidiano a extrema velocidade de mudança e inovações, esta deve ser tratada de forma personalizada e única, pois, cada empresa e os respectivos empregados possuem suas particularidades. Devem-se considerar diversos aspectos como: cultura, estrutura organizacional, número de empregados e suas formações, tipo de atividade, ambiente de trabalho, dentre outros. Pois, sabe-se que administrar é a arte de gerir pessoas, sabe-se também, que a mudança é uma constante e necessária para a permanência no mercado; seja para o empregado ou para a empresa. Assim, faz-se necessário conhecer as mudanças da gestão de pessoas no decorrer dos tempos, antevendo as possibilidades futuras. Logo, o presente considera do passado às empresas de trabalho intensivo e as empresas de capital intensivo, porém, hoje se vivencia a era das empresas de conhecimento intensivo. Neste momento da história empresarial, a informação e o conhecimento é a base, manutenção e ferramentas da competitividade (ANDERSEN, 1999). Assim, o sistema de reconhecimento e/ou remuneração segundo o capital intelectual é fundamental para apoiar esta nova filosofia, ou seja, a Administração científica.

Para Flannery (1997), a administração de cargos e salários, parte integrante dos recursos humanos da empresa, comumente permanece praticamente estagnada e baseada em modelos tradicionais, rígidos, obscuros e burocráticos, considerando profissionais de mesmo cargo, porém desempenhos diferentes, como iguais, desmotivando o merecedor. Enfatiza-se ainda, a também discrepante diferença entre a competência e como expressá-la, pois, nem todo profissional competente em sua área específica se sobressairá quando em meio a uma seleção ou quando relatando sobre sua especialidade, assim, a avaliação da competência (um dos componentes do capital intelectual) requer múltiplos pontos de captura de dados e diferentes indicadores adequados às informações a que se pretende obter.

Cientes da reciprocidade entre a atividade exercida e a remuneração, têm-se o salário como o quantitativo financeiro a que o empregado espera em recompensa pelos serviços prestados. Andersen (1999) define remuneração como uma das ferramentas mais eficazes de que se dispõe para motivar uma empresa em processo de mudança, ainda que o homem trabalhe por recompensa. Assim, observa-se a pesquisa salarial sendo uma comparação entre salários, considerando a localização geográfica, ramo de atividades, tamanho e política salarial, esta, que é o conjunto de decisões organizacionais adotadas a respeito de assuntos relacionados à remuneração e benefícios concedidos aos empregados.

### 2.2.5 Avaliação segundo o capital intelectual

O referido trabalho desperta o perseguido e geralmente acomodado interesse de promoção, porém tem-se necessidade do diagnóstico para o conseqüente aproveitamento do capital intelectual.

A mensuração do Capital Intelectual para promoções no plano de carreira Militar transparece abrupta devido ao estágio cultural da Organização, isto, em virtude do modelo secular, logo, Perossi (2006) elucida sobre a sensata permuta gradativa do Tempo de serviço pelo Capital Intelectual.

Brodbeck e Hoppen (2006), ao difundir sobre o potencial da tecnologia da informação como uma aplicação de novos canais; capaz de agrupar dados os processar e gerar informações. Torna explícita a possível mensuração do capital intelectual até então imensurável na organização. Lucena (1977) atribui o imensurável porque apesar das contribuições oferecidas pelas ciências humanas o qual compõem um elenco de informações, estudos e experiências de técnicas e procedimentos administrativos de recursos humanos; em nosso país a preocupação pela utilização de todo este know-how é ainda restrito. Ainda, conforme artigo publicado na Harvard Business Review (1991 apud CARDOSO, 2006), este aborda a temática descrevendo uma tendência crescente para a consideração de critérios de ordem qualitativa relativa à mensuração do desempenho organizacional.

Atualmente, os dados que compõe o cadastro individual dos Bombeiros Militares se assemelham aos que compõe o capital intelectual.

Ao se referir a implementação de estratégias por intermédio de pessoas, Gubman (1999, p.25) enfatiza que “o demônio esta nos detalhes, então a implementação de estratégias esta cheia destes”, ainda que o sujeito citado acima se trate de um sinônimo de coisas ruins, logo se saiba da possibilidade das más práticas quando ao selecionar pessoas; as lamentáveis pessoalidades. O qual é sabido que para observar se tem que abstrair os valores pessoais; ser imparcial. Assim, ao planejar algo com este propósito (classificar pessoas), acredita-se ser necessário a regulamentação de uma ferramenta objetiva, física, concreta, não permitindo subjetividade, abstração, dupla interpretação ou uso incorreto, ilícito, ilegal, imoral, injusto, irracional e irregular.

Em virtude do supra citado, seguem os tópicos referentes à classificação dos profissionais segundo o capital intelectual a serem apresentados detalhadamente no item propostas e sugestões. Sendo que esta seja considerada um *timing*<sup>6</sup> em virtude da recente autonomia/ independência do Corpo de Bombeiro Militar

- Relacionar especificamente os elementos que compõem o capital intelectual.

---

<sup>6</sup>Resposta ou percepção concreta, rápida e no momento. Possuindo três premissas básicas: a) Velocidade de resposta. b) De acordo com a necessidade. c) Diferente do padrão de resposta esperado.

- Estipular valores proporcionalmente aos elementos que compõem o capital intelectual. Tornando estes, os parâmetros de classificação.
- Relacionar os profissionais com seus respectivos dados (inerentes ao capital intelectual).
- Criar ou adequar um sistema que realize a classificação dos profissionais segundo o capital intelectual.
- Para melhor compor a avaliação do desempenho, conforme Bergamini (1977) tem-se a necessidade de escolher questões ligadas à qualidade da atividade, ou seja, com as perspectivas da atividade. Ressaltando que sejam possíveis de auditoria e não estejam carregadas de lixo informacional, ocasionando uma avaliação exaustiva e conseqüentemente incompleta. Ainda, a mesma autora enumera três pontos importantes na avaliação, a saber.

1) Sensível; permite comparação entre profissionais.

2) Universal; permite apreciação fácil, objetiva e compreensível por todos (Gestão transparente).

3) Quantificável; permite avaliação numérica, promovendo pontuações proporcionais aos itens avaliados.

Ainda referente às questões de interesse da organização para mensurar qualitativamente os profissionais, Gubman (1999, p. 75) relata que “as aptidões dizem as pessoas em que elas têm que serem boas, se quiser que elas e as empresas tenham sucesso”. Este conceitua aptidão como “comportamentos individuais de desempenho que são observáveis, mensuráveis e essenciais para o desempenho bem sucedido do individuo ou da empresa”.

Ao relacionar diversos conceitos sobre avaliação, assunto por vezes temido, cabe ressaltar uma citação de Lucena (1977, p.23), o qual ao definir avaliação, enaltece a valorização do conhecimento.

Promover o homem em tudo o que o caracteriza como ser humano. Significa leva-lo a plena realização do seu potencial, a construir a sua própria felicidade, a ser responsável pelo seu destino, a procurar a sua auto-realização e o significado de sua vida; enfim ensina a usar a sua liberdade.

Logo, o sábio tem a avaliação como oportunidade de apreciação de seu feito ou ainda a oportunidade para melhorar cada vez mais, ainda que, o agregar bons conceitos significa auto-realização.

O planejamento, ao comportar e valorizar os itens de importância para a organização conforme prescreve as teorias no decorrer deste (capital intelectual) e se confeccionado de forma

clara (conforme apêndice c), tende a aprovação dos *stakeholders*<sup>7</sup>. Pois, aqueles adeptos a zona de conforto o qual obteriam os resultados de sua inércia, agregam tão ínfimo conhecimento e interesses que ao observar o primeiro item na tabela do capital intelectual (dado referente ao tempo de serviço), não concluiriam a leitura referente aos demais itens e seus respectivos valores. Porém, conforme Gubman (1999) a vida melhora continuamente para os empregados talentosos, isso obriga empregadores e empregados a adotarem um relacionamento adulto alicerçado no realismo, no desempenho e no valor de mercado estipulado ao portador do capital intelectual.

Bergamini(1977), exclui o supervisor direto como o único responsável pela avaliação do pessoal na empresa, ainda enfatiza que tal modalidade não tem apoio técnico e muito menos científico, surgiu devido a necessidade de realizar as avaliações em pouco tempo e/ou porque os resultados estavam previamente estabelecidos. A avaliação por si só é um processo difícil pelo fato do julgamento de valores, agravado ainda, se realizado por uma única pessoa. Assim, tem-se a sensatez para forma uma comissão composta por profissionais de diferentes níveis hierárquicos e também diferentes departamentos que tenham contato com o profissional a ser avaliado.

Segundo Bergamini (1977, p. 63), basicamente existem duas diferenças intrínsecas de desempenho no trabalho; as variáveis inatas, próprias desde o nascimento e as variáveis adquiridas, agregadas no decorrer do tempo. Assim,

a personalidade de cada um será a resultante das variáveis inatas em interação com as experiências vividas. Esta forma de equacionar o problema nos permite um paralelo comparativo com os critérios básicos de conceituação da avaliação de desempenho, nos quais as capacidades ou o nível de eficiência é o resultado das habilidades ou características individuais mais o treinamento recebido.

Ao descrever sobre avaliação de desempenho, é salutar referenciar o método denominado “*forced choice*”, em Português “escolha forçada”, pois o trabalho acadêmico visa à eficácia do plano de carreira em organização Militar. Tal método surgiu

[...] durante a segunda guerra mundial, para a promoção de Oficiais das Forças Armadas Americanas. O Exército Americano sentiu a necessidade de um sistema de avaliação que eliminasse, tanto quanto possível, o efeito de halo, subjetivismo, protecionismos, influencia de personalidade e outras interferências e que permitisse obter resultados mais objetivos e de maior eficácia que os demais sistemas empregados. (LUCENA, 1977)

Para exemplificar o método acima descrito, segue ilustração a qual ao agregar outras teorias científicas comporá uma das propostas do acadêmico, a avaliação de desempenho. Logo, salienta-se que a referida ilustração é fruto do método dedutivo e pesquisa exploratória desde 1994 quando o acadêmico prestava o serviço Militar no Exército Brasileiro.

---

<sup>7</sup>Todos os interessados e envolvidos

<b>1) Apresenta iniciativa no desenvolvimento das atividades inerentes a sua função?</b>
a) Ausente
b) De vez em quando
c) Quase sempre
d) Sempre
<b>2) Apresenta atitudes positivas para o desenvolvimento da atividade/ função?</b>
a) Ausente
b) De vez em quando
c) Quase sempre
d) Sempre
<b>3) Demonstra comprometimento e envolvimento nas atividades/ funções desenvolvidas?</b>
a) Ausente
b) De vez em quando
c) Quase sempre
d) Sempre
<b>4) Manuseia corretamente materiais/equipamentos referentes á suas atividades?</b>
a) Ausente
b) De vez em quando
c) Quase sempre
d) Sempre
<b>5) Observar as situações abaixo, incluindo o avaliado em uma das opções?</b>
a) Denigre a imagem da corporação
b) Não exerce a tarefa que lhe é solicitada
c) Cumpre sem qualidade a tarefa que lhe é solicitada
d) Cumpre a tarefa que lhe é solicitada
e) Cumpre a tarefa sem ser solicitada
f) Observa a necessidade da realização da tarefa, Planejando, organizando, conduzindo e controlando.
g) Trabalha e valoriza a equipe/ time.

Ilustração 7: Grupos de expectativas com questões fechadas para avaliação de desempenho.

Fonte: Dados primários (2006)

O referido método reúne grupos de expectativas em relação ao desempenho dos profissionais (iniciativa, atitude, habilidade, cumprimento de ordens), cada grupo é composto por frases fechadas sobre diferentes desempenhos.

Lucena (1977, p.28) ainda enfatiza que

esse procedimento diminui, de forma considerável a rigidez de padrões de comportamento, favoritismos e outras manifestações subjetivas. Enfim, o avaliador é “forçado” e conduzido a considerar o trabalho executado e seus resultados, e não a personalidade do indivíduo.

Ao discorrer as literaturas científicas, tendências e casos inerentes à gestão de cargos e à legislação que rege a atividade dos profissionais Bombeiros Militares, tem-se a singular e notória percepção sobre o soberano valor que compreende o capital intelectual, este, que de forma lenta e por vezes inconsciente a organização procura contemplar. Assim, ao expor os componentes do Capital intelectual de forma aleatória ter-se-á um amontoado de dados, porém, orientados pelos

conceitos supracitados, tem-se uma composição sistêmica. O qual, conforme ilustração que segue, lembra-se a importância da soma das partes (sinergia).

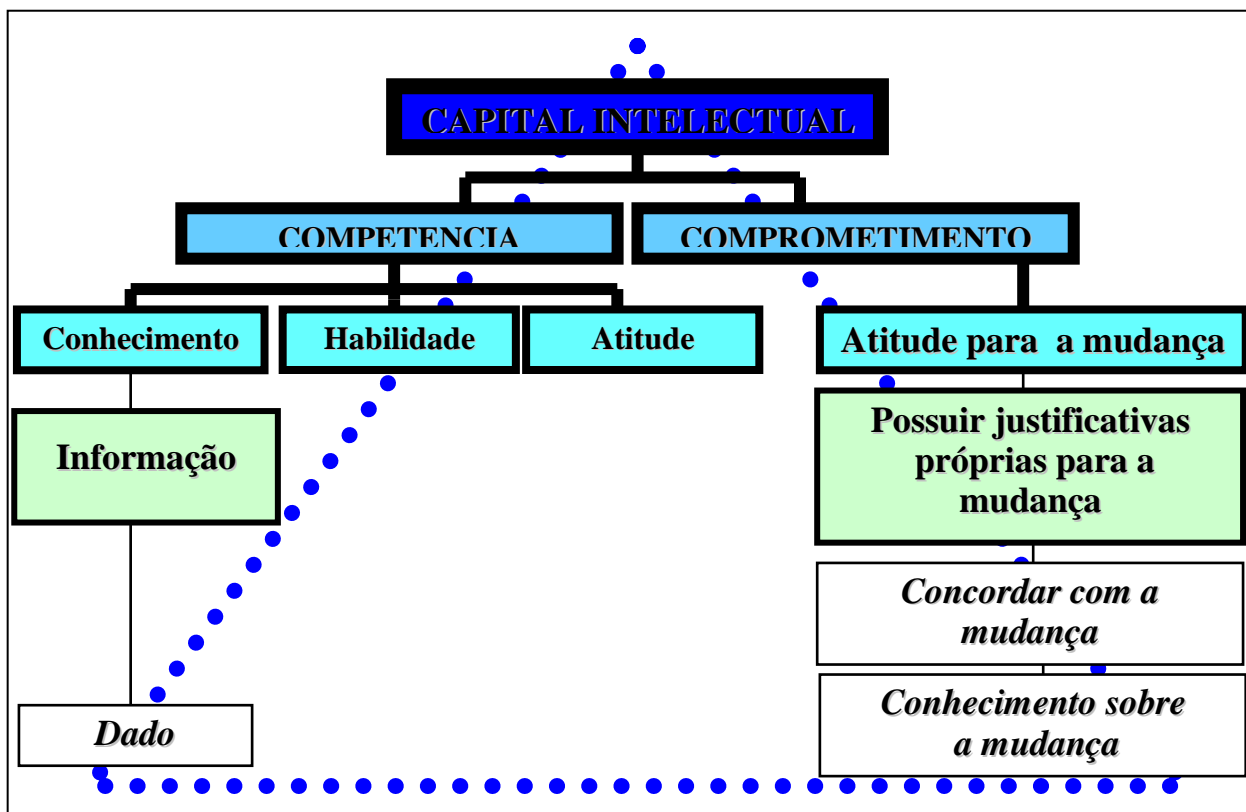


Ilustração 8: Composição sistêmica do capital intelectual.  
Fonte: Dados primários (2006).

A ilustração se refere ao modelo abstrato do capital intelectual, a qual foi propositadamente construída em forma de pirâmide, análoga ao modelo de estrutura organizacional citado anteriormente. Logo, acondicionaram-se os elementos do Capital Intelectual verticalmente e em seqüência gradativa, ou seja, a base é composta por elementos simples e que existem em abundância, enquanto que em direção ao topo se tem elementos mais complexos e escassos.

Ao findar o capítulo sobre revisão de literatura, cabe ressaltar que os tópicos abordados e os diversos conceitos, autores e períodos, contemplam o Capital Intelectual e como o mensurar dentro de uma estrutura hierárquica.

A seguir se tem diferentes maneiras para melhor explorar o contexto no intuito de bem concluir os objetivos almejados. Diz-se contexto, pois é sabido do quão importante é a coleta dos dados literários científicos, empíricos, filosóficos, teológicos e também senão principalmente os dados (sugestões, críticas, pensamentos, idéias, experiências, frustrações, magoas ...) oriundos dos profissionais Bombeiros Militares, os quais contemplam os objetivos deste trabalho acadêmico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entre diferentes formas de receber informações e/ou procurá-las, deve-se encontrar as mais adequadas para aquilo que se propõe, assim, adequar-se conforme o conhecimento a que se almeja.

Procedimentos metodológicos compreendem o formato em que um processo ou operação será realizado, logo, especifica detalhadamente como agir, fazer, conhecer e como se pretende alcançar o objetivo final.

O fato de se tratar de um trabalho científico e ainda por se tratar de propostas a serem aplicadas posteriormente<sup>8</sup> na organização, faz-se necessário à utilização de uma metodologia com vários processos e técnicas de pesquisa, pois, segundo Parra Filho e Santos (2002), em virtude da ampla coleta de informações o pesquisador deve estar atento ao verdadeiro significado das palavras, isto no decorrer das leituras e diversas formas de coleta de informações, ainda, nas conclusões e propostas.

A metodologia aplicada neste trabalho acadêmico foi embasada em ferramentas específicas para se obter êxito nos objetivos propostos. Assim, Clark e Castro (2006) claramente elucida o quão importante é a pesquisa como um processo para construir o conhecimento, o qual tem como meta principal a geração de novos conhecimentos. Ou seja, é a fusão de diversos conhecimentos científicos em prol de um conhecimento específico e previamente determinado a algum objetivo.

O método indutivo possibilita questionamentos e percepções do acadêmico. Sendo que percepção para Kotler (1998), é o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do todo. Lembrando ainda, que o indivíduo recebe informações através dos cinco sentidos. Salienta-se ainda, conforme Carvalho (1989, p.153) que

o método enquanto processo lógico e técnico, efetivamente conduz a um resultado que pode ser considerado dentro dos parâmetros científicos, mas todas as pesquisas pressupõem resultados teóricos, valorativo e ético, os quais por si já determinam a escolha do objetivo a ser pesquisado e o próprio direcionamento, em termos de coleta de dados, que marcará a pesquisas como a visão do mundo do pesquisador.

No entanto, a citação que se refere a “visão do mundo do pesquisador”, permite uma citação de Köche (1997, p. 56), o qual ressalta que no método indutivo o “sujeito do conhecimento deveria ter a mente limpa, livre de preconceitos”, para que as hipóteses sejam decorrentes do processo indutivo e não pessoal.

Em virtude de o tema abordado tratar de tópicos previamente maturados, ainda que as

---

<sup>8</sup>De acordo com as tendências, casos, literatura científica existente e atual comando da organização com visão futura, é provável a aplicação das referidas propostas.

hipóteses, sugestões, propostas e conclusões estarem indexadas empiricamente e/ou de maneira autodidata pelo acadêmico mesmo antes de ingressar na faculdade, Andrade (2003, p. 140) define tal prática como pesquisa exploratória, pois, “conforme o tema a ser focalizado, torna-se necessária uma pesquisa exploratória, para a familiarização com o assunto, para determinar os objetivos e construir as hipóteses de trabalho”. No entanto, Descartes (1956 apud Andrade 2003), identificam como a prática que antecedeu a literatura e que permite chegar à certeza das idéias verdadeiras por intermédio da razão e ainda se fundamentar em cadeias de raciocínio.

A pesquisa exploratória executa a descrição específica da situação, ainda o que se deseja encontrar de conexões entre esta (CERVO E BERVIAN, 2002).

A pesquisa tipo exploratória possibilitou a busca de informações relevantes do plano de cargos e salários como um todo, nesta técnica de pesquisa existe a cômoda situação de observar e fácil percepção de deficiências; assim, cabe lembrar a importância de relacionar a teoria e ferramentas da administração com a prática. Gil (1991) elucida que desta forma “proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”.

A pesquisa do tipo descritiva, que segundo (GIL, 1991, p. 62), “refere-se ao ‘que’ e ao ‘como’”, diretamente ligada ao operacional de uma empresa; motivo este, que rumou o interesse em abordar o plano de cargos e salários da referida organização. Pois, o pronto atendimento e os serviços preventivos dependem diretamente da atividade humana. Ainda segundo Gil, (1991, p.46), “habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Assim, cientes da pesquisa descritiva estar dirigida e atuante sobre o operacional, tal pesquisa não se aterá à quantidade de pessoas ou questões, mas sim, a questões relacionadas às atividades das pessoas, não contrariando evidências, possibilitando clareza e verificações, pois diante tais descrições não se faz necessário hipóteses (ANDRADE, 2003).

Ainda referente à “clareza e possibilidade de verificações” necessárias na pesquisa descritiva, Köche (1997) relata que “os enunciados científicos devem estar isentos de ambigüidade e de contradições”, permitindo uma percepção intersubjetiva seguida de consensos. No entanto, Köche (2001, p. 12) elucida que

a pesquisa descritiva estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las. Constata e avalia essas relações e nas condições que já existem. Na pesquisa descritiva não há a manipulação a priori das variáveis. É feita a constatação de sua manifestação a posteriori.

Logo, foi exposto aos profissionais Bombeiros Militares o pré-teste do plano de carreira composto por variáveis que compreendem o capital intelectual, estas variáveis quando totalizadas compreendem os conceitos. Assim, em virtude desta pesquisa descritiva se obtém a posterior proporcionalidade de conceitos entre os elementos do capital intelectual.

Ressalta-se ainda, que a pesquisa descritiva corroborou na tangibilidade da mensuração



dos parâmetros conforme a literatura científica.

A técnica de observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Pois, por intermédio da observação das partes, será possível ter a visão do todo. “A observação deve ser inteligente e sagaz, de modo a permitir clara distinção entre os fatos que são relevantes”. (REY, 1998, p. 32).

A observação propicia uma situação de proximidade e até mesmo de envolvimento com o que se propõe, de maneira a vivenciar as mesmas situações e problemas, agregando vantagens na posterior avaliação. (CARVALHO, 1989, p.157),

Considerando a observação como uma forma ainda que implícita de chegar ao conhecimento, se tem o princípio do método indutivo, o qual Andrade (2003) ressalta que apenas a observação permite a percepção algo novo.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, onde se agrega trabalho já publicado e que vem a corroborar com o assunto em questão, o qual Gil, (1991, p. 48), define como pesquisa “desenvolvida a partir de material já elaborado”. Tais materiais, de suma importância em virtude do tema (Plano de Carreiras segundo o Capital Intelectual) ser explorado em organização de regime Militar.

Gil (1991) também ressalta que o método documental se difere da bibliográfica em virtude da natureza das fontes, pois o documento comumente se encontra na organização.

Carvalho (1989, p.153), relata que os documentos são materiais de importância significativa para a pesquisa que se realiza. Ainda que, tal importância esta relacionada intrinsecamente com o objetivo principal do tema em questão, relata também, que os documentos são considerados cientificamente autênticos (não-fraudados).

Diante ao exposto, ressalta-se a relevância do tema proposto o qual requer documentos e conhecimentos científicos, os quais Köche (1997, p. 37) define como aqueles construídos por intermédio de procedimentos que correspondam com atitudes científicas, que propiciam condições de experimentos em suas hipóteses de forma sistêmica, controlada e objetiva e ainda a sua exposição para diferentes óticas. Ressalta-se ainda, a importância deste parágrafo para enfatizar a real viabilização das sugestões, hipóteses e conclusões deste trabalho acadêmico.

O instrumento de análise dos dados e ainda para a construção da hipótese se baseou na abordagem qualitativa; com vistas a explorar a organização, no intuito de realizar uma analogia entre o atual formato de planos de cargos, os profissionais que atuam e suas formações/qualificações, transmitindo informações com exatidão, clareza, fácil entendimento e agregar ainda mais os valores que são de direito a estes salva vidas.

Referente à abordagem qualitativa, Rudio (2000, p. 122) acrescenta que “o pesquisador terá diante de si um amontoado de respostas, que precisam ser ordenadas e organizadas”. Assim, requer não só as informações aparentes, mas, aquelas julgadas importantes em uma empresa e que se faz necessário o questionamento. No entanto, referente ao excesso informacional cabe

ressaltar o objetivo deste trabalho acadêmico, em classificar qualitativamente os profissionais segundo o Capital Intelectual, o qual comporta o conhecimento entre outros elementos, assim, Carvalho (1989, p.99) relata sobre as composições e diferenças do conhecimento, o qual “não há a reprodução mecânica de conhecimento, ainda que seja perda de tempo e energia” tal tentativa.

Ainda referente à composição dos dados que se pretende coletar sobre uma pessoa para posterior análise e classificação, Lucena (1977) relata que ao agrupar dados sobre qualidade, não se pode limitar ao dia-a-dia, optar por questões isoladas, circunstâncias do momento, mas sim, com visão de curto e longo prazo, ater-se ainda, que tal visão contemple os pontos fortes e fracos.

O instrumento de análise qualitativa se concretizou por intermédio de um pré-teste das propostas que compõe o plano de cargos e salários segundo o capital intelectual, esta encaminhada (conforme apêndice A) a cinco profissionais Bombeiros Militares dos seguintes cargos: dois Soldados, um Cabo, um Sargento e um Capitão, os quais contribuiriam consideravelmente para a melhoria da proposta.

Ainda, no intuito de melhor analisar qualitativamente as propostas de plano de carreira, o acadêmico a expôs entre Militares de vinte e cinco estados do Brasil, os quais se manifestaram verbalmente e via correio eletrônico.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, encontram-se descritos e analisados os dados obtidos no decorrer da pesquisa realizada, com vistas ao alcance dos objetivos propostos. Porém, alguns trechos literários aqui citados se encontram com mais propriedade e a respectiva fonte no capítulo 2 Revisão de literatura.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Corpo de Bombeiros surgiu no Brasil em 02 de julho de 1856 na Cidade do Rio de Janeiro e em Santa Catarina no dia 26 de setembro de 1926 na cidade de Florianópolis; enfatiza-se que a organização continua a instalar-se em novos municípios catarinenses e que a organização é pública e transparente.

Segundo Oliveira (2001, p.33), “O planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. Assim, observa-se a organização que apenas jogava água sobre o fogo, hoje, desde a construção de uma edificação, prevenção, combate e extinção de incêndios, nos locais com grande fluxo de pessoas e/ou risco de acidentes, aplicando em vítimas de trauma ou patologias clínicas, os procedimentos de suporte básico da vida e/ou não permitindo o agravamento das lesões já existentes, antes mesmo da chegada no hospital, instruções diversas nas escolas e empresas, realizando orientações na orla marítima, salvamentos e buscas no mar, salvamento na mata, em alturas e retirada de vítimas de acidente automobilístico pressas em ferragens, retirada de animais sem condições de retorno próprio, corte de árvores em risco eminente de queda, ou ainda, “tudo” o que precisa ser feito e não há ninguém para fazer. E quando Kotler (1998, p.163) descreve que “classes sociais são divisões de uma sociedade, que são ordenadas hierarquicamente”, nada influi nas atividades da organização; pois, estes trabalham independente de produção e sua maior motivação é o prazer de auxiliar, independente do fato.

Segundo o Senhor Coronel Adilson Alcides de Oliveira, Comandante do Corpo de Bombeiros (CCB) Militar de Santa Catarina.

o combate a incêndio, é a atividade histórica. É a causa que deu origem a esta Instituição. É a primeira imagem que ocorre a todos nós. Sirenes rasgando silêncio das noites, luzes quebrando a escuridão, viaturas reluzentes e homens destemidos. Qualquer cidadão tem esta fotografia do bombeiro. Este quadro foi montado com reiteradas provas de coragem, de dedicação e determinação. O combate a incêndios estaria para os bombeiros como o palco para o artista, ou vitrine para o manequim. É na luta contra as chamas que ele consegue mostrar o que vai a seu interior. E nesta batalha, às vezes desigual, ele consegue exteriorizar seu sentimento de amor à vida. É

nela que ele se sente um bravo e é lá que ele se alimenta do próprio fogo e continua lutando até a vitória.

Não por sensacionalismo, mas, literalmente a organização age sobre as emergências e cientes de que estas ocorrem quando a prevenção é falha, surgiu o “*selfkiling*”, departamentos preventivos, pois, segundo Carlzon (1992), um homem que recebeu informações não pode deixar de assumir responsabilidades, assim, o público alvo não são mais apenas as vítimas, mas os vulneráveis e a sociedade em todo o momento.

Objetivando esta qualidade nos serviços prestados, preocupou-se com a especialização. Pois, segundo Porter (1986, p.50) “a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta”.

Assim, a organização procura especializar seus profissionais em diversos departamentos e instalar-se em pontos estratégicos conforme ilustração que segue.

<p><u>07 Batalhões de Bombeiro Militar (BBM)</u></p> <p><u>21 Companhias de Bombeiro Militar (CBM)</u></p> <p><u>72 Pelotões de Bombeiro Militar (PBM)</u></p> <p><u>60 Grupos de Bombeiro Militar (GBM)</u></p> <p><b>Total:</b> <i>Aproximados 132 Pontos estratégicos de atendimento em Santa Catarina 2.185 (dois mil cento e oitenta e cinco) Bombeiros em atividade.</i></p>
--

Ilustração 9: Quantitativo de organizações e profissionais.  
Fonte: Dados primários (2006).

Segundo Flannery (1997), ressalta-se que a deficiência encontrada na organização esteja no fato de ter sofrido com a dependência da polícia militar e hoje com a pressa de realizar a reestruturação, programar as práticas da gestão da qualidade total, formar equipes e adotar outras estratégias atuais; deixando de pensar no componente essencial para o sucesso dessas mudanças, a forma de remunerar seus funcionários. Embora suas responsabilidades e ambientes tenham sofrido alterações radicais, continua-se remunerando subordinados e/ou por seus conhecimentos, independente do comprometimento e atitudes. Valores cuja relevância desvaneceu no atual ambiente, mais horizontal e menos vertical.

Existem dois grandes departamentos, o departamento operacional que compreende várias atividades, sejam de atendimento pré-hospitalar, combate a incêndios e entre outros e o departamento administrativo, que também compreende várias atividades, sejam recursos humanos, relações públicas, atividades técnicas e entre outros.

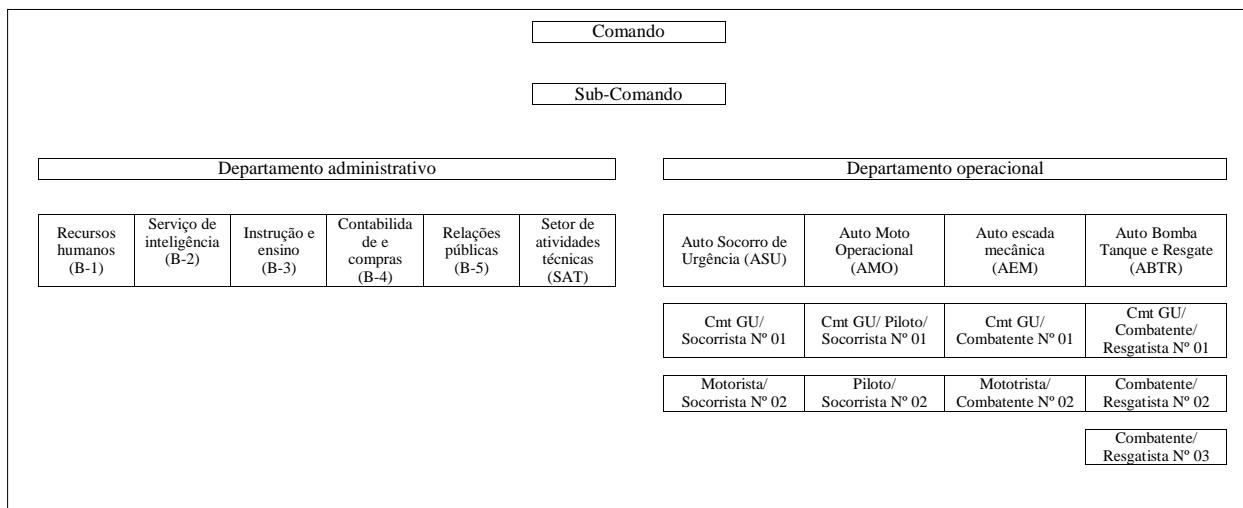


Ilustração 10: Organograma de departamentos na organização.

Fonte: Primária (2006).

O Corpo de Bombeiros Militar prioritariamente procura suprir as necessidades e desejos da população na área de prevenções, instruções e o pronto atendimento aos cidadãos. Pois, os “acidentes acontecem onde à prevenção é falha”, porém, aqui será analisada a gestão de pessoas com ênfase no plano de carreira que corresponde as importantes necessidades e desejos do profissional Bombeiro Militar.

#### 4.2 DADOS COLETADOS NA PESQUISA

Em virtude de o trabalho acadêmico estar em maturação desde 2002, enfatizou-se a fundamentação científica para melhor embasar e estruturar as propostas em prol do plano de carreira segundo o capital intelectual, pois especulações e discursos revoltados não compõem leis. Logo, os dados coletados na pesquisa foram referentes à expectativa dos profissionais Bombeiros Militares sobre a proposta apresentada em forma de pré-testes, estes foram diversos:

- Diálogos extensos e constantes por se tratar de interesse coletivo;
- Contatos via e-mail realizando a troca de modelos de plano de carreira por sugestões;
- Encontro com Militares de vinte e cinco Estados.

Diante aos dados coletados na pesquisa, seguem uma quantidade ínfima das críticas as quais construíram as propostas do plano de carreira segundo o capital intelectual (conforme os apêndices b, c, d, e, f, g).

#### **4.2.1 Dados oriundos de diálogos.**

Em diálogo com o Sr Marco Aurélio, ocupante do cargo de Capitão e executor da função administrativa de recursos humanos no Comando do Corpo de Bombeiros Militar em Florianópolis-SC, obteve-se as observações que seguem:

- “Adequar às referências elogiosas e menções honrosas segundo o projeto da nova legislação”;
- “Distribuir melhor os conceitos para cada tópico”.

Em diálogo com o Sr Antônio Roz de Souza, ocupante do cargo de Cabo e executor da função operacional no Corpo de Bombeiros Militar em Imbituba-SC, obteve-se as observações que seguem:

- “O trabalho está minucioso a ponto de considerar cursos superiores incompletos e até mesmo o curso superior sequencial com a pós ter equivalência a graduação”;
- “A tabela dos dados esta confusa?”
- “Para separar o joio do trigo não basta diminuir pontos no comportamento, este é uma espécie de fotografia, momentânea. Realmente tem que realizar uma avaliação periódica sobre estes, mas sem proporcionar cópia ou induções entre os membros da comissão”.

Em contato telefônico com a Sra Nabel, ocupante do cargo de Cabo e executora da função administrativa no Comando do Corpo de Bombeiros Militar em Florianópolis-SC, no período entre março de 2004 e 2005, instigou-se ainda mais o objetivo deste trabalho academico. Na ocasião, a questioneei sobre a existência de projetos do Corpo de Bombeiros Militar referente ao plano de carreira das praças, logo, com extrema educação e presteza me respondeu que desconhecia porem iria questionar outro profissional, o qual respondeu em tom de possível audição:

- “Não! Nada há neste sentido”.

#### **4.2.2 Dados oriundos de correio eletrônico.**

Em resposta do Sr. Davi de Souza, ocupante do cargo de Soldado e executor da função operacional no Corpo de Bombeiros Militar em Imbituba-SC, obteve-se as observações que seguem:

- “Devido ao fato de meu recém ingresso na organização, meu comportamento mesmo que sem problemas é inferior a alguns Bombeiros Militares envolvidos em grandes problemas. Que tal sugerir uma avaliação de comportamento?”

- “Ainda sobre o tempo de serviço; quais as pontuações a serem distribuídas entre tempo de serviço e outros aspectos do tipo: cursos na organização, faculdade, iniciativas...?”
- Se tua proposta for aceita antes da conclusão do teu curso, possuímos a mesma nota.

Em resposta do Sr Sebastião Antônio de Souza, ocupante do cargo de Soldado e executor da função administrativa no Corpo de Bombeiros Militar em Araranguá-SC, obteve-se as observações que seguem:

- “Perguntas curtas, porém de difícil interpretação”.
- “As pontuações ficaram desproporcionais entre as questões. Quanto vale cada questão?”
- “Porque as respectivas questões?”
- “A faculdade de enfermagem que ESTOU CURSANDO possui o mesmo conceito do ensino médio?”

Em resposta do Sr Valério Weiss, ocupante do cargo de Soldado e executor da função administrativa no Corpo de Bombeiros Militar da Trindade em Florianópolis-SC, obteve-se as observações que seguem:

- “Mano, me alegro por seu desempenho na luta dos ideais das PRAÇAS Militares do Estado de Santa Catarina”.
- “De fato já foi um longo caminho percorrido, agora faltam apenas algumas braçadas pela garra e dedicação daqueles que lutam e buscam o melhor para o Bombeiro e Polícia Militar”.
- “Realmente há necessidade de reconhecimento”.

Em resposta do Sr Charles Schnorr, Bombeiro Comunitário e funcionário da Prefeitura Municipal de Florianópolis-SC, obteve-se as observações que seguem:

- “Parabéns pelo trabalho e dedicação na construção desta obra!”

Em resposta do Sr Henry Muratore de Oliveira, funcionário da Justiça Federal em Florianópolis-SC, obteve-se as observações que seguem:

- “Trabalho com isso e sei que esse plano de carreira não deve ser o primeiro e seguramente não será o último... Se o seu trabalho for bom como imagino que seja apenas de passar os olhos por ele, tenho certeza que ele influenciará, senão esses, os próximos...”
- “Existe em nosso país uma carência enorme de abordagens teóricas e tecnociêntíficas das atividades laborais... Muitas vezes por aqui impera o imediatismo, o empirismo e o "achismo", enfim, a falta de profissionalismo.
- “Você que já deu mostras de ser um excelente profissional, já percebeu o quanto é

importante a educação, a formação e o comportatilhamento do conhecimento e das experiências para a excelência profissional”.

- "Alguém já disse que: Não há nada mais prático que uma boa teoria! Concordo plenamente...”.

Em resposta do Sr Elias Ribeiro de Almeida Neto, ocupante do cargo de Sargento e executor da função administrativa no Corpo de Bombeiros da Polícia Militar de Manaus - Amazônia, obteve-se as observações que seguem:

- “Acredito que sua pesquisa irá lhe trazer alegrias e aos que, como você almeja um futuro melhor na Corporação”.
- “Quando Soldado exerci várias funções que seriam atinentes á oficiais e sargentos, elaborando todos os tipos de documentos e criando alguns que outrora não havia. Certamente que os louros não vinham em meu nome.”
- “Raras foram às vezes que trabalhei com superior gabaritado”
- “O que se vê, e é notório na maioria das instituições, onde se está atrelado ao rústico, alguém que não evoluiu, não adquiriu conhecimento e prejudica quem o busca, caso de muitas vezes ser barrado para não ir a faculdade”(estudo Educação Física na Universidade Federal do Amazonas). É claro que nem todos pensam assim, graças a estes, como pude observar no seu trabalho, o seu comandante é um dos exemplos, poucos reconhecem o grau de competência dos subordinados, desconsiderando a aplicação que o conhecimento proporciona ao engrandecimento de uma Instituição.
- “Hoje, sou Sargento, mais nunca mudei meu modo de ser, sempre fui alguém que quis subir na Corporação, mas meu maior intuito era para melhorar a qualidade de vida de minha família, não para menosprezar quem quer que seja”.
- “Gostaria de fazer algumas observações:
  - Quantos graduados na corporação, não sabem sequer escrever no livro de ocorrências diárias, elaborar uma simples parte, memorando ou ofício?
  - Tratar o solicitante com educação, algo simples e confortante para quem do Bombeiro precisa?
  - Esclarecer os procedimentos, até mesmo via telefone?
  - Sequer esclarecer os regulamentos internos, ministrar uma instrução simples e o porquê dos procedimentos?
  - Impor-se com respeito e não com ameaças?”

Em oportunidade impar, no período de 20 a 31 de março de 2006 o acadêmico participou da 22ª Edição da instrução de nivelamento de conhecimento para futuros integrantes da força Nacional de Segurança Pública, o qual se realizou na Cidade de João Pessoa - PB.



Oportunidade impar que reuniu profissionais de 25 Estados do Brasil, refere-se oportunidade impar devido aos momentos diuturnos que propiciaram momentos de dor, fome, sede, medo, calor, frio, lágrimas, ferimentos e sangramentos, assim, conseqüentes reflexões, desabafos, diálogos e a notória transparência do quão falho é a legislação que permite a superioridade hierárquica segundo o tempo efetivo de serviço.

Ressalta-se que os Militares integrantes deste encontro são voluntários e tem ciência de que as “dificuldades ensinam e enriquecem, enquanto que as facilidades iludem e enfraquecem”. Ainda, que entre eles haviam profissionais Militares do grau hierárquico mais baixo (Soldado) ao posto de Capitão, salienta-se ainda, estes de diferentes realidades, seja da Amazônia, Rio de Janeiro ou Rio Grande do Sul. Logo, observou-se em senso comum os repetitivos momentos em que a legislação lamentavelmente propicia que a hierarquia Militar supere a técnica e a razão.

Porem, Coltro redige que os pensadores têm demonstrado que os seres humanos não podem estar amarrados a uma Lei determinística e universal, pois, são essencialmente entidades a desabrochar.

Diante ao valor dos dados coletados aleatoriamente junto a profissionais correlacionados com o tema proposto e lotados<sup>9</sup> em pontos equidistantes, seguem as análises de suma importância e que venham a enaltecer ainda mais o objetivo deste; valorizar o profissional merecedor.

### 4.3 ANÁLISE DOS CARGOS

O cargo segundo o Estatuto dos Militares corresponde a um conjunto de atribuições, deveres, responsabilidades e funções que se constituem em obrigações do respectivo titular. Ainda, que as obrigações inerentes ao cargo devem ser correspondentes com o grau hierárquico de qualificação definida em legislação ou regulamento. Ou seja, o cargo deve ser preenchido segundo o grau hierárquico e suas qualificações.

Atualmente existe algo semelhante ao *Empowerment*<sup>10</sup>; em selecionar e alocar os profissionais conforme suas competências e/ou formação, porém, muitas vezes indeferido. Pois, conforme o artigo 22, capítulo IV da lei Nº. 6.218, o cargo é provido por militar que satisfaça aos requisitos de grau hierárquico.

Ainda referente à lei Nº. 6.218, seguem especificações e regulamentações inerente a cargos e sua composição.

Art. 37. O Oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício do comando, da chefia e de direção das organizações policiais militares.

---

<sup>9</sup>Local em que o profissional trabalha.

<sup>10</sup>Delegar funções.

Art. 38. Os Subtenentes e Sargentos auxiliam e complementam as atividades dos oficiais que no adestramento e no emprego dos meios quer na instrução e na administração policial-militar, bem como são ainda empregados na execução de serviços de policiamento ostensivo peculiares a Polícia Militar.

Parágrafo único. No exercício das atividades mencionadas no caput deste artigo e no comando de elementos subordinados, os Subtenentes e Sargentos deverão impor-se pela lealdade, exemplo e capacidade profissional e técnica, incumbindo-lhes assegurar a observância minuciosa e ininterrupta das ordens, regras do serviço e normas operativas pelas praças que lhes estiverem diretamente subordinadas, bem como pela manutenção da coesão e do moral, em todas as circunstâncias.

Obs.: Segue Art. 40 também sobre as praças especiais, o qual cabe a rigorosa observância das prescrições dos regulamentos que lhes são pertinentes, exigindo-se lhes inteira dedicação ao estudo e ao aprendizado técnico-profissional.

Art. 39. Os cabos e soldados são essencialmente elementos de execução.

Logo, de forma análoga aos conceitos literários sobre cargos, a organização Militar sob a luz de sua legislação dispõe uma descrição generalizada dos cargos.

O projeto de Lei sobre a carreira (cargos) das praças militares estaduais, construído em reunião colegiada com a PMSC conforme prescreve a carta política estadual, foi aprovado em 17 de janeiro de 2006 sob Lei complementar nº. 318. Este prescreve que:

As promoções das praças por progressão na carreira do quadro se darão sucessivamente em Soldado de 3ª, 2ª e 1ª Classe, o Cabo, o 3º, 2º e 1º Sargento e o Subtenente.

O ingresso no quadro de praças militares se dará através de concurso público, de provas ou de provas e títulos, para preenchimento das vagas previstas nas leis de fixação de efetivo das instituições militares estaduais, sendo exigido no mínimo a comprovação da conclusão do ensino médio. Após classificado no concurso público, matriculado no curso de formação de Soldado e concluir o curso de formação com aproveitamento intelectual mínimo, o candidato selecionado será incluído na graduação de Soldado de 3ª Classe.

O acesso às vagas nos cursos de formação de Cabo e Sargento acontecerá na proporção de uma por Antiguidade e três por merecimento, estando à praça no limite do primeiro terço na respectiva graduação.

Referente a cargos, o plano de carreira em implantação na organização até a data de entrega deste TCC, permanece aguardando a regulamentação do Decreto do Chefe do Poder Executivo conforme Art. 9º que se refere aos critérios de aferição para a promoção por merecimento, critérios estes, pesquisados cientificamente desde 2002 e apresentados na conclusão como proposta.

#### 4.4 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

No regime militar o cargo mais baixo é o de Soldado, mesmo sendo bacharel, especializado, pós-graduado, mestre, doutor e/ou um profissional exemplar e que aos demais impressiona com seu alto grau de profissionalismo, se não aprovado em concursos para promoção permanecerá em *status quo*, sob comando dos demais cargos superiores,

independentemente da técnica, razão e argumentações científicas.

Atualmente, tais práticas e filosofias, mesmo que praticadas de forma isoladas tendem cair em desuso, pois, conforme Perossi (2006),

estamos vivenciando a sociedade do conhecimento, onde a identificação, aquisição e manutenção de vantagens competitivas que possam agregar resultados ao negócios passam a ser o grande desafio dos gestores. Neste ambiente, os capitais intelectuais começam a representar o grande diferencial estratégico, onde a busca, desenvolvimento e manutenção de profissionais que tenham flexibilidade e poder de adaptação as constantes mudanças que norteiam o ambiente de negócios são fundamentais para o atingimento dos objetivos organizacionais.

A literatura citada demonstra que a secular hierarquia militar é míope quando toma decisões orientadas pelo grau hierárquico e não pela técnica. Priorizando uma regra pré-definida e não o objetivo fim, ou seja, uma disfunção da burocracia e/ou uma miopia de marketing.

Para melhor compreender a hierarquia Militar conforme a Legislação vigente, segue organograma hierárquico decrescente dos atuais 14 (quatorze) cargos Militares.

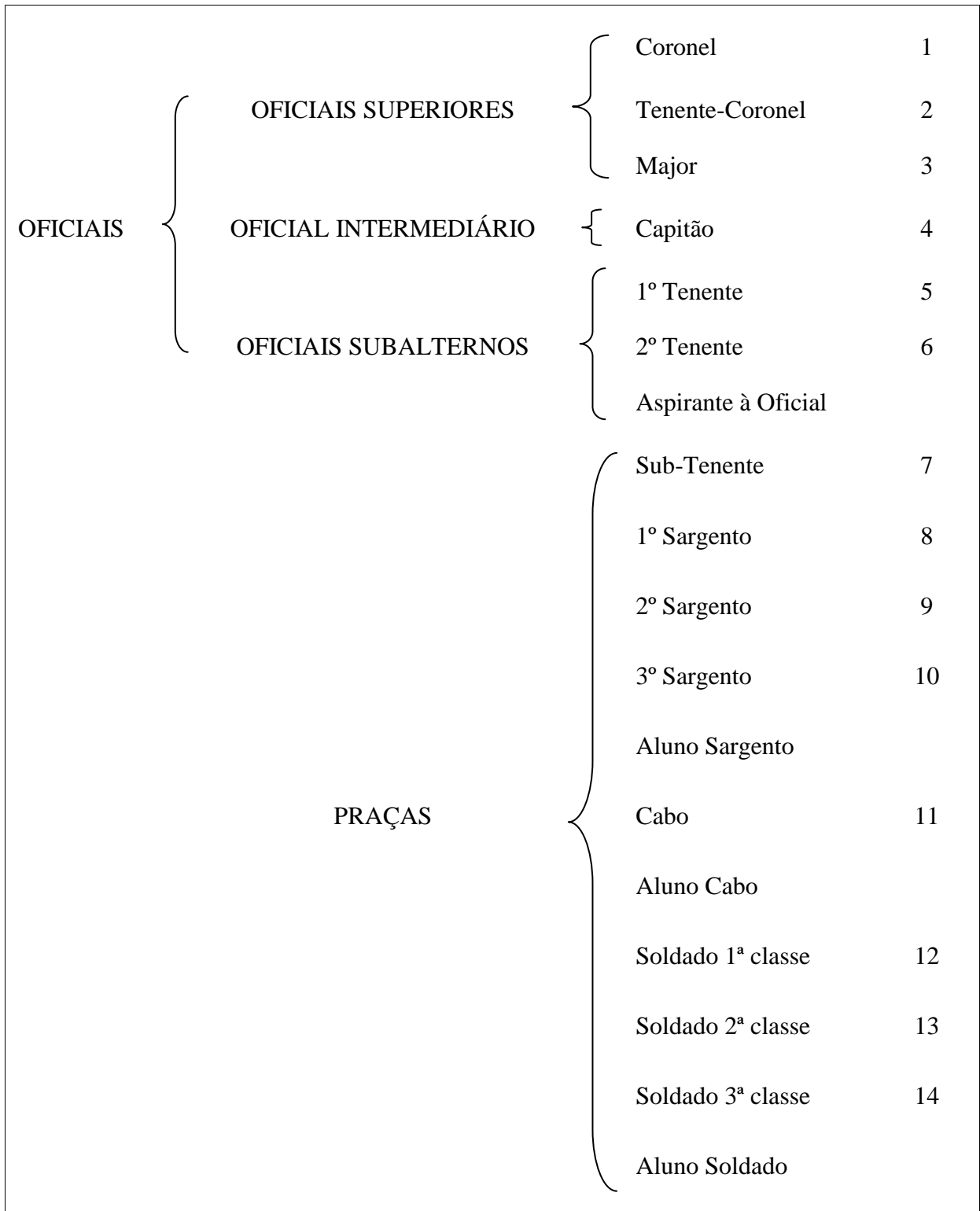


Ilustração 11: Organograma hierárquico decrescente dos cargos.

Fonte: Dados primários (2006).

Sabe-se que marketing (sucinta) é suprir os desejos e necessidades do cliente, ainda que, equivocadamente tem-se marketing como propaganda, porem entenda-se miopia de marketing como focar os desejos particulares; contrariando assim, o direito administrativo que condena tal pratica.

#### 4.5 ANÁLISE DO ANTIGO PLANO DE CARREIRA.

O plano de carreira vigente até o dia 17 de janeiro de 2006, foi regido pela Lei N°. 6.218, de 10 de fevereiro de 1983, a qual dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Santa Catarina e dá outras providências referente ao ingresso, hierarquia, disciplina, cargo e função policial militar.

Cabe lembrar, que a organização Corpo de Bombeiros Militar utiliza a primeira estrutura organizacional existente; a estrutura hierárquica, oriunda dos exércitos romanos, séculos antes de Cristo.

Existem promoções por ação meritória, o caso de ascensão sem intermédio de concursos, esta é feita pela averiguação da veracidade dos fatos (ato de bravura) e o comportamento do profissional no decorrer de sua carreira. Nas promoções por ação meritória, observou-se que tal promoção acontece principalmente pela composição do texto e quem o redige; não necessariamente pelo ato.

Os cargos são preenchidos por meios que não norteiam o objetivo fim da organização, onde abrem vagas ao público externo e interno ao mesmo tempo; tornando uma concorrência desleal e irracional com os profissionais internos, que a partir da inclusão dedicam-se à função incumbida, enquanto que o público externo permanece estudando e/ou possui facilidades para tal, este, se aprovado em concurso, ingressará na organização com cargo superior ao profissional já incluso, onde possivelmente possuirá um maior conhecimento e experiência. Ainda que, para ingressar no Corpo de Bombeiro Militar, já se fez necessário ser aprovado em concurso público e conseqüentemente no respectivo curso de formação.

Assim, os militares interessados em atingir, adquirir, receber e/ou galgar novos cargos na organização, devem submeter-se ao segundo concurso público. Promovendo assim, uma dissonância cognitiva entre os profissionais já inclusos na organização.

Stoner e Freeman(1985, p.277), corrobora de forma incisiva quando ressalta a

ênfase especial a descoberta de habilidades e potenciais existentes na organização, já que, geralmente é mais econômico promover alguém de dentro do que recrutar, contratar e treinar gente de fora. A promoção de pessoal interno também estimula a lealdade á empresa e reconhece a possibilidade dos empregados seguirem uma carreira.

Ou seja, o antigo plano de carreira dispõe de pré-requisitos incompatíveis para o cargo, deixando de aproveitar o *know-how* existente e frustrando os profissionais já inclusos na organização.

#### 4.6 ANÁLISE DO PLANO DE CARREIRA EM IMPLANTAÇÃO.

A Lei complementar Nº. 318, em suas entrelinhas, propicia possibilidade da praça a concorrer à promoção por antiguidade e merecimento até o posto de Sub-Tenente.

É salutar diante a promoção por antiguidade, enfatizar a grotesca diferença entre o tempo efetivo de serviço e o desempenho, conforme Fandiño (2006), esta modalidade esta levando as organizações a enxugar todos os processos que não agreguem valor<sup>11</sup> e a redesenhar os remanescentes<sup>12</sup>, para que propendam a um ponto de excelência. Ainda, referente a promoção por merecimento, questionar principalmente as ferramentas a serem utilizadas no art. 9º da Lei complementar Nº. 318, referente aos critérios de escolha por merecimento.

Conforme o decorrer deste e as tendências globais, torna-se retrogradadas as avaliações orientadas pelo tempo de serviço para compor o quadro de profissionais para a vital função de Bombeiro; hoje, puramente técnico. Assim, o tempo efetivo de serviço é o meio de promover a resistência à mudança e bloquear o novo. Ainda, Zanoni (2006) descreve que tudo o que é estável é decadente, pois, pode-se sempre mais.

Ao analisar a teoria da administração e a atual gestão na organização, vê-se a oportunidade impar de um insight<sup>13</sup>, gerir as pessoas segundo seus desempenhos e não mais pelo passar do tempo. Pois, uma pedra resultada de erupção vulcânica de 02 de julho de 1856 não poderá ser superior a algo moderno<sup>14</sup> porém útil. Gramigna ironiza a atitude existente naqueles adeptos a zona de conforto como a atitude de passividade e conformismo. Pois, a atitude (positiva) é o início tangível de algo e um importante componente da competência, esta, composta por conhecimento, habilidade e atitude.

Segundo o Sr. Tenente Coronel Adilsom Alcides de Oliveira, comandante do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

dentro de uma política de investimento em seu bem mais precioso, o profissional bombeiro, a corporação vem modernizando e ampliando suas organizações dentro do conceito de qualidade total no serviço público, priorizando a capacitação técnico-profissional. A partir de então, iniciou nossa Corporação sua caminhada de lutas constantes rumo ao desenvolvimento em busca da moderna tecnologia nas áreas da prevenção, combate a incêndios, salvamento e socorros de urgência.

Assim, observa-se a preocupação na gestão de pessoas, diante do fato de atividades emergenciais em turnos longos, convivendo com pressões psicológicas e em administrar conflitos e prioridades vitais em curto prazo, tendo estabilidade emocional e capacidade de adaptação às diversas situações, necessitando assim, de um despertar com trabalhos de recursos

---

<sup>11</sup>Tempo efetivo de serviço inerte

<sup>12</sup>Portador de capital intelectual

<sup>13</sup>Momento da criação de uma solução diante ao desejo e/ou necessidade observada.

<sup>14</sup>Termo utilizado para o militar com pouco tempo de serviço.

humanos, valorizando e apoiando estes profissionais humanos; prioritariamente aqueles que compõem os gargalos de demanda (ASU).

Ainda referente a análise sobre o pano de carreira em implantação, o qual já se citou a oportunidade de um insight, aqui, referencia-se como possibilidade ao se realizar uma analogia com Silva e Portilho, (1995). O qual elucida sobre uma área com rápidas e constantes mudanças, estas que se não preparados para se adequar e/ou acompanhar, fica-se de fora. Assim, trago na integra o exemplo lá citado e que neste trabalho corrobora consideravelmente, pois, a atividade de Bombeiro não apenas evolui, mas sim, procura-se a superação do tempo e da morte clínica.

durante certo estágio da segunda guerra Mundial, o Comando naval Aliado estava muito preocupado com as pesadas baixas resultantes dos ataques dos submarinos Alemães, tendo convocado os estrategistas militares para proporem algo que resolvesse o problema. Na ocasião, um dos estrategistas propôs aquecer a temperatura da água do oceano a 80° C, o que iria força os submarinos a emergirem, tornando-os alvos fáceis para os navios aliados. Quando foi questionado pelo comando Naval se tinha alguma sugestão de como poderia ser alcançada essa temperatura no oceano, o homem respondeu: “olha aqui, estou sendo pago para prover planos. Eu somente apresentei-lhes uma idéia. Deixo para vocês providenciarem a implementação”.

Assim, ao término desta citação nos deparamos com a equivocada certeza de que se trata de um insano; acredita-se até, que o mesmo poderia verificar as tecnologias existentes antes de tal análise e sugestão, porém, deve-se salientar que muitos tidos como loucos entraram para a história realizando grandes feitos, estes, quebraram paradigmas e os modelos mentais que nos restringem as mudanças.

Segue ilustração para que se instiguem as novas idéias, inclusive as propostas para mensurar qualitativamente os profissionais.

• Ferramentas de pedra	2,6 milhões a.C.	• Fonógrafo (gramofone)	1.877
• Controle do fogo	500.000 a.C.	• Lâmpada elétrica	1.879
• Arco e flecha	50.000 a.C.	• Caneta tinteiro	1.880
• Pintura em cavernas	25.000 a.C.	• Automóvel	1.889
• Cultivo	10.000 a.C.	• Cinema	1.891
• Barco	7.500 a.C.	• Avião	1.906
• Cerâmica	7.000 a.C.	• Rádio	1.907
• Cerveja	6.000 a.C.	• Ford T	1.908
• Anzol	4.500 a.C.	• Televisão	1.923
• Alfabeto sumeriano	4.000 a.C.	• Fax	1.925
• Barco a vela	3.900 a.C.	• Fotocópia	1.938
• Mapa geográfico	3.800 a.C.	• Avião a jato	1.939
• Cosméticos	3.750 a.C.	• Computador	1.941
• Papiro, Roda, Balança	3.500 a.C.	• Reator nuclear	1.942
• Arado, Ábaco	3.000 a.C.	• Retroprojeter	1.944
• Leis - Assíria	2.400 a.C.	• Forno de microondas	1.945
• Vidro	1.530 a.C.	• Transistor	1.948
• Método de Hipócrates	400 a.C.	• Fibras óticas	1.955
• Alavanca (Arquimedes)	260 a.C.	• Videoteipe	1.956
• Bússola	83	• Satélite de comunicação	1.962
• Papel	105	• Mouse	1.964
• Moinhos de vento	800	• Ida do homem à Lua	1.969
• Relógio mecânico	999	• ARPA / Internet	1.969
• Tipo móvel	1.476	• Microprocessador Intel	1.971
• Microscópio	1.590	• Videodisco	1.974
• Binóculo	1.608	• Microcomputador	1.977
• Jornal	1.609	• CD	1.979
• Telescópio	1.698	• IBM PC	1.980
• Quadro de giz	1.700	• Internet	1.982
• Máquina a vapor	1.774	• Macintosh	1.984
• Locomotiva	1.802	• Realidade virtual	1.988
• Barco a vapor	1.807	• Web	1.992
• Fotografia	1.824	• DVD	1.995
• Telégrafo	1.838	• Plano de carreira segundo o capital intelectual; sugerido em 2002 pelo acadêmico e proposto segundo base científica em TCC 2006/1.	
• Máquina de escrever	1.867		
• Telefone	1.876		
• Motor de combustão interna	1.876		

Ilustração 12: Idéias para instigar

Fonte: Matias (2006)

Tais propostas são oriundas de mentes a frente de seu tempo, aquelas que, no entanto foram condenados a prisão, represaria, repreensão, força, fogueira e/ou sanatório.

#### 4.7 SUGESTÕES E PROPOSTAS.

Tal item se assemelha a atitude referenciada no decorrer deste, logo, compreende crucial importância, pois o que há de tangível é a atitude e não os discursos. Assim, as propostas do acadêmico para que os cargos possuam um plano (em seu real significado), estão dispostos nos apêndices que seguem.

Assim, conforme também referenciado é sabido que não se está fadado a estagnidade, ao *status quo*; a regra é a mudança, logo, deve-se distinguir o criativo do insatisfeito e o



revolucionário do revoltado, pois se pode ser incisivo e decidido, até explosivo, ferrenho e fervilhante, logo que criativo, pois, a criatividade é mais real e significativa que a quietude da inércia.

Considerando a necessidade de atitude, faz-se necessário o planejamento e formalização ao sugerir e/ou propor, Dias (2003, p.476) elucida que “plano é um documento corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, as alternativas avaliadas e decisões são tomadas”. Assim, diante de tal teoria agrega-se a criatividade como a percepção para transformar algo, ou ainda, para aperfeiçoar algo, pois é sabido que inovação é tornar uma invenção aplicável ou comercializável, ressalta-se tal citação por se tratar de um tema já explorado e pesquisado (Promover segundo o capital intelectual).

Diante disso, pois, olha-se e geralmente não se vê; e também conforme texto recalcado de autor desconhecido,

sempre me expus às dificuldades, ganhei menos que merecia, fui acusado de algo que não fiz, fui ignorado por medíocres, obrigado a engolir mesquinhez. Mas, possuo uma vontade intensa de auxiliar nas mudanças necessárias, mesmo que com uma vida fervilhante, instigante, valorosa, íntegra e inovadora. É irrelevante se no trabalho final conste o nome de outro autor (Autor desconhecido).

Para estruturar estrategicamente a criatividade sobre uma necessidade observada, conforme amplamente difundido no período acadêmico, tem-se como premissa o conhecer a situação e focar o problema, logo, ao despertar para a preocupação com o plano de carreira, segue a aplicação de uma ferramenta sobre o problema de pesquisa: O plano de carreira esta em conformidade com a literatura existente?

- 1) O que? R: Profissionais com desempenhos diferentes e igual cargo e salário. Ou ainda, baixo desempenho e cargo e salário superior.
- 2) Como? Ou Porque?R: Plano de carreira em implantação que não contempla o capital intelectual. Devido estar em fase de implantação, subentende-se que haverá possibilidade de promoções por antiguidade<sup>15</sup> e merecimento<sup>16</sup>.
- 3) Idéia! R: Utilizando-se de um banco de dados (SIRH CBMSC), mensurarem qualitativamente e objetivamente o capital intelectual dos profissionais, formando uma classificação segundo a pontuação alcançada, visando assim, a contemplação do profissional merecedor segundo diversos aspectos e não somente ao tempo, pois, conforme também observado no período acadêmico, pode-se utilizar na atividade Bombeiro Militar, os indicadores já existentes sobre o desempenho, que categorizados, tornam-se possíveis de observação direta e mensuração, assim, tem-se a possibilidade de processar os dados existentes a fim de adquirir informações.

<sup>15</sup>Tempo efetivo de serviço no Corpo de Bombeiros Militar

<sup>16</sup>A ser regulamentado por Decreto do Chefe do Poder Executivo.

4) Em virtude da situação observada, têm-se os pontos fortes e fracos, que formarão a base, direção e alvo do planejamento.

4.1) Como pontos fortes, notoriamente se observam:

4.1.1) Alto percentual de profissionais qualificados que anseiam por tal TCC sobre plano de carreira segundo o capital intelectual. Motivo pelo qual o acadêmico abordou tal tema desde a iniciativa de ingressar na faculdade.

4.1.2) Observa-se também, um comando com visão futura e de grandes evoluções na estrutura organizacional, ressalta-se que a organização num curto período de tempo se emancipou da Polícia Militar, a qual comandava o Corpo de Bombeiros Militar.

4.1.3) Ainda, criação de departamentos especialistas, propiciando assim, evoluções de tipo pregão eletrônico, telefonia de voz sob protocolo de internet, logística, instalações em pontos estratégicos, análise preventiva em edificações, investimento em treinamentos, aquisições de alto custo e inúmeras amostras de um comando global.

4.2) Como pontos frágeis, observam-se:

4.2.2) A histórica senão mitológica origem da hierarquia, que se observa largamente utilizada em empresas, igrejas e até mesmo na família e aqui agravada por ser hierarquia em regime Militar.

4.2.3) O militarismo rígido, coercitivo e impositivo.

4.2.4) Aplicação da hierarquia por interesse pessoal e não em prol dos objetivos da organização, ainda, emocional e/ou orgulhoso e não racional e/ou técnico.

Uma boa idéia, bons serviços ou uma boa organização não entra na mente já pronta, deve-se aproveitar e aprender no decorrer do tempo, semelhante ao ciclo contínuo “PDCA”, onde se planeja, desenvolve-se, checka-se e age-se corretivamente quando necessário. Ainda que, os serviços prestados são em favor da vida. Logo, seguem sugestões.

Considerando o corpo teórico deste, fundamentado em diversas literaturas no decorrer do curso superior de administração e o fato de estar inserido e dependente do plano de carreiras da organização, o acadêmico formaliza as sugestões que seguem.

- Acredita-se que uma reengenharia na estrutura organizacional; em especial no “plano de carreira” conforme apêndices b, c, d, e, f, g, bastante difundido entre os profissionais e um dos motivos ao ingresso do acadêmico na faculdade, atuaria sobre os pontos deficientes e possibilitando uma melhor perspectiva ao futuro;
- Recrutamento e seleção de pessoal para preenchimento de cargos segundo o capital intelectual dirigido ao objetivo da organização; por intermédio de uma mensuração e conseqüente valoração do profissional merecedor, motivando-o e aos demais a continuidade de bons serviços. Isto, tácito em ser seleção interna aproveitando o know-how existente e não os frustrando, pois é sabido da importância de agregar experiência no decorrer ou nos degraus da carreira.

- Cursos internos de formação para Cabo e Sargento.
- Possibilidade de a praça chegar ao posto de Capitão.
- Alteração do adicional salarial por tempo de serviço para que seja anual e não quinquenal.
- Transparência e comunicação com os profissionais; entre outras informações, aquelas sobre as oportunidades de curso, como ingressar, candidatos selecionados e aprovados.
- Aprendizado contínuo dos profissionais sem prejudicar seus dias de folga.
- Oportunizar igualmente a todos os profissionais as oportunidades de cursos, sejam oportunidades dirigidas ao departamento administrativo e operacional.
- Higiene, segurança e qualidade de vida.
- Reuniões periódicas, urna para banco de dicas e posterior resposta.
- Local adequado para alimentação, estudo, televisão, recreação e descanso. Enfatiza-se neste aspecto, a necessária alimentação constante dos conhecimentos empíricos, teológicos, filosóficos e científicos. Pois, o contexto é mais importante que o foco.

Aqui se formalizou de forma sucinta as sugestões, pois estas se encontram melhor estruturadas no apêndice, os quais estão embasadas em literaturas científicas, casos e também previamente aplicados como pré-teste, este que intermédio dos profissionais questionados propiciou valorosas alterações necessárias. Logo, seguem as conclusões finais.

## 5 CONCLUSÃO

A referida conclusão expressa as considerações do acadêmico e não necessariamente a opinião da organização Corpo de Bombeiros Militar, a qual foi a propulsão para o exercício intelectual que proporcionou o desenvolvimento pessoal e a possibilidade da justa valoração do profissional Bombeiro Militar.

O corpo teórico deste, as literaturas pesquisadas e o decorrer do curso superior, referenciou sermões carismáticos, discursos, frases convincentes, teorias, máximas e filosofias de bom relacionamento que são publicadas em larga escala, pois se trata de um bom discurso; promoção de pessoas, elogios, intitulações do tipo competência, experiência e entre outros, o qual é sabido que para ser agradável basta falar algo que os demais queiram ouvir. Assim, conclui-se conforme a já citada frase de Camões, que tão importante quanto à teoria é a prática, ou ainda, o terceiro aspecto da composição da competência, a atitude. Logo, tem-se o maior aspecto limitador na realização deste trabalho, a ciência pública do promover segundo o capital intelectual concomitante aos discursos e sem nenhuma atitude. Tem-se também, uma possível resposta ao porque de existir duas mãos, duas pernas e dois ouvidos em relação a apenas uma boca; ouvir mais, agir mais, deslocar-se mais em relação ao discursar menos.

Como aspectos limitadores, conforme também já citado anteriormente, tem-se o histórico senão mitológico regime Militar rígido, coercitivo e impositivo, enfatizando o quanto se está preso a paradigmas e/ou a regras ultrapassadas ou que nunca foram impostas, ainda, que muitas vezes inconscientemente tenham sido criadas.

No entanto, observou-se como aspecto facilitador e conforme também já citado anteriormente, a recente independência da organização, profissionais portadores de capital intelectual<sup>17</sup> que anseiam por tal plano de carreira, observa-se também, inúmeras amostras de um comando global, com visão futura e de grandes evoluções na estrutura organizacional, acredita-se assim, que tal conclusão é parte integrante da estratégia da organização.

Referente ao plano vigente de cargos e salários dos praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, observou-se a necessidade de acompanhar as tendências evolutivas objetivando a eficaz aplicação do plano de carreira, pois diversos, se não todos, os autores sobre a administração, preconizam sobre a importância do fator humano para uma organização, estes, que a presidem, gerenciam, coordenam e efetivamente trabalham em prol do seu objetivo fim.

Observou-se também, que no departamento operacional da organização, os baldes de água foram trocados por mangueiras e ainda recentemente pela prevenção ao sinistro. Porém, devem-se quebrar os seculares modelos mentais, onde ainda se acredita que tempo de serviço é experiência e cargo é sinônimo de desempenho e/ou especialização. Faz-se necessário a justa

---

<sup>17</sup>Tais profissionais contribuíram consideravelmente na construção das propostas aqui apresentadas

valorização do profissional por intermédio de seu efetivo, objetivo e comprovado desempenho. O qual, até então se acreditava ser subjetivo mensurar qualitativamente os profissionais e assim os gratificar; precisa-se despertar para as mudanças do decorrer do tempo, pois, este não pára.

Sabe-se que a máquina e suas evoluções são importantes e hoje essenciais nas organizações, mas quem as projeta, constrói, conserta, e aciona são os profissionais humanos.

Não necessariamente será a melhor proposta, pois, idéias verdadeiras podem levar tempo para amadurecer, estas são prejudicadas pelos pessimistas que encontram dificuldade nas oportunidades e que nada fazem além de reclamar, lembra-se ainda, que as grandes mentes pensantes foram rejeitadas. Ressalta-se também, que o corpo teórico deste não pode, entretanto, ser considerado uma exata, mas sim, princípio de uma preocupação e investimento; pois, assuntos como à reengenharia da estrutura organizacional, planos de cargos e salários e entre outros, não seria suscetível a tal redução. Enfatiza-se assim, o despertar para a preocupação em valorizar o profissional tanto quanto, se não mais, que a aquisição de equipamentos. Logo, formaliza-se a necessidade de trabalhos futuros sobre a avaliação periódica do desempenho das praças do Corpo de Bombeiros Militar conforme apêndice b, isto, pois é sabido da importância em agregar ainda mais propriedades dirigidas as questões de desempenho inerente a atividade fim.

Conclui-se a necessidade da melhor gestão em prol dos profissionais humanos que compõe a organização, acredita-se na troca justa entre organização e os profissionais que a compõe, onde, ambos atinjam seus objetivos, assim, pesquisando e criando uma justa ferramenta de seleção para compor os cargos. Pois, a vida é uma consequência daquilo que se faz.

Motivação é algo intrínseco, não se implanta não se obriga não se compra e nem se ensina; aquele que possui é porque sabe o significado e gosta do que faz. Sabe-se ainda, que motivação é diferente de incentivo, pois nada vale o incentivo para o desmotivado, ele não sabe o seu objetivo. Sabendo-se também, que a nova política de gestão de pessoas preconiza a diminuição de cargos; pois a quantidade elevada de níveis hierárquicos dificulta e desvirtua a comunicação formando chefes de chefes, e que o cargo nem sempre é sinônimo de desempenho.

Ao findar este trabalho acadêmico, realizado no próprio local de trabalho, enfatiza-se a lealdade e sinceridade para com aqueles que trabalham rumo ao objetivo fim da organização, isto, por não ocultar pensamentos, sentimentos e posições.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, Arthur. **Remuneração por habilidades e competencias**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANDRADE, maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BACHMAN, Lyle. **A habilidade comunicativa de linguagem**. Disponível em: <[http://rle.ucpel.tche.br/php/edicoes/v6n1/F\\_bachaman.pdf](http://rle.ucpel.tche.br/php/edicoes/v6n1/F_bachaman.pdf).2003> Acesso em: 02 març. 2006.
- BARBOSA, Denis Borges. **Capital intelectual**. Disponível em: <<http://www.grotius.net/grotiusci3.pdf>>. Acesso em 1 maio. 2006.
- BATITUCCI, Mario Daryell. **Recursos humanos 100%**. Rio de Janeiro: Quality, 1999.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- BÍBLIA. Sociedade Bíblica Católica Internacional. **Bíblia Sagrada**. 8.ed. São Paulo: Paulus, 1997.
- BOOG, Gustavo G. O. **Desafio da competência**. Best Seller, 1991.
- BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto: Disponível em: <[http://www.ariadne-editora.com/pub/leonor\\_cardoso/tese\\_integral/cap%20III.pdf](http://www.ariadne-editora.com/pub/leonor_cardoso/tese_integral/cap%20III.pdf). 2003> Acesso em: 27 abr. 2006.
- CARMO, Romeu Mendes. **E a gerencia de RH?**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>> Acesso em: 09 mar. 2006.
- CARVALHO, Maria Cecília Maringoni. **Construindo o saber**. 10 ed. São Paulo, 1989.
- CERVO, Armando Luiz.; BERVIAN, Pedro alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comunidade RH: Idalberto Chiavenato**. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/070403/chiavenato\\_triangulo\\_excellencia.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/070403/chiavenato_triangulo_excellencia.shtm)>. Acesso em: 31 mar. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Aceitação e mudança**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 11 mar. 2006.

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

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, Florianópolis: FESSC, 2006. 24 diap.: color; 4,5 x 4,5cm.

CLARK, Otávio Augusto Câmara; CASTRO, Aldemar Araújo. **Planejamento da pesquisa:** a pesquisa clínica. Disponível em: <<http://www.evidencias.com/planejamento>>. Acesso em: 26 abr. 2006.

COLTRO, Alex. **Cativos organizacionais:** os subprodutos não desprezíveis das técnicas de administração contemporâneas. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/v09-4resumos.htm27>> Acesso em: 02 mar. 2006.

DAVENPORT, Thomaz H.; PRUSAK, Larence. **Conhecimento empresarial.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1954.

DUTRA, Joel Souza; HIPOTLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competência:** o caso de uma empresa do setor de telecomunicações, 2000.

FANDINO, Antônio Martinez. **Gestão do capital intelectual da organização.** Disponível em: <<http://www.competenet.org.br/evento/fandino.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2006.

FLANNER.Y, Thomas P. **Pessoas, desempenho e salários.** São Paulo: Futura, 1997.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico.** São Paulo: Harbra, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Projeto de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

GUBMAN, Edward L. **Talento:** desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamento de metodologia científica:** teoria da ciência e prática da pesquisa. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação.** ed 4. LTC, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.

MELHOR DO RH. **Gestão do RH está em alta.** Disponível em <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 11 mar. 2006.

MENESES, H. I.; LEMOS. **Avaliação da competência social requer múltiplos informantes e diferentes indicadores, adequados às tarefas.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v18n3/a05v18n3.pdf.2002>> Acesso em: 21 mai. 2006.

MICHAELIS. **Dicionário da língua portuguesa.** 87654322004. ed. São Paulo: Melhoramentos, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaca. **Criação de conhecimento na empresa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica.** São Paulo: Futura, 2002.

PEROSSO, Sebastião Augusto. **Remuneração por competência.** Disponível em: <[http://www.coge.com.br/principal/i.php?sessao=noticias&cod\\_noticia=87](http://www.coge.com.br/principal/i.php?sessao=noticias&cod_noticia=87)> Acesso em: 09 mar. 2006.

REY, Luís. **Planejar e redigir trabalhos científicos.** 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1998.

RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

SANTA CATARINA, Decreto-Lei 12.112, de 16 de setembro de 1980. **Regulamenta a Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (RDPMSC).** Procedência Governamental da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina. 1980.

SANTA CATARINA, Decreto-lei 6.218, de 10 de fevereiro de 1983. **Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências.** Procedência Governamental da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina. 1983.

SANTA CATARINA, Projeto-Lei 13.385, de 22 de junho de 2005. **Cria Condecorações e Título Honorífico no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências.** Procedência Governamental da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina. 2005.

SANTA CATARINA, Proposta de Decreto-Lei. **Regulamenta a Lei Complementar nº 318 de 17 de janeiro de 2006 que define a Carreira e a Promoção das Praças Militares do Estado de Santa Catarina.** Procedência Governamental da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina. 2006.



SILVA, Carlos Magno; PORTILHO, Carla. **Projetando com qualidade a tecnologia em sistemas de informação**. Rio de Janeiro, 1995.

SORIANO NETO, Manoel. **Disciplina e hierarquia**. 1973. Disponível em: <[http://www.cdoex.eb.mil.br/arquivosDocs/Disciplina\\_e\\_Hierarquia.doc](http://www.cdoex.eb.mil.br/arquivosDocs/Disciplina_e_Hierarquia.doc)>. Acesso em 3 abr. 2006. Acessado em: mar, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. **Gestão do conhecimento e das competências gerenciais**: São Paulo: ERA-eletrônica, v. 3 n. 1, jan./jun. 2004.

WUNDERMAN, Lester. **Marketing direto**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ZANONI, Adonai. **Planejamento de carreira**. Disponível em: <<http://www.adonaizanono.com.br>>. Acesso em 8 maio. 2006.

**APENDICE A – Pré-teste sobre as propostas de plano de carreira segundo o Capital Intelectual.**

*Rogério de Souza*

**Ilmo Sr  
Maj BM Evandro Carlos GEVAERD  
Comandante do 1º Batalhão de Bombeiro Militar.  
NESTA**

Senhor Comandante,

Cumprimentando-o cordialmente, venho pelo presente solicitar segundo os caminhos legais, a possibilidade de submeter às propostas em anexo a apreciação de profissionais<sup>18</sup> Bombeiros Militares lotados na Grande Florianópolis-SC.

As informações obtidas fornecerão subsídios para realização de meu Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) superior de Administração da faculdade Estácio de Sá-SC, que trata sobre uma análise do plano de carreira dos praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, visando a sua eficaz aplicação. O qual se pretende defender em julho de 2006.

Nada mais para o momento, reitero protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

---

Rogério de Souza  
Graduando em Administração

*“Não estamos fadados à quietude da inércia. Ainda que, o sonho que sonhamos juntos tende a se realizar”.*

*Rua Açucena, 483-Loteamento: Palmeiras-Bairro Jardim Eldorado/Palhoça-SC/. CEP: 88133-700  
Fone (48)344-0155/99914435 E-mail: [bmrogerio@gmail.com](mailto:bmrogerio@gmail.com)*

---

<sup>18</sup> Aplicar-se-á apenas sobre os profissionais Bombeiros Militares os quais participam do projeto desde o princípio, isto em virtude do juízo de valores que incide sobre tais dados. Ainda que, o momento é inoportuno devido ao plano de carreira em implantação na organização.

## Rogério de Souza

**Prezado Senhor**  
**Profissional do Corpo de Bombeiro Militar do Estado de Santa Catarina.**  
**NESTA**

Senhor

Cumprimentando-o cordialmente, venho pelo presente solicitar sua<sup>19</sup> colaboração e fidedignidade ao apreciar as propostas que seguem, uma vez que o assunto em pauta preconiza a valorização dos profissionais Bombeiros; nós!

Isto, em virtude de um pré-teste em prol do trabalho de conclusão de curso, o qual se pretende sugerir e propor um plano de carreira científico e eficaz.

As informações obtidas fornecerão subsídios para realização de meu Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) superior de Administração da faculdade Estácio de Sá-SC, que trata sobre uma análise do plano de carreira dos praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, visando a sua eficaz aplicação. O qual se pretende defender em julho de 2006.

Nada mais para o momento, reitero protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

---

Rogério de Souza  
Graduando em Administração

***“Não estamos fadados à quietude da inércia. Ainda que, o sonho que sonhamos juntos tende a se realizar”.***

*Rua Açucena, 483-Loteamento:Palmeiras-Bairro Jardim Eldorado/Palhoça-SC/. CEP: 88133-700  
Fone (48)344-0155/ 99914435 E-mail: bmrogerio@gmail.com*

---

<sup>19</sup> Aplicar-se-á apenas sobre os profissionais Bombeiros Militares os quais participam do projeto desde o princípio, isto em virtude do juízo de valores que incide sobre tais dados. Ainda que, o momento é inoportuno devido ao plano de carreira em implantação na organização.

## Pré-teste sobre a Proposta de avaliação do Capital Intelectual

Observações: Preencha os campos em negrito

### AVALIADO

NOME:..... Matricula:.....-..... OBM:..... FUNÇÃO:.....

### RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO

NOME:..... Matricula: ..... Data: ...../...../.....

	<i>(Preencha com os anos correspondentes)</i>	<i>Pontuação</i>
<b>1. Quantos anos de tempo efetivo de serviço?</b>		
<b>2. Quais os cursos, instruções, treinamentos Civis e a quantidade de h/a ?</b>	<i>(Preencha com a quantidade de horas aula)</i>	
<b>3. Quais os cursos, instruções, treinamentos Militares e a quantidade de h/a ?</b>	<i>(Preencha com a quantidade de horas aula)</i>	
<b>4. Qual o grau de instrução?</b>	<i>(Preencha com os conceitos correspondentes)</i>	
<b>Curso de nível superior com menos de quatro anos.=1</b>		
<b>Graduação.=2</b>		
<b>Pós-graduação ou especialização.=1</b>		
<b>Mestrado.=2</b>		
<b>Doutorado.=3</b>		
<b>5. Quais as referências elogiosas Militares?</b>	<i>(Preencha com 0,25cada referencia)</i>	
<b>6. Quais as menções honrosas Militares?</b>	<i>(Preencha com os conceitos correspondentes)</i>	
Mérito 1ª categoria = 2		
Mérito 2ª categoria = 1		
Mérito 3ª categoria = 0,75		
Outros méritos Militares(.....) = 0,25		
<b>7. Qual o comportamento conforme Art 50, Cap X, Titulo III, Dec 12112 de 1980? (Disciplina negativa ou ausência destas em relação ao decorrer do tempo)</b>	<i>(Preencha com o conceito correspondente)</i>	
Mal= - 10		
Insuficiente = - 7		
Bom = 7		
Ótimo = 8		
Excepcional = 10		
	<i>(Apenas uma das alternativas)</i>	
<b>8. Qual a aptidão física?</b>	<i>(Preencha com o conceito correspondente)</i>	
Mal (Não conclui o TAF) = - 5		
Insuficiente (Completa o TAF segundo o mínimo necessário pela idade) = - 3		
Bom (Completa o TAF com baixo desempenho) = 3		
Ótimo (Completa o TAF com desempenho regular) = 4		
Excepcional (Completa o TAF com bom desempenho) = 5		
	<i>(Apenas uma das alternativas)</i>	
<b>CONCEITO GERAL.....</b>		

## Pré-teste sobre a Proposta de Pré-requisitos para o plano de carreira dos praças segundo o capital intelectual.

CARGOS	PRÉ-REQUISITOS							
	Tempo efetivo de serviço	Formação	CAPITAL INTELECTUAL				TAF	Comportamento
			Informação	Atitude	Habilidade	Comprometimento		
Aluno Soldado	Aprovação em concurso público	Ensino Médio	zero horas-aula	Zero pontos	Zero pontos	Zero pontos	Aprovado	Inexistente
Soldado 3ª Classe	CFSD e aprovação	Ensino Médio	Nº horas-aula CFSD	Zero pontos	Zero pontos	Zero pontos	Aprovado	Mau
Soldado 2ª Classe	12 meses (um ano) Soldado	Ensino Médio	200 horas-aula	Cinco pontos	Cinco pontos	Cinco pontos	Aprovado	Insuficiente
Soldado 1ª Classe	48 meses (quatro anos) Soldado	Ensino Médio	300 horas-aula	Cinco pontos	Cinco pontos	Cinco pontos	Aprovado	Bom
Cabo	120 meses (dez anos) Soldado	Nível superior	400 horas-aula	Sete pontos	Sete pontos	Sete pontos	Aprovado	Ótimo
3º Sargento	180 meses (15 anos) e Cabo	Graduação	CFS e 500 horas-aula	oito pontos	Oito pontos	oito pontos	Aprovado	Excepcional
2º Sargento	240 meses (20 anos) e 3º Sargento	Graduação	CAS e 500 horas-aula	oito pontos	Oito pontos	oito pontos	Aprovado	Excepcional
1º Sargento	300 meses (25 anos) e 2º Sargento	Pós-graduação	CAS e 500 horas-aula	oito pontos	Oito pontos	oito pontos	Aprovado	Excepcional
Sub-Tenente	324 meses (27anos) e 1º Sargento	Pós-graduação	CAS e 500 horas-aula	Nove pontos	Nove pontos	Nove pontos	Aprovado	Excepcional
Oficial do Quadro Administrativo	120 meses (dez anos) Soldado	Mestrado e/ou Doutorado	QOA e 600 horas-aula	Nove pontos	Nove pontos	Nove pontos	Aprovado	Excepcional
Oficial (2º Tenente, ...)	12 meses (um ano) Soldado	Ensino Médio	CFO	Sete pontos	Sete pontos	Sete pontos	Aprovado	Bom

**1º Tempo efetivo de serviço:** Tempo efetivo de serviços prestados ao Corpo de Bombeiros Militar.

**2º Formação:** Ensino Médio e Nível superior, Graduação, Pós-graduação, Mestrado e/ou Doutorado em cursos inerentes aos interesses e/ou a serviço da organização.

**3º Informação/ treinamento:** Curso e aprovação do cargo a ser preenchido e cursos de extensão inerentes aos interesses e/ou a serviço da organização.

**4º Capital intelectual:** Avaliação realizada pelo Comandante de: Grupamento, Pelotão, Companhia e Batalhão (conforme avaliação em anexo).

**5º TAF:** Teste de Aptidão Física.

**6º Comportamento:** Conforme ficha individual do Militar (Alterações negativas).

## Pré-teste sobre a proposta de avaliação do profissional por comissão.

Observações:

- A comissão de avaliação de desempenho será composta por três militares de áreas e posições hierárquicas diversas.
- Cada avaliador preenche sua respectiva coluna.

### AVALIADO

NOME:..... MATRICULA:.....-... OBM:..... FUNÇÃO:.....

*(Preencha com o peso correspondente)*

	1	2	3
<b>1) Apresenta iniciativa no desenvolvimento das atividades inerentes a sua função?</b>			
a) Ausente = 0			
b) De vez em quando = 0,5			
c) Quase sempre = 1			
d) Sempre = 2			
<b>2) Apresenta atitudes positivas para o desenvolvimento da atividade/ função?</b>			
a) Ausente = 0			
b) De vez em quando = 0,5			
c) Quase sempre = 1			
d) Sempre = 2			
<b>3) Demonstra comprometimento e envolvimento nas atividades/ funções desenvolvidas?</b>			
a) Ausente = 0			
b) De vez em quando = 0,5			
c) Quase sempre = 1			
d) Sempre = 2			
<b>4) Manuseia corretamente materiais/equipamentos referentes á suas atividades?</b>			
a) Ausente = 0			
b) De vez em quando = 0,5			
c) Quase sempre = 1			
d) Sempre = 2			
<b>5) Observar as situações abaixo, incluindo o avaliado em uma das opções?</b>			
a) Denigre a imagem da corporação = - 1			
b) Não exerce a tarefa que lhe é solicitada = - 0,5			
c) Cumpre sem qualidade a tarefa que lhe é solicitada = 0			
d) Cumpre a tarefa que lhe é solicitada = 0,5			
e) Cumpre a tarefa sem ser solicitada = 1			
f) Observa a necessidade da realização da tarefa, Planejando, organizando, conduzindo e controlando. = 2			
<b>Conceitos parciais</b>			
<b>Conceito geral</b>			

### COMISSÃO DE AVALIADORES

1. Cmt PBM ou GBM/ Nome: ..... Matricula: .....-... Data: ...../...../..... .
2. Sargenteante/ Nome:..... Matricula: .....-... Data: ...../...../..... .
3. Chefes de socorro/ Nome:..... Matricula: .....-... Data: ...../...../..... .

## APENDICE B – Proposta de avaliação do desempenho.

Observações:

Propõem-se a utilização da tecnologia da informação para o preenchimento da respectiva avaliação, a qual propiciará fidedignidade, segurança, agilidade, rapidez e controle dos resultados. Porém, aqui será demonstrado manualmente para a melhor compreensão.

- A comissão de avaliação de desempenho será composta por seis militares de áreas e posições hierárquicas diversas.
- Os avaliadores preenchem individualmente, sem identificar a coluna utilizada, destacando-a e a inserindo no envelope (verso deste)
- Ressaltando que o avaliado deverá estar lotado no mínimo a três meses na organização.

### AVALIADO

NOME:..... MATRICULA:.....-... OBM:..... FUNÇÃO:.....

### COMISSÃO DE AVALIADORES

1. Cmt BBM/ Nome:..... Matricula: .....-... Data: ...../...../..... .
2. Cmt CBM/ Nome:..... Matricula: .....-... Data: ...../...../..... .
3. Cmt PBM ou GBM/ Nome: ..... Matricula: .....-... Data: ...../...../..... .
4. Chefes de socorro Gu "A"/ Nome:..... Matricula: .....-... Data: ...../...../..... .
5. Chefes de socorro Gu "B"/ Nome:..... Matricula: .....-... Data: ...../...../..... .
6. Chefes de socorro Gu "C"/ Nome:..... Matricula: .....-... Data: ...../...../..... .

CONCEITOS POR QUESTÃO:	1):	2):	3):	4):	5):
CONCEITO POR AVALIADOR:					
CONCEITO GERAL:					

(Preencha com o peso correspondente)

<b>1) Apresenta iniciativa no desenvolvimento das atividades inerentes a sua função?</b>					
a) Ausente = 0					
b) De vez em quando = 0,5					
c) Quase sempre = 1					
d) Sempre = 2					
<b>2) Apresenta atitudes positivas para o desenvolvimento da atividade/ função?</b>					
a) Ausente = 0					
b) De vez em quando = 0,5					
c) Quase sempre = 1					
d) Sempre = 2					
<b>3) Demonstra comprometimento e envolvimento nas atividades/ funções desenvolvidas?</b>					
a) Ausente = 0					
b) De vez em quando = 0,5					
c) Quase sempre = 1					
d) Sempre = 2					
<b>4) Manuseia corretamente materiais/equipamentos referentes á suas atividades?</b>					
a) Ausente = 0					
b) De vez em quando = 0,5					
c) Quase sempre = 1					
d) Sempre = 2					
<b>5) Observar as situações abaixo, incluindo o avaliado em uma das opções?</b>					
a) Denigre a imagem da corporação = - 1					
b) Não exerce a atividade que lhe é solicitada = - 0,5					
c) Cumpre sem qualidade a atividade que lhe é solicitada = 0					
d) Cumpre a atividade que lhe é solicitada = 0,5					
e) Cumpre a atividade sem ser solicitada = 1					
f) Observa a necessidade da realização da tarefa, Planejando, organizando, conduzindo e controlando. = 2					

Ilustração : Avaliação do desempenho

Fonte: Dados primários (2006)

## APÊNDICE C - Proposta de avaliação do capital intelectual

Observações:

Propõem-se a utilização da tecnologia da informação para o preenchimento da respectiva avaliação, a qual propiciara fidedignidade, segurança, agilidade, rapidez e controle dos resultados. Porém, aqui será demonstrado manualmente para a melhor compreensão.

- Pesquisa realizada no sistema integrado de recursos humanos do Corpo de Bombeiros de Santa Catarina.
- Preencha os campos em negrito

### AVALIADO

**NOME:** ...Bombeiro X..... **Matricula:** ...000000-0... **OBM:** ...x G/ xP/ xC/ xBBM... **FUNÇÃO:** ...XXXXXXX.

### RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO

**NOME**..... **Matricula:** .....-..... **Data:** ...../...../.....

	(Preencha com os anos correspondentes)	Pontuação
<b>1. Quantos anos (completos) de tempo efetivo de serviço?</b>	10	1 (0 a 30)

	(Preencha com a graduação correspondente)
<b>2. Qual a graduação?</b>	Soldado

	(Preencha com os meses correspondentes)
<b>3. Quantos anos e meses na respectiva graduação?</b>	10 anos e 6 meses

<b>4. Quais os cursos, instruções, treinamentos Cívicos e a quantidade de h/a ?</b>	(Preencha com a quantidade de horas aula)	
Auxiliar de enfermagem/ UFSC	1110	
Técnico de enfermagem/ PROFAE	650	
Curso de Instrutor de Transito/ DETRAN/ DETRAN	120	
Curso sobre animais peçonhentos/ INSTITUTO BUTANTA.	40	
Seminário dos profissionais orientadores transporte /SEST/SENAT/FETRANSESC	16	
Curso extensivo cuidados especiais de enfermagem/ CEDRHUS	36	
Simpósio sobre reanimação cárdiorespiratória/ UNISUL.	8	
Curso de mergulho autônomo/ CBPDS.		
OUTROS:		
<i>Obs.: Serão atribuídos 0,015 para cada 10 horas aula.</i>	1980	2,97 (0 a 3)
	(0 a 2000 h/a)	

<b>5. Quais os cursos, instruções, treinamentos Militares e a quantidade de h/a ?</b>	(Preencha com a quantidade de horas aula)	
• Curso para formação de Soldado/ PMSC	721	
• Socorrista PAPH/ PEET/ Socorros urgentes/ CBMSC	100	
• Reanimação cárdio pulmonar/ UNIVALI	40	
• Primeira resposta para emergências com produtos perigosos/ CBMSC	12	
• Estagio de Adaptação de Bombeiros para Aeródromos/ AERONAUTICA	110	
• curso atualização de Salva-vidas	60	
• Instrução de nivelamento de conhecimento/ SENASP	80	
• Recertificação APH-B/ UFSC/ FAPEU	60	
	1183	4,1405 (0 a 7)
	(0 a 2000 h/a)	

*Obs.: Serão atribuídos 0,035 para cada 10 horas aula*



<b>6. Qual o grau de instrução?</b>	(Preencha com os conceitos correspondentes)
<b>Curso de nível superior com menos de quatro anos</b> (Ex.: Sequencial e Tecnólogo).	
• Incompleto; menos de 50% (completo) = 2. mais de 50% (completo) = 4	
• Completo = 8	

<b>Graduação.</b>	
• Incompleto; menos de 50% (completo) = 2,5 mais de 50% (completo) = 5	5
• Completo = 10	

<b>Pós-graduação ou especialização</b>	
• Incompleto; menos de 50% (completo) = 0,5 mais de 50% (completo) = 1	
• Completo = 2	

<b>Mestrado</b>	
• Incompleto; menos de 50% (completo) = 0,75 mais de 50% (completo) = 1,5	
• Completo = 3	

<b>Doutorado</b>	
• Incompleto; menos de 50% (completo) = 1,25 mais de 50% (completo) = 2,5	
• Completo = 5	

5

(0 a 20)

<b>7. Quais as referências elogiosas Militares?</b>	(Preencha com 0,25 cada referencia)
Relevantes serviços prestados no setor de instrução e ensino/ EXERCITO BRASILEIRO/ 1995.	0,25
Referencia elogiosa.	0,25
Elogio referente à instrução - UNISUL/ BI 043/02.	0,25
Elogio referente à instrução - CONAB/ BI 043/02.	0,25
Elogio/ Chefe B3/ 1ºBBM- "Cap José Mauro da Costa"/ 1997.	0,25
Elogio referente a CFBC/ Sto Amaro da Imperatriz/ Cmt 1BBM/ Ten Cel Oliveira/ 2004.	0,25
Agradecimento/ GABINETE SEGURANÇA INSTITUCIONAL DA PRESIDENCIA DA REPÚBLICA/ 200	0,25

(0 a 20 referencias)

1,75

(0 a 5)

<b>8. Quais as menções honrosas Militares?</b>	<i>(Preencha com os conceitos correspondentes)</i>
Mérito 1ª categoria = 2	
Mérito 2ª categoria = 1	
Mérito 3ª categoria = 0,75	0,75
Outros méritos Militares(...Exército Brasileiro...) = 0,25	0,25

**Os itens que seguem, constam em projeto de Lei nº. 13.385, de 22 de junho de 2005 referente a Condecorações e Título Honorífico no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina.**

Mérito por Ato de Bravura = 3	
Mérito Bombeiro Militar = 2	
Mérito Intelectual: Sargento Arlindo Miguel da Rocha (CAS) = 0,25	
Cabo José Luiz de Andrade1o (CFS) = 0,25	
Cabo Zilmar Silva Farias (CFC) = 0,25	
Soldado Silvério Meoti (CFSd) = 0,25	

1

*(0 a 10)*

<b>9. Qual o comportamento conforme Art 50, Cap X, Título III, Dec 12112 de 1980? (Disciplina negativa ou ausência destas em relação ao decorrer do tempo)</b>	<i>(Preencha com o conceito correspondente)</i>
Mal= - 10	
Insuficiente = - 7	
Bom = 7	
Ótimo = 8	
Excepcional = 10	10

*(Apenas uma das alternativas)*

10

*(0 a 10)*

<b>10. Qual a aptidão física?</b>	<i>(Preencha com o conceito correspondente)</i>
Mal (Não conclui o TAF) = - 5	
Insuficiente (Completa o TAF segundo o mínimo necessário pela idade) = - 3	
Bom (Completa o TAF com baixo desempenho) = 3	
Ótimo (Completa o TAF com desempenho regular) = 4	
Excepcional (Completa o TAF com bom desempenho) = 5	5

*(Apenas uma das alternativas)*

5

*(0 a 5)*

<b>11. Espaço reservado aos conceitos da avaliação de desempenho.</b>	(Preencha com os conceitos obtidos)
<b>1) Apresenta iniciativa no desenvolvimento das atividades inerentes a sua função?</b>	(Apenas uma das alternativas)
a) Ausente = 0	2
b) De vez em quando = 0,5	
c) Quase sempre = 1	
d) Sempre = 2	
<b>2) Apresenta atitudes positivas para o desenvolvimento da atividade/ função?</b>	(Apenas uma das alternativas)
a) Ausente = 0	2
b) De vez em quando = 0,5	
c) Quase sempre = 1	
d) Sempre = 2	
<b>3) Apresenta atitudes positivas para o desenvolvimento da atividade/ função?</b>	(Apenas uma das alternativas)
a) Ausente = 0	2
b) De vez em quando = 0,5	
c) Quase sempre = 1	
d) Sempre = 2	
<b>4) Manuseia corretamente materiais/equipamentos referentes á suas atividades?</b>	(Apenas uma das alternativas)
a) Ausente = 0	1
b) De vez em quando = 0,5	
c) Quase sempre = 1	
d) Sempre = 2	
<b>5) Observar as situações abaixo, incluindo o avaliado em uma das opções?</b>	(Apenas uma das alternativas)
a) Denigre a imagem da corporação = - 1	1
b) Não exerce a atividade que lhe é solicitada = - 0,5	
c) Cumpre sem qualidade a atividade que lhe é solicitada = 0	
d) Cumpre a atividade que lhe é solicitada = 0,5	
e) Cumpre a atividade sem ser solicitada = 1	
f) Observa a necessidade da realização da tarefa, Planejando, organizando, conduzindo e controlando. = 2	
	(Apenas uma das alternativas)

"8"  
(0 a 10)

CONCEITO GERAL.....

**38.8605**

Ilustração : Avaliação do Capital Intelectual.

Fonte: Dados primários (2006)

## APÊNDICE D – Planilha descritiva de pré-requisitos

Pré-requisitos		Especificações	Pontuações	
CAPITAL INTELECTUAL	COMPETENCIA	Dado	Tempo de serviço: sendo 1 (um) ponto cada ano efetivos BM.	30%
		Informação	Cursos e treinamentos Civis: até 2000 h/a. sendo 0.015 cada 10h/a.	3%
			Cursos e treinamentos Militares: até 2000 h/a. sendo 0.035 cada 10h/a.	7%
			Formação: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível superior inferior a quatro anos; pontuações ao &lt;50%, &gt;=50% ou completo.</li> <li>Graduação; pontuações ao &lt;50%, &gt;=50% ou completo.</li> <li>Pós-graduação ou especialização; pontuações ao &lt;50%, &gt;=50% ou completo.</li> <li>Mestrado; pontuações ao &lt;50%, &gt;=50% ou completo.</li> <li>Doutorado; pontuações ao &lt;50%, &gt;=50% ou completo.</li> </ul>	20%
		Habilidade e Atitude	Referencias elogiosas Militares; até 20, sendo 0,25 cada.	5%
	Menções honrosas Militares; sendo pontuações específicas a cada espécie.		10%	
	COMPROMETIMENTO	Atitude para a mudança.	Comportamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mau; Sendo o conceito -10(dez).</li> <li>Insuficiente; Sendo o conceito -5(cinco).</li> <li>Bom; Sendo o conceito 5 (cinco).</li> <li>Ótimo; Sendo o conceito 7 (sete).</li> <li>Excepcional; Sendo o conceito 10(dez).</li> </ul>	10%
			Possuir justificativas próprias para a mudança.	Teste de aptidão física: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mau; Sendo o conceito -5(cinco).</li> <li>Insuficiente; Sendo o conceito -4(quatro).</li> <li>Bom; Sendo o conceito 3 (três).</li> <li>Ótimo; Sendo o conceito 4 (quatro).</li> <li>Excepcional; Sendo o conceito 5 (cinco).</li> </ul>
		Concordar com a mudança.		
		Conhecimento sobre a mudança.	Avaliação de desempenho: <p>Questionário de avaliação sobre o desempenho de praça; sendo preenchido (individualmente) por comissão composta com Militares de diferentes hierarquias e atividades.</p>	10%
Proposta de junção. ....				
Proposta de pontuações proporcionais. ....				
Proposta de dados objetivos para mensurar o Capital Intelectual.....				
Literatura existente/ Base científica.....				
Proposta de avaliação semestral. ....				

Ilustração : Planilha descritiva do plano de carreira segundo o capital Intelectual.  
Fonte: Dados primários (2006)

## APÊNDICE E - Almanaque de classificação decrescente das praças segundo o Capital intelectual.

Observações:

Propõem-se a utilização da tecnologia da informação para o preenchimento do respectivo almanaque, o qual propiciara fidedignidade, segurança, agilidade, rapidez e controle dos resultados. Porem, aqui será demonstrado manualmente para a melhor compreensão.

ALMANAQUE						(Atualizado em: 04/ junho/ 2006 )	
NOME DE GUERRA	MATRICULA	GRUPO/PEL/CIA/BTL	GRADUAÇÃO	TEMPO DE GRADUAÇÃO	TEMPO EFETIVO DE SERVIÇO	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Bombeiro X	xxxxxx-x	xG/ xP/ xC/ xBBM	Xxxxxxx	xx anos e xx meses	xx anos e xx meses	<b>38.8605</b>	1º
							2º
							3º
							4º
							5º
							6º
							7º
							8º
							9º
							10º

Ilustração: Almanaque/ Classificação decrescente das praças segundo o Capital intelectual.

Fonte: Dados primários (2006)

## APÊNDICE F – Proposta de estrutura organizacional

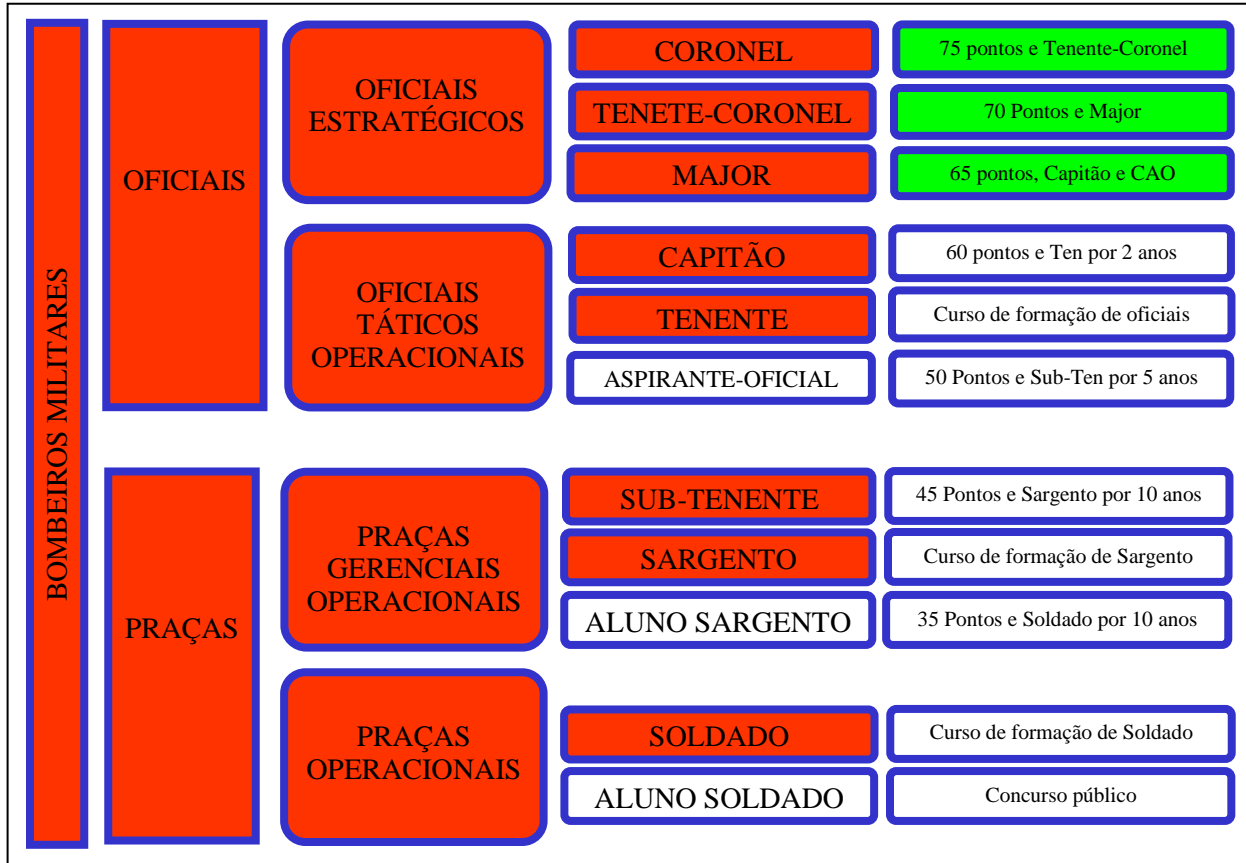


Ilustração 6: Proposta de organograma hierárquico decrescente dos cargos.  
 Fonte: Dados primários (2006).

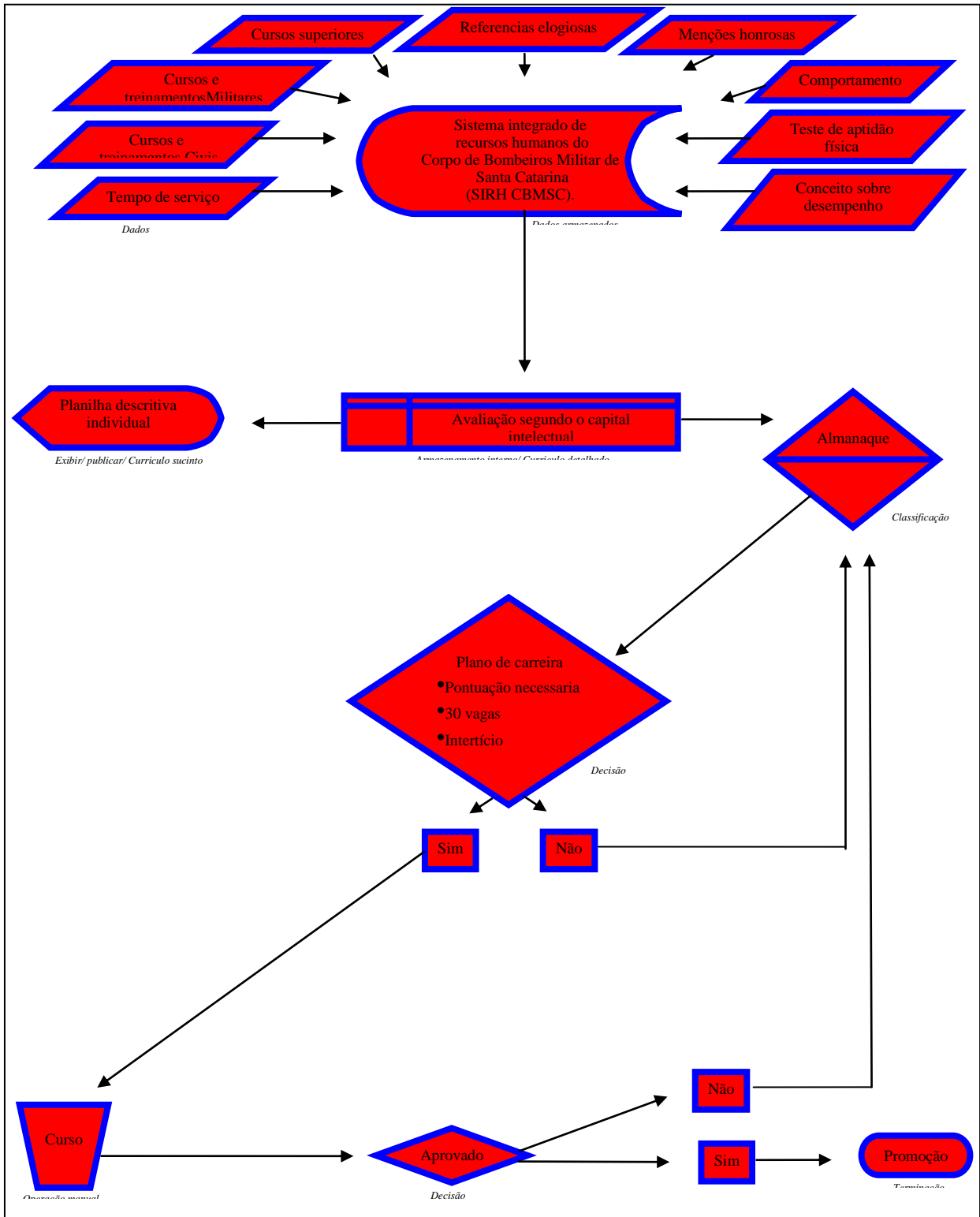


Ilustração: Fluxograma do sistema de promoção segundo o Capital Intelectual.  
 Fonte: Dados primários (2006)

## Anexo A-Avaliação do estagiário pela empresa

### FACULDADE ESTÁCIO DE SÁ DE SANTA CATARINA

#### COORDENAÇÃO DE ESTÁGIOS

SANTA CATARINA

#### Avaliação do Estagiário pela Empresa

**Nome do(a) estagiário(a):** ROGÉRIO DE SOUZA

Assinale com "X" no quadrículo correspondente ao valor atribuído ao item, numa escala de 1 a 5.  
Caso o item não seja avaliável, não preencha qualquer quadrículo.

	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
<b>1. Conhecimentos do estagiário</b>					
1.1. Compatível com o estágio					
1.2. Atualidade do conhecimento acadêmico					
1.3. Nível de conhecimento acadêmico					
1.4. Consciência das suas atribuições					

	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
<b>2. Conduta do estagiário</b>					
2.1. Assiduidade					
2.2. Pontualidade					
2.3. Responsabilidade					
2.4. Solidariedade					
2.5. Iniciativa					
2.6. Entusiasmo					
2.7. Espírito de equipe					
2.8. Compromisso ético					

	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
<b>3. Reação do estagiário à realidade da empresa</b>					
3.1. Interesse por soluções de problemas encontrados					
3.2. Interesse pelo sucesso da empresa					
3.3. Interesse pela estrutura da empresa					
3.4. Interesse pela história da empresa					
3.5. Interesse pelo produto da empresa					
3.6. Interesse em complementar sua formação Acadêmica					

	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
<b>4. O estagiário</b>					
4.1. Revelou ser um futuro profissional empreendedor					
4.2. Tem o perfil de um futuro empregador					
4.3. O estagiário revelou ter vocação para a sua profissão					

	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
<b>5. Recomendações</b>					
5.1. Recomendaria este acadêmico para outro estágio					
5.2. Gostaria de contratar o estagiário para a sua empresa					
5.3. Prorrogaria o estágio do acadêmico					

	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
<b>6. Geral</b>					
6.1. O estagiário atendeu as suas expectativas					
6.2. Avaliação Global					







## Anexo C – Autorização do acadêmico

**AUTORIZAÇÃO DO ACADÊMICO****NOME DO AUTOR:** Rogério de Souza**RG:** 924014-4 CBM SC**CURSO:** Administração com habilitação em sistemas de informação **Relatório de Estágio** **Trabalho de Conclusão de Curso( TCC)****TÍTULO:** Análise do plano de carreira das praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina visando a sua eficaz aplicação.**Datar e assinar o item escolhido**

Autorizo a FESSC – Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, através da Coordenadoria de Estágio, a disponibilizar, gratuitamente, em sua base de dados, sem ressarcimento dos direitos autorais, o **texto integral** do Relatório de Estágio/TCC de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a partir desta data:

 **SIM** **NÃO**

São José, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura

## Anexo D – Autorização da empresa

**AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA****NOME DA EMPRESA:** Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina**NOME DO RESPONSÁVEL:** Adilson Alcides de Oliveira**RG:** 908503-3 **Relatório de Estágio** **Trabalho de Conclusão de Curso( TCC)****TÍTULO:** Análise do plano de carreira das praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina visando a sua eficaz aplicação.**Datar e assinar o item escolhido**

Autorizo a FESSC – Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, através da Coordenadoria de Estágio, a disponibilizar, gratuitamente, em sua base de dados, sem ressarcimento dos direitos autorais, o **texto integral** do Relatório de Estágio/TCC de autoria do acadêmico/ estagiário Rogério de Souza, em formato PDF, para fins de leitura, impressão e/ou pela internet, a partir desta data:

 **SIM** **NÃO**

Ressalvando-se, porém, as seguintes partes consideradas confidenciais:

<b>PÁGINA</b>	<b>ASSUNTO</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>

São José, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura

**Anexo E – CD contendo cópia do trabalho.**

S729a SOUZA, Rogério de.

Análise do plano de carreira das praças do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. / Rogério de Souza. – São José, 2006.

84f.; tab.; il.; 31 cm.

Trabalho Monográfico (Administração com Habilitação em Gestão de Sistemas de Informação) – Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, 2006.

Bibliografia: f. 61-64

1. Carreiras, Planejamento. 2. Avaliação de cargos. 3. Remuneração. 4. Capital intelectual. I. Título.

CDD  
658.3128