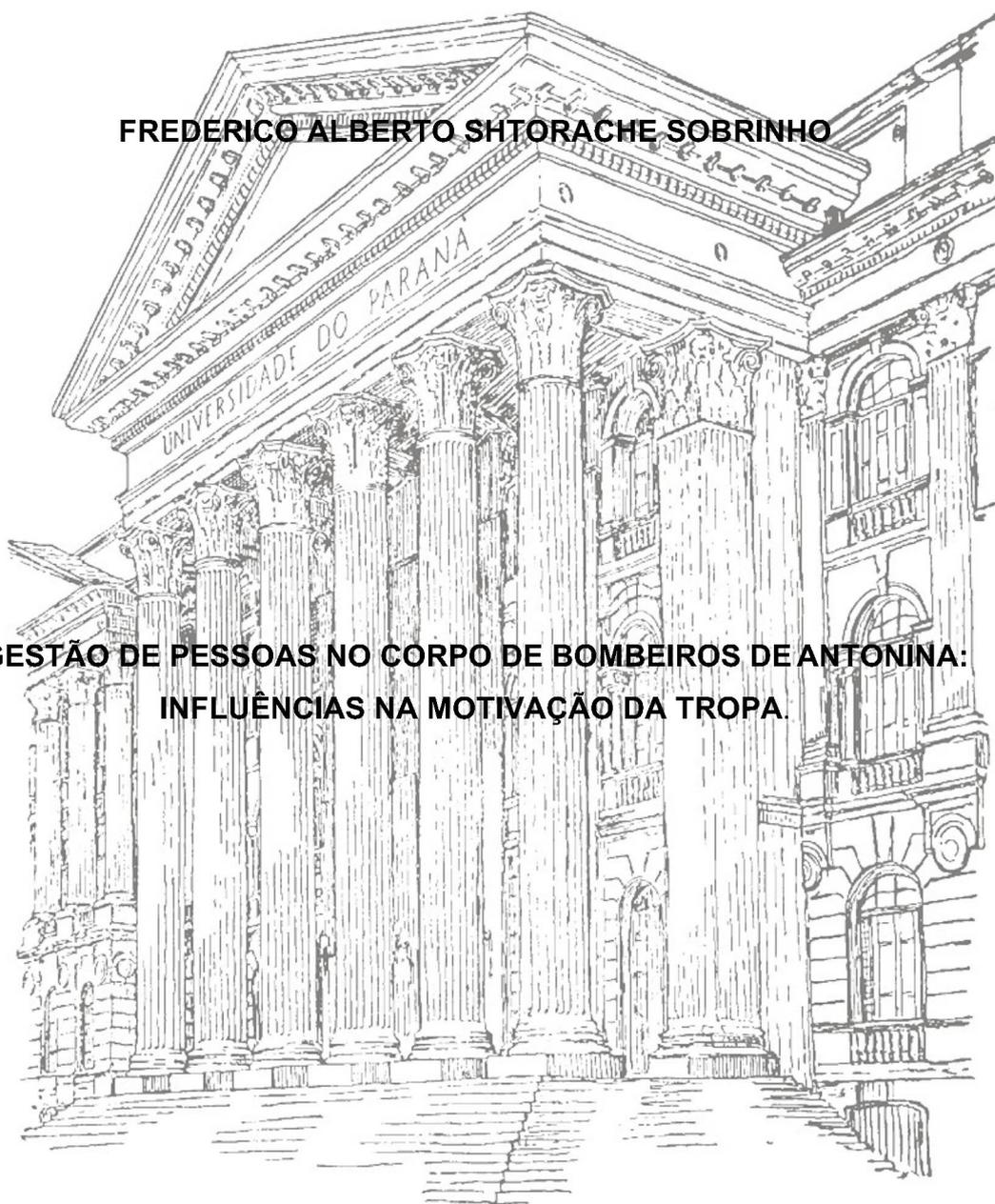


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**FREDERICO ALBERTO SHTORACHE SOBRINHO**

**GESTÃO DE PESSOAS NO CORPO DE BOMBEIROS DE ANTONINA:  
INFLUÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO DA TROPA.**



**PARANAGUÁ**

**2019**

FREDERICO ALBERTO SHTORACHE SOBRINHO

GESTÃO DE PESSOAS NO CORPO DE BOMBEIROS DE ANTONINA:  
INFLUÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO DA TROPA.

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Pública, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MSc. Carmem Kistemacher Barche

PARANAGUÁ

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que iluminou o meu caminho durante esta caminhada, me dando força, saúde e disposição, permitindo a realização deste trabalho.

Em especial à minha amiga Ana Luiza, pelo apoio incondicional, sempre me incentivando, me dando força e muitas vezes se colocando à disposição a me ajudar a compreender os módulos e atividades propostas, além de me inspirar com gestos e palavras a fim de superar todas as dificuldades.

À professora MSc. Carmem Kistemacher Barche, orientadora deste trabalho, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

À Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), MSc. Ananda Silva Singh, pela tutoria, colaboração e esforço visando me garantir o desenvolvimento das minhas capacidades.

## RESUMO

Este trabalho objetivou propor uma ação interventora na gestão de pessoas do Corpo de Bombeiros de Antonina, identificando as demandas administrativas e operacionais desta Organização, as prioridades do Gestor na aplicação destes recursos humanos, assim como, identificar os fatores adversos que podem interferir nesta aplicação e se existe estratégias motivacionais em face da tropa. As organizações estão em busca de satisfação e qualidade de vida no trabalho, visto que os indivíduos ficam grande parte de suas vidas neste ambiente. No Corpo de Bombeiros de Antonina trabalham 22 (vinte e dois) Bombeiros Militares, contando com o Comandante da Unidade, onde os indivíduos passam grande parte de suas vidas em regime de escalas. Para o diagnóstico dos dados, a pesquisa teve um delineamento exploratório com uma abordagem quantitativa e uma pesquisa de clima organizacional. As técnicas de coleta de dados foram por pesquisa documental, legislações pertinentes a Instituição e questionário ao Gestor e aos bombeiros militares. Após análise dos resultados, foram identificados os fatores positivos e negativos da Organização, assim, foi sugerido através do método 5W2H, que se invista na comunicação interna/feedback, capacitação, distribuições de funções e recompensas/benefícios. E por fim, a conclusão deste trabalho nos permite observar a importância dos recursos humanos dentro da Organização, uma vez que cada uma das partes depende da outra, e há uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Corpo de Bombeiros; Clima Organizacional.

## ABSTRACT

This work aimed to propose an intervention action in the people management of Antonina's Fire Department, identifying the administrative and operational demands of the Organization, the priorities of the Manager in the application of these human resources, as well as, identify the adverse factors that may interfere in this application and if there are motivational strategies in front of the troop. The organizations are searching for satisfaction and quality of life at work, because individuals spend most of their lives at this environment. In the Antonina Fire Department work 22 (twenty-two) Military Firefighters, counting with the Unit Command, where individuals spend much of their lives working on scales. For the data's diagnosis, the research had an exploratory planning with a quantitative approach and a survey on the organizational environment. The techniques of data collection were by documentary research, legislation and questionnaire to the Manager and to the military firefighters. After results analyzing, the positive and negative factors of the Organization were identified, therefore, it was suggested by the method 5W2H, which should be invested in internal communication/feedback, training, function distributions and rewards/benefits. And finally, the conclusion of this job allows us to observe the importance of human resources within the Organization, once each of the parties depends on the other, and there is a relationship of mutual dependence in which there are reciprocal benefits.

Key words: People management; Fire Department; Organizational environment.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
1.1	APRESENTAÇÃO.....	07
1.2	OBJETIVO GERAL.....	08
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	08
1.4	JUTISFICATIVA.....	08
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>11</b>
2.1	CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ.....	11
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.3	FATORES MOTIVACIONAIS.....	14
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
<b>3</b>	<b>DIAGNOSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	18
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	19
3.2.1	INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO E PROCEDIMENTOS.....	20
3.2.2	RESULTADOS OBTIDOS.....	21
<b>4</b>	<b>PRPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA....</b>	<b>29</b>
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	29
4.1.1	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	31
4.1.2	RECURSOS.....	32
4.1.3	RESULTADOS ESPERADOS.....	33
4.1.4	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS- CORRETIVAS.....	33
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
	<b>APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO BOMBEIROS MILITARES.....</b>	<b>37</b>
	<b>APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO GESTOR/COMANDO.....</b>	<b>40</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

As organizações dependem das pessoas para atingir os seus objetivos e cumprir suas missões, assim como as pessoas dependem das organizações a fim de alcançar seus objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e conflito (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Soviensi e Stigar (2008, p.53), “necessitamos resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores”.

Alguns fatores podem determinar o desempenho de uma organização. Um destes fatores, é a motivação no trabalho dos profissionais que a incorporam, podendo ser um diferencial, uma vez que o descontentamento no trabalho pode influenciar o desempenho destes profissionais. Para os profissionais do Corpo de Bombeiros não seria diferente, e talvez, estes aspectos ainda possam ser mais relevantes, visto que, esta população está constantemente sujeita a mudanças de escalas, serviços extras de apoios operacionais e administrativos, além dos serviços diários que os expõe regularmente a riscos.

A função e dever do Corpo de Bombeiros – chamada popularmente de “Bombeiros” – é trabalhar com a prevenção, combater à incêndios, fazer buscas, salvamento, socorros públicos e apoiar nos serviços de defesa civil. Interessante salientar, que o Corpo de Bombeiros evoluiu, aumentou o seu campo de atuação, hoje em dia, não se resume somente a apagar incêndios. A evolução da corporação se dá nas áreas de controle de tragédias, catástrofes, socorros de urgência, vistorias e fiscalização em edificações e áreas de reunião de público, alagamentos/inundações, resgate de vítimas em lugares de difícil acesso e até mesmo em epidemias.

Diante disto, este estudo aborda a gestão de recursos humanos na Instituição Pública Corpo de Bombeiros de Antonina, com enfoque a aplicação destes recursos humanos às demandas administrativas e operacionais desta Instituição.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é propor uma intervenção eficiente e gradual na gestão de pessoas, frente às demandas administrativas e operacionais do Corpo de Bombeiros de Antonina, conforme Plano de Implantação constante na Proposta Técnica deste trabalho, a ser implementada no prazo de 15 (quinze) dias após aprovação do Planejamento pelo Gestor/Comando do Corpo de Bombeiros de Antonina.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as demandas operacionais e administrativas do Corpo de Bombeiros de Antonina;
- b) Reconhecer quais as prioridades do Gestor/Comando na aplicação destes recursos humanos;
- c) Identificar quais fatores adversos interferem no gerenciamento dos recursos humanos;
- d) Apurar se existe alguma estratégia motivacional do Gestor/Comando em face da tropa;
- e) Sugerir as melhores soluções para aplicação dos recursos humanos disponíveis, visando atender as missões institucionais do Corpo de Bombeiros de Antonina sem que haja prejuízo para a Instituição e para o agente público (Bombeiro Militar).

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Para Chiavenato (2014), as pessoas podem ser vistas como seres humanos dotados de personalidades próprias e diferentes entre si, com suas habilidades e competências individuais; como ativadoras de recursos organizacionais, capazes de impulsionar a organização em um mundo cheio de mudanças e desafios; como parceiras da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso; como fornecedoras de competências, munidas de aprendizado e maturação; e por fim, como capital humano, que é o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

Gerir conflitos no trabalho não é uma tarefa fácil, principalmente quando a decisão deverá vir da patente mais elevada, pois a organização da Instituição é por hierarquia de Comando, sendo assim também, as responsabilidades das decisões executadas.

A hierarquia e disciplina militares são princípios constitucionais que constituem a base das organizações militares, condensando valores como o respeito à dignidade da pessoa humana, o patriotismo, o civismo, o profissionalismo, a lealdade, a constância, a verdade, a honra, a honestidade e a coragem. Tais princípios pretendem dar máxima eficácia às instituições militares, conferindo-lhes poder e controle sobre seus integrantes, que pela função que desempenham sempre têm a arma ao seu alcance (THOMAZI, 2008, p.11).

Santos (2014), enfatiza que as organizações perceberam e estão buscando manter os níveis de satisfação e qualidade de vida no trabalho, investindo no relacionamento em equipe, pois os indivíduos ficam maior tempo de suas vidas no trabalho, e é fundamental que esse ambiente seja saudável para melhor realização dos seus trabalhos.

Diante disso, é imprescindível não fazer uma alusão ao trabalho operacional do Corpo de Bombeiros, onde os indivíduos permanecem grande parte de suas vidas em regimes de escalas de serviço (Prontidão), onde para o gestor, seria indispensável não manter um ambiente de trabalho agradável em que se valorize o trabalho em equipe.

A Instituição, atualmente, deve se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os servidores, através de sistemáticas próprias objetivando o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (SOVIENSKI e STIGAR, p. 5, 2008).

Percebe-se precocemente, que no Corpo de Bombeiros de Antonina existem algumas falhas na utilização dos recursos humanos, criando um clima de desmotivação nos militares pertencentes aquela Unidade, principalmente nos mais graduados, que são expostos a rotatividades de Postos em decorrência de falhas alheias. Ainda, observa-se, que a falta de efetivo acarreta uma sobrecarga de funções sobre o efetivo

“Atrair e manter bons colaboradores são uma das necessidades das organizações, sendo que estes proporcionaram crescimento à organização por estarem satisfeitos, melhorando a comunicação e imagem da organização” (SANTOS, 2014, p. 3).

Ao considerar a preocupação com a gestão de recursos humanos disponíveis no Corpo de Bombeiros de Antonina frente às demandas administrativas e operacionais, este estudo norteia-se pela seguinte questão: Como o Gestor/Comando poderá utilizar-se dos recursos humanos disponíveis, visando atender as demandas administrativas e operacionais do Corpo de Bombeiros de Antonina, minimizando os efeitos negativos sobre a tropa?

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica deste trabalho busca abordar o histórico do Corpo de Bombeiros do Paraná, assim como, suas missões legais e institucionais. Ainda, aborda de maneira mais sucinta, a Gestão de Pessoas nas Organizações, além dos Fatores Motivacionais e do Clima Organizacional que podem influenciar o comportamento humano e organizacional.

### 2.1 CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ

Conforme Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros do Paraná (2017):

O Corpo de Bombeiros do Paraná surgiu, em 1882, com a Sociedade Teuto Brasileira de Bombeiros Voluntários, em Curitiba. A Sociedade visava satisfazer a necessidade da população paranaense em combater o fogo, porém, os reduzidos recursos financeiros a tornaram de caráter apenas complementar. Após 30 anos, foi criado o Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná, mediante a Lei nº 1133, de 23 de março de 1912, assinada pelo então presidente da Província Paranaense, Carlos Cavalcanti de Albuquerque. Assim, no dia 8 de outubro de 1912, após a leitura da primeira ordem do dia, realizada pelo Major Fabriciano do Rego Barros, primeiro Comandante da corporação, foi instalado o Corpo de Bombeiros no Paraná. Atualmente o Corpo de Bombeiros do Paraná continua atuando a favor da vida alheia por meio da prevenção e combate a incêndios, busca e salvamento em ambientes aquáticos e terrestres, primeiros socorros e atividades de defesa civil. A instituição está estrategicamente dividida em unidades distribuídas no território paranaense. Ao todo são 9 grupamentos e 6 subgrupamentos independentes, sediados nas principais cidades do Estado, de modo a possibilitar atendimento a todos os cidadãos. No ano de 2015 foram mais de 270 mil intervenções realizadas, desde vistorias, análise de planos de segurança e ocorrências atendidas (CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ, 2017, p. 7)

O Corpo de Bombeiros de Antonina foi instituído no Município de Antonina-PR, junto a Lei nº 36, de 14 de dezembro de 1998 – Taxa de Combate à Incêndio (ANTONINA, 1998), e posteriormente inaugurado em 22 de novembro de 1999, conforme relatos dos bombeiros mais antigos que estão lotados naquela Instituição desde a sua inauguração.

Conforme o anexo I da Lei 18.128, de 03 Jul. 14, o efetivo previsto de bombeiros militares é de um total de 5.220 bombeiros, sendo que seriam dispostos em 390 Oficiais e 4830 Praças para cobrir a demanda no Estado do Paraná.

O artigo 144, § 5º e § 6 da Constituição Federal (1988, p.100), estabelece que:

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

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

(...)

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

O artigo 48 da Constituição do Estado do Paraná, estabelece que:

Art. 48. À Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, cabe à polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, a execução de atividades de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, buscas, salvamentos e socorros públicos, o policiamento de trânsito urbano e rodoviário, o policiamento ferroviário, de florestas e de mananciais, além de outras formas e funções definidas em lei (Paraná, 1989, p.29).

Desta forma, percebe-se que o Corpo de Bombeiros do Paraná, é órgão subordinado a Polícia Militar do Estado do Paraná, e dentre as suas missões institucionais, estão as atividades de defesa civil, prevenção e combate à incêndio, buscas, salvamentos e socorros públicos. Fora estas missões, compete ao Corpo de Bombeiros do Paraná, normatizar, analisar, vistoriar, licenciar e fiscalizar as medidas de prevenção e combate à incêndio e a desastres em edificações, estabelecimentos e áreas de risco, conforme a Lei Estadual nº 19.449, de 5 de abril de 2018 (CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ, 2018).

O Corpo de Bombeiros de Antonina está incumbido de todas estas missões, institucionalizadas, porém, como pertence a um Grupamento de Bombeiros em região Litorânea (8º Grupamento de Bombeiros), existe uma maior possibilidade em atender serviços que abrangem a região marítima, como serviços de guarda-vidas e de operadores de embarcação.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Chiavenato (2014), o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações, interdependentes. Sendo que de um lado, temos as pessoas que passam parte das suas vidas trabalhando nas organizações, onde dependem deste trabalho para sua subsistência e sucesso pessoal, ou seja, as pessoas dependem das organizações para atingirem seus objetivos pessoais e individuais. Do outro lado, temos as organizações, que também dependem das pessoas, para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados, e atingir objetivos globais e estratégicos. Assim, cada uma das partes depende da outra, e há uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Vivemos numa sociedade do conhecimento, baseada no uso compartilhado de recursos e na construção coletiva de conhecimento para um bem comum, onde o talento humano tem que ser visto como um verdadeiro colaborador, precisando resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. Assim a organização terá o Capital Humano como seu grande diferencial num novo conceito em gestão de pessoas visando melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das suas necessidades (SOVIENSKI; SITGAR, 2008).

A Instituição, atualmente, deve se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os servidores, através de sistemáticas próprias objetivando o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 5).

Para Santos (2014), a qualidade de vida no trabalho está relacionada com a disposição do indivíduo em se sentir bem no seu local de trabalho, seja através do prazer em desempenhar suas funções ou em ser reconhecido e valorizado pelos seus méritos profissionais. A qualidade ainda é influenciada pela relação amistosa com os colegas, chefia e também, através das condições humanas necessárias para desempenhar suas funções.

Conforme Chiavenato (2014), percebe-se que as organizações dispõem de sistemas de recompensas (benefícios que as empresas colocam à disposição dos

seus funcionários) e punições (medidas disciplinares que visam prevenir a sua repetição). E são estes fatores que influenciam as pessoas a trabalhar em benefício da organização.

Ainda de acordo com Filho e Siqueira (2008), a área de gestão de pessoas se mantém em constante ansiedade entre instigar com que cada componente da organização proporcione ao máximo suas competências e a busca da união coletiva, através do fomento ao trabalho em equipe. Da mesma forma que a área de gestão de pessoas, fala em união do grupo, ela traz programas de compensação pelas metas individuais atingidas, estimulando desta forma, a disputa entre cada indivíduo.

### 2.3 FATORES MOTIVACIONAIS

A motivação pode ser estimulada, e compete ao líder inspirar, encorajar e impelir as pessoas para que tomem as ações e realizem as tarefas que são necessárias. Cabe a ele conhecer as pessoas com que trabalha e encontrar meios de incentivar bons desempenhos. Cada pessoa é diferente das demais, o que motiva um pode ser diferente para outro (BOOG; BOOG, 2011).

Conforme Klein e Mascarenhas (2016), em qualquer organização, seja ela pública ou privada, a preocupação com o grau de satisfação dos funcionários esta presente, devido a grande rotatividade e saída de profissionais. Porém, nem toda saída é ruim, mas pode ser percebida como um problema, quando ela é voluntária, ocorre regularmente e pode ser evitada, precisando neste caso, a organização agir.

O comportamento humano é motivado ou provocado a partir de alguma necessidade, assim:

As organizações modernas tendem cada vez mais a valorizar os seus recursos humanos em busca de maior competitividade, resgatando sua qualidade pessoal, sua auto-estima, motivação; considerando seus valores pessoais, possibilitando, assim, autonomia nas decisões para atingir uma performance que permita ótimos resultados. Também existe grande preocupação com o comportamento das pessoas, já que influenciam direta e indiretamente os objetivos das organizações (COSTA; FRANÇA, 2001, p. 2)

Boog e Boog (2011), abordam em sua obra, a hierarquia das necessidades segundo Abraham Maslow, onde este classificou em cinco níveis: básicas, segurança, sociais, autoestima e autorealização (FIGURA1).

FIGURA 1: PIRÂMIDE DE MASLOW



FONTE: Boog e Boog (2012)

A motivação surge das “necessidades insatisfeitas”, ou seja, quando temos todas as nossas necessidades atendidas, não temos a motivação. Assim, a chave para se entender a motivação vem da identificação das necessidades insatisfeitas.

Conforme Boog e Boog (2011), a pirâmide das necessidades de Maslow funciona quando as necessidades básicas são razoavelmente satisfeitas, surgem as de segurança, que visam assegurar o atendimento das necessidades básicas. E quando as de segurança são atendidas, surgem as necessidades sociais, ou seja, a pessoa quer fazer parte de um grupo social, e quando já faz parte desses grupos, surge um novo degrau, que é querer ser reconhecido, ter status e autoestima. E finalmente, quando essa é atendida, surge a autorealização, que é a utilização plena dos potenciais como ser humano.

Assim, percebe-se que o desempenho humano depende de vários fatores que precisam integrar-se para que se manifeste plenamente.

Para que se tenha uma boa qualidade de vida no trabalho é importante trabalhar com disposição, ter um ambiente de trabalho adequado, bons equipamentos para desempenhar as funções, ter prazer pelo trabalho, ser reconhecido e valorizado, possuir uma remuneração adequada, boa relação entre colegas e chefias, ou seja, ter condições humanas necessárias para desenvolver qualquer função (SANTOS, 2014).

A Instituição, atualmente, deve se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, motivação e à satisfação de todos os servidores, através de sistemáticas próprias objetivando o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p.5)

A motivação é um caminho a ser percorrido, ou seja, o fator motivador é a conexão com o fato de estarmos a serviço de uma causa maior, algo que faça sentido para cada um, onde este caminho a ser percorrido tenha como partes fundamentais: um ponto de partida e um ponto de chegada, onde este último é a fonte de motivação (BOOG; BOOG, 2011).

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional dentro de uma organização não é algo simples de ser analisado, pois se apresenta, em várias direções e não muito claro aos olhos dos gestores que procuram entendê-lo e avaliá-lo (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

O clima organizacional de uma empresa é um fator que pode interferir no desempenho do colaborador, pois, se não fosse um bom clima organizacional as pessoas não iriam enxergar a organização como um lugar propício para desenvolver suas tarefas (MAGGIONI, 2015, p. 144).

O termo Clima Organizacional, refere-se as propriedades motivacionais do ambiente interno da organização, e apresenta variáveis que provocam nas pessoas diferentes aspectos de satisfação motivacional, podendo ser reproduzidos por fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

Conforme Chiavenatto (2009, p. 61 *apud*. MAGGIONI *et. al.* 2015, p. 144) “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.”

Maggioni *et al.* (2015), explica ainda que o clima da Organização influencia no clima do trabalhador, ou seja, quando a Organização tem um clima bom e motivador, o colaborador se sente seguro e feliz no seu ambiente de trabalho, predominando desta forma, atitudes positivas, elevando sua dedicação para realizar suas atividades.

Assim, percebe-se que o Clima Organizacional é o ambiente humano em que as pessoas realizam suas atividades, representado pelo ambiente interno da Organização, estando estreitamente ligado ao grau de motivação existente. Ele representa os altos e baixos da Organização, sendo, altos quando há elevada motivação dos trabalhadores e baixos, quando há frustrações ou barreiras as necessidades individuais (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

### **3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO**

O Corpo de Bombeiros de Antonina é uma corporação cuja principal missão consiste na execução de atividades de Defesa Civil, Prevenção e Combate a Incêndios, Buscas, Salvamentos e Socorros Públicos, além de, normatizar, analisar, vistoriar, licenciar e fiscalizar as medidas de prevenção e combate à incêndio e de desastres em edificações, estabelecimentos e áreas de risco no Município de Antonina-PR.

No Corpo de Bombeiros de Antonina trabalham 22 bombeiros militares, contando com o Comandante da Unidade. Estes bombeiros militares estão distribuídos entre serviço operacional, com uma escala de 24 horas de trabalho por 48 horas de descanso e no administrativo com 8 horas diárias de serviço em dias úteis. Este efetivo atende a uma população de aproximadamente 18.891 habitantes, segundo censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), além de apoiar a cidade vizinha de Morretes-PR, com atendimento à acidentes e incêndios de maiores proporções.

A dotação orçamentária do Corpo de Bombeiros de Antonina advém dos custeios do Governo do Estado do Paraná, que são destinados a alimentação, compra e manutenção de viaturas. O município de Antonina ainda dispõe de um recurso próprio, destinado a alguns custeios junto a Corporação, denominado de Funrebom – Fundo Municipal de Reequipamento do Corpo de Bombeiros, que é arrecadado através da Taxa de Combate à Incêndios que vem inserida no IPTU dos contribuintes do município.

As instalações Físicas da Organização são pertencentes ao Estado do Paraná, onde funcionava um antigo Posto de Saúde. Ela foi reformada e adaptada às necessidades do Corpo de Bombeiros, dispondo de: alojamentos, banheiros, cozinha/refeitório, salas administrativas, sala de operação de rádio, academia de musculação, almoxarifados diversos, estacionamento de carros leves e uma rampa, que é um local para estacionamento e manobras de viaturas operacionais.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Este trabalho possui delineamento exploratório com uma abordagem quantitativa, utilizando-se de fontes bibliográficas, informações, pesquisas e instrumentos estatísticos, tanto no tratamento, quanto na coleta de dados.

Conforme Raupp e Beuren (2006, p. 80) “Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

Este trabalho ainda será uma pesquisa organizacional, conforme a proposta dos autores Boog e Boog (2011, p. 26):

Pesquisa Organizacional é uma ferramenta de diagnóstico utilizada pelas consultorias e pelas áreas de gestão de pessoas para mensurar a satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos de suas relações e seus trabalhos, resultando numa sólida base de informações que norteará os planos de desenvolvimento organizacional.

Segundo Boog e Boog (2011), a pesquisa de clima organizacional pode ser aplicada observando-se as seguintes etapas:

- Estruturação: que é a definição do que será pesquisado e o que se pretende saber através da pesquisa;
- Divulgação Interna: orientar o colaborador para o correto entendimento do que se trata, seus objetivos, além de assegurar confidencialidade;
- Coleta de dados: pela internet, via questionário (formulário Google), onde os dados serão imparciais, garantindo ao participante confidencialidade das respostas;
- Tabulação/Preparo Relatórios: Depois de coletados os dados juntos aos questionários e organizados a partir das bases de dados, apurar as informações, com apoio na estatística gerada;

Plano de ação de desenvolvimento: Após captação dos resultados, realizar o processo de criação do plano de ação de desenvolvimento. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional, apontará mais precisamente quais áreas específicas demandarão maior atenção a construção de planos de ação/desenvolvimento (BOOG; BOOG, 2011).

Os indivíduos que farão parte desta pesquisa serão os servidores públicos (bombeiros militares) pertencentes ao efetivo do Corpo de Bombeiros de Antonina localizado no município de Antonina-PR. A realização da coleta dos dados será por

meio de pesquisa bibliográfica, questionário versão impressa e posterior tabulação de dados. A escolha deste local relacionou-se às questões de melhor acesso do pesquisador por fazer parte desta Instituição, menor custo e tempo para aplicação, além das particularidades dos serviços prestados, da disponibilidade de estrutura física, material e dos recursos humanos necessários.

Dentre as variáveis a serem observadas neste estudo estão: As demandas operacionais e administrativas do Corpo de Bombeiros de Antonina; as prioridades do Gestor/Comando na aplicação dos recursos humanos; se existem fatores que interferem no gerenciamento dos recursos humanos; se há estratégias motivacionais em face da tropa; e coletar dados estatísticos de grau de satisfação dos servidores públicos lotados nesta Instituição.

### 3.2.1 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO E PROCEDIMENTOS

A coleta das informações será realizada por pesquisa documental, legislação pertinente a Instituição Corpo de Bombeiros do Paraná, questionário ao Gestor/Comando a fim de identificar as prioridades na aplicação dos recursos humanos, se há fatores que interferem no gerenciamento destes recursos humanos e se há alguma estratégia motivacional em face da tropa e questionário versão impressa a fim de avaliar nível de motivação no trabalho dos servidores.

Conforme Markoni e Lakatos (p. 201, 2003):

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável

Os questionários serão aplicados com perguntas de múltipla escolha. Conforme (MARKONI; LAKATOS, 2003, p. 206) “as perguntas de múltipla escolha são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto”.

O questionário aplicado aos bombeiros militares (Apêndice 1) foi adaptado de Pinheiro (2013), com o objetivo de verificar a percepção dos Bombeiros em relação aos fatores que afetam o Clima Organizacional bem como sua importância.

O questionário aplicado ao Gestor/Comando da Instituição (Apêndice 2,) foi adaptado do questionário anterior, porém, com questões que visavam identificar o ponto de vista do gestor quanto aos fatores que afetam o Clima Organizacional do Corpo de Bombeiros de Antonina.

Visando as ações de planejamento e aplicação da proposta técnica, foi escolhido o Método 5W2H, que “consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral” (BAUMOTTE, 2012, p.116) (FIGURA, 2).

Esta Ferramenta pode ser aplicada em várias áreas de conhecimento, servindo como base de planejamento, e entre estas, está o Planejamento dos Recursos Humanos e o Planejamento de Riscos (BAUMOTTE, 2012).

FIGURA 2 – Método 5W2H

<b>5W2H</b>	
<b>WHAT?</b>	O Que? / Que? / Qual?
<b>WHO?</b>	Quem?
<b>WHY?</b>	Por que?
<b>WHERE?</b>	Onde?
<b>WHEN?</b>	Quando?
<b>HOW?</b>	Como?
<b>HOW MANY? / HOW MUCH?</b>	Quantos? / Quanto?

FONTE: Baumotte (2012)

### 3.2.2 RESULTADOS OBTIDOS

As demandas operacionais do Corpo de Bombeiros de Antonina estão relacionadas às atividades de defesa civil, prevenção e combate à incêndio, buscas, salvamentos e socorros públicos. Fora estas missões, compete a parte administrativa a de normatizar, analisar, vistoriar, licenciar e fiscalizar as medidas de prevenção e combate à incêndio e a desastres em edificações, estabelecimentos e áreas de risco, conforme a Lei Estadual nº 19.449, de 5 de abril de 2018 (CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ, 2018) (PLANILHA 1).

PLANILHA 1: DEMANDAS OPERACIONAIS DO CORPO DE BOMBEIROS DE ANTONINA NO ANO DE 2018.

SYSBM							
ATENDIMENTO		GUARNIÇÃO	RELATÓRIOS	OPERAÇÕES	ADMINISTRAÇÃO	AJUDA	SAIR
5ª GE	CE ANTONINA	ANTONINA	APH	Acidente com corpo estranho			3
				Acrescimo			6
				Ferimento por arma branca			1
				Ferimento por objeto cortante			1
				Lesão física			1
				Problema clínico			31
				Queda de pessoas de mesmo nível			15
				Queda de pessoas de plano elevado			1
			APH				59
			Acidente de Trânsito	Atropelamento			2
				Capotamento			2
				Choque contra obstáculo			4
				Colisão			11
				Queda de veículo			8
				Saida de pista			2
			Acidente de Trânsito				29
			Atendimento Comunitário	Atividade de cortejos e similares			1
				Atividade educacional - Demonstração/simulados/ desfile			1
				Atividade educacional - Palestras			1
				Fiscalização			1
				Proteção de patrimônio ao risco			4
				Proteção de pessoas ao risco			6
				Serviço não emergencial de risco			8
				Victimas técnicas-profissionais			3
			Atendimento Comunitário				25
			Busca e salvamento	Busca de pessoas			5
				Captura e/ou remoção de insetos			7
				Captura e/ou remoção de animal			22
				Corte ou poda de árvore			6
			Busca e Salvamento				40
			Desastre	Decolamentos			1
			Desastre				1
			Inchando	Edificação			16
				Melo de Transporte			2
				Outros			7
				Vegetação			9
			Inchando				34
		ANTONINA					188
	CB ANTONINA						188
5ª GE							188
Total Geral							188

Fonte: SYSBM (2019)

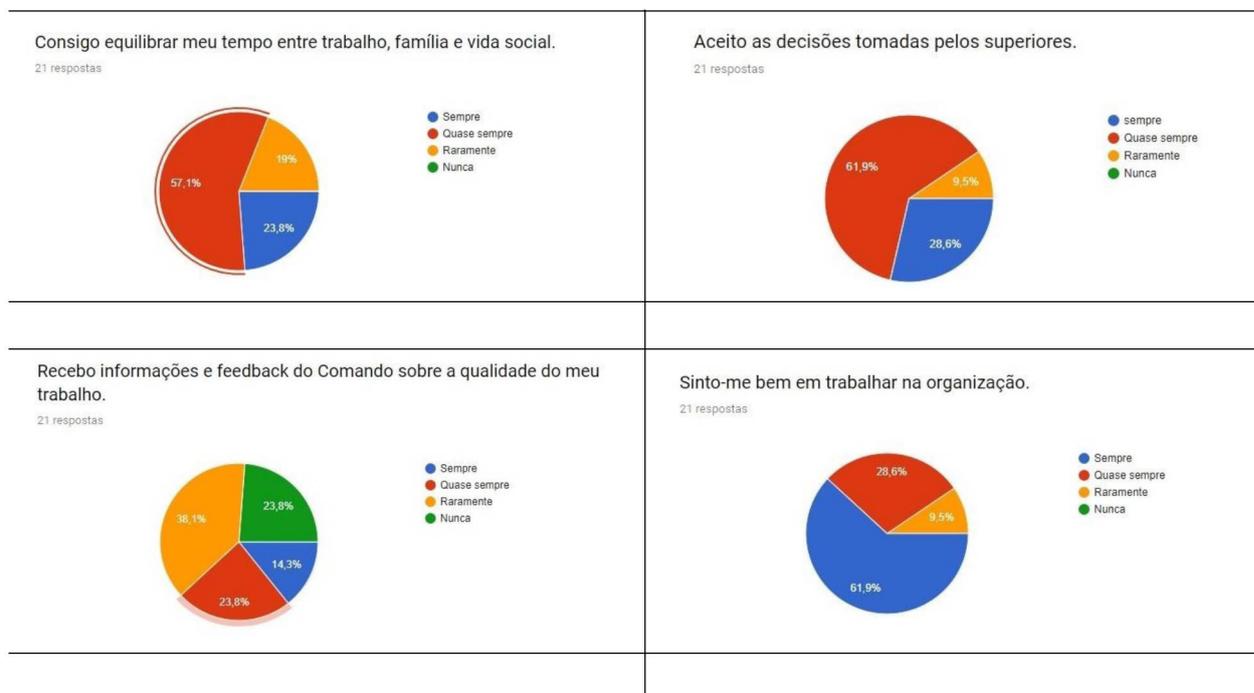
O Gestor/Comando tem como prioridades a melhoria da produtividade dos bombeiros militares escalados nos serviços operacionais do Corpo de Bombeiros de Antonina, e ainda, tem como meta, diminuir a carga horária mensal de trabalho, ou seja, aproveitar melhor os recursos humanos disponíveis, realizando capacitações e treinamentos diversos. Uma das metas gestacionais do Comandante do Corpo de Bombeiros de Antonina, é de bonificar o bom desempenho dos bombeiros militares,

melhorando assim, a qualidade de vida no ambiente de trabalho, para que todos se sintam motivados a produzir mais.

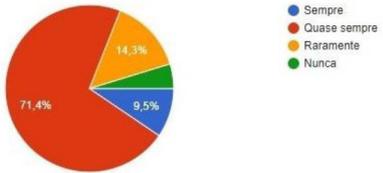
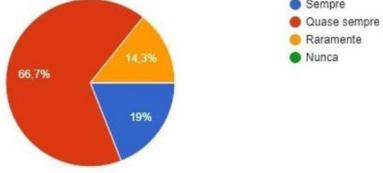
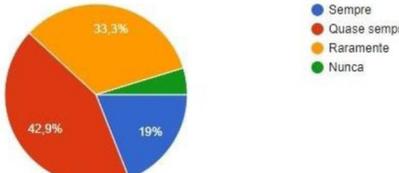
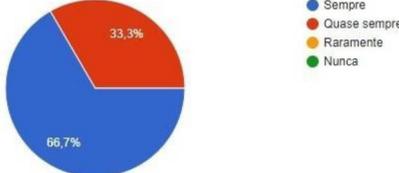
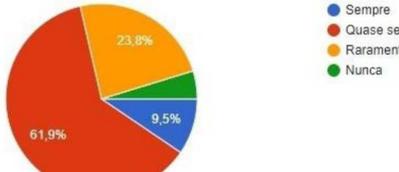
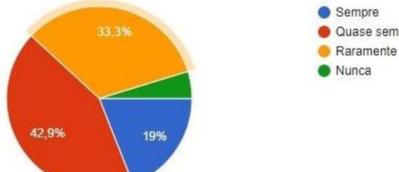
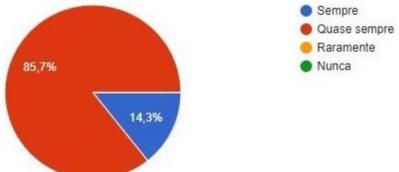
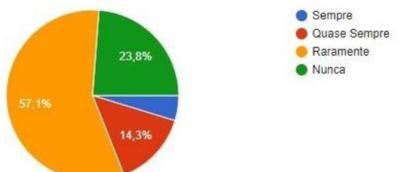
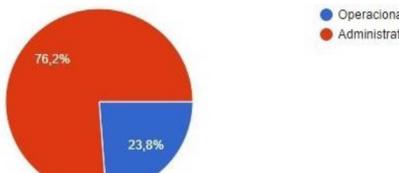
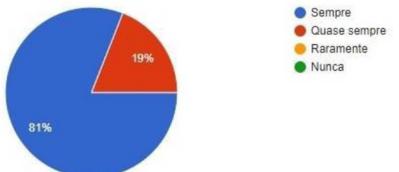
Os fatores adversos que interferem no gerenciamento dos recursos humanos, está relacionado as escalas extras, principalmente as de feriados prolongados, onde o Corpo de Bombeiros de Antonina precisa através de solicitação do Comando Geral do Grupamento de Bombeiros do Litoral, disponibilizar pessoal para outras unidades do Corpo de Bombeiros do Litoral, visando o reforço em serviços operacionais de Guarda-Vidas e de Prontidão. Ainda, está relacionada a transferências de bombeiros militares para outras unidades do Corpo de Bombeiros do Litoral, sejam estas, por interesse próprio ou por necessidade do serviço.

O Gestor/Comando do Corpo de Bombeiros de Antonina, reconhece o empenho de cada integrante da Organização em alcançar resultados, procurando quase sempre elogiar os seus subordinados, se preocupando com o bem-estar coletivo e procurando transmitir entusiasmo e motivação para o trabalho. O Gestor/Comando, quando possível, dá folgas de escalas operacionais e faz revezamentos em escalas que possam trazer algum benefício aos bombeiros militares.

QUESTIONÁRIO 1 - APLICADO A 21 (VINTE E UM) BOMBEIROS MILITARES QUE PRESTAM SERVIÇO NO CORPO DE BOMBEIROS DE ANTONINA:



<p>Sinto que o sucesso da organização é o meu também.</p> <p>21 respostas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td>57,1%</td> </tr> <tr> <td>Quase sempre</td> <td>33,3%</td> </tr> <tr> <td>Raramente</td> <td>9,5%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Sempre	57,1%	Quase sempre	33,3%	Raramente	9,5%	Nunca	0%	<p>A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.</p> <p>21 respostas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td>38,1%</td> </tr> <tr> <td>Quase sempre</td> <td>47,6%</td> </tr> <tr> <td>Raramente</td> <td>14,3%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Sempre	38,1%	Quase sempre	47,6%	Raramente	14,3%	Nunca	0%
Resposta	Porcentagem																				
Sempre	57,1%																				
Quase sempre	33,3%																				
Raramente	9,5%																				
Nunca	0%																				
Resposta	Porcentagem																				
Sempre	38,1%																				
Quase sempre	47,6%																				
Raramente	14,3%																				
Nunca	0%																				
<p>Na organização existem treinamentos visando minha capacitação.</p> <p>21 respostas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td>9,5%</td> </tr> <tr> <td>Quase sempre</td> <td>66,7%</td> </tr> <tr> <td>Raramente</td> <td>23,8%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Sempre	9,5%	Quase sempre	66,7%	Raramente	23,8%	Nunca	0%	<p>Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.</p> <p>21 respostas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Quase sempre</td> <td>47,6%</td> </tr> <tr> <td>Raramente</td> <td>47,6%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Sempre	0%	Quase sempre	47,6%	Raramente	47,6%	Nunca	0%
Resposta	Porcentagem																				
Sempre	9,5%																				
Quase sempre	66,7%																				
Raramente	23,8%																				
Nunca	0%																				
Resposta	Porcentagem																				
Sempre	0%																				
Quase sempre	47,6%																				
Raramente	47,6%																				
Nunca	0%																				
<p>Sou reconhecido pelo meu empenho em alcançar resultados.</p> <p>21 respostas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Quase sempre</td> <td>42,9%</td> </tr> <tr> <td>Raramente</td> <td>42,9%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>9,5%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Sempre	0%	Quase sempre	42,9%	Raramente	42,9%	Nunca	9,5%	<p>Eu considero o elogio do meu superior como recompensa.</p> <p>21 respostas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td>14,3%</td> </tr> <tr> <td>Quase sempre</td> <td>42,9%</td> </tr> <tr> <td>Raramente</td> <td>38,1%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>4,7%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Sempre	14,3%	Quase sempre	42,9%	Raramente	38,1%	Nunca	4,7%
Resposta	Porcentagem																				
Sempre	0%																				
Quase sempre	42,9%																				
Raramente	42,9%																				
Nunca	9,5%																				
Resposta	Porcentagem																				
Sempre	14,3%																				
Quase sempre	42,9%																				
Raramente	38,1%																				
Nunca	4,7%																				
<p>Eu considero o elogio da comunidade como recompensa.</p> <p>21 respostas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td>52,4%</td> </tr> <tr> <td>Quase sempre</td> <td>42,9%</td> </tr> <tr> <td>Raramente</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Sempre	52,4%	Quase sempre	42,9%	Raramente	0%	Nunca	0%	<p>Acho justo que se tenham recompensas.</p> <p>21 respostas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td>28,6%</td> </tr> <tr> <td>Quase sempre</td> <td>38,1%</td> </tr> <tr> <td>Raramente</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>14,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Sempre	28,6%	Quase sempre	38,1%	Raramente	19%	Nunca	14,3%
Resposta	Porcentagem																				
Sempre	52,4%																				
Quase sempre	42,9%																				
Raramente	0%																				
Nunca	0%																				
Resposta	Porcentagem																				
Sempre	28,6%																				
Quase sempre	38,1%																				
Raramente	19%																				
Nunca	14,3%																				
<p>Sinto que meu superior está sempre aberto a novas ideias.</p> <p>21 respostas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td>14,3%</td> </tr> <tr> <td>Quase sempre</td> <td>81%</td> </tr> <tr> <td>Raramente</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Sempre	14,3%	Quase sempre	81%	Raramente	0%	Nunca	0%	<p>O Comando está sempre preocupado com o bem estar do coletivo.</p> <p>21 respostas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Quase sempre</td> <td>66,7%</td> </tr> <tr> <td>Raramente</td> <td>14,3%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Sempre	19%	Quase sempre	66,7%	Raramente	14,3%	Nunca	0%
Resposta	Porcentagem																				
Sempre	14,3%																				
Quase sempre	81%																				
Raramente	0%																				
Nunca	0%																				
Resposta	Porcentagem																				
Sempre	19%																				
Quase sempre	66,7%																				
Raramente	14,3%																				
Nunca	0%																				

<p><b>Meus superiores transmitem entusiasmo e motivação para o trabalho.</b></p> <p>21 respostas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sempre</li> <li>● Quase sempre</li> <li>● Raramente</li> <li>● Nunca</li> </ul>	<p><b>Sinto o apoio dos colegas e dos superiores.</b></p> <p>21 respostas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sempre</li> <li>● Quase sempre</li> <li>● Raramente</li> <li>● Nunca</li> </ul>
<p><b>Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições.</b></p> <p>21 respostas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sempre</li> <li>● Quase sempre</li> <li>● Raramente</li> <li>● Nunca</li> </ul>	<p><b>Mantenho um bom relacionamento com colegas e superiores.</b></p> <p>21 respostas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sempre</li> <li>● Quase sempre</li> <li>● Raramente</li> <li>● Nunca</li> </ul>
<p><b>Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar.</b></p> <p>21 respostas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sempre</li> <li>● Quase sempre</li> <li>● Raramente</li> <li>● Nunca</li> </ul>	<p><b>Estou satisfeito com a minha escala de serviço.</b></p> <p>21 respostas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sempre</li> <li>● Quase sempre</li> <li>● Raramente</li> <li>● Nunca</li> </ul>
<p><b>Acho justo as atividades e missões diárias.</b></p> <p>21 respostas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sempre</li> <li>● Quase sempre</li> <li>● Raramente</li> <li>● Nunca</li> </ul>	<p><b>A organização se preocupa com o acúmulo de funções.</b></p> <p>21 respostas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sempre</li> <li>● Quase sempre</li> <li>● Raramente</li> <li>● Nunca</li> </ul>
<p><b>Na minha opinião o serviço mais estressante é o:</b></p> <p>21 respostas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Operacional</li> <li>● Administrativo</li> </ul>	<p><b>Mesmo com carga horária maior, prefiro trabalhar por escala operacional do que no serviço administrativo.</b></p> <p>21 respostas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sempre</li> <li>● Quase sempre</li> <li>● Raramente</li> <li>● Nunca</li> </ul>



FONTE: O Autor (2019)

QUESTIONÁRIO 2 - APLICADO AO GESTOR/COMANDO DO CORPO DE BOMBEIROS DE ANTONINA:

<p><b>Os meus subordinados são bem receptivos as minhas tomadas de decisões:</b></p> <p>R.: Sempre</p>	<p><b>Repasso informações e dou feedback sobre a qualidade do trabalho dos meus subordinados:</b></p> <p>R.: Quase Sempre</p>
<p><b>Percebo que meus subordinados se sentem bem em trabalhar na organização:</b></p> <p>R.: Sempre</p>	<p><b>Sinto que o sucesso da Organização é o dos meus dos subordinados:</b></p> <p>R.: Quase Sempre</p>
<p><b>A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das atividades:</b></p> <p>R.: Quase Sempre</p>	<p><b>Na organização existem treinamentos visando a capacitação dos meus subordinados:</b></p> <p>R.: Quase Sempre</p>
<p><b>Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização:</b></p> <p>R.: Quase Sempre</p>	<p><b>Reconheço o empenho de cada integrante desta Organização em alcançar resultados:</b></p> <p>R.: Sempre</p>
<p><b>Elogio os meus subordinados com frequência:</b></p> <p>R.: Quase Sempre</p>	<p><b>Acho justo que se tenham recompensas:</b></p> <p>R.: Sempre</p>
<p><b>Estou sempre aberto a novas ideias:</b></p> <p>R.: Sempre</p>	<p><b>Sempre me preocupo com o bem estar coletivo:</b></p> <p>R.: Sempre</p>
<p><b>Procuro transmitir aos meus subordinados, entusiasmo e motivação para o trabalho:</b></p> <p>R.: Sempre</p>	<p><b>Dou apoio aos meus subordinados:</b></p> <p>R.: Sempre</p>
<p><b>Aceito que meus subordinados expressem</b></p>	<p><b>Sinto que a Organização é um lugar motivador</b></p>

<b>seus pontos de vistas, sem que haja represálias:</b> R.: Sempre	<b>para trabalhar:</b> R.: Quase Sempre
<b>Acho justa as escalas de serviço destinadas aos meus subordinados:</b> R.: Raramente	<b>Acho justo as missões diárias impostas aos meus subordinados:</b> R.: Quase Sempre
<b>A Organização se preocupa com o acúmulo de funções:</b> R.: Nunca	<b>Na minha opinião o serviço mais estressante é o:</b> R.: Administrativo (específico para este Corpo de Bombeiros de Antonina)
<b>Estou satisfeito com o modelo de Gestão dos Recursos Humanos do Corpo de Bombeiros de Antonina:</b> R.: Quase Sempre	

FONTE: O Autor (2019)

Analisando os resultados obtidos através dos questionários, verifica-se que a maioria dos bombeiros militares lotados no Corpo de Bombeiros de Antonina consegue equilibrar o trabalho, com a família e a vida social.

Quanto às tomadas de decisões pelo Gestor/Comando, há um consenso entre os bombeiros militares e o Chefe, indicando que a maioria aceita as tomadas de decisões vindas de cima, porém, na hora de receber o feedback, há uma divisão de opiniões, mesmo o gestor afirmando que quase sempre retorna feedback aos seus subordinados.

Há uma harmonia de opiniões entre Gestor/Comando e bombeiros militares, no que se refere a se sentirem bem em trabalhar na organização e que o sucesso dela é os deles também. Os entrevistados concordam ainda, que a Organização quase sempre oferece os EPI's necessários para o desempenho das suas atividades e os proporciona treinamentos visando a capacitação dos servidores.

Quanto aos benefícios oferecidos pela Organização, a chefia e metade dos bombeiros militares indicam que quase sempre estão satisfeitos com os benefícios ofertados, mas outra metade raramente se sente satisfeita. Apesar do Gestor/Comando indicar que sempre reconhece os esforços dos seus subordinados,

a maioria acha que raramente ou nunca são reconhecidos por seus esforços em alcançar resultados.

A maior parte dos entrevistados acha que o elogio do Gestor/Comando e da comunidade são vistos como recompensas, enquanto o Chefe quase sempre procura os elogiar e parêlho a maioria dos subordinados, acha justo que se tenham as recompensas.

Os bombeiros militares enxergam que o Gestor/Comando está sempre aberto a novas ideias, que ele se preocupa com o bem estar coletivo, que procura transmitir entusiasmo e motivação para o trabalho e que sempre recebem apoio de colegas e superior quando necessitam. O Gestor/Comando sempre aceita que os seus subordinados expressem seus pontos de vista, bem como, a maioria destes, se sentem confortáveis em expressá-las sem medos de punições ou represálias, mantendo assim, um bom relacionamento com colegas e superiores.

Quase sempre o Gestor/Comando assim como os bombeiros militares acham que a Organização é um lugar motivador para trabalhar, contudo, há uma maior insatisfação do Chefe quanto a dos subordinados quanto às escalas de serviço ofertadas aos bombeiros militares. Mas há um consenso entre o Chefe e os bombeiros militares quanto as missões diárias, que quase sempre as acham justas, mesmo ambos perceberem que a Organização não se preocupa com o acúmulo de funções.

Tanto o Gestor/Comando como os bombeiros militares concordam que o serviço administrativo é o mais estressante, e mesmo como uma carga horária maior do serviço operacional, existe maior preferência em permanecer no serviço operacional do que ir para o serviço administrativo.

## **4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Na elaboração do modelo de gestão de pessoas a ser proposto, foi levado em consideração o levantamento dos resultados das pesquisas feitas por questionário ao Gestor /Comando e aos bombeiros militares pertencentes ao efetivo do Corpo de Bombeiros de Antonina. Ainda, levou-se em consideração o propósito ou missão da Organização, pois, as atividades fins desempenhadas pela Instituição Corpo de Bombeiros de Antonina, é de fundamental importância social, assim, as atividades da área de gestão de pessoas devem estar alinhadas as missões institucionais da organização visando contribuir para o alcance de seus objetivos.

### **4.1 PROPOSTA TÉCNICA**

Segundo Boog e Boog (2011), todas as organizações querem ser bem sucedidas, sejam elas, públicas ou privadas. O sucesso ocorre quando sucede uma série de fatores, onde: clientes tem suas necessidades atendidas; acionistas tem retorno dos seus investimentos; fornecedores tem contrapartida justa do que oferecem; funcionários trabalham motivados; e a organização cumpre suas obrigações legais junto ao governo e a comunidade.

Conforme Chiavenato (2014) as pessoas são o principal ativo das organizações, e para serem bem sucedidas precisam estar atentas para seus funcionários, pois as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira que são tratadas.

Ainda, consoante a Soviensi e Stigar (2008), o setor de Gestão de Pessoas precisa desenvolver ações objetivando o crescimento da instituição como a do próprio funcionário, tido como colaborador para alcançar os resultados esperados. E para essas ações, o gestor tem que ter uma visão disposta de forma organizada, voltada para o trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, capacidade de adaptação e flexibilidade, criatividade e comunicação, assim como, liderança, iniciativa e dinamismo.

Desta forma, percebe-se que o Corpo de Bombeiros de Antonina precisa investir em novos processos, fazendo com o que bombeiro militar se sinta motivado ao desempenho do seu trabalho, se preocupe com o bem estar do seu funcionário,

capacitando-o a desempenhar suas obrigações de forma homogênea aos demais integrantes e ainda, o recompense de forma justa, fazendo com que ele busque melhores resultados para si próprio e para a própria Organização.

Diante disso, abaixo será listado alguns dos processos que se fazem necessários, utilizando o método 5W2H, onde pretende-se melhorar a Gestão de Pessoas no Corpo de Bombeiros de Antonina:

**a) O que? Comunicação Interna e feedback**

**Quem?** Bombeiros Militares; Gestor/Comando.

**Por que?** Precisam saber e entender a missão, visão e valores da Organização para que ocorra o comprometimento de todos; permaneçam motivados e se sintam valorizados quando recebem retornos positivos sobre o seu trabalho, observando como contribuem com o sucesso da Organização.

**Onde?** No quartel do Corpo de Bombeiros de Antonina.

**Quando?** No dia a dia do bombeiro militar e nas chamadas gerais que ocorrem trimestralmente.

**Como?** Pela interação entre Gestor/Comando com os bombeiros militares; pela abertura de espaços para expor opiniões; dando retorno e avaliação de resultados.

**Quantos?** Todo o efetivo do Corpo de Bombeiros de Antonina.

**Quanto?** Sem ônus.

**b) O que? Capacitação.**

**Quem?** Bombeiros Militares.

**Por que?** Visando capacitar todo o efetivo ao mesmo patamar, seja no serviço operacional como no administrativo, onde todos possam desempenhar a mesma função, sem que cause sobrecarga ao colega.

**Onde?** No quartel do Corpo de Bombeiros de Antonina; nas diversas outras unidades do Corpo de Bombeiros do Paraná sempre que viabilizarem.

**Quando?** Nas instruções diárias.

**Como?** Disponibilizando conteúdos atualizados; com instrutores devidamente especializados; troca de conhecimento.

**Quantos?** Todo o efetivo do Corpo de Bombeiros de Antonina.

**Quanto?** Sem ônus quando em ambiente interno; com ônus de transporte para a Corporação quando em ambiente externo.

c) **O que? Distribuição de funções.**

**Quem?** Bombeiros Militares.

**Por que?** Evitar a sobrecarga de funções e atividades, aumentando a produtividade da Organização, sem que haja desmotivação e adoecimento do funcionário por estresse.

**Onde?** No quartel do Corpo de Bombeiros de Antonina.

**Quando?** Nos serviços diários do Corpo de Bombeiros de Antonina.

**Como?** Delegar tarefas que motivem cada bombeiro militar, não o sobrecarregando; oferecer trabalhos por meio do histórico do bombeiro militar, o estimulando a desempenhar a função que ele mais se identifica.

**Quantos?** Todo o efetivo do Corpo de Bombeiros de Antonina.

**Quanto?** Sem ônus.

d) **O que? Recompensas / benefícios.**

**Quem?** Bombeiros Militares.

**Por que?** Incentivar e motivar os bombeiros militares, tendo em vista que os objetivos da Organização sejam alcançados e do outro lado, os objetivos individuais sejam satisfeitos; reconhecer o desempenho e esforço do bombeiro militar, elevando sua autoestima e qualidade de vida no trabalho.

**Onde?** No quartel do Corpo de Bombeiros de Antonina.

**Quando?** Sempre que as escalas de serviço permitirem levando e conta as necessidades administrativas e operacionais.

**Como?** Folgas de escalas de serviço integrais e parciais.

**Quantos?** Todo o efetivo do Corpo de Bombeiros de Antonina.

**Quanto?** Sem ônus.

#### 4.1.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

ATIVIDADE/AÇÃO	ETAPAS	PRAZOS	RESPONSABILIDADE
COMUNICAÇÃO INTERNA E FEEDBACK	Planejamento	15 dias	Gestor/Comando
	Execução	Anualmente	Gestor/Comando; Chefes de setores;

			Chefes de Prontidão.
	Controle	Anualmente	Chefes de setores e Chefes de Prontidão.
	Monitoramento	A cada 15 dias	Gestor/Comando
CAPACITAÇÃO	Planejamento	Mensalmente	Gestor/Comando; Seção de Planejamento, Ensino e Instrução.
	Execução	Segunda a Sexta Anualmente	Chefes de Prontidão
	Controle	Mensalmente	Gestor/Comando
	Monitoramento	Diário	Gestor/Comando
DISTRIBUIÇÃO DE FUNÇÕES	Planejamento	Mensalmente	Gestor/Comando
	Execução	Diariamente	Gestor/Comando; Chefes de Prontidão; e Chefes de Setores
	Controle	Diariamente	Gestor/Comando; Chefes de Prontidão; e Chefes de Setores
	Monitoramento	A escala de serviço	Gestor/Comando
RECOMPENSAS/BENEFÍCIOS	Planejamento	Mensalmente	Gestor/Comando
	Execução	Conforme disponibilidade	Gestor/Comando
	Controle	Mensalmente	Gestor/Comando
	Monitoramento	Mensalmente	Gestor/Comando
DETALHAMENTO DAS ETAPAS:	Planejamento	Nesta etapa serão listadas todas as variáveis possíveis, desde valores até a força de trabalho envolvida; serão listadas as ferramentas que serão necessárias e o modo que as atividades ou ações serão distribuídas ou inseridas.	
	Execução	Nesse momento todos os processos definidos no planejamento serão executados.	
	Controle	Ocorrerá paralelamente a execução, a fim de garantir uma boa qualidade em todas as etapas previstas.	
	Monitoramento	Será constante, a fim de avaliar continuamente a evolução de cada etapa e assegurar que ela está em consonância com o planejamento.	

Fonte: O Autor (2019)

#### 4.1.2 RECURSOS

- a) **Humanos:** Efetivo do Corpo de Bombeiros de Antonina;
- b) **Físicos ou materiais:** Sede do Corpo de Bombeiros de Antonina; equipamentos e materiais operacionais; e computadores e multimídia;
- c) **Financeiros:** Por conta do Estado, visando suprir as despesas com transporte.

- d) **Administrativos:** Para coordenar as atividades de planejamento, organização e controle das tomadas de decisões.

#### 4.1.3. RESULTADOS ESPERADOS

Melhor alocação dos recursos humanos disponíveis, assim como, avaliar a produtividade individual e em equipe, permitindo dessa forma, identificar as competências individuais e integrar o bombeiro militar a Organização, para que ele se sinta parte dela, faça por ela e seja valorizado por ela.

Possibilitar que cada atividade do bombeiro militar seja valorizada, criando desta forma uma cultura de Clima Organizacional de colaboração, criando sinergia entre a Organização e o bombeiro militar.

#### 4.1.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS-CORRETIVAS.

No decorrer da implantação da Proposta Técnica há a possibilidade de que surjam riscos ou problemas. Caso isso ocorra, devem ser analisados os motivos que levaram a estes fatores e como poderão ser contornados. Para isso, foram expostos abaixo alguns riscos ou problemas que podem surgir e quais as medidas preventivas que devem ser aplicadas a fim de minimizar os efeitos negativos sobre a Proposta Técnica.

<b>RISCOS OU PROBLEMAS</b>	<b>MEDIDAS PREVENTIVAS</b>
BAIXA NO EFETIVO OU TRANSFERÊNCIA DE PESSOAL PRA FORA DO CORPO DE BOMBEIROS DE ANTONINA	Readequação na distribuição do efetivo; adequar folgas aos horários que tem maior número de bombeiros militares no quartel.
ESCALAS DE SERVIÇOS EXTRAS	Distribuir de maneira que não haja sobrecarga individual e que dentro do possível, o bombeiro militar seja recompensado com uma folga extra.
MAIOR DEMANDA DO SERVIÇO ADMINISTRATIVO	Redistribuir as funções administrativas, levando em conta as competências individuais, e dentro do possível, tentar negociar com o Comando Superior a inclusão de mais bombeiros militares ao efetivo do Corpo de Bombeiros de Antonina.

Fonte:O Autor (2019)

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa é propor uma intervenção eficiente e gradual na gestão de pessoas, frente às demandas administrativas e operacionais do Corpo de Bombeiros de Antonina. Diante dos dados obtidos, foram elencados vários fatores positivos e negativos na gestão de pessoas dessa Organização, determinando desta maneira uma necessidade de intervenção na forma de administrar estes recursos, visando melhorar a relação entre servidor e Organização.

Foram identificados os fatores adversos que interferem no gerenciamento destes recursos humanos, sendo estes, ligados ao baixo efetivo e aumento de atividades destinadas a esta Organização. Quanto às estratégias motivacionais do Gestor/Comando em face da tropa, verificou-se que o Comando é preocupado com o bem estar coletivo, não está satisfeito com o regime de escalas de serviço destinados aos seus subordinados, acha justo que se tenham recompensas e sempre se demonstra aberto a novas ideias. Assim, existe uma grande possibilidade do Gestor/Comando aplicar as sugestões inseridas neste trabalho, no qual visa propor soluções para aplicação dos recursos humanos disponíveis, visando atender as missões institucionais do Corpo de Bombeiros de Antonina sem que haja prejuízo para a Instituição e para o agente público (Bombeiro Militar).

Sendo assim, foi proposto o estudo desta temática uma vez que, o Corpo de Bombeiros presta um serviço relevante a sociedade, trazendo consigo a responsabilidade social e ambiental, a valorização a vida e do ser humano, procurando dar qualidade no atendimento a população sem distinção. Desta forma, percebe-se que quem move o Corpo de Bombeiros são os bombeiros militares que ali estão inseridos, ou seja, a Instituição depende de profissionais qualificados e motivados com o trabalho para que o serviço seja de excelência.

E por fim, a conclusão deste trabalho permite que, observe-se a importância dos recursos humanos dentro da Organização, uma vez que, o sucesso e produtividade das Organizações esta no desempenho dos funcionários, e se estes estiverem bem motivados e satisfeitos com o que lhes são ofertados, haverá sinergia entre ambos, favorecendo o alcance de objetivos mútuos.

## 6 REFERÊNCIAS

BAUMOTTE, Ana Claudia. **40<sup>+8</sup> Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Brasport Livros e Mídias Ltda. e. 4, 2012.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Marcelo. **Discursos e Práticas de Gestão de Pessoas e Equipes**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Barueri/SP: Manole, n. 4, 2014. Disponível em: < <https://forumdeconcursos.com/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestaode-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>>. Acesso em: 23 outubro 2018.

COSTA, Imaculada Figols; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de Vida No Trabalho: O Estudo Qualitativo na Empresa Natura**. Disponível em: <<http://www.segurancaetrabalho.com.br/download/quali-franca.pdf>>. Acesso em: 08 janeiro 2019.

FILHO, Antonio Martiningo e SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Assédio Moral e Gestão de Pessoas: Uma Análise do Assédio Moral nas Organizações e o Papel da Área de Gestão de Pessoas**. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010. XII Censo Demográfico**. 2010. Disponível em: < <https://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 09 janeiro 2019.

MAGGIONI, Alícia Ferreira, et al. **O Imaginário Organizacional das Relações Interpessoais. Aracaju: Ciências Humanas e Sociais Unit**, v.2, n.3, p. 139-150, 2015. Disponível em: < <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/1954>>. Acesso em: 23 fevereiro 2019

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., e. 5, 2003.

PARANÁ, Assembléia Legislativa do. **Fixa o Efetivo da Polícia Militar do Paraná em 27.329 (vinte e sete mil trezentos e vinte e nove) Militares Estaduais e Adota Outras Providências. Lei nº 18.128, de 03 de Julho de 2014**. Paraná, PMPR, 2014.

PARANÁ, Corpo de Bombeiros. **Plano Estratégico 2017-2025**. Paraná: 2017. Disponível em: < <http://www.bombeiros.pr.gov.br/Pagina/Planejamento-Estrategico>>. Acesso em 02Janeiro 2019.

PINHEIRO, Eline Capelini. **Clima Organizacional: Estudo de Caso no Corpo de Bombeiros Militar de Rolim de Moura**. Rondônia: UFRO, 2013. Disponível em: <

<http://ri.unir.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1153/ARTIGO%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y> >. Acesso em: 08 janeiro 2019.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In. BEUREN, I.M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, e. 3, 2006. Cap.3, p.76-97. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000288&pid=S0080-2107201200020000400038&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000288&pid=S0080-2107201200020000400038&lng=pt) >. Acesso em 08 janeiro 2019

SANTOS, Ana Maria Santos dos. **Estresse E Qualidade De Vida No Ambiente De Trabalho**. RACI, Getúlio Vargas, v.8, n.18, 2014. Disponível em: < [https://www.ideal.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/234\\_1.pdf](https://www.ideal.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/234_1.pdf)>. Acesso em: 28 outubro 2018.

SOVIENSKI, Fernanda e STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão – Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, v. 10, n. 10, 2008. disponível em: < [http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10532becubsos\\_humanos\\_x\\_gestyo\\_de\\_pessoas\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10532becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf)>. Acesso em 28 outubro 2018.

TANIGUCHI, Kenji; COSTA, André Luiz Almeida. **Clima Organizacional – Uma Ferramenta Estratégica para o Diagnostico em Recursos Humanos**. São Paulo: Anhanguera Educacional S.A. Revista de Ciências Gerenciais, v. XIII, n. 18, 2009.

THOMAZI, Robson Luis Marques. **A Hierarquia e a Disciplina Aplicada às Instituições Militares: Controle e Garantias no Regulamento Disciplinar da Brigada Militar**. Rio Grande do Sul: PUC/RS, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/1789>>. Acesso em 05 janeiro 2019.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO BOMBEIROS MILITARES

O objetivo principal deste questionário é conhecer os bombeiros militares que prestam serviço no Corpo de Bombeiros de Antonina, com a perspectiva de verificar o nível de satisfação junto a esta Instituição, para posteriormente propor melhorias junto a Organização.

**1) Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**2) Aceito as decisões tomadas pelos superiores**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**3) Recebo informações e feedback do Comando sobre a qualidade do meu trabalho.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**4) Sinto-me bem em trabalhar na organização.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**5) Sinto que o sucesso da organização é o meu também**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**6) A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**7) Na organização existem treinamentos visando minha capacitação.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**8) Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**9) Sou reconhecido pelo meu empenho em alcançar resultados.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**10) Eu considero o elogio do meu superior como recompensa.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**11) Eu considero o elogio da comunidade como recompensa.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**12) Acho justo que se tenham recompensas.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**13) Sinto que meu superior está sempre aberto a novas ideias.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**14) O Comando está sempre preocupado com o bem estar do coletivo.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**15) Meus superiores transmitem entusiasmo e motivação para o trabalho.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**16) Sinto o apoio dos colegas e dos superiores.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**17) Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**18) Mantenho um bom relacionamento com colegas e superiores.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**19) Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**20) Estou satisfeito com a minha escala de serviço.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**21) Acho justo as atividades e missões diárias.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**22) A organização se preocupa com o acúmulo de funções.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**23) Na minha opinião o serviço mais estressante é o:**

---

Operacional  Administrativo

---

**24) Mesmo com carga horária maior, prefiro trabalhar por escala operacional do que no serviço administrativo.**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

---

**25) Estou satisfeito com o modelo de Gestão dos Recursos Humanos do Corpo de Bombeiros de Antonina.**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

FONTE: Adaptado de Pinheiro (2013)

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO GESTOR/COMANDO

O objetivo principal deste questionário é identificar as prioridades do Gestor/Comando na aplicação dos recursos humanos disponíveis no Corpo de Bombeiros de Antonina, para posteriormente, caso haja identificação de fatores que interferem neste gerenciamento, propor melhorias junto a Organização.

**1) Os meus subordinados são bem receptivos as minhas decisões tomadas.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**2) Repasso informações e dou feedback sobre a qualidade do trabalho dos meus subordinados.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**3) Percebo que meus subordinados se sentem bem em trabalhar na organização.**

**4) Sinto que o sucesso da organização é o dos meus subordinados.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**5) A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das atividades.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**6) Na organização existem treinamentos visando a capacitação dos meus subordinados.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**7) Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**8) Reconheço o empenho de cada integrante desta Organização em alcançar resultados.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**9) Elogio os meus subordinados com frequência.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**10) Acho justo que se tenham recompensas.**

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**11) Estou sempre aberto a novas ideias.**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

**12) Sempre me preocupo com o bem estar do coletivo.**

**13) Procuro transmitir aos meus subordinados, entusiasmo e motivação para o trabalho.**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

**14) Dou apoio aos meus subordinados.**

**15) Aceito que meus subordinados expressem seus pontos de vista, sem que hajam represálias.**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

**16) Mantenho um bom relacionamento com meus subordinados.**

Sempre  Frequentemente  Parcialmente  Raramente  Nunca

**17) Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar.**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

**28) Acho justa as escalas de serviço destinadas aos meus subordinados..**

**19) Acho justo as atividades e missões diárias impostas aos meus subordinados.**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

**20) A organização se preocupa com o acúmulo de funções.**

**21) Na minha opinião o serviço mais estressante é o:**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

Operacional  Administrativo

**22) Estou satisfeito com o modelo de Gestão dos Recursos Humanos do Corpo de Bombeiros de Antonina.**

---

( ) Sempre ( ) Quase Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

---

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2013)