



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE DIREITO
MESTRADO PROFISSIONAL EM SEGURANÇA PÚBLICA, JUSTIÇA E CIDADANIA

GIOMARA MACHADO DA SILVA BOSON

**A GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DA BAHIA COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

Salvador
2024

GIOMARA MACHADO DA SILVA BOSON

**A GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DA BAHIA COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania, da Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Segurança Pública, Justiça e Cidadania.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.

Salvador
2024

Dados internacionais de Catalogação na Publicação

B744 Boson, Giomara Machado da Silva
A gestão de pessoas no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia
com base na gestão por competência / por Giomara Machado da Silva
Boson. – 2024.
209 f. : il. color.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.
Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia,
Faculdade de Direito; Universidade Federal da Bahia – Escola de
Administração, Salvador, 2024.

1. Bombeiro militar - Bahia. 2. Administração de pessoal. 3. Gestão por
competências. 4. Bombeiro militar - Administração de pessoal - Bahia. I.
Hastenreiter Filho, Horácio Nelson. II. Universidade Federal da Bahia -
Faculdade de Direito. III. Universidade Federal da Bahia – Escola de
Administração. IV. Título.

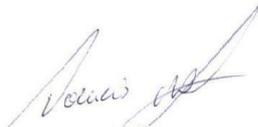
CDD – 658.3

GIOMARA MACHADO DA SILVA BOSON

A GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública, Justiça e Cidadania, da Escola de Administração/Faculdade de Direito, da Universidade Federal da Bahia, na Área de Concentração: Segurança Pública, Linha de Pesquisa: Políticas e Gestão em Segurança Pública, aprovada em 29 de maio de 2024.

BANCA EXAMINADORA



Horacio Nelson Hastenreiter Filho – Orientador(a)
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia



Edson Marcos Leal Soares Ramos
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

Documento assinado digitalmente
gov.br DANIELA CAMPOS BAHIA MOSCON
Data: 01/10/2024 15:06:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Daniela Campos Bahia Moscon
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Corpo de Bombeiros Militar da Bahia por ter possibilitado a minha participação neste Mestrado, fornecendo condições e apoio, além de edificar a profissional que me tornei e permanecer no constante incentivo do meu desenvolvimento.

Ao Dr. Edson Marcos Leal Soares Ramos e à Dra. Daniela Campos Bahia Moscon, que com seus conhecimentos e experiências na área, me forneceram um retorno do trabalho de modo a possibilitar o seu aperfeiçoamento

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho, que me conduziu nessa jornada de conhecimento e aprendizagem.

Aos integrantes do Corpo de Bombeiros que trabalham na área de gestão de pessoas, por transmitirem, com suas experiências, informações e conhecimentos que contribuíram sobremaneira para este trabalho.

E a todos aqueles que colaboraram de alguma forma para que este trabalho se efetivasse.

“Eu não mudo as organizações, mudo as
pessoas que mudam as organizações”

(Ferreira, 1996, p. 27)

RESUMO

O presente trabalho realizou o mapeamento de competência dos gerentes das gerências administrativas e dos chefes do setor de recursos humanos e valorização profissional do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia (CBMBA), definindo as competências individuais e suas lacunas. Para tanto, realizou uma abordagem quali-quantitativa com vistas à complementação metodológica; uma pesquisa de documentação, para entender o funcionamento legal burocrático da gestão de pessoas dentro do CBMBA e alinhar o planejamento estratégico com as competências essenciais, conforme preconiza a Gestão por Competências (GPC); um grupo focal, composto pelos Oficiais do Departamento de Pessoal, o órgão central da gestão de pessoas do CBMBA, para ratificar, retificar, complementar e realizar tomadas de decisão, conforme os achados; e um questionário direcionado aos profissionais envolvidos diretamente com a área de gestão de pessoas da instituição, para complementar os achados e detectar as lacunas de competências dos profissionais. Como resultado, constatou-se a necessidade de uma capacitação na área de gestão de pessoas com base na GPC para todos os gestores integrantes do CBMBA. Nesse contexto, foi possível elaborar um projeto pedagógico do curso de gestão de pessoas com base na GPC, juntamente com diretrizes desta prática, e enviá-los ao Comando Geral do CBMBA via Sistema Eletrônico da Informação para, assim, produzir um serviço de maior excelência na área de gestão de pessoas dentro do CBMBA e conseqüentemente prestar um melhor serviço para sociedade.

Palavras-chave: Corpo de Bombeiros Militar da Bahia; Gestão de Pessoas; Gestão por Competência.

ABSTRACT

This work conducted a competency mapping of the managers in the administrative departments and the heads of the human resources and professional development sector of the Military Fire Department of Bahia (CBMBA), defining individual competencies and their gaps. To achieve this, a qualitative-quantitative approach was undertaken to complement the methodology; a document analysis was carried out to understand the bureaucratic legal functioning of personnel management within the CBMBA and align the strategic planning with essential competencies, as recommended by Competency-Based Management (CBM); a focus group with the Officers of the Personnel Department, the central body of personnel management in the CBMBA, to confirm, adjust, complement, and make decisions based on the findings; and a questionnaire was directed at professionals directly involved with the personnel management area within the institution to further complement the findings and identify the competency gaps of the professionals. As a result, the need for training in personnel management based on GPC for all managers within the CBMBA was identified. In this context, it was possible to design a pedagogical project for a personnel management course based on GPC, along with guidelines for this practice, and submit them to the CBMBA General Command via the Electronic Information System in order to improve the quality of personnel management services within the CBMBA and, consequently, provide better services to society.

Keywords: Military Fire Department of Bahia; People Management; Competency-Based Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABM	Academia de Bombeiros Militar
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
BBM	Batalhão de Bombeiros Militares
BM	Bombeiro Militar
CBMBA	Corpo de Bombeiros Militar da Bahia
CBT	Educação Baseada em Competências
CF	Constituição Federal
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DEPLAN	Departamento de Planejamento
DP	Departamento de Pessoal
EC	Emenda Constitucional
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GA	Gerência Administrativa
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GP	Gestão de Pessoas
GPC	Gestão por Competência
GT	Gestão de Talentos
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentária
LOA	Lei Orçamentária anual
LOB	Lei de Organização Básica
NPCE	Normas para Planejamento e Conduta da Educação
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OBM	Organização de Bombeiro Militar
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PLANESB	Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia
PM	Policia Militar
PMBA	Polícia Militar da Bahia
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PLANESP	Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública
PPA	Plano Plurianual
RCI	Rede de Consultores Internos
RJU	Regime Jurídico Único

RH	Recursos Humanos
SAEB	Secretaria de Administração do Estado da Bahia
SCBC	Sistema de Capacitação Baseado em Competência
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SRHVP	Setor de Recursos Humanos e Valorização Profissional

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percurso histórico da gestão de pessoas no Brasil.....	26
Figura 2 – As três dimensões da competência.....	33
Figura 3 – Etapas do modelo de Gestão por Competências.....	35
Figura 4 – Relação entre diferentes tipos de competências.....	37
Figura 5 – Sociograma da análise de redes sociais das competências x autor (es) .	39
Figura 6 – Design do SCBC	51
Figura 7 – Organograma do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia	58
Figura 8 – Quadro Organizacional do Departamento de Pessoal	64
Figura 9 – Missão, visão e valores do CBMBA.....	72
Figura 10 – Cadeia de valor do CBMBA.....	73
Figura 11 – Quadro com serviços de 2015 a 2018.....	74
Figura 12 – Fotografia do grupo focal.....	80
Figura 13 – Mapa estratégico do CBMBA	90
Figura 14 – Indicadores do OE9.....	91
Figura 15 – Tempo de serviço em anos	109
Figura 16 – Tempo de serviço na área de gestão de pessoas em anos	110
Figura 17 – Idade dos voluntários	110
Figura 18 – Posto e graduação dos voluntários	111
Figura 19 – Função que os voluntários exercem.....	111
Figura 20 – Formato preferido para a capacitação.....	112
Figura 21 – Avaliações realizadas na AMAN	125
Figura 22 – Processo de elaboração do Mapa de Competências	132
Figura 23 – Síntese das terminologias utilizadas pelos voluntários	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Construtos levantados na pesquisa.....	32
Quadro 2 – Matriz de competências dos técnicos de administração da Escola de Administração da UFBA	41
Quadro 3 – Conceituação das Competências Comportamentais.....	42
Quadro 4 – Conceituação das Competências Funcionais.....	43
Quadro 5 – Conceituação das Competências Cognitivas	44
Quadro 6 – Conceituação das Competências Sociais	44
Quadro 7 – Conceituação das Competências Gerenciais.....	45
Quadro 8 – Competências classificadas em mais de uma dimensão	46
Quadro 9 – Comparativo entre as PNDP relativo à capacitação.....	48
Quadro 10 – Características do CBT.....	50
Quadro 11 – Finalidade dos órgãos do CBMBA.....	60
Quadro 12 – Cargos em comissão do CBMBA	62
Quadro 13 – Quadro de Efetivo de Oficiais do CBMBA	63
Quadro 14 – Quadro de Efetivo de Praças do CBMBA.....	63
Quadro 15 – Síntese do conteúdo dos documentos estudados.....	78
Quadro 16 – Participantes do Grupo Focal	79
Quadro 17 – Efetivo previsto na GA e no SRHVPs.....	82
Quadro 18 – Relação entre Portarias nº 010 e nº 113 e as tomadas de decisões	86
Quadro 19 – Competências dos chefes do SRHVP com base na análise documental com foco na Valorização Profissional.....	92
Quadro 20 – Competências dos chefes do SRHVP com base na análise documental com foco nos processos administrativos.....	93
Quadro 21 – Competências pesquisadas norteadoras para o grupo focal.....	94
Quadro 22 – Harmonização dos termos de análise das competências.....	96
Quadro 23 – Relação do Referencial teórico com o Mapa de Competências	100
Quadro 24 – Grau de importância das competências ratificadas no questionário...	113
Quadro 25 – Média em ordem decrescente de importância das competências analisadas	115
Quadro 26 – Gradação das lacunas de competências.....	116
Quadro 27 – Lacunas de competências comportamentais com base no domínio pessoal.....	117
Quadro 28 – Lacunas de competências comportamentais com base no domínio de outrem	117

Quadro 29 – Lacunas de competências funcionais com base no domínio pessoal	119
Quadro 30 – Lacunas de competências funcionais com base no domínio de outrem	119
Quadro 31 – Lacunas de competências cognitivas com base no domínio pessoal.	121
Quadro 32 – Lacunas de competências cognitivas com base no domínio de outrem	121
Quadro 33 – Lacunas de competências sociais com base no domínio pessoal	123
Quadro 34 – Lacunas de competências sociais com base no domínio de outrem..	123
Quadro 35 – Lacunas de competências gerenciais com base no domínio pessoal	126
Quadro 36 – Lacunas de competências gerenciais com base no domínio de outrem	126
Quadro 37 – Lacunas de competências em ordem decrescente	130

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	20
2.1 Gestão de Pessoas	20
2.1.1 Uma compreensão da GP	20
2.1.2 Percurso da GP	21
2.1.3 Percurso da GP e da GPC na administração pública brasileira	25
2.2 Gestão por Competência	31
2.2.1 Uma compreensão da GPC	32
2.2.1.1 Categorização das Competências.....	42
2.2.3 Capacitação com base na GPC	47
2.2.3.1 <i>Metodologias por Competência</i>	52
3 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA	55
3.1 História do CBMBA	55
3.2 Estrutura do CBMBA	58
3.2.1 Gestão de Pessoas dentro da estrutura do CBMBA	64
3.3 Atividade-fim do CBMBA	70
4 MÉTODO	76
4.1 Definição das necessidades legais para a elaboração de um projeto pedagógico dentro do CBMBA e das competências legais dos chefes de pessoal do CBMBA	77
4.2 Verificação das competências essenciais aos chefes de pessoal do CBMBA	79
4.3 Verificação das competências existentes nos chefes de pessoal do CBMBA e das <i>Gaps</i> de competências dos chefes de pessoal do CBMBA	82
4.4 Definição do Mapa de Competências dos chefes de pessoal do CBMBA ..	83
5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	84
5.1 Necessidades legais para a elaboração de um projeto pedagógico dentro do CBMBA e as competências legais dos chefes de pessoal do CBMBA.....	84
5.2 Competências essenciais aos chefes de pessoal do CBMBA	94
5.3 Competências existentes nos chefes de pessoal do CBMBA e <i>Gaps</i> de competências dos chefes de pessoal do CBMBA.....	108
5.3.1 Competências comportamentais	117

5.3.2 Competências funcionais	119
5.3.3 Competências cognitivas.....	121
5.3.4 Competências sociais.....	123
5.3.5 Competências gerenciais	126
5.4 Mapa de competências dos chefes de pessoal do CBMBA	131
6 PROPOSTA	134
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
REFERÊNCIAS.....	140
APÊNDICE.....	150

1 INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil teve um processo tardio que trouxe consigo consequências do passado. O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, pode ser citado como medida inicial de mudança de paradigma. Nesse momento, surge a administração burocrática ainda de forma rudimentar, mas já considerada um avanço em comparação ao modelo anterior, o patrimonialista, o qual se caracterizava por ser um sistema desigual e corrompido, na medida em que era nítida a mistura entre a propriedade particular e o patrimônio do Estado. Em contrapartida, a administração burocrática passou a possibilitar um exercício impessoal, com uma competência delimitada por lei, em que os deveres e os serviços puderam ser determinados através da distribuição de funções e atribuição de poderes necessários ao seu exercício e fixação estrita das sanções necessárias à sua observância (Bulos, 1998).

No entanto, tal modelo pode carregar consigo, também, morosidade e formalidades que podem servir de empecilho para o acompanhamento do rápido avanço da sociedade. Vale salientar que os muitos mecanismos formais que podem retardar o processo surgiram por um excesso de zelo em face dos resquícios do patrimonialismo como a pessoalidade e a corrupção. Assim, o engessamento legal e as divisões restritas de funções surgem como artifícios que colaboram neste ponto e prejudicam em outros, como agilidade e acompanhamento de demandas mais contemporâneas.

A mudança não foi total. O novo modelo trouxe consigo fortes traços patrimonialistas, mesmo nos dias de hoje. O inciso VIII do artigo 117 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; a súmula 1, vinculante de 2013; e o Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010, baseiam-se no princípio constitucional da impessoalidade na administração pública, sendo esta uma necessidade para garantir que resquícios do patrimonialismo não afetem a eficiência da administração. E, mesmo sendo previstos em lei, crimes como nepotismo ou o artifício do nepotismo cruzado ainda são praticados como herança de um sistema arcaico e desigual. Mesmo assim, é perceptível que os modelos sempre buscam acompanhar a realidade social e atender aos seus anseios da forma mais eficiente possível.

Na esteira desse processo, a globalização fez surgir uma sociedade mais complexa, fluida e dinâmica. Por volta de 1980, no setor privado dos Estados Unidos e do Reino Unido, uma nova máxima foi estabelecida nas organizações: a busca por uma gestão de qualidade, transmissão de conhecimento efetivo e priorização da competência para prestação de um serviço de excelência com o intuito de se consolidar na competitividade reinante (Hondegem; Horton; Scheepers, 2006).

Como reflexo tardio da realidade estrangeira, em 2005, no Brasil é sancionado o Decreto nº 5.378, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), o qual possuía como objetivo realizar uma reforma na administração pública com uma perspectiva agora gerencialista. Assim, destacou-se a valorização do indivíduo dentro da organização como um recurso estratégico e com a necessidade de desenvolver ao máximo suas competências (Grin, 2015).

O modelo gerencialista, também associado ao *New Public Management*, buscou atender aos anseios de uma sociedade dinâmica e que exigia um Estado mais eficaz. Para tanto, algumas mudanças foram realizadas: aumento de parcerias privadas, criação de agências reguladoras, maior autonomia gerencial e financeira, estruturas descentralizadas e controle dos resultados. Para que essas ações fossem realizadas da melhor forma possível, foi atribuída enorme relevância aos profissionais que estavam à frente das instituições. Constatou-se, assim, que a área de Gestão de Pessoas (GP) seria imprescindível para o desenvolvimento de uma organização.

A área de pessoal e sua gestão passa a ser considerada o alicerce de uma instituição, sendo responsável pela parte que define a empresa, o capital humano, recrutamento, seleção, treinamento, engajamento em prol dos objetivos institucionais e motivação. Como bem pontua Dutra, o profissional de Recursos Humanos (RH) é de grande importância na adequação da cultura organizacional a um ambiente mais competitivo e para fazer frente aos diferentes tipos de pressão recebidos pela organização¹. Então, essa visão tem uma percepção da importância do ser humano frente às mudanças e objetivos da instituição, sendo o indivíduo pensante capaz de

¹ Disponível em: <https://melhorrh.com.br/a-importancia-crescente-do-rh>. Acesso em: 26 ago. 2022.

responder à realidade à sua volta com dinamicidade, agilidade, singularidade e inovação.

Nesse contexto, a Gestão por Competência (GPC) desponta atrelada à GP como um modelo que pode colaborar no alcance de seus objetivos. A GPC é capaz de identificar e gerir perfis profissionais com o intuito de produzir um maior retorno a uma instituição. Esse modelo trabalha com a identificação dos pontos em destaque e das oportunidades de melhoria no perfil do funcionário, suprimindo lacunas e agregando conhecimento para incrementar o desempenho profissional, grupal e institucional (Brandão; Guimarães, 2001). Para tanto, realiza o Mapeamento de Competências, um instrumento de suma importância que, conforme missão e metas institucionais, tem como objetivo detectar as competências demandadas por um indivíduo, grupo e instituição, bem como as competências deficientes, para que a organização possa trabalhar em prol do desenvolvimento destas com fito de aumentar o desempenho de forma geral e alcançar os objetivos estratégicos traçados.

A administração de recursos humanos para Fleury e Oliveira Júnior (2002) é, no sentido mais específico do termo (*human resource management*), resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos que procura suplantar a visão de departamento de pessoal. Um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos, focando o profissional como recurso da empresa. É notório que, para gerir os integrantes da sociedade complexa que se vive hoje, é necessária uma visão mais ampla na área de gestão de pessoas. No entanto, o presente trabalho irá fazer uso em grande medida da terminologia recursos humanos e Departamento de Pessoal (DP) ou demais áreas de gestão de pessoas, tendo em vista a forma legal como é estabelecida no Corpo de Bombeiros Militar da Bahia (CBMBA). Vale salientar que a discussão conceitual não é o maior foco desta pesquisa; para além da terminologia legal, nosso objetivo se estabelece nas práticas da GP transmitidas pelo conjunto da parte legal com a parte da cultura organizacional e no entendimento desses fatores para realizar o melhor preparo possível para os profissionais responsáveis por assessorar aquele que salva vidas – o bombeiro militar (BM).

No tocante às definições de competência e habilidade, trazemos Azevedo e Rowell (2010, p. 4), para os quais a competência é “a capacidade, desenvolvida pelo

sujeito conhecedor, de mobilizar, articular e aplicar intencionalmente conhecimentos (sensoriais, conceituais), habilidades, atitudes e valores na solução pertinente, viável e eficaz de situações que se configurem problemas para ele [...]”. Assim, para que se possa ser competente de fato, o gerente da gerência administrativa (GA) e o chefe do Setor de Recursos Humanos e Valorização Profissional (SRHVP) do CBMBA devem possuir a base dos conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e proatividade para enfrentar os inúmeros problemas e contexto que permeiam sua atividade.

As competências podem ser divididas em *soft skills* – como competências comportamentais/pessoais, entre as quais se incluem confiabilidade e compromisso – e em *hard skills* – como competências técnicas, das quais são exemplos a capacidade mental e física em lidar com carga de trabalho e a disponibilidade para aprender novas habilidades e adaptar-se a novas tecnologias (Rao, 2013). O presente trabalho focou em ambas as habilidades, uma vez que uma complementa a outra. Além dessa categorização, temos, também, as competências organizacionais, de equipe ou de grupo e as individuais, sendo que o maior foco serão as individuais por ser uma das maiores influenciadoras das demais. E, as competências individuais ainda podem ser categorizadas em: comportamentais, funcionais, cognitivas sociais e gerenciais que serão melhor detalhadas ao longo da pesquisa.

O Corpo de Bombeiros Militar da Bahia foi criado com a Emenda Constitucional Estadual nº 20, de 30 de junho de 2014, e a publicação da Lei Estadual nº 13.202, de 9 de dezembro de 2014 (Lei de Organização Básica – LOB). Desse modo, antes da supracitada lei, o CBMBA era um grupamento especializado da Polícia Militar da Bahia (PMBA). Assim, apesar de existirem alguns cursos de formação ou capacitação para o BM, o foco maior da instituição era a atividade policial militar (PM). E, mesmo assim, não existiam cursos na área de gestão de pessoas; o que existe na instituição é a transmissão de informação do profissional substituído para o profissional substituto, o que traz inúmeros problemas institucionais, desde o cercear direitos dos servidores por falta de conhecimento até a desmotivação do próprio profissional por insegurança ou até mesmo a seleção de perfis inadequados para a referida atividade.

Após a emancipação do CBMBA, a instituição passou a crescer significativamente, ampliando sua área de atuação, seus bens materiais e seu efetivo, o que começou a requerer um gerenciamento de pessoas mais eficiente.

Pode-se dizer, portanto, que os chefes de pessoal devem estar preparados para essa nova realidade.

Então, para o pleno desenvolvimento dessa temática, elegemos responder à seguinte questão norteadora: Como realizar a capacitação dos chefes de pessoal com base na Gestão por Competência?

Tendo em vista responder à questão norteadora, este trabalho apresenta o seguinte objetivo geral: propor um projeto pedagógico do curso de Gestão de Pessoas no Corpo de Bombeiros Militar da Bahia com base na Gestão por Competência.

Como objetivos específicos, esta pesquisa propõe:

- a) definir as necessidades legais para a elaboração de um projeto pedagógico dentro do CBMBA;
- b) verificar as competências legais dos chefes de pessoal do CBMBA;
- c) verificar as competências essenciais aos chefes de pessoal do CBMBA;
- d) verificar as competências existentes nos chefes de pessoal CBMBA;
- e) definir as *Gaps* (lacunas) de competências dos chefes de pessoal do CBMBA;
- f) elaborar o Mapa de Competências dos chefes de pessoal do CBMBA.

Assim, trazendo para realidade do CBMBA, o projeto pedagógico que é o documento orientador de um curso que traduz as políticas institucionais, composto pelos conhecimentos e saberes necessários à formação das competências estabelecidas a partir de perfil profissiográfico; estrutura e conteúdo curricular; ementário; bibliografia básica e complementar; estratégias de ensino; docentes; recursos materiais; laboratórios e infraestrutura de apoio ao pleno funcionamento do curso (SINAES, 2012) se mostra como instrumento eficiente para o desenvolvimento de uma capacitação na área de gestão de pessoas que venha a desenvolver competências.

Desse modo, por meio de um projeto pedagógico conciliando o GP com o GPC, será possível realizar uma melhor capacitação dos profissionais, na medida em que pode ser considerado uma exigência para trabalhar na área de pessoal o certificado do curso da área. Para ingresso no curso, por sua vez, serão considerados critérios como o perfil profissiográfico. Além disso, durante o curso, possibilitar-se-á a apreensão de todas as habilidades essenciais ao profissional de gestão de pessoas, bem como se constará a exigência de reciclagem do supracitado

curso, uma vez que este deve caminhar em consonância com os objetivos estratégicos da instituição. Ademais, sugerir-se-á uma pesquisa de satisfação a todo o profissional que faça uso direto dos serviços prestados pelo chefe de pessoal.

Por esse viés, a relevância de se considerar um perfil profissiográfico em uma instituição pública é essencial para o seu desenvolvimento. Como bem pontua Lira (2014), o perfil é capaz de indicar as características pessoais necessárias ao bom desempenho das funções desempenhadas por militares que ocupam os diversos cargos na corporação, podendo, além disso, ser utilizado na determinação de critérios avaliativos, auxiliando a área de treinamento e a capacitação da organização, já que determina, claramente, quais atividades devem ser desenvolvidas e quais as características esperadas do agente. Assim, uma seleção interna com os inscritos colabora sobremaneira para direcionar o que a instituição preconiza como relevante para o seu desenvolvimento e alcance dos objetivos estratégicos.

Concomitantemente, a capacitação proporciona ao indivíduo expressar seu potencial de forma mais assertiva. Por esse viés, a educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano (Marques, 2000). Designa também o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações, exercendo influência intencional e sistemática sobre o ser humano com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade a fim de conservar e transmitir a existência coletiva (Luzuriaga, 1990).

Por analogia à sociedade, pode-se considerar a realidade institucional e cultura organizacional, conforme mencionado. Então, fica evidente que capacitar não somente possibilita o desenvolvimento das competências do indivíduo, mas, sobretudo, constrói uma cultura organizacional que leva à perenidade da instituição.

Outrossim, a prática de pesquisar a percepção da pessoa que recebe o serviço como forma de *feedback* proporciona ao prestador de um serviço a possibilidade de aperfeiçoamento e estratégias para melhorar o atendimento prestado, inclusive perceber as novas lacunas de competências. Vale salientar que o aprimoramento do chefe de pessoal surte efeitos positivos não apenas para aquele profissional que é atendido diretamente com qualidade, mas até mesmo na construção de uma cultura organizacional de satisfação e motivação que proporciona um melhor serviço prestado para a sociedade.

Dessa maneira, o desenvolvimento de competências pode contribuir sobremaneira para a área de capacitação da prática profissional, uma vez que se baseia no “processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional” (Brasil, 2014, p. 16). Assim sendo, a aprendizagem irá preparar o bombeiro militar de forma eficiente para assessorar este profissional responsável por salvar vidas.

Acreditamos, dessa forma, que será possível implantar o projeto pedagógico do curso de gestão de pessoas no CBMBA com base na GPC de maneira assertiva.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo discorre sobre o referencial teórico utilizado no trabalho. No primeiro momento, elucidaremos o conceito de Gestão de Pessoas, seu histórico na administração pública brasileira e sua correlação com a Gestão por Competência. Em seguida, será feita uma breve apresentação sobre a GPC, trazendo seu histórico, definição, modelos e relacionamento com a capacitação, tendo em vista serem estes os dois focos teóricos mais relevantes da presente pesquisa.

2.1 Gestão de Pessoas

A importância de gerir bem pessoas para o sucesso das instituições tornou-se uma máxima indiscutível. No entanto, antes que essa realidade se tornasse fato, todo um conjunto de fatores e percursos históricos aconteceram. Assim sendo, para que se possa melhor compreender a realidade atual, serão apresentados a conceituação e os fatores que permeiam a GP, bem como seu percurso teórico e histórico, este último em paralelo com a GPC, pois não seria possível fracionar a continuidade da história que entrelaça os modelos.

2.1.1 Uma compreensão da GP

A GP é, indiscutivelmente, o fator mais relevante de uma organização e, diferentemente do pensamento que alega que com o tempo a máquina iria ultrapassar o homem, a realidade expressa é outra. Inclusive, pode-se dizer que, quanto mais evoluídas as organizações, mais o fator humano é percebido como preponderante. De acordo com Fleury e Oliveira Júnior (2002), quanto mais a empresa se concentra no chamado ativo intangível (marcas, performance, inovação tecnológica, atendimento diferenciado etc.), mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano.

Os autores ainda complementam, ratificando que o que se pretende transmitir não é que o profissional está sendo mais valorizado, mas que as instituições estão tomando consciência de que o padrão do comportamento humano em consonância com os princípios das empresas é o que irá firmá-las como instituição perene.

Como se pode notar, essa é uma questão que perpassa pela excelência da gestão, que busca não só manter a qualidade, mas ofertar um padrão superior. As medidas aqui apresentadas, assim como o programa pedagógico aqui sugerido, buscam exatamente isso: alcançar uma chefia de pessoal que esteja num padrão de qualidade capaz de contemplar os bombeiros militares. Outrossim, mesmo falando por vezes de mercado, vale salientar que o setor público também se encontra inserido, uma vez que, caso não se mantenha na competitividade, pode acabar sendo substituído por empresas privadas.

Para Fleury e Oliveira Júnior (2002), GP é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, ela se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. Nota-se, assim, a relevância desta área, visto que é a responsável por organizar os indivíduos que desenvolvem a instituição.

É relevante atentar para a questão da realidade institucional. Claro que existem premissas universais da gestão de pessoas, mas existem, também, questões particulares que devem ser levadas em consideração, as quais Fleury e Oliveira Júnior (2002) chamarão de fatores internos (o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional) e fatores externos (a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho). Por isso, este estudo perpassou pela estrutura organizacional, história, atividade-fim, legislação, cultura organizacional e outros pontos, já que são informações preponderantes para a compreensão dos processos institucionais, seus princípios e a melhor forma de gerir as pessoas que administram tais realidades.

2.1.2 Percurso da GP

Para a compreensão das interpretações realizadas, é mister uma visualização da construção dos modelos de GP, inicialmente o debate será com foco no setor privado, já que foi nessa área que se deu o início para posteriormente debater seu desenvolvimento no setor público, em especial no Brasil. Assim, os

fatores internos e externos interagiram com os modelos de gestão estabelecidos, realizando uma transformação ao longo da história e dos espaços. Nesse sentido, é possível citar quatro modelos, articulados como: departamento de pessoal, gestão do comportamento, gestão estratégica e vantagem competitiva (Fleury; Oliveira Júnior, 2002).

O modelo de GP como departamento de pessoal permite notar o quanto influências internas e externas, como o contexto histórico e a cultura, estão entrelaçadas ao seu desenvolvimento. Por volta de 1890, nos Estados Unidos, ocorreu o momento inicial de mudanças de paradigma na edificação do modelo departamento de pessoal, quando a NCR Corporation criou seu *personnel office*, com o objetivo de atuarem na nova área, estabelecendo um método que pudessem discernir melhor, dentro da massa de candidatos a emprego, quais profissionais poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível (Springer; Springer, 1990). Dessa forma, as instituições começavam a perceber a relevância das pessoas no processo de desenvolvimento das empresas.

Fleury e Oliveira Júnior (2002) ainda citam os motivadores externos que fizeram surgir a nova figura de gerente de pessoal da NCR. A empresa havia assumido porte e especialização que recomendavam uma função específica voltada para a administração de pessoal. A livre empresa e o individualismo tomaram-se valores sedimentados na cultura americana; a força de trabalho do país ganhara maior mobilidade, e era grande o contingente de migrantes que deveriam ser adaptados ao trabalho. Os sindicatos não haviam se disseminado dentro do novo tipo de corporação que surgia como modelo empresarial. Assim, estava-se diante de momento histórico, não só propício, mas que necessitava de uma nova mudança de paradigma para responder à nova realidade reinante.

Para Fleury e Oliveira Júnior (2002), esta seria a raiz do que viria a se tornar os recursos humanos, tendo como foco a necessidade da grande corporação de gerenciar os funcionários como diferenciadores de competitividade da época, o que, para os autores, reforça a premissa de que os recursos humanos são resultado de um conjunto de necessidades empresariais delimitadas pelas características sociais e culturais da época — uma função organizacional que surge como consequência, e não causa, dos processos de mudança que ocorriam na empresa e fora dela. No caso da grande empresa americana do início do século XX, o modelo de gestão deveria preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que

fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho. Estes eram os conceitos articuladores do modelo de GP do tipo departamento de pessoal. Como se nota, é um modelo que torna o homem, apenas, algo a mais a ser considerado nos investimentos em busca de lucros.

Vale salientar que, apesar de o CBMBA ser uma instituição militar hierarquizada, no que tange à área de pessoal, o que se tem, como já citado, é um departamento que fica à frente dos demais representantes de cada Organização de Bombeiro Militar (OBM), uma vez que se faz necessário haver um órgão para orientar e outros órgãos que estejam próximos diretamente do servidor. No entanto, falar que isso o torna isento totalmente do modelo clássico seria hipocrisia, pois a construção cultural se dá por meio da história e a realidade atual é fruto do percurso. Desse modo, há muito a ser melhorado, embora muito também já tenha sido alcançado.

Seguindo o percurso histórico, o modelo de GP como gestão do comportamento humano traz a inserção de um novo conhecimento: a psicologia. Afinal, como gerir pessoas sem a busca do entendimento do comportamento? Assim, em 1930, predomina a linha behaviorista que, como maior contribuição, criou instrumentos e métodos de avaliações de desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam o arsenal da psicologia e da psicométrica aplicadas aos procedimentos de gestão de recursos humanos. Já nesse período, Abraham Maslow romperia com a escola behaviorista para iniciar o período em que a psicologia humanista passaria a interferir decisivamente na teoria organizacional. Todos os demais autores de projeção da área, como Herzberg, Argyris e McGregor, podem ser, de alguma forma, vinculados a essa corrente. A expressão *human resource management* e o foco prioritário no comportamento humano, por isso gestão do comportamento, podem ser considerados os principais resultados da afirmação definitiva da psicologia humanista na teoria organizacional (Fleury; Oliveira Júnior, 2002).

Fleury e Oliveira Júnior (2002) também afirmam que uma das principais contribuições dessa teoria foi descobrir que a relação entre a organização e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha, passando, assim, a motivação e liderança a terem papel significativo no desenvolvimento desse modelo. Levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel se constituiu como a principal

preocupação da gestão de recursos humanos. Assim, fica clara a importância deste trabalho, afinal, este é o profissional de elo entre os profissionais da atividade-fim e a alta gestão, tendo a incumbência não de controle, como equivocadamente pode se julgar, mas de motivação e de liderança.

O modelo estratégico de GP, por sua vez, surgiu por volta das décadas de 1970 e 1980 (Fleury; Oliveira Júnior, 2002). Segundo Staehle (1990), a visão dos autores da época era a de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas organizacionais e os fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da organização. É perceptível uma ampliação na visão, saindo de um ponto para entender a abrangência da área de GP (que permeia toda a estrutura organizacional) e chegando até mesmo, em certa medida, a realizar uma intersecção com a GPC.

Finalmente, o modelo de GP articulado por competência, surgido por volta de 1980, teve grande influência externa, pois o despontar da economia japonesa foi responsável direto por trazer uma competitividade mais acirrada. Assim, o foco maior do modelo estava voltado para temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia, reestruturação, competências essenciais e reinvenção (Fleury; Oliveira Júnior, 2002). Como se nota, é um modelo que quebra paradigmas da sua época, mantendo um olhar na prestação de um serviço de maior qualidade. E, mesmo que se fale, equivocadamente, que o setor público não participa da competitividade, a realidade já tem demonstrado o contrário: as instituições públicas devem se preocupar em garantir um serviço de qualidade para que o motivo de sua existência permaneça.

Vale salientar que esses modelos serviram de direção para as instituições públicas que trabalham em paralelo com as empresas privadas, inspirando suas práticas nos modelos de sucesso já estabelecidos pelo setor privado, conforme será notado mais adiante.

Assim como demais modelos ou estudos, a GP passou e continua passando por uma construção histórica, num processo evolutivo, sendo transformada e transformadora no ambiente social. Como é de praxe, a história e as práticas não são lineares; então, foram explanados os modelos em seus momentos históricos, o que não significa dizer que possam ter coexistido e ainda coexistem em diversas épocas e espaços.

Assim, é possível captar suas mensagens e fazer uso delas, conforme necessidade específica de cada empresa ou instituição. Como os autores enfatizaram bastante, não existe modelo prescritivo, mas há aqueles que podem ser estudados e compreendidos para que sejam adotados da melhor forma possível.

Por esse viés, não há que se falar, por exemplo, em adoção de um único modelo para o CBMBA. Em certo momento será feito uso do modelo de gestão estratégica; mas, levando em consideração o comportamento humano – sem se esquecer de que estamos diante de uma instituição ainda bastante burocrática – fazer uso da compreensão da gestão de pessoas articulada com o departamento de pessoal, com o fim de se estabelecer na competitividade e prestar o melhor serviço para sociedade, pode ser também uma alternativa válida.

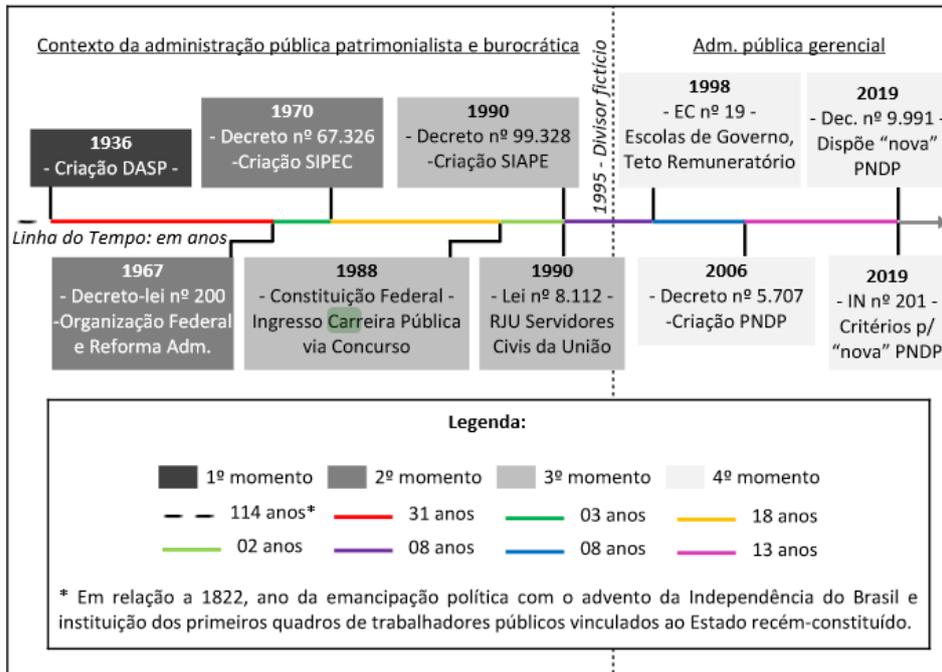
2.1.3 Percurso da GP e da GPC na administração pública brasileira

Para uma melhor compreensão do tema, faz-se necessário traçar um breve histórico da administração pública no cenário brasileiro, uma vez que o foco da GPC no presente trabalho está dentro da GP do setor público e, para buscar melhorias na gestão pública, é necessário, antes, entender alguns dos problemas dessa administração na atualidade, tais como morosidade e ineficiência. Vale salientar que por estarmos ainda inseridos numa administração bastante burocrática, explanar sobre seu percurso histórico, em certa medida, é explanar em paralelo ao percurso legal das instituições.

Para Carvalho *et al.* (2009), o início do funcionalismo público remonta à própria origem da nação brasileira, sendo o período imperial, portanto, considerado o marco inicial do funcionalismo público. Logo se nota que tem sido um longo percurso de amadurecimento ao longo da história.

Desse modo, como já mencionado, passando pelo patrimonialismo, pelo modelo burocrático e pelo modelo gerencialista, temos, na Figura 1 a seguir com o percurso histórico da GP no Brasil:

Figura 1 – Percurso histórico da gestão de pessoas no Brasil



Fonte: Silva (2021).

Conforme já mencionado, a criação do DASP em 1936 é considerada o marco inicial com uma preocupação, antes inexistente, na prestação do serviço público brasileiro. Em 1967 – segundo momento – foi sancionado o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que deu início a um importante movimento de organização e reforma da administração pública federal (Pires *et al.*, 2005; Carvalho *et al.*, 2009). Segundo Carvalho *et al.* (2009, p. 100), “muito do que foi estabelecido por esse decreto permanece até hoje, como, por exemplo, a divisão entre administração direta e indireta e a divisão de alguns ministérios e respectivas áreas de competência”. Uma verdadeira revolução administrativa, com um novo olhar para a gestão pública, buscando de fato o seu aprimoramento com base em modelos reconhecidos internacionalmente na época como os preconizados por Weber.

Para regulamentar o Decreto-Lei nº 200, em 1970, foi instituído o Decreto nº 67.326, criando o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que vigora até os dias atuais e é responsável pela organização da gestão do quadro de servidores (Pires *et al.*, 2005; Carvalho *et al.*, 2009). Ocasionalmente, os gestores perceberam que, para um serviço público de qualidade, era necessário focar na gestão de pessoas.

No terceiro momento, entre 1980 e 1990, aconteceram três marcos importantes: a Constituição Federal (CF) de 1988; o Decreto nº 99.328, de 19 de

junho de 1990, que instituiu o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), e a Lei nº 8.112, 11 de dezembro de 1990, que instituiu o Regime Jurídico Único (RJU).

A CF, ao estabelecer o concurso público como forma de ingresso no serviço público, demonstra a intenção do governo em reduzir sensivelmente o clientelismo político e o nepotismo na ocupação de cargos públicos (BRASIL, 1995). Apesar do avanço, ainda se convive com uma quantidade considerável de cargos de confiança que permeiam a subjetividade; num país marcado pelo patrimonialismo do homem cordial, o uso desse mecanismo pode ser bastante distorcido, na medida em que muitas vezes os interesses envolvidos não são os da própria administração, mas sim particulares.

O SIAPE contribuiu bastante para a administração pública, sendo um programa informatizado de controle da folha de pagamento e um repositório de informações referentes a todos os servidores civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas da administração pública federal (Carvalho *et al.*, 2009). Dessa maneira, o governo federal começou a utilizar a tecnologia da informação para evitar fraudes, realizar um maior controle dos dados e efetuar os mais diversos planejamentos.

O RJU, por sua vez, trouxe uma redução imediata da flexibilidade operacional dos órgãos da administração indireta. Os servidores passaram a ser submetidos a normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da administração direta com flexibilidade na construção do plano de carreira (Pires *et al.*, 2005). Dessa forma, foi possível garantir uma equidade com direitos básicos assegurados, considerando a particularidade de cada atividade, no entanto, muitas vezes, tais particularidades não eram estabelecidas junto com os executores, mas pela alta gestão sem levar em consideração a voz daqueles que executavam a tarefa de fato, todavia, já é um avanço a ser considerado.

No que se refere ao modelo gerencial, tendo como foco maior o desenvolvimento de pessoal, é instituída, em 1998, a Emenda Constitucional (EC) nº 19. Carvalho *et al.* (2009) e Pacheco (2002) argumentam que, de maneira geral, essa EC estabeleceu, dentre outras coisas, o teto remuneratório para cargos públicos e eletivos, a existência de escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento de servidores, situações que geram a perda do cargo e limites para as despesas com pessoal. Por um lado, a EC expressou preocupação com a

capacitação; por outro, a limitação remuneratória buscou não atingir a maioria das pessoas que exerciam o serviço, mas um grupo privilegiado que afetava os gastos. Dessa maneira, o regramento tentou construir uma nova forma de gestão, primando pelo desenvolvimento pessoal e pela contenção de gastos, sendo que ambos se encontram conectados, uma vez que um profissional eficiente consegue trazer uma otimização dos recursos para sua instituição.

A inserção da busca do conhecimento traz grandes transformações para a realidade da administração pública, tanto que, de acordo com Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), a GPC no setor público já pôde ter sido visualizada num evento ocorrido entre novembro de 2004 e março de 2005, organizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), o qual se chamou Gestão por Competência em Organizações de Governo.

No evento supracitado, constituído de instituições que possuíam experiências e vivências diversificadas na área de administração pública, foram identificados problemas como limitações legais na prática de recrutamento por concursos públicos e inexistência de metodologias que identificassem as competências organizacionais. Além disso, foi realizado o mapeamento de competências dos servidores e o modelo de progressão, baseado exclusivamente em tempo de serviço, entre outros. Competências positivas também foram identificadas, como, por exemplo, a capacidade de trabalhar em equipe e a capacidade de construir relacionamentos e gerar resultados (Pires *et al.*, 2005).

Como se nota, a ENAP, de forma precursora, já mencionava a GPC em seus estudos e compreensões da estrutura brasileira, para só então, em 2006, com o Decreto nº 5.707, haver de fato uma menção legal mais direta relativa à GPC, com a instauração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a qual se baseava na gestão de pessoas com efetividade, incentivando, dentre outras medidas, um melhor serviço prestado ao cidadão, tendo como máxima o modelo de GPC para os programas de capacitação. O referido decreto foi revogado, passando a valer o conteúdo do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que também ressalta a utilização de competências nos processos de desenvolvimento de pessoal, dentre inúmeras medidas em prol de uma melhor gestão pública.

Por fim, ainda em 2019, no dia 11 de setembro, foi estabelecida a Instrução Normativa nº 201, que, conjuntamente ao Decreto nº 9.991/2019, dispôs sobre

critérios e procedimentos específicos para a implementação da “nova” PNDP em todos os órgãos da administração pública federal. Este dispositivo normativo, a princípio, cumpriu a rigor o seu intuito, a saber, o de regulamentar/orientar/nortear as instituições públicas no “como fazer” a PNDP, a partir de sua publicação (Silva, 2021).

Além dos documentos acima citados, foram publicadas normativas específicas para diferentes esferas de poder, a fim de regulamentar o uso das competências para os órgãos. Dentre essas, pode-se citar a Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014, para o Poder Judiciário (Brasil, 2014), que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. A resolução define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário, e elucida o desenvolvimento de competências como processo de aprendizagem, notando-se, assim, seu envolvimento com a capacitação.

O Acordo de Resultados do Conselho Nacional do Ministério Público, que dá continuidade a esse processo, traz orientações sobre a implantação da GPC no Ministério Público por meio de recomendações a serem seguidas pela instituição, tais como seleção e capacitação de efetivo de acordo com os objetivos estratégicos da instituição, visando proporcionar, assim, um melhor desempenho das pessoas e, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização com uma gestão de pessoas de qualidade. Tem-se também, como marco normativo, o Acórdão do TCU nº 3023/2013, que trata da governança de gestão de pessoas de organizações públicas e aborda o uso de competências para GP (Kreisig *et al.*, 2021).

Nesse sentido, a gestão por competências é considerada um instrumento da governança de pessoas, sendo necessária para o bom desempenho das ocupações existentes na organização. A identificação de competências requeridas pela organização é, para tanto, a base da gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2010).

O acórdão, a todo momento, reforça a importância da GPC com base no relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) 2010, que deixa bastante clara a relevância do modelo no cenário brasileiro: “como

ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica das diferentes áreas de recursos humanos, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira” (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2010, p. 135). Assim, todo um conjunto de regramentos novos converge para uma máxima similar: GPC como instrumento essencial à efetividade da GP, a qual, por sua vez, é prioritária ao desenvolvimento de uma instituição.

Paralela a essa realidade, é notório o empenho da esfera federal em efetivar o GPC, sendo localizado inúmeras lei e estudos nesta esfera. Vale salientar que os estudos costumam ser de realidades específicas. No entanto, em termos de estado as ações ainda estão em momento inicial, estando o estado da Bahia ainda na busca da concretização do modelo Gespública, uma vez que foi realizado uma pesquisa nos repositórios das Plataformas Google Acadêmico, SciELO, Academia. Edu e Portal da Capes e foi localizado, apenas, um artigo sobre o tema na esfera estadual, na Universidade Estadual da Bahia, o que demonstra a necessidade de um aprofundamento maior de pesquisa no assunto.

Outrossim, retomando a temática do percurso legislativo da GP e da GPC, embora o regramento tenha seguido um fluxo de evolução, a normatização por si só não é suficiente.

A primeira condição é que a legislação deve oferecer objetivos claros e consistentes. Em segundo lugar, a legislação deve incorporar uma teoria sólida, identificando os principais fatores e links causais, que afetam os objetivos, e dar aos implementadores jurisdição suficiente sobre o grupo alvo e outros pontos de influência para atingir os objetivos. A terceira condição é que a legislação deve estruturar a implementação para maximizar a probabilidade de que implementadores e grupos alvo façam o que se deseja. Isso envolve trabalhar com agências solidárias e integração hierárquica adequada, recursos financeiros suficientes e acesso a suporte. Em quarto lugar, os líderes das agências implementadoras devem possuir habilidades políticas e gerenciais e estarem comprometidos com os objetivos da política. A quinta condição é que o programa deve ser apoiado por grupos organizados e por alguns legisladores-chave ao longo da implementação. Por fim, a sexta condição se refere as mudanças contextuais que podem constranger a implementação, como a emergência de políticas públicas conflitantes ou mudanças nas condições socioeconômicas (Lima; D'Ascenzi, 2013, p. 101).

Ora, se de fato a legislação tivesse sido plenamente estabelecida, este trabalho sequer seria necessário, pois os chefes de pessoal do CBMBA já estariam

sendo capacitados com base na GPC. No entanto, não é essa a realidade. Desse modo, é preciso efetivar as legislações vigentes por meio não só de uma capacitação, mas de uma significativa mudança de visão de mundo.

Como bem preceituaram Sales e Silva (2009), no contexto da transformação, a resistência à mudança é um dos desafios a serem vencidos, sendo que este não vem somente de cada indivíduo, já que também é influenciado por questões culturais na organização, reunidas abaixo do conceito de cultura organizacional, devendo haver, portanto, um projeto integrado com envolvimento de todos em prol da missão institucional. Tudo isso leva à necessidade de um estudo que trabalhe em conjunto com os chefes de pessoal e busque sensibilizar a alta gestão rumo ao aperfeiçoamento do serviço prestado.

Como pôde se perceber, a máquina pública enfrentou a necessidade de reexaminar sua organização no que diz respeito à sua estrutura e dinâmicas de trabalho, para que pudesse aprimorar seus processos e rotinas, permitindo, assim, um melhor desempenho e um funcionamento mais efetivo (Pablo *et al.*, 2007). Dessa forma, fica evidente que a organização pública busca acompanhar as mudanças contextuais e se modernizar para poder, assim, aprimorar constantemente o serviço prestado, utilizando os artifícios necessários para tal. A GPC na administração pública despontou como um modelo que pode melhor desenvolver o potencial humano das instituições e seguir os ditames legais exigidos pela administração pública. Indubitavelmente, o ativo mais importante de uma empresa é o indivíduo; logo, a GPC que subsidia a GP deve ser priorizada no planejamento estratégico de qualquer instituição que busca prestar um serviço de excelência.

2.2 Gestão por Competência

A GPC, como já visto anteriormente, é um modelo que pode contribuir para a capacitação dos profissionais envolvidos com a área de GP dentro da instituição, realizando a integração da missão e dos objetivos institucionais com os resultados. Portanto, pode contribuir com o aperfeiçoamento do profissional responsável por assessorar os profissionais ligados à atividade-fim. Assim, como já foi discorrido sobre sua história correlacionada com a GP, agora para uma melhor compreensão

do tema, será detalhado a sua definição, bem como sua metodologia e seu relacionamento com a capacitação.

2.2.1 Uma compreensão da GPC

Dando início a uma vertente mais conceitual, serão analisados alguns dos termos que permeiam a GPC, os quais se encontram sistematizados no Quadro 1, sendo descritos com maiores detalhes logo adiante.

Quadro 1 – Construtos levantados na pesquisa

Construto	Autores	Descrição
Competência	Durand (2000) Fleury e Fleury (2001) Zarifian (1999)	Conhecimento e capacidade de mobilização do conhecimento e habilidades pertinentes em ambientes de trabalho singulares, dinâmicos e complexos que envolvem não só o indivíduo, mas a organização e o processo de aprendizagem.
Gestão por Competência	Brandão e Guimarães (2001) Carbone <i>et al.</i> (2009) Skorková (2016)	A Gestão por Competência é um modelo dinâmico que subsidia a Gestão de Pessoas, buscando aumentar o desempenho do colaborador por meio de uma detecção de lacunas entre as competências existentes e as necessárias aos objetivos estratégicos da instituição para que, com o trabalho e avaliação constante dos <i>Gaps</i> , o potencial humano, interpessoal e institucional seja melhor aproveitado, proporcionando, consequentemente, uma organização mais apta a cumprir a sua missão.

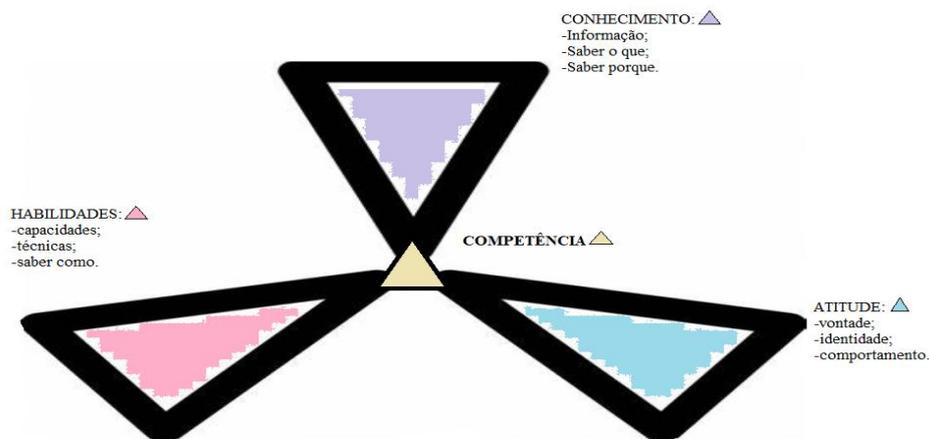
Fonte: Elaboração própria.

Na Idade Média, a palavra “competência” era associada à seara jurídica, sendo um indivíduo (ou uma instituição) competente aquele que estivesse apto para apreciar e julgar certas questões. Por conseguinte, a concepção do termo se expandiu para o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de se pronunciar em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati, 1997). Percebe-se que, em sua origem, de certa forma, a competência do indivíduo já se encontrava ligada ao seu conhecimento, habilidade e prática (no caso, da área jurídica).

Durand (1998) conceitua competência com base em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não somente questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, como mostra a Figura 2. Nesse caso, mesmo sendo uma concepção do ano 2000, essa síntese continua sendo bastante utilizada por diversos autores, devido ao seu fácil

entendimento. No entanto, trata-se de um resumo limitante que não deixa clara a relação da organização e dinamicidade do contexto atual com a competência, bem como a intersecção existente entre conhecimento, atitude e habilidade. Mesmo assim, a sua compreensão de ligar estes três fatores permanece basilar para o entendimento da atualidade.

Figura 2 – As três dimensões da competência



Fonte: Adaptado de Durand (2000).

Para Zarifian (1999), ampliando a visão do conceito, a competência faz alusão à metacognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas, devendo-se, portanto, permitir ao indivíduo lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Sparrow e Bognanno (1994), por sua vez, enfatizam a necessidade de inovação e busca de aprendizado permanente num ambiente cada vez menos estável. Fica claro que ambos os autores dialogam, expandindo a visão do termo competência para além da realização de uma prática, passando a considerar todo o entorno do indivíduo e sua resposta diante dessa realidade, de modo que não mais é uma relação isolada, mas toda uma interação de relações que exigem raciocínio e singularidades diante do novo.

Já Fleury e Fleury (2001) realizam uma ampliação do termo para além do indivíduo, chegando à corporação e à aprendizagem. Para tanto, preferem dividir em três linhas: a competência do indivíduo, que se baseia no saber agir responsável e reconhecido, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e

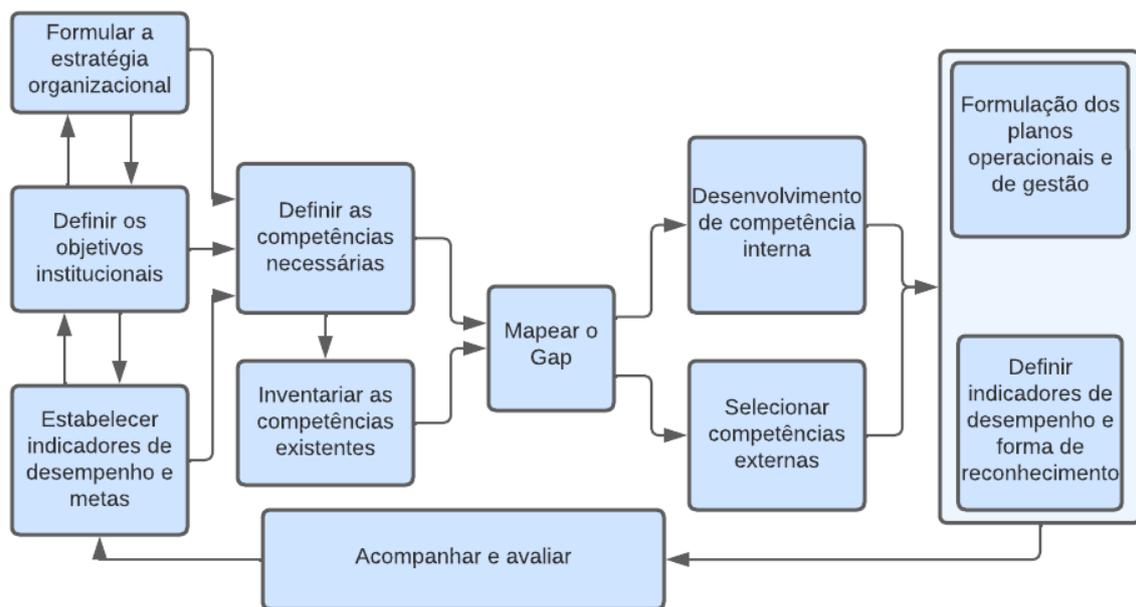
habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo; as competências organizacionais (*core competences*) – ampliando, aqui, o conceito de Zarifian (1999) –, na medida em que a organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente, não existindo uma ordem de precedência no processo, mas, antes, um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem; e a relação entre competência e aprendizagem, explicitando a complexidade do aprender individual, que envolve desde emoções até afetos, indo até o aprender organizacional, que parte do indivíduo para o grupo, para, então, penetrar na instituição por meio de uma cultura organizacional e, assim, por meio da aprendizagem, fazer com que a organização desenvolva as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio. Essa terceira linha é uma visão mais ampla que ratifica a interdependência entre aprendizagem, gestão de competências e desenvolvimento institucional.

É notória a importância desses modelos no desenvolvimento de uma instituição e sua conexão com o conhecimento, a apreensão de habilidades e a motivação para a proatividade do profissional. Nesse sentido, proporcionar uma capacitação na área de GP dissociada da GPC é contraproducente e afeta a efetividade do referido curso.

Desenvolvendo as palavras dos autores e fazendo uma analogia com o fluxograma na Figura 3 a ser vista a seguir, a GPC parte da formulação da estratégia organizacional, juntamente com a missão de futuro da instituição e os objetivos macro. Com a definição desses pontos, são estabelecidos os indicadores de desempenho e metas, uma vez que estes são instrumentos essenciais para mensuração de qualquer medida de necessidades, objetivos ou resultados, sendo que a realidade institucional é dinâmica e, dessa forma, tal orientação pode ser alterada conforme as demandas da organização. Logo em seguida, são definidas as competências necessárias para alcançar aqueles objetivos, missão e plano estratégico estabelecidos inicialmente, ao mesmo tempo que se verifica, na corporação, no indivíduo e no interpessoal, quais as competências já existentes que atendem às demandas institucionais. Dessa maneira, é possível estabelecer o *Gap* de competências para que, assim, as lacunas sejam trabalhadas com desenvolvimento de competências internas e seleção e desenvolvimento de

competências externas por meio de cursos, treinamentos, implantação de sistemas, reformas e inserção de novos colaboradores, dentre outras ações. Por fim, e não chegando exatamente ao final – já que, como se pode ver no fluxograma, o modelo é cíclico e permanece em constante alteração, adaptação, acompanhamento e avaliação –, são formulados planos operacionais de gestão e definidos indicadores de desempenho, tencionando-se avançar na diminuição de lacunas. Para que haja uma motivação, é realizado um reconhecimento e feita uma proposta de recompensas, que podem ser promoção, aumento salarial, recebimento de bônus, medalhas, reforma estrutural da empresa ou ampliação de direitos, por exemplo. A Figura 3 elucida de forma sintética o processo de implantação e desenvolvimento do sistema de GPC:

Figura 3 – Etapas do modelo de Gestão por Competências



Fonte: Adaptado de Brandão e Bahry (2005).

No presente trabalho, foi possível buscar seguir a trilha do fluxograma constante na figura acima. A primeira etapa, composta por formulação da estratégia organizacional, definição dos objetivos institucionais e estabelecimento de indicadores de desempenho e metas, foi realizada por meio de consulta ao Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia (PLANESB) 2020-2025, no qual constaram as referidas informações confeccionadas por uma equipe de trabalho e sancionada pelo Comandante Geral do CBMBA. As competências necessárias foram definidas por meio dos achados nos documentos institucionais, tendo sido

complementadas pelo grupo focal, ainda por meio de questionário foi possível a visualização das *Gaps*, o que será melhor detalhado no Capítulo 4. Dessa forma, foi possível construir um curso com embasamento teórico científico da área de GP.

Após a definição dos constructos e detalhamento do fluxograma, é possível pormenorizar o mapeamento de competências, instrumento essencial a um modelo de GPC, responsável por identificar as lacunas existentes e a discrepância entre as competências individuais e organizacionais requeridas pela estratégia da instituição. Partindo desse pressuposto, com o intuito de sanar *Gaps*, o mapeamento de competências torna-se fundamental para que se tenha uma visão das competências necessárias ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Segundo Teixeira Filho e Almeida (2014) o mapeamento objetiva identificar o *Gap* ou a lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Com isso, o diagnóstico de competências é fundamental no processo de GP, pois dele decorrem ações posteriores de captação, desenvolvimento, avaliação e retribuição de competências. Na ausência de captação ou desenvolvimento de competências, a lacuna tende a crescer, já que a complexidade do ambiente no qual as organizações se inserem faz com que sejam exigidas novas competências, e as competências internas já disponíveis podem se tornar obsoletas com o passar do tempo. Assim, a utilização dessa ferramenta não só traz resultados positivos, como também impede que maiores prejuízos sejam proporcionados pelas competências necessárias inexistentes que vão se acumulando progressivamente sem uma ação em prol do saneamento do déficit.

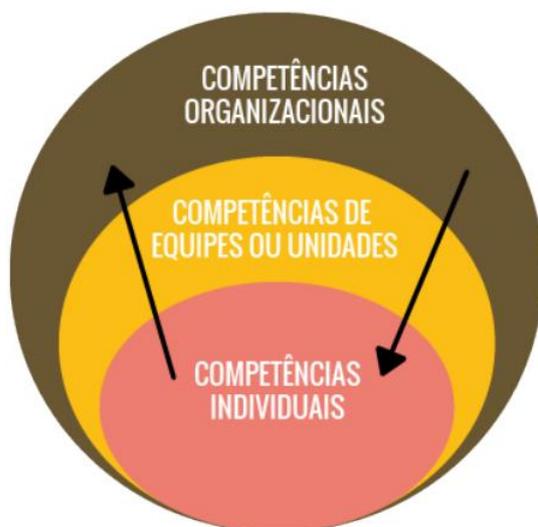
Nesse sentido, a identificação das lacunas é uma ação prévia necessária para que elas posteriormente possam ser melhor trabalhadas. Para tanto, pode-se elencar a identificação dessas lacunas por meio da aplicação de alguns instrumentos, a exemplo da pesquisa documental ou da coleta de dados com pessoas chaves da organização (Brandão; Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009), o que o presente trabalho buscou realizar. Com isso, é possível saber onde focar os esforços e quais ferramentas se enquadram para atingir os objetivos de determinada organização (Vargas *et al.*, 2021). Enfim, este é um ciclo constante, no qual inicialmente toma-se como base o planejamento estratégico para, após a análise da realidade institucional, realizar um novo plano de gestão estratégico condizente com

as demandas atuais da instituição, de forma similar a um ciclo PDCA (*plan, do, check, act*), uma máxima da gestão por qualidade que proporciona uma melhoria contínua dentro de uma organização.

O mapeamento de competências tem como base as competências descritas no perfil profissiográfico. São aliados que possibilitam um maior desenvolvimento do ativo mais importante da instituição: o potencial humano. Conforme as demandas institucionais, é realizada uma verificação prévia do melhor perfil que se enquadra, para que haja uma adequação orientada por especificidades direcionadas ao planejamento estratégico e à missão da instituição, produzindo, assim, um desempenho com maior efetividade. Então, a análise de um perfil adequado (juntamente com um mapeamento eficiente) e a utilização dessas informações para o aprimoramento individual e organizacional trará o desempenho almejado pela instituição. Afinal, como bem pontuam Nunes, Bilac e Luz (2020), o uso da GPC no setor público é importante por proporcionar vantagens como integrar a contratação, avaliação e desenvolvimento em uma metodologia, possibilitar maior clareza acerca da expectativa da organização aos colaboradores, melhorar a comunicação de forma única e garantir maior valorização e profissionalismo na área de gestão de pessoas.

Vale salientar, ainda, que, para além das competências individuais focadas neste trabalho, existem as competências de equipes ou unidades e competências organizacionais, como demonstra a figura a seguir:

Figura 4 – Relação entre diferentes tipos de competências



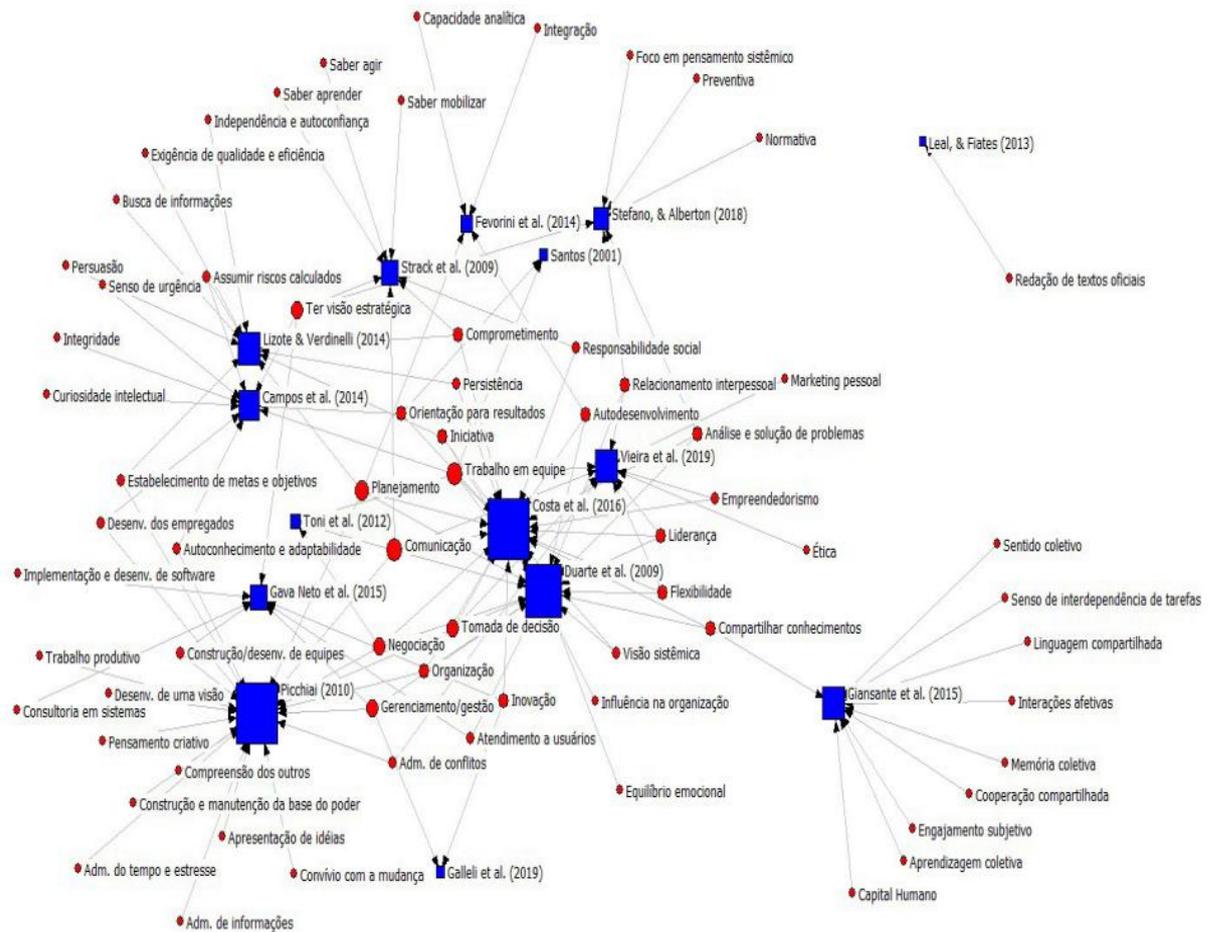
Fonte: Brandão (2012).

Nota-se que as competências organizacionais podem ser consideradas expectativas da organização ante aquela equipe de pessoas ou unidade. Uma boa forma de descrevermos competências organizacionais é começarmos pela “entrega”, ou seja, aquilo que nossa organização espera de nossa unidade (Martins, 2019). No entanto, para que esta entrega aconteça, é necessário que o indivíduo possua anteriormente a competência individual e que esta produza a competência da equipe ou coletiva, a qual, envolvem os comportamentos oriundos das relações entre os indivíduos ou atores sociais e suas relações dentro da organização (Le Boterf, 2003), para que, por fim, resulte na edificação da competência organizacional num ciclo constante.

O presente trabalho irá focar nas competências individuais, uma vez que estas são basilares na construção e no desenvolvimento das demais competências, como bem pontua Chouhan; Srivastava (2014) elas são necessárias para a formação de competências coletivas e são definidas a partir das competências organizacionais. Desse modo, o objetivo geral deste trabalho está direcionado a um projeto de ensino para um curso para os profissionais na área de gestão de pessoas que proporcionará o desenvolvimento das competências individuais. Então, o seu público direto é o indivíduo, o que não impede a sua ampliação em um momento futuro, sempre com o foco de melhor desenvolver o CBMBA.

É importante ter em conta que as competências relevantes em uma organização são inúmeras, devendo ser contextualizadas a cada realidade institucional, que determinará a melhor forma de desenvolvê-la. A figura a seguir reúne algumas das competências consideradas relevantes para administração pública, relacionando-as aos principais autores que as abordam.

Figura 5 - Sociograma da análise de redes sociais das competências x autor (es)



Fonte: Barros e Hoffmann (2022).

A rede acima visualizada é realizada por meio de uma pesquisa envolvendo quinze artigos, selecionados dentro de um conjunto de 157 e permite verificar aglomerados, que são conjuntos de nós fortemente conectados, seja por compartilharem características comuns, seja por estarem próximos entre si dentro da rede. Desse modo, a referida figura relacionou as competências com o (s) autor (es) dos artigos, sendo que o tamanho do nó indicou seu grau de centralidade na rede (Barros e Hoffmann, 2022).

São notórios os destaques na figura para Duarte et al. (2009), Costa et al. (2016), Pichiai (2010) e Vieira et al. (2019) por serem os autores com obras mais densas na área, tendo como destaque as competências de “tomada de decisão”, de “comunicação”, de “planejamento” e de “trabalho de equipe” (Barros e Hoffmann, 2022). Estas são realmente competências essenciais a qualquer instituição pública, tanto que foram elencadas neste trabalho como competências essenciais aos profissionais gestores de pessoas no CBMBA, como será visto adiante.

Em seguida, identifica-se Campos et al. e Lizote e Verdinelli com competências bastante relacionadas, demonstrando a proximidade de linha de pesquisa dos autores com o olhar para a proatividade em situações mais complexas com competências como: “senso de urgência”, “assumir risco calculado”, “ter visão estratégica” e “orientação para resultado”

Já Giansante et al. (2015), trazem um viés cooperativo, já que sua pesquisa se baseou em competências de grupo como: “aprendizagem coletiva”, “cooperação compartilhada” e “memória coletiva”.

Os autores Strack et al. (2009), Fevorini et al. (2014) e Stefano, & Alberton (2018), em certa medida, aproximam seus estudos de competências com as de Duarte et al. (2009), Costa et al. (2016) e Vieira et al. (2019), trazendo, no entanto, um rol novo e diferenciado em seus estudos: Strack et al. – “saber aprender”, “saber agir” e “saber mobilizar”; Fevorini et al. – “capacidade analítica” e “integração”; Stefano, & Alberton – “foco em pensamento sistêmico”, “preventiva” e “normativa”.

Gava Neto et al. (2015), por sua vez, poderiam ser considerados dentre todos os mais ecléticos, na medida em que, apesar de fazerem um estudo de número sucinto de competências, transitam entre as inúmeras competências dos demais autores, sendo que a área de aplicação de competências predominante foi a tecnologia da informação: “consultoria em sistemas”, “inovação”, “construção/desenvolvimento de equipes”, dentre outros.

Toni et al. (2012), Santos (2001) e Leal & Fiates (2013) são mais parcimoniosos em relação ao número de competências trabalhado, destacando apenas: “planejamento”, “comunicação” e “negociação”; “orientação para resultado e trabalho em equipe” e “redação de textos oficiais”.

Como se pode notar, são inúmeras as competências localizadas, conforme estudo de cada autor ou linha de estudos, o relevante é perceber que buscam atender a objetivos específicos de cada instituição. É relevante destacar que para Barros e Hoffmann (2022) deve existir uma maior criticidade na indicação de competências, não entendendo o enquadramento de todas as variáveis trabalhadas como competências de fato, bem como, considerando-as muitas vezes como sinônimos. No entanto, o objetivo deste trabalho não é a análise conceitual e definição de competências, mas sim buscar amparar e possibilitar competências que possam contribuir para uma capacitação na área de gestão de pessoas.

Para maior esclarecimento, será exposto, também, o rol de competências localizado por Ecard (2022) por ser uma pesquisa de proximidade com esta, na medida em que buscou localizar as competências individuais dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas numa instituição federal no estado da Bahia, conforme pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 2 - Matriz de competências dos técnicos de administração da Escola de Administração da UFBA

Matriz de Competências		
Eixos estruturantes	Competências organizacionais essenciais	Competências individuais
Competências administrativas	Atuar dentro de elevados padrões de desempenho técnico e ético	Visão sistêmica Domínio da língua portuguesa e técnicas de redação Orientação para resultados
	Busca da excelência nas suas atividades fins	Execução de serviços de apoio nas diferentes áreas administrativas
Competências socioemocionais	Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação	Liderança Inteligência emocional
	Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação	Relacionamento Interpessoal
	Pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania	
	Abertura e rigor intelectual, criatividade e busca de inovações	Criatividade, inovação e empreendedorismo
Competências socioambientais	Sustentabilidade e responsabilidade ambiental	Gestão socioambiental Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente
	Compromisso com a transformação social/ promover justiça social	Responsabilidade e Postura Ética
	Comprometimento com a democracia	
	Atendimento de demandas sociais, locais e regionais	Gestão Acadêmica e planejamento organizacional

Fonte: Ecard (2022).

Ecard (2022) fez seu estudo com base nos servidores técnico-administrativo da Escola de Administração da UFBA, em trabalho que possui relação com esta pesquisa, por isso grande parte de suas competências foram expostas no grupo focal como modelo exemplificativo, como será visto na metodologia, o que contribuiu para que o grupo tivesse um norte inicial na escolha das competências.

Dando continuidade à parte conceitual do estudo, é pertinente mencionar que a literatura aborda diferentes dimensões e padrões de classificação das

competências individuais, sendo desenvolvidas e utilizadas em contextos distintos (Salman et al., 2020) como será visto adiante e, na maioria das vezes, são categorizadas de acordo com a teoria e o propósito do estudo (Chouhan; Srivastava, 2014).

2.2.1.1 Categorização das Competências

As competências individuais aqui serão classificadas conforme Salman *et al.*, (2020): comportamentais, funcionais, cognitivas, sociais e gerenciais. Vale ressaltar que ao mesmo tempo que teremos competências enquadradas em grupos classificados pela maior parte da literatura, também, teremos, como mencionado, categorias únicas, com foco no melhor entendimento da pesquisa e por terem sido competências tão específicas que não foram muito exploradas no campo teórico.

Neste sentido, seguem quadros abaixo, com a síntese das competências localizadas na pesquisa e suas respectivas categorizações para que seja possível discorrer um pouco sobre cada uma delas. A primeira que iremos discorrer serão as competências comportamentais, também classificadas como humanas ou pessoais, que podem ser consideradas aquelas relacionadas às características subjacentes de um indivíduo em termos de capacidade e vontade de desenvolver habilidades, motivação e atitudes necessárias para um desempenho eficaz ou superior em um trabalho (Cheetham; Chivers, 1996; Le Deist; Winterton, 2005).

Quadro 3 – Conceituação das Competências Comportamentais

Competências Comportamentais		
01	Relacionamento interpessoal	Interagir com as pessoas ao seu redor, construindo um ambiente de trabalho harmonioso;
02	Inteligência emocional	Gerir suas emoções de forma equilibrada e compreender as emoções dos que se relacionam com seu ambiente de trabalho;
03	Ética e Integridade	Agir com ética seguindo os valores institucionais;
04	Impessoalidade	Agir em prol da finalidade pública, desprovido de subjetividade;
05	Respeito à diversidade	Agir fundamentado nos princípios de igualdade, independentemente de características ou diferenças existentes;
06	Aprendizado constante	Buscar aprender e se atualizar com o conhecimento inerente ao desenvolvimento do seu trabalho
07	Proatividade	Antever-se a uma situação de maneira que sua resposta seja ágil e coerente
08	Tomada de decisão	Realizar a análise de diversas variáveis para selecionar a alternativa mais assertiva

Fonte: Elaboração própria.

É perceptível aqui o que alguns autores chamam de *soft skill* que são as habilidades de difícil mensuração ou percepção, tendo em vista a proximidade com a subjetividade, sendo necessário um trabalho que focado não em avaliações objetivas, mas numa análise ampla do comportamento do profissional diante das demandas institucionais.

Por sua vez, as competências funcionais, chamadas ainda de técnicas ou profissionais, estão relacionadas aos conhecimentos e às habilidades específicas necessárias para desempenhar uma determinada função ou atividade (Fleury; Fleury, 2004), de acordo com o padrão esperado no emprego, e são avaliadas com base no desempenho/resultado (Salman et al., 2020). Segue quadro com as referidas competências:

Quadro 4 - Conceituação das Competências Funcionais

Funcionais		
01	Conhecimento técnico	Ter e utilizar o conhecimento teórico de forma fundamentada;
02	Captar, sintetizar e utilizar dados	Colher e utilizar os dados de forma assertiva, não buscando dados desnecessários e utilizando de fato as informações úteis, mantendo-as de maneira organizada;
03	Comunicação eficaz	Ser capaz de produzir textos oficiais de forma coerente, bem como transmitir informações institucionais oralmente de maneira compreensível;
04	Domínio da língua portuguesa e da redação oficial	Saber utilizar o código formal instituído, sobretudo, nos documentos oficiais, assim como na comunicação de maneira geral;
05	Orientação por processo	Compreender que a instituição é constituída por um conjunto de processos que devem ser entendidos e trabalhados, sobretudo, os processos legalmente estabelecidos;
06	Conhecimento de novas tecnologias e tendências	Buscar se atualizar sobre tecnologia da informação e demais conhecimentos contemporâneos;
07	Proceder de forma padronizada	Buscar agir de forma mais organizada, realizando, sempre que atividade permitir, a padronização escrita com confecção de normas, manuais, diretrizes, etc.

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se aqui, o que para alguns autores, também é chamado de *hard skills*, por estarem profundamente ligadas a habilidades técnicas como se pôde perceber.

As competências cognitivas, por sua vez, envolvem a compreensão da teoria, conceitos subjacentes e o conhecimento informal adquirido

experimentalmente (Cheetham; Chivers, 1996), abrangendo habilidades para desenvolver tarefas e estratégias adequadas de resolução de problemas (Le Deist; Winterton, 2005). Caracterização percebida nas competências a seguir:

Quadro 5 - Conceituação das Competências Cognitivas

Competências cognitivas		
01	Resolução de problemas	Ter proatividade em buscar conhecer a forma mais assertiva de resolver os problemas;
02	Orientação para resultados	Trabalhar levando em consideração a relação existente entre sua ação e os resultados.

Fonte: Elaboração própria.

A conceituação coaduna com a concepção de Salman et al. (2020) que considera as competências cognitivas como necessárias para lidar com as contingências que possam surgir de forma responsável por meio do pensamento analítico e planejamento.

Já as competências sociais estão relacionadas com a interação entre os indivíduos, envolvendo a capacidade e vontade de cooperar, lidar com as pessoas de forma responsável, comportar-se de forma grupal e orientada (Fleury e Fleury 2004; Le Deist; Winterton, 2005). Segue a lista de competências sociais encontradas na pesquisa:

Quadro 6 - Conceituação das Competências Sociais

Competências sociais		
01	Empatia	Buscar agir com os outros como eles agiriam consigo mesmo, desde que os valores e objetivos institucionais não sejam afetados;
02	Domínio sobre a cultura do <i>feedback</i>	Incentivar e praticar o <i>feedback</i> em todas as direções;
03	Valorização de pessoas e cultura	Possibilitar o desenvolvimento dos profissionais da instituição;
04	Orientação para saúde e segurança do trabalho	Orientar e buscar proporcionar ao BM a segurança do trabalho, bem como conduzir os BMs para a assistência de saúde e social.

Fonte: Elaboração própria.

É notório o quanto esta categoria é relevante para um chefe de pessoal que tem como *modus operandi* a gestão dos relacionamentos interpessoais, expressando integração, também, entre demais categorias.

Outrossim, as competências gerenciais para alguns classificadas como de liderança referem-se aos conhecimentos e às habilidades necessárias para planejar, organizar, mobilizar e utilizar vários recursos dentro da organização (Chouhan; Srivastava, 2014). Dessa forma, vindo a envolver os comportamentos exigidos aos gestores para atuarem com eficácia e orientar, proteger e tratar seus funcionários com justiça (Salman et al., 2020), o autor ainda complementa ao ratificar que os gestores precisam desenvolver habilidades tanto intelectuais quanto emocionais, pois o desempenho organizacional e a satisfação dos funcionários podem ser aprimorados com gestores competentes dentro de uma organização.

Segue quadro com as competências gerenciais consideradas essenciais aos chefes de pessoal:

Quadro 7 - Conceituação das Competências Gerenciais

Competências gerenciais		
01	Liderança	Agir de forma que motive aqueles que trabalham a sua volta, servindo de exemplo e orientando com base nos valores e objetivos institucionais;
02	Gestão de Talentos	Orientar o Comandante direto de forma assertiva referente a captação, seleção, retenção e desenvolvimento do bombeiro militar da sua unidade;
03	Autoconfiança	Buscar se profissionalizar ao máximo e acreditar no seu potencial;
04	Agilidade	Ser flexível com rapidez para responder as demandas e as mudanças do trabalho;
05	Compromisso com a excelência	Buscar o aperfeiçoamento do serviço prestado, bem como uma constância na qualidade deste serviço;
06	Pensamento estratégico	Capacidade de pensar e trabalhar alinhado com os objetivos institucionais;
07	Inovação	Buscar trabalhar de maneira criativa e realizar leituras e diálogos sobre o que existe de mais atual sobre a área de gestão de pessoas;
08	Planejamento, organização e objetividade	Capacidade agir de forma projetada, organizada e assertiva com foco no fim institucional;
09	Comprometimento	Assumir e manter os compromissos para alcançar os objetivos institucionais, bem como trabalhar embasado nos valores da instituição;
10	Postura Motivadora	Agir de maneira exemplar, sendo justo e transparente nas ações, bem como cativar um ambiente de trabalho produtivo com ações positivas;
11	Administração de recompensa	Utilizar os instrumentos de recompensa da instituição de maneira assertiva, vindo a motivar os comportamentos positivos direcionados aos objetivos institucionais.

Fonte: Elaboração própria.

Neste momento é percebido sua concomitância, em certa medida, com as competências sociais, assim, como as demais competências, uma vez que não existem de forma separada, como já mencionado, mas integradas ou interligadas. Vale ressaltar que buscou-se não só as competências atreladas diretamente ao chefe de pessoal, mas as que resvalam nele ao ser um potencial orientador do líder, bem como do próprio gestor líder, uma vez que na pesquisa como será visto a diante foi considerado, essencial que não somente o chefe de pessoal realize o curso, mas, também, o gestor da unidade, uma vez que ele seria o que tomaria as decisões mais amplas e complexas e sem entendimento das competências poderia coibir a capacidade do chefe de pessoal.

Vale ressaltar que a descrição é apenas uma forma elucidativa para compreensão do maior foco no seu desenvolvimento durante as capacitações para o chefe de pessoal do CBMBA, bem como a compreensão daquele profissional das ações necessárias a um bom desempenho de suas atividades.

Outrossim, a categorização foi realizada, somente, para facilitar o estudo, uma vez que a mesma competência, por exemplo, conforme o autor estudado pode ser classificada com um foco diverso. No caso, por exemplo, da competência de comunicação que pode ser considerada: gerencial, funcional, comportamental e social, conforme (Costa et al. 2016); (Picchiali 2010); (Duarte et al. 2009); (Strack et al. 2009) e (Vieira et al. 2019) é possível ver no quadro a seguir demais exemplos com este padrão:

Quadro 8 - Competências classificadas em mais de uma dimensão

Competências	Gerenciais	Funcionais	Comportamentais	Sociais	Cognitivas	Fonte
Resolução de problemas	X	X			X	Costa et al. (2016); Duarte et al. (2009); Stefano e Alberton (2018)
Comprometimento	X	X				Lizote e Verdinelli (2014); Strack, Froehlich e Gheno (2009)
Comunicação eficaz	X	X	X	X		Costa et al. (2016) e Picchiali (2010); Duarte et al. (2009) e Strack et al. (2009); Vieira et al. (2019); Strack et al. (2009)
Agilidade	X		X			Costa et al. (2016); Duarte et al. (2009) e Vieira et al. (2019)
Inovação	X					Costa et al. (2016); Galleli et al.

						(2019)
Proatividade	X		X			Costa et al. (2016) e Lizote e Verdinelli (2014); Duarte et al. (2009)
Liderança	X		X			Costa et al. (2016) e Duarte et al. (2009); Vieira et al. (2019)
Organização	X	X				Costa et al. (2016); Duarte et al. (2009) e Picchiali (2010)
Relacionamento interpessoal			X			Duarte et al. (2009) e Vieira et al. (2019); Stefano e Alberton (2018)
Pensamento estratégico	X	X				Gava Neto et al. (2015); Strack et al. (2009); Stefano e Alberton (2018)
Tomada de decisão	X		X			Costa et al. (2016), Duarte et al. (2009) e Picchiali (2010); Vieira et al. (2019)

Fonte: adaptado de Barros e Hoffmann (2022)

Estas são apenas algumas das competências classificadas em mais de uma dimensão para que o leitor perceba que a categorização é uma maneira de facilitar o estudo, mas deve ser levado em conta que por vezes uma competência pode transitar entre as dimensões.

Após esclarecido a realidade teórica, é pertinente falar um pouco sobre a capacitação nesta área, tendo em vista ser um dos passos iniciais para o desenvolvimento das competências individuais.

2.2.3 Capacitação com base na GPC

Para Malvezzi (1994), a capacitação se redefine como algo que vai além de aquisições de informações, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, pois passa a incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. Dessa forma, é possível contribuir com o desenvolvimento do potencial do profissional, numa constante de evolução.

A capacitação apresenta um papel relevante no contexto das organizações, especialmente no contexto público, em que é possível, a partir desse processo de aprendizagem, reduzir a lacuna entre as competências individuais e as organizacionais. Para tanto, faz-se necessária uma atenção especial quanto ao planejamento dos programas de capacitação (Silva, 2021). Daí a intenção de todo

um estudo prévio e a construção de um projeto pedagógico com base na GPC para realização de um curso para os profissionais na área de GP.

A própria PNDP, tanto em 2006 quanto em 2019, preconizou a importância da capacitação. Segue Quadro 5 para que se possa vislumbrar tal aspecto:

Quadro 9 – Comparativo entre as PNDP relativo à capacitação

Instrumentos da PNDP – Decreto nº 5.707/2006 (revogado)	Instrumentos da PNDP – Decreto nº 9.991/2019	Pontos observados
Plano Anual de Capacitação	Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	<ul style="list-style-type: none"> - O órgão central do SIPEC continua com a responsabilidade de dispor sobre os instrumentos da PNDP; - A atualização da política tornou o sentido do plano mais amplo e em consonância ao objetivo da nova política, vinculando o desenvolvimento das competências à estratégia organizacional; - Há a inovação para unidades de GP de órgãos que, além da função de elaborar, implementar e monitorar a PDP, deverão ainda realizar a gestão de riscos (etapas definidas) e análise custo-benefício das ações previstas;
Relatório de execução do Plano Anual de Capacitação	Relatório anual de execução do PDP	<ul style="list-style-type: none"> - Na PNDP de 2006, a avaliação desses relatórios cabia a um Comitê Gestor. Na nova PNDP, está preconizado que essa avaliação deverá ser feita pelo órgão central do SIPEC;
	Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Há a inovação na inclusão desse Plano, que deve ser elaborado pelo órgão central do SIPEC, a partir dos PDPs dos órgãos, contendo temas transversais, sendo encaminhado anualmente à Enap, para atuação; - A nova PNDP amplia o papel da Enap, que recebe atribuições específicas de coordenação para ações de capacitação no sistema da administração pública federal.
	Relatório consolidado de execução do PDP	<ul style="list-style-type: none"> - Essa inovação da nova política pode gerar resultado positivo no que tange à efetividade das ações de desenvolvimento e bom uso do dinheiro público.
Sistema de Gestão por Competência	Modelos, metodologias, ferramentas informatizadas e trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo SIPEC	<ul style="list-style-type: none"> - O Decreto nº 5.707/2006 estabeleceu a GPC como um instrumento, para o qual não houve orientação direta aos órgãos, pelo SIPEC, sobre como implementar. O Decreto nº 9.991/2019 aborda a GPC no seu objetivo e finalidades, demonstrando a necessidade desse sistema para a estratégia organizacional. Ademais, esse normativo ainda acresce que a elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.

Fonte: Adaptado de Silva (2021).

Dessa forma, a ordem federal possui um sistema específico que coordena a capacitação, levando em consideração o desenvolvimento de competências vinculadas à estratégia organizacional, trabalhando em consonância com o GPC. Nesse contexto, a Enap possui papel significativo, na medida em que considera o plano realizado para construção de suas capacitações, fazendo com que a esfera federal trabalhe a capacitação de maneira alinhada em prol de seus objetivos estratégicos.

O desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem. Assim sendo, a criação de maneiras de proporcionar oportunidades e experiências de aprendizagem surge como um grande desafio para as organizações, principalmente porque a complexidade do ambiente organizacional demanda competências diversas, aumentando a lacuna entre o que as pessoas sabem e o que elas necessitam aprender (Brandão, 2008). Atesta-se, assim, a importância da capacitação frequente e feita de maneira assertiva nas instituições.

Uma pesquisa realizada por Cavalcante e Silva (2017) em uma instituição federal de ensino demonstrou que as ações de capacitação contribuíram para o desenvolvimento de competências, principalmente técnicas e comportamentais, as quais exatamente possuem foco neste estudo. Tal vertente é ratificada por Bell *et al.* (2017), que relatam a necessidade das organizações, especialmente as públicas, promoverem uma mudança cultural com relação à importância da capacitação como uma estratégia para promover a aprendizagem, na medida em que experiências positivas de aprendizagem e o apoio institucional podem contribuir para a participação em novas ações de desenvolvimento, gerando, assim, um ciclo de aprendizagem contínua. De forma complementar, Banerjee, Gupta e Bates (2017) indicaram, em seu estudo, a cultura de aprendizagem e o apoio institucional como preditores importantes para aplicação dos conhecimentos aprendidos nas capacitações no contexto profissional.

Ademais, o enfoque cognitivista da aprendizagem demonstra que os assuntos aprendidos pelos indivíduos (conhecimentos, habilidades e atitudes) são como elementos distintivos da sua competência, sob a apresentação de um novo comportamento (Silva, 2021). Assim, se são buscadas a transformação das organizações públicas na desconstrução de um patrimonialismo e a permuta de uma administração burocrática para uma administração gerencialista, deve-se quebrar paradigmas que só serão possíveis por meio de uma mudança de comportamento ampla e significativa.

É nesse contexto que surge a Educação Baseada em Competências (CBT, *Competence Based Training*), como resultado de várias publicações sobre competências organizacionais e treinamento baseado em competências para a formação de professores nos Estados Unidos (Biemans *et al.*, 2004). Para um melhor entendimento do CBT, foram sintetizadas suas características no Quadro 6 a seguir:

Quadro 10 – Características do CBT

HABILIDADES	ATITUDES
Focar em resultados	Os participantes devem alcançar as competências necessárias no desempenho de suas funções.
Estimular o desenvolvimento de autoconfiança	Os participantes devem construir confiança na própria capacidade de dominar as competências necessárias ao bom desempenho profissional.
Fornecer <i>feedback</i>	Os participantes recebem uma transcrição ou a lista das competências que desenvolveram ao longo do treinamento.
Facilitar a aprendizagem e não apenas prestar informações	O tempo de treinamento é usado de forma mais eficiente e eficaz, pois o professor atua como um facilitador da aprendizagem, em oposição a um mero prestador de informações.
Desenvolver, em sala de aula, atividades práticas e aplicar os conceitos da aprendizagem em ação na metodologia de ensino	Mais tempo de treinamento é dedicado ao trabalho com os participantes, individualmente ou em pequenos grupos, ao invés de apresentar conteúdos teóricos, sem desenvolvimento de práticas correlatas.
Avaliar individualmente e por competências	Mais tempo de treinamento é dedicado à avaliação da capacidade de cada participante para executar habilidades de trabalho essencial.

Fonte: Silva (2021).

As habilidades essenciais para a difusão do CBT demandam a necessidade de introduzir um processo de aprendizagem mais ativo, participativo e centrado no desenvolvimento das competências específicas dos agentes envolvidos. Por ser uma experiência aplicada com sucesso no sistema educacional de muitos países desenvolvidos e por trazer pressupostos que se coadunam com a aprendizagem experiencial e a competência em ação, considera-se o CBT como a base educacional do Sistema de Capacitação Baseado em Competência (SCBC) (Silva, 2021).

Vale ressaltar que, apesar de as diretrizes e o foco mencionado pelos pesquisadores serem voltados para a esfera federal, essa contribuição também pode se fazer presente na esfera estadual, norteando as ações precursoras do estado da Bahia na capacitação com base na GPC.

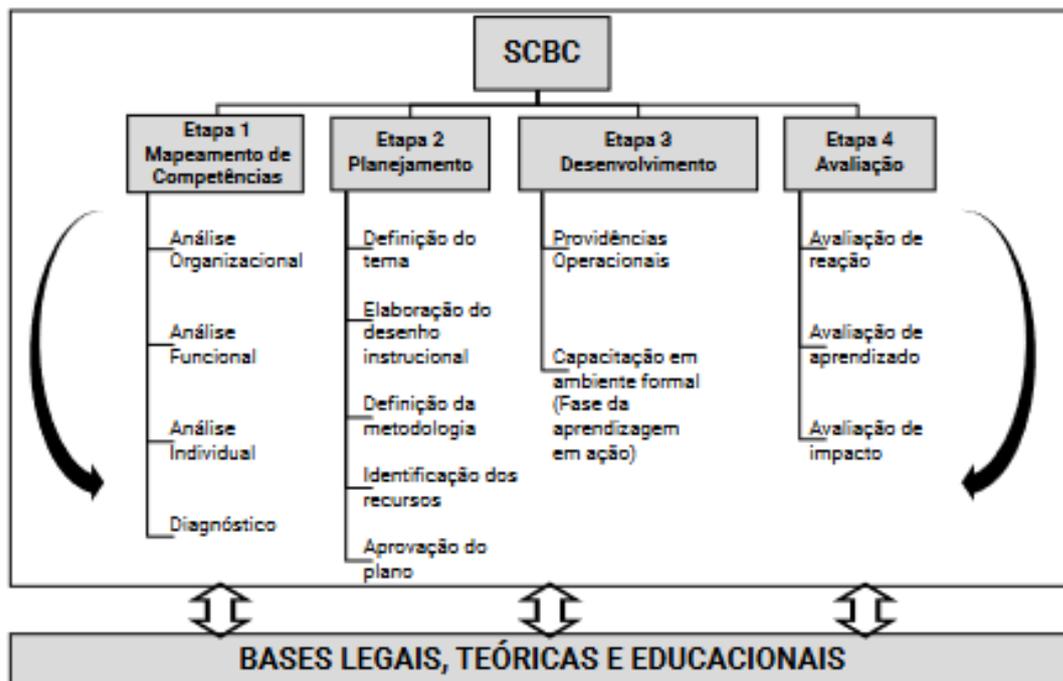
O SCBC aborda uma ação de capacitação como intervenção planejada que promove o desenvolvimento de competências individuais por meio de processos de aprendizagem, podendo contribuir efetivamente para o cumprimento da missão e

para o alcance da visão organizacional (desenvolvimento de competências institucionais) (Silva, 2021).

Então, é um sistema que realiza um trabalho coordenado com todo um planejamento para execução da capacitação, podendo compreendê-lo, em certa medida, baseado nos princípios do PDCA, estando a metodologia dos dois processos em comunicação, trabalhando de forma similar com ações planejadas e focadas num objetivo-fim, num processo constante de reavaliação e aperfeiçoamento.

O SCBC trata uma ação de capacitação como uma intervenção planejada, desenvolvendo-se por meio de quatro etapas: o mapeamento de competências, o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação (Silva, 2021). Para uma melhor compreensão da temática, é exposto na Figura 6:

Figura 6 – Design do SCBC



Fonte: Silva (2021).

Este é um modelo ideal sugerido pelo autor para as organizações federais. Diante da realidade do CBMBA, algumas etapas serão suprimidas, devido ao foco existente e por se tratar de um momento inicial de implantação de um modelo que ainda é novidade para a realidade da instituição.

O exemplo federal é uma esfera que já se encontra bastante amadurecida na questão da GPC se comparada às demais, não existindo estudos similares profundos com realidades estaduais. O que pôde ser encontrado foram estudos de casos pontuais de algumas instituições, mas sem poder serem utilizados como estudos análogos.

Indiscutivelmente, os benefícios sociais advindos da proposta são pautados, de forma especial, na máxima de que servidores bem qualificados colaboram diretamente para a melhoria de eficiência nos serviços públicos, com o objetivo de agregar valor social a eles próprios. Além disso, é possível beneficiar a sociedade por meio da otimização dos recursos públicos, pela oferta de uma melhor prestação desses serviços, e contribuir para a democratização do acesso a uma educação pública, gratuita e de qualidade (Silva, 2021).

2.2.3.1 Metodologia por Competência

Para Silva Filho (2012), a metodologia por competência está inserida no contexto das políticas públicas da educação profissional no Brasil e no mundo do trabalho atual, considerando que essa abordagem se torna necessária ao sucesso na formação dos perfis profissionais requeridos pelas instituições.

Para tanto, alguns requisitos no momento de capacitação são essenciais como os citados a seguir:

- a) trabalhar com problemas e projetos, propor tarefas que desafiem e motivem os instruendos a mobilizar os conhecimentos que possuem e ir em busca de novos conhecimentos;
- b) definir conteúdos que contribuam para a aprendizagem das competências;
- c) aos conteúdos deve-se atribuir significado, contextualizando-os com a realidade dos instruendos e da instituição;
- d) valorizar o conhecimento que o instruendo já detém;
- e) proporcionar ao professor desenvolver novas competências para ensinar (Ron; Soler, 2010).

Para realidade do CBMBA que possui um efetivo já atuante com grande experiência, é essencial considerar e respeitar esta vivência do trabalho, vindo a

existir uma troca de conhecimento horizontal salutar neste formato de aprendizado que permita alcançar os requisitos supracitados.

Neste sentido, Holanda (2015) ainda traz como pontos importante na prática da pedagogia por competência: não privilegiar a prática em detrimento da teoria e sim fazer uma junção entre ambas; trabalhar os conteúdos de forma diferenciada; ter noções de competência; realizar avaliação do processo de aprendizagem por competências de maneira diferenciada.

Estes são pontos muito relevantes que foram levados em consideração no momento de construção do projeto pedagógico como será visto no capítulo da proposta.

Ainda, Ron; Soler (2010) recomendam algumas estratégias pedagógicas que podem contribuir para edificação dos pontos sugeridos por Holanda (2015): estudo de caso; situação problema; projetos e pesquisas, dentre outros.

O estudo de caso é recomendado para possibilitar aos alunos um contato com situações que podem ser encontradas na profissão e habituá-los a analisá-las em seus diferentes ângulos antes de tomar uma decisão; os alunos empregam conceitos já estudados para a análise e conclusões em relação ao caso; pode ser utilizado antes de um estudo teórico de um tema, com a finalidade de estimular os alunos para o estudo (Holanda, 2015).

O estudo por competência deve utilizar metodologias diversificadas para além da pura transmissão do conhecimento, buscando, assim, desenvolver as competências de fato, fazendo com que o profissional possa utilizar o novo conhecimento adquirido nas futuras soluções dos problemas reais que venham surgir e o estudo de caso é uma ótima estratégia para isso.

Em concomitância, a situação problema para Holanda (2015) pode colaborar no desenvolvimento da capacidade do aluno de buscar suas próprias respostas, encontrar soluções apropriadas e tomar decisões de forma autônoma frente a situações novas e imprevistas; além de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes estimulado e acompanhado pelo professor; proporcionando um caráter desafiador, exigindo do discente um processo de reflexão e tomada de decisão, não se constituindo em um simples exercício.

Assim, uma estratégia complementa a outra e somam para a construção de um profissional capacitado a agir com o novo conhecimento adquirido.

Do mesmo modo, a pesquisa sistematizada é citada por Holanda (2015) como uma boa estratégia de ensino para o desenvolvimento de competências, uma vez que o aluno sob a orientação do instrutor: desenvolve raciocínios mais elaborados; aprende a delimitar o seu campo de investigação; levanta hipóteses; estabelece relações; busca a informação em diferentes fontes; organiza e analisa dados coletados; seleciona o método de análise; faz síntese; avalia informações e apresenta resultados por meio de relatórios escritos.

Estas são apenas algumas estratégias para o desenvolvimento de competências, Ron; Soler (2010) ainda traz mais exemplos como: exposição dialogada e ou mediada; demonstração; estudo dirigido; visitas técnicas; uso de painéis (simples, integrado, com relator); exercícios de fixação de conceitos e ou técnicas; execução de operações; realização de ensaios e pesquisa bibliográfica. Estes são modelos que foram bastante aproveitados no momento de confecção do projeto pedagógico como será notado nos capítulos seguintes.

3 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA

Conhecer a história de uma instituição faz com que seja possível melhor entender suas mazelas e forças. Além disso, o entendimento da estrutura do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia é essencial para a implantação de qualquer modelo de gestão, pois a estrutura é o que possibilita a compreensão do funcionamento legal institucional. Também serão discutidas neste capítulo a gestão de pessoas dentro da estrutura do CBMBA e a atividade-fim do CBMBA. Dessa maneira, buscase transparecer informações que não são de conhecimento comum e que podem trazer um entendimento melhor do trabalho.

3.1 História do CBMBA

A colonização do Brasil, como é de conhecimento geral, se deu de forma exploratória, o que impediu uma evolução efetiva da nação. No entanto, os desencontros da história fizeram com que os colonizadores viessem a residir na sua colônia por um período, algo que, em certa medida, trouxe consigo uma grande transformação na estrutura do Brasil, incluindo-se aí a sua primeira capital – Salvador.

Naquele período, o Serviço de Incêndio na Bahia era executado, de forma precária, pelo Arsenal da Marinha. Em 2 de agosto de 1829, o vereador Lázaro José Jambreiro consultou em plenário se era obrigatório os vereadores participarem do Corpo de Bombeiros Voluntários, recebendo resposta negativa. Contudo, ficou decidido que todos os funcionários públicos deveriam deixar as repartições ao toque dos sinos anunciando um incêndio e buscar a bomba no Arsenal da Marinha (Amâncio, 2015).

Assim se estabeleceu o bombeiro “voluntário” na Bahia. Ao mesmo tempo, inúmeras catástrofes, de incêndio a desabamentos, e diversos outros sinistros continuavam a ocorrer na capital baiana, com bombeiros sem condições de responder aos chamados, fazendo com que muitas vezes a própria população realizasse os combates necessários sem nenhum treinamento específico.

Na esteira deste processo, em 16 de maio de 1890 é criada a 11ª Companhia de Combate a Incêndios, para substituir a então Corporação de Bombeiros Voluntários, que teve sua imagem bastante desgastada pelos últimos

incêndios da época. No entanto, sua duração foi breve, sendo extinta já em 1891. Surge, então, através da Lei Municipal nº 124, de 26 de dezembro de 1894, o Corpo de Bombeiros da Cidade do Salvador, que também agiu de forma precária. Antes da fundação do Corpo de Bombeiros, Salvador já contava com uma Guarda Municipal bem estruturada e selecionada. Assim, em 1915, para aumentar o efetivo, o prefeito fundiu as corporações, renovando o ânimo dos bombeiros (Amâncio, 2015).

Nessa crescente, é inaugurado, em 1917, o Quartel Central na Praça do Veteranos (CBMBA, 2019a), onde hoje se encontra o Comando Geral do Corpo de Bombeiros, um prédio histórico que por si só já carrega a história da instituição e que, em suas dependências, ainda possui um museu para preservar os seus feitos, construído (e em contínua construção) através de diversas lutas e superações de obstáculos.

Ergue-se, assim, uma instituição que, apesar de sua relevância, não teve um amparo estrutural necessário para a edificação de um órgão robusto, o que trouxe prejuízos incomensuráveis para a sociedade, acarretando perdas não somente materiais, mas também do bem maior – a vida.

Um caso emblemático de perda inestimável ocorreu na madrugada do dia 3 de maio de 1935, quando chuvas torrenciais castigaram a cidade de Salvador. O desmoronamento de diversas casas no Beco do Frazão, localizado na Ladeira do Taboão, fez com que a sirene do Quartel da Barroquinha soasse e vários bombeiros seguissem para o local para atender ao chamado. Ao iniciarem os trabalhos de remoção das vítimas, de forma repentina a terra cedeu novamente, atingindo 10 bombeiros que participavam da ação, dos quais apenas dois conseguiram escapar com vida. Desde então, o CBMBA celebra essa data em memória dos bravos guerreiros mortos em serviço (CBMBA, 2019a).

No ano de 1938, a referida instituição passa para uma nova realidade, sendo comandada por Oficiais do Exército Brasileiro (CBMBA, 2019a). Foi um período que trouxe uma integração de culturas e troca de conhecimentos, uma vez que, apesar de ambas serem militares, as forças armadas possuem uma cultura organizacional diversa das polícias militares estaduais.

Assim, a gestão do corpo de bombeiros transitou por um tempo entre governo federal, estadual e municipal. Diante das recorrentes catástrofes, a população começou a exigir mais do governo. Em resposta, o Corpo de Bombeiros de Salvador começou a ser tão mais bem estruturado que surgiu a percepção de

que essa se tornaria uma demanda do estado baiano, que poderia acompanhar mais de perto e ter a robustez necessária à sua manutenção. Assim, o governador da Bahia sancionou a Lei Estadual nº 4.075, em 8 de novembro de 1982, criando, na estrutura da Polícia Militar da Bahia, o Comando do Corpo de Bombeiros, que iniciou suas atividades em 1º de janeiro de 1984 (Amâncio, 2015).

Após expressar seu trabalho na capital, inicia-se sua interiorização: o Decreto Estadual nº 4.205/1995 determina a atuação do CBMBA nas cidades do interior da Bahia, começando com as de maior porte e prosseguindo com as demais. Essa ampliação foi bastante relevante, sobretudo pela capilaridade adquirida, permitindo que o Corpo de Bombeiros ampliasse suas fronteiras para além da capital e trouxesse amparo, também, para as cidades interioranas. Em 2006 é criado o quadro de bombeiros militar, embrião da expressão de que o PM e o BM, apesar de possuírem semelhanças, eram profissionais que realizavam trabalhos bem distintos. Em 2013 é estabelecida a Lei nº 12.929, que cria as regras de Segurança Contra Incêndio e o Fundo Estadual do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia (CBMBA, 2019a), expressando mais uma vez os passos para sua emancipação.

O Comando do Corpo de Bombeiros caminhou ao lado de sua coirmã, a PMBA, por anos, até que, em 30 de junho de 2014, houve a desvinculação das Unidades de Bombeiros Militares da estrutura da PMBA, através da Emenda Constitucional Estadual nº 20, que criou o Corpo de Bombeiros Militar da Bahia, e da Lei Estadual nº 13.202, de 9 de dezembro de 2014 (Lei de Organização Básica – LOB), que aprovou sua estrutura organizacional (CBMBA, 2019a).

Assim, a estrutura foi se formando. O governo passou a equipar a instituição, e seu elemento mais importante – o material humano –, com estas mudanças, finalmente o bombeiro militar se viu reconhecido e com sentimento de real pertencimento a uma entidade. Com o passar dos anos, começou a buscar sua emancipação como se pôde notar e se edificou como um grupo unido em prol de um propósito. Por conseguinte, o serviço prestado para a sociedade seguiu a mesma crescente de melhoria da instituição. O resultado, nos dias de hoje, é visível: por dez anos seguidos, o Corpo de Bombeiros foi considerado a instituição de maior índice de confiança da população (IBOPE, 2018).

A explanação sucinta do histórico do CBMBA nos traz uma visão panorâmica para entendimento de algumas nuances, estrutura e funcionamento aqui

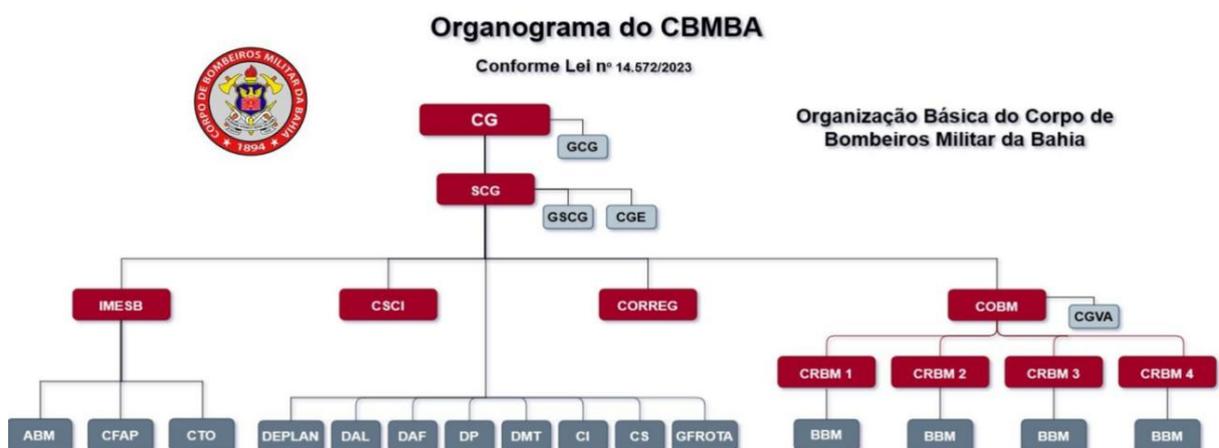
estabelecidos. Assim, nas próximas seções, serão apresentados mais detalhes para um melhor entendimento do funcionamento da instituição.

3.2 Estrutura do CBMBA

O entendimento do funcionamento da estrutura do CBMBA é essencial para compreensão do estudo, pois a estrutura é um mecanismo legal com definição de competências e funções, permitindo, portanto, assimilar todo o funcionamento necessário à área de gestão de pessoas.

Ao adquirir sua independência, o modelo da estrutura do CBMBA foi, em grande medida, edificado com base na PMBA, havendo pequenas particularidades. Assim, ambos possuem estrutura hierarquizada verticalmente com funções e competências bem definidas. Conforme o CBMBA (2023), sua divisão consiste em: órgãos colegiados, órgãos de direção geral, órgãos de direção estratégica, corregedoria, órgãos de administração e logística, órgãos de administração setorial e órgãos de execução. Todos os órgãos estão integrados. O Diretor do Departamento de Pessoal, por exemplo, integra os órgãos de colegiados e os órgãos de direção administrativa e logística. Segue o organograma (Figura 7) para uma melhor visualização da estrutura:

Figura 7 – Organograma do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia



Fonte: CBMBA (2023).

Como se pode notar, o Comando Geral fica acima de toda a estrutura, assessorado pelos coronéis, que ficam à frente de estruturas centrais de gestão (o

equivalente a um Estado-Maior), e as Diretorias abaixo destes, com missões de gestão específicas, seguidas das unidades operacionais, incumbidas da missão-fim.

Esse modelo hierarquizado está mais próximo do modelo burocrático, o que não impede, por meio de inovações e criatividade, a realização de atividades com base no modelo gerencial sob a ótica da GPC. O que realmente importa é que a gestão seja realizada de forma sistêmica sempre considerando o ciclo PDCA, vindo a gerar valor e conhecimento para a instituição.

A GPC numa instituição deve se estabelecer durante todo o processo, desde o estabelecimento de metas até a avaliação de resultados, com um ciclo sem fim que se retroalimenta. Dessa maneira, a missão da instituição e a estratégia devem estar bem definidas em seu plano, para que sua estrutura organizacional possa atender e orientar as demandas em busca do objetivo geral.

Por este viés, o Governo Federal elabora o Plano Plurianual (PPA) a cada quatro anos, que, por sua vez, orienta a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e a Lei Orçamentária anual (LOA), bem como demais planos do país, das regiões e dos setores. Assim sendo, o Plano Plurianual Participativo do Estado da Bahia e demais planos do estado seguem as diretrizes e objetivos previstos no PPA. O CBMBA, enquanto órgão estadual, deve, portanto, seguir a referida diretriz e demais subordinadas, principalmente no que se refere à previsão orçamentária. Por isso, conforme o Corpo de Bombeiros Militar da Bahia (2019a), o PLANESB 2020-2025 foi alinhado tanto com o Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública (PLANESP) 2016-2025 quanto com o PPA 2020-2023 do Estado da Bahia, estando o CBMBA inserido no Objetivo Estratégico do PLANESP de aprimorar o sistema de prevenção e resposta às emergências e desastres.

O PLANESB foi confeccionado com a colaboração do alto escalão do CBMBA, com o Departamento de Planejamento (DEPLAN) e com o apoio da Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB), através da Rede de Consultores Internos (RCI) (CBMBA, 2019a). Assim, após inúmeros estudos e reuniões, o plano foi estabelecido e tem sido trabalhado para ser alcançado.

Na seara desse processo, encontram-se inseridos no planejamento estratégico da instituição os seguintes objetivos: aprimorar a política de capacitação nos níveis estratégico, tático e operacional e ampliar a capacitação dos bombeiros. E, de forma mais voltada para a área de GP, no objetivo 09 é preceituado o seguinte:

OE 9: Modernizar a gestão de pessoas com ênfase na valorização profissional - Valorizar o profissional Bombeiro Militar estimulando suas habilidades e competências, garantindo condições dignas de trabalho através da implementação de práticas que permitam o desenvolvimento integral de suas potencialidades (CBMBA, 2023, p. 59).

Fica clara a intenção de se trabalhar as competências dos bombeiros militares. No entanto, o enfoque direto maior foi dado à área operacional. Mesmo assim, é destacada a previsão no planejamento estratégico da necessidade de capacitação dos profissionais que trabalham na área de GP, uma vez que, para que a valorização do profissional seja desenvolvida é condição *sine qua non* o preparo do gestor de pessoas, bem como para o desenvolvimento das competências do profissional responsável pela atividade fim é necessário o desenvolvimento das competências daqueles responsáveis por geri-los.

As unidades seguem as diretrizes do PLANESB, podendo realizar seus respectivos planos e colaborando no que lhes competir. Segue Quadro 11 com detalhamento da finalidade dos órgãos do CBMBA, para que se possa ter um vislumbre da prática de cada Unidade Gestora:

Quadro 11 – Finalidade dos órgãos do CBMBA

Unidade Gestora	Finalidade
Comando Geral	Realizar a administração geral da corporação.
Subcomando Geral	Prestar assistência e assessoria ao Comando Geral na organização do funcionamento da Corporação, coordenando a representação social e política do Comando Geral e proporcionando orientação, supervisão, avaliação e controle das atividades administrativas e operacionais do CBMBA.
Comando de Operações de Bombeiros Militares	Assessorar o CG e o SCG e planejar, coordenar, executar, avaliar e controlar as atividades operacionais de bombeiros militares, de proteção e defesa civil, executadas pelos Comandos Regionais e pelas Unidades Operacionais, no que concerne à proteção das pessoas e dos bens públicos e privados
Comando de Operações de Bombeiros Militares do interior	Planejar, assessorar, coordenar, executar, avaliar e controlar as atividades operacionais de bombeiros militares no interior do Estado.
Comando de Segurança Contra Incêndio	Planejar, avaliar e efetuar pesquisas, vistorias, análises de projetos de prevenção a incêndios e pânico na sua área específica de atuação, emitindo os respectivos laudos, pareceres e autos de vistorias técnicas.
Comando Regionais de Bombeiros Militares	Planejar, coordenar, controlar, executar e avaliar as atividades operacionais de BMs de proteção e defesa civil nas regiões sob sua responsabilidade, bem como supervisionar as atividades realizadas pelas unidades operacionais respectivas, no que concerne à eficiência nas missões de BM.
Corregedoria	Assistir o CG e SCG do CBMBA no desempenho de suas atribuições constitucionais, políticas e administrativas, realizar a atividade correcional, zelando pela justiça e disciplina dos integrantes da Corporação, bem como gerenciar as atividades dos segmentos de correição descentralizados do CBMBA.
Instituto Militar de Ensino Superior de Bombeiros	Órgão coordenador, consultivo e deliberativo do sistema de ensino do CBMBA, encarregado do planejamento, controle e fiscalização

	das atividades de ensino da Corporação, atuando como instância superior na regulamentação e elaboração de diretrizes da política institucional de educação para as organizações a ele tecnicamente vinculadas.
Departamento de Pessoal	Planejar, coordenar, controlar e executar as atividades de administração de pessoal da Corporação.
Departamento de Apoio Logístico	Planejar, coordenar, controlar e executar as atividades de logística e de patrimônio do CBMBA.
Departamento de Planejamento	Executar as funções de planejamento das políticas públicas, programação e consolidação dos planos, programas, projetos e atividades governamentais no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia, além do acompanhamento e avaliação, em estreita articulação com as unidades centrais do Sistema Estadual de Planejamento.
Departamento de Modernização e Tecnologia	Coordenar e executar as atividades de tecnologia da informação e telecomunicações, promovendo a elevação da qualidade dos serviços e das atividades do CBMBA, em estreita articulação com as unidades centrais do Sistema Estadual de Tecnologia.
Departamento de Auditoria e Finanças	Proceder à análise e ao controle da gestão das unidades integrantes da estrutura do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia, exercendo o acompanhamento da execução orçamentária, financeira, patrimonial e de contabilidade do CBMBA.
Coordenadoria de Gestão de Frota	Planejar, coordenar, controlar e executar as atividades de gestão da frota, dos equipamentos motomecanizados e das embarcações do CBMBA.
Academia de Bombeiros Militar	Destinada a promover a formação, a capacitação e a especialização de oficiais do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia e coirmãs, bem como de outras instituições da área da Segurança Pública, em convênio de cooperação técnica.
Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças	Execução da estrutura do Sistema de Ensino do CBMBA responsável pela formação, aperfeiçoamento e educação continuada dos quadros de praças.
Coordenadoria de Saúde	Planejar, coordenar, controlar e executar as atividades de promoção, prevenção, tratamentos médico, psicológico, odontológico, reabilitação e recuperação dos agravos à saúde dos integrantes do CBMBA e dos seus dependentes.
Coordenadoria de Treinamento Operacional	Promover a capacitação, a especialização e a educação continuada dos Bombeiros Militar e de outras instituições da área de defesa social e de segurança pública.
Coordenadoria de Inteligência	Cumprimento de atividades que lhe sejam atribuídas pelo Comando do CBMBA, nos níveis estratégico e tático, bem como a execução das atividades de produção e proteção do conhecimento necessário ao funcionamento da Corporação, elaborando diretrizes para atuação do Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia, em conformidade com a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública.
Aos Batalhões de Bombeiros Militares	Responsáveis pela execução da atividade-fim do CBMBA, cujas missões de BM militar lhes são devidas nas suas áreas de responsabilidade territorial.

Fonte: Adaptado de CBMBA (2023).

Dessa forma, cada órgão tem um papel bem definido e detalhado que deve ser cumprido para que todo o sistema funcione – caso um colaborador da engrenagem não cumpra seu papel, todos acabam sendo prejudicados. Se a formação não for realizada com a GPC, por exemplo, teremos profissionais que não realizam a atividade-fim com o entendimento da estratégia institucional ou não são capacitados para tal. Caso o planejamento não seja feito com lucidez e coerência no seu momento inicial, todos os processos e resultados ficam prejudicados.

Além das estruturas já detalhadas, existem também os cargos comissionados, dentre os quais alguns são atrelados a funções como Diretor e Comandante de Unidade, e outros ficam a critério do Comandante-Geral, que nomeia o profissional que julgar mais competente para função específica, levando em consideração a previsão legal do grau hierárquico da específica função.

Segue, no Quadro 12, a descrição dos cargos em comissão para um melhor entendimento:

Quadro 12 – Cargos em comissão do CBMBA

CARGO	SÍMBOLO	QTD
Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar	DAS-1	1
Subcomandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar	DAS-2A	1
Comandante de Operações de Bombeiros Militares	DAS-2B	1
Comandante de Segurança Contra Incêndio	DAS-2B	1
Corregedor-Chefe	DAS-2B	1
Diretor de Instituto Militar de Ensino Superior de Bombeiro	DAS-2B	1
Comandante Regional de Bombeiros Militares	DAS-2B	4
Diretor de Departamento	DAS-2C	5
Diretor de Academia	DAS-2C	1
Coordenador de Saúde	DAS-2C	1
Coordenador de Inteligência	DAS-2C	1
Coordenador de Formação e Aperfeiçoamento de Praças	DAS-2C	1
Coordenador de Treinamento Operacional	DAS-2C	1
Coordenador de Gestão de Frota	DAS-2C	1
Subcomandante de Operações Bombeiros Militares	DAS-2C	1
Subcomandante de Segurança Contra Incêndio	DAS-2C	1
Corregedor Adjunto	DAS-2C	1
Diretor Adjunto de Instituto	DAS-2C	1
Subcomandante Regional de Bombeiros Militares	DAS-2C	4
Assessor Especial	DAS-2C	1
Coordenador I	DAS-2C	5
Chefe do Centro de Gestão do Vetor Aéreo	DAS-2C	1
Comandante de Aeronave	DAS-2C	2
Comandante de Batalhão	DAS-2D	20
Chefe do Centro de Engenharia e Arquitetura	DAS-2D	1
Diretor Adjunto de Departamento	DAS-2D	5
Coordenador Adjunto	DAS-2D	5
Diretor Adjunto de Academia	DAS-2D	1
Chefe de Núcleo de Gestão	DAS-2D	6
Coordenador Técnico	DAS-2D	8
Subcomandante de Batalhão	DAS-3	20
Coordenador II	DAS-3	82
Assessor de Comunicação Social I	DAS-3	1
Comandante de Companhia	DAI-4	60
Coordenador III	DAI-4	26
Tripulante Operacional	DAI-4	6
Mecânico de Voo	DAI-4	2

Fonte: CBMBA (2023).

Os cargos comissionados possibilitam uma maior motivação para aqueles que ocupam o cargo e, também, uma maior responsabilidade, sendo que antes eram atrelados à função estabelecida no quadro organizacional por unidade, o que impedia sua mobilidade, mas, atualmente, apenas alguns são atrelados, o que permite uma maior flexibilidade na gestão do Comando Geral, trazendo um novo modelo de gerir, com maior dinamismo e autonomia para o CBMBA.

Há, além disso, o quadro de efetivo de oficiais, que se divide em quadro de oficiais (QO), quadro de oficiais auxiliares (QOA), quadro especial de tenentes auxiliares (QETA), quadro de oficiais de saúde (QOS médico), quadro de oficiais de saúde odontológico (QOS odontológico) e o quadro de efetivo de praças. Estes quadros se dividem em postos e graduações, conforme Quadro 13 e Quadro 14:

Quadro 13 – Quadro de Efetivo de Oficiais do CBMBA

QUADRO DE EFETIVO DE OFICIAIS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR						
POSTO	QOBM	QOSBM MÉDICO	QOSBM ODONTÓLOGO	QOABM	QETABM	TOTAL
CORONEL	10	-	-	-	-	10
TENENTE CORONEL	53	1	1	2	-	57
MAJOR	100	3	2	7	-	112
CAPITÃO	130	5	3	29	-	167
1º TENENTE	170	16	8	110	45	349
TOTAL	463	25	14	148	45	695

Fonte: CBMBA (2023).

Quadro 14 – Quadro de Efetivo de Praças do CBMBA

QUADRO DE EFETIVO DE PRAÇAS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR		
GRADUAÇÃO	QPBM	TOTAL
SUBTENENTE	317	317
1º SARGENTO	691	691
CABO	860	860
SOLDADO 1ª CLASSE	2787	2787
TOTAL	4.655	4.655

Fonte: CBMBA (2023).

O efetivo do CBMBA, como pôde se perceber, é demasiadamente pequeno para dar cabo dos 417 municípios baianos, o que evidencia a necessidade de uma GP qualificada, trabalhando com o menor número possível de profissionais e produzindo o máximo de resultados. Vale salientar que esta é a previsão legal; no

entanto, o existente são 328 (trezentos e vinte e oito) oficiais e 2.761 praças, conforme Mapa de efetivo do 1º semestre de 2022 de protocolo sistema eletrônico da informação nº 00050114412 – o que expressa mais ainda a necessidade de uso eficiente dos profissionais na instituição.

Após uma explanação sobre a estrutura do CBMBA é pertinente se aproximar ainda mais do foco da pesquisa e discorrer um pouco sobre a gestão de pessoas dentro desta estrutura.

3.2.1 Gestão de Pessoas dentro da estrutura do CBMBA

Como se notou, o Departamento de Pessoal é o órgão central do CBMBA responsável pela gestão de pessoas, num sentido mais amplo do que aquele definido nas teorias. Segue, na Figura 8, quadro dos locais de trabalho deste departamento, para que se possa ter uma visão da gama de atividades realizadas:

Figura 8 – Quadro Organizacional do Departamento de Pessoal

DEPARTAMENTO DE PESSOAL	POSTOS E GRADUAÇÕES																				SOMA					
	QO/BM					QO/ABM					QO/MED					QO/ODONT						PRAÇAS				
	CEL	TC	MAJ	CAP	TEN	TC	MAJ	CAP	TEN	TEN	TC	MAJ	CAP	TEN	TC	MAJ	CAP	TEN	ST	SGT		CB	SD			
a. Diretoria	1																			2		3				
b. Diretoria Adjunta			1																	1		2				
c. Gerência Administrativa								1												1		2				
c.1. Setor de Documentação e Informação					1														1	3		5				
d. Coordenação de Administração de Pessoal			1																			1				
d.1. Seção de Controle e Movimentação de Efetivo				1																1		2				
d.2. Seção de Reserva, Reforma, Pensionistas e Inativos, Servidores Cíveis e Estagiários				1																3		4				
d.3. Setor de Instrução de Processos								1												1	1	3				
d.4. Setor de Identificação e Pesquisas				1															1	1		3				
e. Coordenação de Administração da Folha de Pagamento			1																			1				
e.1 Seção de Lançamentos, Vantagens e Descontos				1															1	2		4				
e.2 Setor de Cálculos Judiciais e Pensões								1												3		4				
f. Coordenação de Recrutamento, Seleção, Publicações e Cadastro			1																			1				
f.1. Seção de Recrutamento, Incorporação e Seleção				1															1	1	1	4				
f.2. Setor de Cadastro					1															1	1	1	4			
f.3. Setor de Instrução de Processos e Publicações					1														1	3		5				
g. Coordenação de Gestão de Pagamentos								1														1				
g.1 Seção de Gestão de Pagamentos e Regularização de Folha					1															1	2	4				
g.2 Seção de Indenização de Pessoal					1															2		1	4			
TOTAL	0	1	4	6	4	0	1	0	3	0	6	26	4	2	57											

Fonte: CBMBA (2023).

O referido departamento fica responsável pelas formas de ingresso de todo o CBMBA, pelo controle de todos os processos de administração de pessoal, desde averbação de tempo de serviço até reserva remunerada e, ainda, pela regularização e realização de todos os lançamentos que envolvem a folha de pagamento. Sobretudo, é o elo com os demais chefes de pessoal, devendo orientá-los, escutar

suas demandas e anseios para compreender as necessidades na área de GP e edificar um plano que busque amparar tais demandas.

Em paralelo a essa realidade, existem as Gerências Administrativa que são responsáveis pela gestão de pessoas nas unidades de Direção e Comando, com uma atuação mais abrangente em comparação aos SRHVP que serão vistos adiante. Trata-se de um avanço, na medida em que, por meio da descentralização, as pessoas são geridas pelas GAs e pelos SRHVPs com uma maior proximidade e não por somente um órgão centralizador. Segue a previsão legal das atribuições de uma GA:

§1º Por meio da Gerência Administrativa da Corregedoria:

I - coordenar a execução das atividades de gestão administrativa da OBM.

II - organizar e manter atualizado o registro de atos referentes à vida funcional e ao cadastro dos servidores da OBM no Sistema de Recursos Humanos;

III - processar, examinar e expedir todos os atos e documentos relativos aos servidores do quadro de pessoal da OBM;

IV - observar o cumprimento da legislação pertinente a administração de recursos humanos;

V - registrar e controlar a concessão de férias, licenças e outros afastamentos dos servidores da OBM;

VI - proceder ao exame, instrução e informação de todos os processos referentes a direitos e deveres, vantagens e responsabilidades dos servidores da OBM;

VII - organizar o plano de férias dos bombeiros militares da OBM;

VIII - elaborar relatórios gerenciais para o acompanhamento e gerenciamento do efetivo pertencente ao Comando e das unidades que compõem o seu orgânico;

IX - coordenar e executar as tarefas de preparação e instrução de documentos para os despachos de expediente;

X - controlar e executar, através do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), toda entrada e saída de documentos do Comando;

XI - manter em sistema de arquivo todos os documentos oriundos de outros órgãos, bem como registro de despachos e cópias de documentos confeccionados internamente;

XII - manter arquivo de dados para emissão de correspondência aos órgãos e autoridades;

XIII - contribuir para a humanização das condições de trabalho, proporcionando um ambiente harmônico e propício para o desenvolvimento das atividades da OBM;

XIV - promover o encaminhamento de bombeiros militares, servidores civis e seus dependentes ao Setor de Valorização Profissional da Coordenadoria de Saúde, para adoção das providências cabíveis quanto à necessidade de assistência social, jurídica e religiosa;

- XV - incentivar o efetivo quanto à realização e participação em programas de planejamento familiar, DST, prevenção e combate às drogas e saúde individual e coletiva, em cooperação com a Coordenadoria de Saúde;
- XVI - executar atividades de administração de material, patrimônio e serviços gerais, no âmbito do Comando, promovendo o suprimento dos recursos necessários ao seu funcionamento;
- XVII - elaborar o cronograma de aquisição de material e proceder as suas alterações;
- XVIII - organizar e manter atualizado o cadastro de fornecedores e catálogos de especificação de material;
- XIX - atender às requisições de material oriundas das diversas repartições do Comando;
- XX - receber, conferir e guardar o material adquirido;
- XXI - efetuar o controle físico-financeiro do material estocado;
- XXII - elaborar balancetes mensais e balanço anual de material;
- XXIII - promover o cadastramento e tombamento dos bens móveis e imóveis do Comando, bem como o controle de sua utilização;
- XXIV - inspecionar, periodicamente, as condições de conservação e uso dos bens móveis e imóveis do Comando;
- XXV - realizar inventários periódicos dos bens patrimoniais do Comando;
- XXVI - controlar, coordenar e fiscalizar o emprego dos meios de transporte da OBM;
- XXVII - fiscalizar áreas de estacionamento da OBM, disciplinando a circulação de veículos, de acordo com as normas previstas;
- XXVIII - zelar pela manutenção das viaturas da OBM;
- XXIX - controlar as atividades relativas à segurança dos bens patrimoniais;
- XXX - exercer os controles de entrada, saída e movimentação de materiais da OBM;
- XXXI - organizar e manter o arquivo de chaves das dependências da OBM;
- XXXII - elaborar o Plano Geral de Segurança, bem como a implementação e o aperfeiçoamento das estratégias de proteção da OBM;
- XXXIII - acompanhar e fiscalizar a execução de contratos de manutenção de viaturas e equipamentos motomecanizados, no âmbito da OBM;
- XXXIV - gerir o Sistema de Manutenção de Veículos (SMV).
- XXXV - assistir o comando da Unidade quanto ao controle de agenda e compromissos;
- XXXVI - recepcionar e organizar o acesso ao comando da Unidade, tanto por telefone quanto presencialmente;
- XXXVII - recepcionar os documentos de instituições e órgãos externos, quando elaborados por meio físico;
- XXXVIII - confeccionar, controlar e expedir documentos relacionados ao comando da Unidade;
- XXXIX - cooperar nos serviços de expedição, recebimento, distribuição e tramitação de documentos da Unidade;
- XL - organizar e manter atualizado banco de dados com registro de autoridades com as quais deva se relacionar o gestor da Unidade. (CBMBA, 2023 p. 510-511)

Como se pôde notar, é uma gama de atividades muito grande, extrapolando a área de pessoal, perpassando na área de logística, de material, de patrimônio e de secretaria que requer competências específicas para bem desenvolvê-las.

De maneira concomitante, existem os setores de recursos humanos e valorização profissional (SRHVP) estabelecidos em cada unidade operacional do CBMBA. É notório que as atribuições do SRHVP se encontram inseridas dentro das atribuições da GA, podendo ser considerada um desmembramento daquela com foco específico para área de pessoal. Assim o setor de RH possui uma gama de atividades, já citadas na GA:

§1º Por meio do Setor de Recursos Humanos e Valorização Profissional dos Batalhões de Bombeiros Militares:

I – coordenar, controlar e fiscalizar as atividades administrativas relacionadas com pessoal no âmbito da OBM;

II – registrar, controlar, atualizar e fiscalizar as atividades administrativas relacionadas com o efetivo de pessoal da Unidade, bem como férias, licenças e demais afastamentos;

III – controlar e fiscalizar a frequência de pessoal;

IV – manter atualizado o plano de chamadas do Batalhão;

V – proceder ao exame, instrução e informação de todos os processos referentes a direitos e deveres, vantagens e responsabilidades dos servidores do Batalhão;

VI – elaborar relatórios gerenciais para o assessoramento do comandante da Unidade sobre seu respectivo quadro de servidores;

VII – produzir, acompanhar e controlar a documentação funcional do pessoal do Batalhão;

VIII – confeccionar, controlar e expedir todos os expedientes do comando do Batalhão;

IX – acompanhar e divulgar as informações publicadas nos meios de comunicação corporativos referentes à atividade de bombeiro militar;

X – receber e distribuir todos os documentos dirigidos ao Batalhão e controlar o fluxo destes, controlando os serviços de expedição, recebimento, distribuição, tramitação e arquivamento de documentos;

XI – contribuir para a humanização das condições de trabalho, proporcionando um ambiente harmônico e propício para o desenvolvimento das atividades da OBM;

XII – promover o encaminhamento de bombeiros militares, servidores civis e seus dependentes, ao Setor de Valorização Profissional da Coordenadoria de Saúde para adoção das providências cabíveis quanto à necessidade de assistência social, jurídica e religiosa;

XIII – incentivar o efetivo quanto à realização e participação em programas de planejamento familiar, DST, prevenção e combate às drogas e saúde individual e coletiva, em cooperação com a Coordenadoria de Saúde (CBMBA, 2023 p. 597-598).

Desse modo, o Gerente Administrativo e o Chefe do SRHVP realizam, junto a seus auxiliares, atividades com uma visão mais sistêmica da GP, extrapolando a

área de recursos humanos e incluindo realidades como a valorização profissional, o que demonstra a atenção da instituição para com o bombeiro militar. Além disso, há um contato direto e constante com as necessidades do profissional, como, por exemplo, quando um profissional adoece ou um familiar falece, ou quando está realizando um curso fora ou precisando de motivação, ou ainda com problemas financeiros ou problemas familiares.

Esses cargos de chefia têm como responsabilidade confecção de escalas, estabelecimento de folgas e/ou instrução de processos de direitos (que também envolvem deveres). Este é apenas um resumo bem sucinto das atividades desenvolvidas, uma vez que gerir a complexidade da natureza humana requer muito mais que conhecimentos processuais, perpassando pela sensibilidade e empatia de compreender o outro, o que expressa a necessidade não só de capacitação na área do conhecimento, mas também a seleção de um profissional proativo, competente e empático. A GPC pode, portanto, contribuir para buscar um profissional que traga habilidades que possibilitem a execução de práticas edificadoras dessa realidade.

Vale salientar que, quanto à seleção desses profissionais, não existe um processo formal ou padrão estabelecido. Assim sendo, cada comandante, em seu período e por meio de seu discernimento, escolhe o profissional que julgar ser mais coerente para tal exercício. No entanto, como já mencionado, a rotatividade de comandantes tem sido intensa. Então, ora os comandantes subsequentes optam por manter o profissional que já se encontra na atividade, ora realizam uma permuta. Muitas vezes, entretanto, eles não têm tempo hábil para verificar de fato a pertinência da referida alteração, já que, sem um instrumento formal, meras percepções em um curto período de tempo podem ser falhas. Desse modo, como será notado, o trabalho extrapola o projeto pedagógico e, em seu bojo, já realiza uma forma mais assertiva para a seleção interna dos profissionais que serão realizadas com a colaboração dos chefes diretos de pessoal.

Quanto à capacitação na área de pessoal, não há nenhum remanescente do último curso realizado na instituição – quando a PM e o CBMBA ainda eram um só –, à exceção dos oficiais do Departamento de Pessoal, que realizaram um curso gerencial de processos para oficiais, com carga horária de 150 horas, na PMBA, no qual se discutiu bastante a área de pessoal da instituição, sendo, apenas oito oficiais que realizaram o referido curso, dos quais, somente dois permaneceram trabalhando

na área. Tal lacuna expressa a necessidade urgente de um curso amplo e contundente para contemplar as competências essenciais desses profissionais.

É relevante mencionar, também, que não existe atualmente um processo avaliativo para os profissionais dessa área, assim como inexiste para os demais profissionais do CBMBA, o que existem são as avaliações para promoção que não levam em consideração as competências e a periodicidade de avaliação, sendo realizadas apenas em momentos próximos de promoção, a cada cinco ou dez anos, e, ainda assim, possui sua eficácia não bem estabelecida, na medida em que com a intenção de não “prejudicar” a promoção dos militares, os chefes e comandantes optam sempre por uma análise superficial benevolente e não crítica construtiva. Desse modo, inicialmente, o trabalho se preocupou mais em construir uma forma inicial de *feedback* daquele receptor direto do serviço, uma vez que a avaliação é um procedimento que requer um amadurecimento substancial na área para que não seja deturpado em suas qualidades.

Frise-se que, ainda que em virtude de se tratar de uma instituição militar hierarquizada, em grande medida tem-se não somente o gestor administrativo e o chefe do setor de recursos humanos e valorização profissional envolvido diretamente com a GP, mas todos os gestores máximos, os coordenadores e os chefes de seção, visto que influenciam na seleção daqueles que irão trabalhar com eles, na motivação com práticas diárias, na indicação de benefícios financeiros, medalhas ou homenagens, no controle de escalas e em inúmeras outras ações. Nesse sentido, as capacitações devem ser fornecidas não apenas aos gerentes administrativos e aos chefes de recursos humanos, mas a todos os bombeiros militares que sejam gestores de pessoas, mesmo que indiretamente, com enfoques diferentes, conforme a realidade demandada por cada atribuição. Afinal, o conhecimento na área de pessoal é essencial para todos os servidores, principalmente os que estão diretamente ligados ao gestor máximo. Então, um bombeiro militar, para amparar genuinamente a sociedade, primeiramente deve ser amparado por sua instituição.

Após discorrer um pouco sobre a história do CBMBA e sua estrutura, é pertinente, agora, voltarmos para a compreensão do motivo da existência de toda essa engrenagem, o que será melhor explanado na subseção seguinte.

3.3 Atividade-fim do CBMBA

O CBMBA possui como lema “vida alheia, riquezas salvar!”. De certa forma, a referida frase tenta de maneira sucinta transmitir a mensagem da missão do bombeiro militar, que se dirige a proteger primeiramente o bem maior – a vida – em todas as suas formas, protegendo, assim, não somente o ser humano, mas todos os animais, plantas e o meio ambiente em si, uma vez que proteger a natureza é proteger a vida. Além disso, fica incumbido, também, de proteger os bens materiais, impedindo que danos causados por sinistros possam trazer qualquer forma de prejuízo. Eis sua finalidade:

[...] instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro, integrante do Sistema de Segurança Pública, Órgão em regime especial de administração direta, organizada com base na hierarquia e disciplina, que tem por finalidade a execução dos serviços específicos de bombeiros militares, preservar a ordem pública, a vida, a liberdade, o patrimônio e o meio ambiente, de forma a assegurar, com equilíbrio e equidade, o bem-estar social, no território do Estado da Bahia, em conformidade com as previsões normativas contidas na Constituição da República Federativa do Brasil e na forma da Constituição do Estado da Bahia [...] (CBMBA, 2023, p. 196).

Dessa maneira, a missão do bombeiro militar da Bahia é bem mais abrangente que seu lema, avançado até para direitos fundamentais como liberdade e equidade. Na seara desse processo, possui como competência:

- a) executar atividades de defesa civil;
- b) promover a prevenção e combate a incêndios e situações de pânico;
- c) executar ações de busca, resgate e salvamento de pessoas e bens a cargo do CBMBA, bem como realizar atividades auxiliares de socorro de urgência e atendimento de emergência pré-hospitalar;
- d) realizar atividades de prevenção e extinção de incêndios florestais;
- e) exercer inspeções e vistorias em estruturas e edificações;
- f) realizar pesquisas de incêndio e explosão;
- g) atender à convocação, inclusive à mobilização, do Governo Federal em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da ordem pública ou ameaça de sua irrupção e como participante da defesa interna e territorial;

- h) estudar, analisar, planejar, exigir e fiscalizar todo o serviço de segurança contra incêndio e pânico no território estadual;
- i) participar da elaboração de normas contra incêndio e pânico relativas à segurança das pessoas e dos seus bens, no estado da Bahia;
- j) credenciar bombeiros civis e entidades civis que atuam em sua área de competência;
- k) analisar e aprovar projetos de sistema de prevenção contra incêndio e pânico;
- l) emitir normas, laudos de exigências e certificados de aprovação de medidas preventivas contra incêndio e pânico, em todo o Estado, com base na legislação específica;
- m) promover a participação da comunidade no CBMBA, em forma de cooperação e de modo voluntário;
- n) cadastrar e habilitar bombeiros voluntários,
- o) gerir o FUNEBOM, na forma da lei;
- p) promover e executar ações de inteligência, de forma integrada com o Sistema de Inteligência;
- q) exercer a função de polícia judiciária militar, em relação a seus integrantes, na forma da lei federal;
- r) promover e executar pesquisa, estatística e análise de sinistros, com vistas à eficácia do planejamento e ação de BM;
- s) exercer o poder de polícia nas situações que redundem riscos à vida ou ao patrimônio;
- t) exercer outras competências necessárias ao cumprimento da finalidade da instituição e promover os meios necessários para difundir a importância da missão do CBMBA junto à sociedade, de forma a viabilizar o indispensável nível de confiabilidade da população;
- u) fomentar a realização de estudos e pesquisas com vistas ao desenvolvimento qualitativo das suas ações (CBMBA, 2023).

Estas são as ações diretamente ligadas à atividade-fim. Para que sejam efetivadas, existe toda uma estrutura de planejamento, de gestão de pessoas (com seleção, formação, capacitação e valorização), de prontidão operacional, de justiça, de disciplina, de estudos com pesquisas, de análises e de avaliações. Então, como se pode notar, a atividade de bombeiro, assim como as demais atividades militares,

carrega consigo uma gama de responsabilidades e competências que exigem considerável atenção para seu gerenciamento.

Para melhor elucidar e detalhar as inúmeras atividades desenvolvidas, serão listadas as práticas do BM, conforme o portfólio de serviços do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia (2019a): ações sociais; análise de projetos de prevenção contra incêndio, pânico e explosão; atendimento em eventos; atendimento pré-hospitalar; busca e resgate em estruturas colapsadas; busca, resgate e salvamento com cães; busca e salvamento terrestre; busca subaquática, curso ou instrução para brigada de incêndio; prevenção e combate de incêndio florestal; expedição de documentos; combate a incêndio urbano; palestras; bombeiro aeródromo; operações com produtos perigosos; salvamento aquático; salvamento em altura; vistoria de segurança e prevenção contra incêndio, pânico e explosão; perícia de incêndio e explosão; proteção e defesa civil e resgate veicular. Como se pode notar, há uma notável quantidade de serviços de grande complexidade, o que mais uma vez ratifica a máxima da necessidade de uma gestão de pessoas de excelência.

Na seara deste processo, para um melhor entendimento da atividade-fim do CBMBA é necessário, também, que seja citada a sua missão, a sua visão e os seus valores, para que se possa entender os objetivos institucionais e os caminhos trilhados pela instituição para realização de sua atividade.

Figura 9 – Missão, visão e valores do CBMBA



Fonte: Adaptado de CBMBA (2019a).

Como se nota, sua missão, sua visão e seus valores são os norteadores para efetivação da prática operacional de Bombeiro Militar, por isso a relevância de sua compreensão na integração do GP e GPC.

Outrossim, é perceptível que a GP já se demonstra relevante nesse momento inicial, pois é passível de publicizar as informações e selecionar, capacitar e motivar os profissionais responsáveis por cumprir o preconizado pela instituição, principalmente na sua missão, na sua visão e nos seus valores.

Em paralelo à identidade organizacional tem-se a cadeia de valor, um conjunto de processos da Corporação que permite uma visão sistêmica e declara a criação de valor público dos macroprocessos finalísticos (CBMBA, 2019a).

Nesse sentido, é relevante conhecer os macroprocessos institucionais para robustecer e destacar pontos fortes e mitigar fraquezas. Segue a cadeia de valor do CBMBA:

Figura 10 – Cadeia de valor do CBMBA



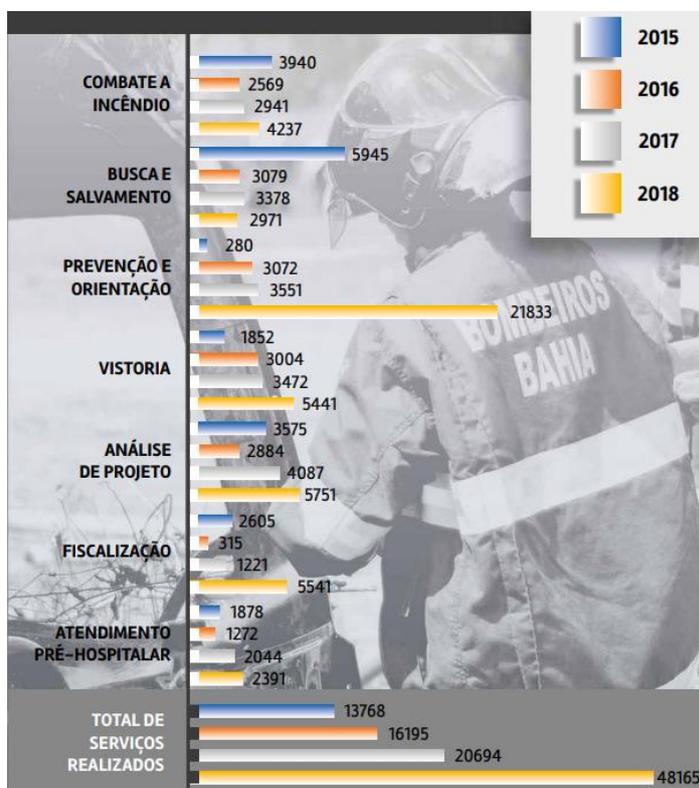
Fonte: CBMBA (2019a).

A GP está elencada como macroprocesso de sustentação, o que expressa que o CBMBA tem a ciência da sua relevância na estruturação das práticas institucionais, uma vez que todas as práticas serão estruturadas por profissionais e

gerir bem estes profissionais é condição *sine qua non* para o desenvolvimento dos processos.

Além de toda essa gama complexa de competência, após sua emancipação, o bombeiro teve um *boom* em suas atividades, praticamente dobrando efetivo e frota, multiplicando estruturas físicas, inaugurando novos batalhões e companhias e, conseqüentemente, realizando mais atividades numa considerável crescente, como é possível notar na Figura 11:

Figura 11 – Quadro com serviços de 2015 a 2018



Fonte: CBMBA (2019a).

Percebe-se que a maior parte das atividades está concentrada na prevenção – como de fato uma organização de bombeiros deve agir. É notório que a prevenção aumenta substancialmente e, mesmo assim, os números de combates no total não diminuem. Por essa análise, conclui-se que, com o amadurecimento e fortalecimento do BM, foi possível, por exemplo, realizar um maior número de combate a incêndios florestais como antes não vinha sendo realizado, devido à falta de efetivo, ou aumentar o número de atendimentos pré-hospitalares, os quais eram realizados em grande parte pelo SAMU, devido à falta de ambulância do CBMBA. Daí a

importância do entendimento do processo e dos dados, para que as conclusões sejam feitas de forma coerente, sem que se incorra em equívocos tais como a ideia de que a prevenção não diminui os sinistros. Ora, tais sinistros já vinham ocorrendo; a diferença é que agora o CBMBA teve condições de realizar um maior número de atendimentos, com uma estrutura mais robusta, e evitar outros com a prevenção.

Assim, o Corpo de Bombeiros deve buscar a prevenção, mas também ampliar o combate, abarcando e protegendo ao máximo a sociedade. Para isso, deve possuir um bombeiro militar amparado dentro de sua instituição para que realize sua atividade-fim com todo o apoio institucional necessário.

4 MÉTODO

Para se alcançar os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, foi necessário utilizar alguns métodos que pudessem colaborar com o estudo. Para tanto, o presente trabalho realizou uma abordagem quali-quantitativa, para que um método complementasse o outro.

Foram realizados uma pesquisa documental, para definir as necessidades legais para elaboração de um projeto pedagógico e o estabelecimento das competências legais dos chefes de pessoal com base na GPC; um grupo focal, para ratificação, retificação e complementação dos achados das competências legais expostas nas documentações; e uma coleta de dados por meio de questionários, para mensurar as *Gaps* de competências dos chefes de pessoal do CBMBA.

A abordagem quali-quantitativa foi escolhida tendo em vista que a implantação de uma nova prática requer uma análise subjetiva em torno do anteriormente implantado. Como bem preceitua Minayo (2009), a pesquisa qualitativa trabalha com um conjunto de fenômenos humanos. Nesse sentido, compreender qual a melhor maneira de fazer com que as partes interessadas se envolvam com o sistema é o mais relevante e entender os indivíduos neste processo será definidor para o sucesso, já que os profissionais são células motrizes da gestão de pessoas. O que se objetiva é juntar todos esses mecanismos e processos em torno das experiências de gestão de pessoas já implementadas e obter a percepção dos envolvidos para verificar a melhor forma de estabelecer as condições para o seu aperfeiçoamento no CBMBA.

De forma complementar, a abordagem quantitativa permitiu realizar uma análise de mensuração com um viés quantitativo dos dados. Assim, a junção das duas formas de pesquisa colaborou, sobremaneira, com a análise dos achados, uma vez que, como preceitua Fonseca (2002), a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir com cada uma das abordagens, isoladamente.

Os demais métodos serão detalhados em seções específicas alinhadas aos objetivos, para uma melhor compreensão. Dessa maneira, com o conjunto de pesquisas, foi possível realizar uma análise que reproduzisse o retorno para os questionamentos expostos e alcançasse o objetivo da pesquisa.

4.1 Definição das necessidades legais para a elaboração de um projeto pedagógico dentro do CBMBA e das competências legais dos chefes de pessoal do CBMBA

A metodologia utilizada para o alcance do objetivo específico “a” de definir as necessidades legais para a elaboração de um projeto pedagógico dentro do CBMBA e do objetivo específico “b” de verificar as competências legais dos chefes de pessoal do CBMBA se basearam numa pesquisa documental, na qual foi possível verificar o caminho legal a ser trilhado para o estabelecimento de um projeto pedagógico (objetivo específico a) e, ainda, verificar os objetivos da instituição, por meio do plano estratégico e demais normatizações, bem como as competências legais estabelecidas para estruturação do Mapeamento de Competências (objetivo específico “b”). Segundo Bardin (1977), o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para análises e consultas, e o da análise de conteúdo é a manipulação da mensagem, para evidenciar os indicadores que permitem inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem. Dessa maneira, a pesquisa documental em suas formas permitiu vislumbrar a realidade do CBMBA.

Um dos primeiros passos relevantes neste tipo de pesquisa é a escolha dos documentos, pois uma escolha assertiva otimiza o tempo e orienta o trabalho para o caminho desejado. Foram escolhidos documentos institucionais que possuem correlação com o processo pedagógico da instituição, os objetivos institucionais e as competências legais. Segue Quadro 15 com a exposição dos documentos escolhidos e uma síntese do conteúdo:

Quadro 15 – Síntese do conteúdo dos documentos estudados

DOCUMENTOS	ÓRGÃO RESPONSÁVEL	ANO	RESUMO
Lei federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996	Presidência da República	1996	Estabelece que o ensino militar é regulado em lei específica.
Portaria nº 065	Comando Geral do CBMBA	2018	Institui e regulamenta o funcionamento do Programa de Educação à Distância (ProEaD) do CBMBA e dá outras providências.
Portaria nº 009	Comando Geral do CBMBA	2019	Estabelece procedimentos referentes à seleção de bombeiros militares candidatos aos cursos, estágios ou treinamentos promovidos pelo CBMBA.
Portaria nº 010	Comando Geral do CBMBA	2019	Estabelece critérios referentes ao planejamento, controle e fiscalização das atividades de ensino da Corporação.
Portaria nº 019	Comando Geral do CBMBA	2019	Diretriz geral de ensino que estabelece a política de ensino do CBMBA.
Plano Estratégico do CBMBA	DEPLAN com o apoio da SAEB, através da RCI	2019	Composto, dentre outras informações, por estratégia organizacional, missão, objetivos institucionais e indicadores.
Portaria nº 113	Comando Geral do CBMBA	2020	Altera a Portaria nº 010 de 2019.
Portaria nº 117	Comando Geral do CBMBA	2022	Aprova as Normas para Planejamento e Conduta da Educação (NPCE 2023).
Portaria nº 160	Comando Geral do CBMBA	2023	Altera a Portaria nº 117 que aprova as NPCE.
Portaria nº 167	Comando Geral do CBMBA	2023	Estabelece a estrutura organizacional e funcional do CBMBA.

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode notar, os documentos foram escolhidos de acordo com os objetivos deste trabalho. Dessa maneira, os documentos legais que possuem correlação com a construção de um projeto pedagógico, foram selecionados, por exemplo, por servirem de base para a edificação do objetivo geral, já que abordam todo o conteúdo referente a educação, pedagogia e capacitação da instituição.

Em paralelo a essas documentações, foi selecionado o PLANESB por ser o texto que contém a missão, os objetivos e as estratégias da instituição, assim como os indicadores para o alcance dos respectivos objetivos. Essa é uma informação essencial para a implantação do sistema GPC, na medida em que o modelo preconiza uma GP que trabalhe alinhada com os objetivos institucionais.

A Portaria nº 167, outro dos documentos mencionados, por sua vez traz em seu bojo as competências organizacionais de cada repartição do CBMBA, o que pode colaborar sobremaneira na definição das competências legais dos chefes de pessoal da instituição.

Dessa forma, após a análise realizada que será detalhada em seção específica foi possível alcançar os objetivos específicos e geral focados neste ponto.

4.2 Verificação das competências essenciais aos chefes de pessoal do CBMBA

A metodologia utilizada para o alcance do objetivo específico “c” – verificar as competências essenciais aos chefes de pessoal do CBMBA – foi a utilização de um grupo focal que, conforme Kitzinger (2000), é uma forma de entrevistas com grupos, baseada na comunicação e na interação, sendo seu principal objetivo reunir informações detalhadas sobre um tópico específico a partir de um grupo de participantes selecionados.

Dessa maneira, optou-se por selecionar os oficiais integrantes do Departamento de Pessoal do CBMBA, tanto pela experiência e conhecimento na área quanto pela posição que ocupam como tomadores de decisões e influenciadores das tomadas de decisão maiores que envolvem a área de gestão de pessoas. Segue quadro nominal dos participantes:

Quadro 16 – Participantes do Grupo Focal

Graduação	Nome	Função	Tempo de serviço e tempo na área de GP
Tenente-Coronel	AMANDA DOS SANTOS SALLES	Diretora do DP do CBMBA	26 e 11
Major	ATILAMARA DOS SANTOS SORIANO	Diretora Adjunta	23 e 05
Capitã	GIOMARA MACHADO DA SILVA BOSON (mediadora)	Coordenadora da Coordenação de Administração da Folha de Pagamento	14 e 08
Capitão	JERRY SANTOS FERREIRA	Coordenador da Coordenação de Administração de Pessoal	14 e 03
Capitão	PHILLIPE MATHEUS E SANTOS	Coordenação de Gestão de Pagamento	14 e 08
Tenente	EDVALDO DOS REIS	Chefe da Seção de Reserva, Reforma, Pensionistas e Inativos, Servidores Civis e Estagiários	34 e 21
Tenente	THIERS MALTEZ SANTANA VIEIRA	Chefe da Seção de Lançamentos, Vantagens e Descontos	05 e 02
Tenente	MÔNICA CARVALHO SANTANA BÁRBARA	Chefe da Seção de Gestão de Pagamentos e Regularização de Folha	26 e 20
Aspirante	LUCIMARA SILVA AGUIAR	Chefe da Seção de Controle e Movimentação de Efetivo	26 e 09

Fonte: Elaboração própria.

É possível notar que são profissionais que, de fato, se encontram em posição estratégica na área de gestão de pessoas no CBMBA, bem como possuem uma vasta experiência na referida área.

Vale ressaltar que o Capitão Phillipe Matheus e a Aspirante Aguiar participaram de forma remota via *Google Meet*, tendo em vista estarem em localidades distantes no momento da realização da atividade

Outrossim, a Major Iolanda Silva Hora, Coordenadora da Coordenação de Recrutamento, Seleção, Publicações e Cadastro e o Tenente Maurício Eduardo Caetano dos Anjos, Chefe da Seção de Indenização de Pessoal não puderam se fazer presentes. Apesar disso, a ausência dos dois militares não prejudicou o trabalho, uma vez que os resultados do grupo focal foram expostos e disponibilizados para ambos.

No momento inicial, expôs-se o trabalho e as competências extraídas de trabalhos científicos, bem como as encontradas nos achados documentais, para só, então, iniciar-se a discussão entre os membros do grupo, agregando comentários e competências consideradas relevantes pela equipe, como se pode notar na figura a seguir:

Figura 12 – Fotografia do grupo focal



Fonte: elaboração própria.

Assim, como mencionado, foi exposto um rol de competências de trabalhos científicos, além das extraídas nos achados documentais. Para tanto, anteriormente, foi realizada uma pesquisa prévia no trabalho de Ecard (2022) por ser um trabalho com proximidade com o estudo realizado, Barros e Hoffmann (2022) por ser um glossário de competências, bem como realizado sugestões desta autora por

experiência e pesquisa realizada (conhecimento de novas tecnologias e tendências, compromisso com a excelência, sincronia com a cultura da empresa e aprendizado constante). Vale ressaltar que foram apenas modelos exemplificativos, não foram extraídas todas as competências em sua íntegra para não coibir a criatividade e espontaneidade do grupo, bem como não tendenciar a pesquisa.

Assim sendo, foram selecionadas as seguintes competências que serviram de guia neste momento inicial de debate do grupo focal: Abertura e rigor intelectual, criatividade; Atendimento de demandas sociais, locais e regionais; Autoconfiança; Busca da excelência nas suas atividades fins (foi acrescentado o compromisso com a excelência com base nesta competência); Conhecimento de novas tecnologias e tendências; Criatividade, inovação e empreendedorismo; Compromisso com a transformação social/ promover justiça social; Comprometimento com a democracia; Compromisso com a excelência; Domínio da língua portuguesa e técnicas de redação; Execução de serviços de apoio nas diferentes áreas administrativas; Flexibilidade/Adaptabilidade; Gestão Acadêmica e planejamento organizacional; Liderança; Orientação para resultados; Organização; Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente; Pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania; Proatividade; Relacionamento interpessoal; Resolução de problemas; Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação; Responsabilidade e Postura Ética; Sincronia com a cultura da empresa; Sustentabilidade e responsabilidade ambiental; Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação.

Dessa maneira, foi possível não somente ter uma orientação para discussão, mas também permitir uma fluidez de ideias no momento inicial, quando os participantes ainda estão se ambientando com a pesquisa. O debate não se ateve a essas competências, sendo acrescentadas novas, assim como nem todas foram consideradas pertinentes para a realidade do CBMBA, como será percebido no capítulo seguinte na análise do grupo focal.

Foram utilizadas a gravação de voz (transcrita no Apêndice A) e uma filmagem (para observar melhor percepções não notadas apenas com a voz). A conversa foi bastante produtiva, com o acréscimo não só de competências, mas também de sugestões para o aprimoramento do trabalho.

Diante do exposto, ficou evidente a relevância da escolha da técnica do grupo focal para a pesquisa aqui apresentada, pois ela possibilitou exatamente o

que a pesquisa buscava: uma visão holística e contextualizada das competências essenciais aos gestores de pessoas no CBMBA.

4.3 Verificação das competências existentes nos chefes de pessoal do CBMBA e das Gaps de competências dos chefes de pessoal do CBMBA

Os questionários realizados possibilitaram uma maior proximidade com o problema, através da percepção de profissionais que trabalham na área e possuem experiência para poderem transmitir informações que contribuiriam sobremaneira para a compreensão do tema. Para tanto, foi utilizada a escala de *likert* para averiguar a lacuna de competência, trabalhando os modelos sugeridos por Brandão (2012), Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al.* (2009).

Inicialmente, foi definida a população a ser estudada na pesquisa. Desse modo, dentro dos profissionais que exercem suas atividades no CBMBA, foram selecionados aqueles que trabalham diretamente com a área de gestão de pessoas – ou seja, os prováveis discentes do curso do projeto aqui proposto. Por esse viés, foram selecionados os profissionais que trabalham no DP, nas Gerências Administrativas (GA) e nos SRHVPs.

O Quadro Organizacional do CBMBA define como quantitativo de efetivo para o DP o total de 57 bombeiros militares, informação detalhada na Figura 8. No entanto, atualmente, existem 45 bombeiros militares, conforme planilha constante no Ofício sei nº 00082445922. Quanto às gerências administrativas e SRHVPs, segue previsão legal do quantitativo de efetivo:

Quadro 17 – Efetivo previsto na GA e nos SRHVPs

Unidades	Tenentes	Sargentos	Soldado	Total por unidade	Total geral previsto	Total geral existente
GA	01	01	00	02	40	40
SRHVP	01	01	01	03	60	58
Total						98

Fonte: Adaptado de CBMBA (2023).

Como se pode notar, o efetivo previsto na GA é de apenas dois militares, enquanto o SRHVP, por estar previsto em unidades operacionais, possui uma gama maior de efetivo, com previsão de três militares. Desse modo, como no CBMBA

existem 20 unidades de gestão macro (exceto o DP, que foi contabilizado separadamente) e 20 unidades operacionais, há um total de 100 militares previstos para trabalharem na área de pessoal. No entanto, temos, hoje, duas unidades que não estão com o quadro completo: o 10º e o 13º Batalhão de Bombeiros Militares (BBM). Portanto, existem atualmente 98 bombeiros militares que, somados aos do DP, totalizam 143.

Na pesquisa alcançou-se 99,3% da população, uma vez que, do total dos 143, apenas uma auxiliar do 2º BBM não respondeu ao convite, por estar de férias em localidade incomunicável. Vale salientar um ponto pertinente: mesmo a população sendo de 143, o total de respostas foi de 164. Isso se deveu ao fato de que militares que não são classificados diretamente na área de gestão de pessoas também terem respondido ao questionário. Assim, sendo na crítica dos dados, um total de 22 pessoas, não foram consideradas, tendo em vista não trabalharem diretamente com a área de gestão de pessoas.

Saliente-se também que mesmo o questionário possibilitando o anonimato, apenas nove profissionais optaram por não escreverem seus respectivos nomes, o que demonstra a segurança e a confiabilidade na seriedade da pesquisa. Graças a isso, foi possível tirar eventuais dúvidas diretamente com os voluntários.

Assim sendo, a pesquisa foi realizada com grande índice de adesão, o que possibilitou resultados mais precisos e verdadeiros, melhores expostos nos capítulos seguintes.

4.4 Definição do Mapa de Competências dos chefes de pessoal do CBMBA

Para confecção do Mapa de Competências, foi necessário fazer uso de todos os resultados da pesquisa. Utilizou-se a pesquisa documental que possibilitou a definição das primeiras competências expostas nos documentos, complementarmente às competências extraídas dos trabalhos científicos e ratificadas pelo grupo focal, o qual também acrescentou mais algumas. Assim como, utilizou os dados extraídos do questionário, o que ratificou, de fato, os achados da pesquisa, estabelecendo as lacunas de competências, forças e fraquezas dos profissionais da área de gestão de pessoas do CBMBA, trazendo todas as informações necessárias a construção de um mapeamento de competências.

5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Nesta seção, será exposta a análise dos dados encontrados, por meio da metodologia já citada. Optou-se por expor os resultados de acordo com os objetivos específicos para facilitar o entendimento, uma vez que dessa maneira estabelece-se um paralelo entre os resultados e a estrutura condutora do trabalho.

5.1 Necessidades legais para a elaboração de um projeto pedagógico dentro do CBMBA e as competências legais dos chefes de pessoal do CBMBA

Como já citado na Seção de Método, para o alcance do objetivo específico “a” de definir as necessidades legais para a elaboração de um projeto pedagógico dentro do CBMBA e do objetivo específico “b” de verificar as competências legais dos chefes de pessoal do CBMBA foi realizada uma pesquisa documental.

Assim, após a escolha dos documentos no processo metodológico, foi possível iniciar a análise de fato, a qual, para Cellard (2008), pode ser dividida em duas partes: a análise preliminar, que envolve o estudo do contexto, dos autores, da autenticidade e confiabilidade do texto, da natureza do texto, dos conceitos chaves e a lógica interna do texto; e a análise, propriamente dita, que é feita em seguida e se baseia na interpretação do conteúdo do estudo e visa, efetivamente, contribuir para a solução dos problemas de estudo propostos.

Assim, por exemplo, na análise dos documentos supracitados, foi levado em consideração o contexto da época, a cultura institucional, a consonância com o momento de leis estaduais ou federais e o autor, que no caso específico é o órgão competente pela construção dos documentos para compreensão das competências a serem assimiladas no CBMBA, para, daí, focar nos conceitos chaves e informações significativas que carregam consigo a orientação para resolução do problema do trabalho de pesquisa – como realizar a capacitação dos chefes de pessoal com base na GPC.

Desse modo, todos os documentos são atuais e se atualizam constantemente, uma vez que são normativas que estão vigentes de modo a representar o contexto da época, como é possível notar, por exemplo, na Portaria nº 65/2018, que estabelece as diretrizes sobre o ensino à distância no CBMBA, que vem crescendo bastante nos últimos tempos.

Além disso, o conjunto dos documentos devem estar em contínuo diálogo. O PLANESB só pode ser instituído, por exemplo, após o Governo Federal elaborar o PPA (a cada quatro anos), o qual, por sua vez, orientará a LDO e a LOA, bem como os demais planos do país, das regiões e dos setores. Assim sendo, o Plano Plurianual Participativo do Estado da Bahia e demais planos do estado seguem as diretrizes e objetivos previstos no PPA. O CBMBA, enquanto órgão estadual, deve, portanto, seguir a referida diretriz e demais subordinadas, principalmente no que se refere à previsão orçamentária. Por isso, conforme já mencionado, o PLANESB 2020-2025 foi alinhado tanto com o PLANESP 2016-2025 quanto com o PPA 2020-2023 do Estado da Bahia, estando o CBMBA inserido no Objetivo Estratégico do PLANESP de aprimorar o sistema de prevenção e resposta às emergências e desastres (CBMBA, 2019a).

Do mesmo modo, a Portaria nº 167/2023 também segue o PPA, a LDO, a LOA, o PLANESP, a Emenda Constitucional Estadual nº 20, de 30 de junho de 2014, que cria o CBMBA, a Lei nº 14.572/2023, que estabelece a Lei de Organização Básica do CBMBA, e demais documentos correlatos, o que expressa a integração entre as áreas e os órgãos.

O mesmo ocorre com os demais documentos na área de ensino, que devem seguir a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as Diretrizes Curriculares Nacionais e a Matriz Curricular Nacional para Ações Formativas em Segurança Pública, devendo as normas de ensino estabelecidas no CBMBA estarem alinhadas com as referidas normas.

Desse modo, foi realizada a análise dos documentos relacionados à capacitação no âmbito do CBMBA. Alguns pontos relevantes devem ser citados no que se refere à construção de um projeto pedagógico.

Inicialmente será realizado um paralelo entre as tomadas de decisões e a Portaria nº 010 CG, a qual estabelece critérios referentes ao planejamento, controle e fiscalização das atividades de ensino da corporação, a cargo do Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP) do CBMBA, bem como a Portaria nº 113 CG, que altera a anterior.

Quadro 18 – Relação entre Portarias nº 010 e nº 113 e as tomadas de decisões

Orientação	Tomada de decisão
A capacitação tem as suas condições de regulamentação atreladas à prévia avaliação de reconhecimento do seu respectivo projeto pelo DEP.	Após confecção, o projeto pedagógico será encaminhado ao DEP.
O reconhecimento de cada projeto educacional passará por uma análise técnica desenvolvida por especialistas do DEP, que irá avaliar pertinência, exequibilidade e atendimento aos objetivos do CBMBA, através da confecção de parecer técnico encaminhado à deliberação do Diretor de Ensino e Pesquisa.	-----
Se originariamente confeccionados por unidades administrativas da corporação, os projetos de cursos deverão ser, após devidamente avaliados quanto à necessidade e pertinência técnicas, encaminhados pelos seus respectivos diretores/coordenadores ao DEP.	Antes do envio ao DEP, será encaminhado à Diretoria do DP.
Uma vez oficialmente reconhecidos pelo DEP, os projetos de eventos educacionais de capacitação só poderão ser executados após as devidas autorizações, em períodos por ele estabelecidos.	Aguardar o calendário para realizar o planejamento.
É defeso a realização de qualquer evento educacional na corporação sem que seja previamente reconhecido e autorizado pelo DEP.	-----
O planejamento para a execução de eventos educacionais estará previsto conforme programação anual que, em face da necessidade de alocação prévia de recursos, será estabelecida no exercício letivo anterior.	-----
Para que a capacitação tenha natureza discente mista, ou seja, envolva no seu corpo discente Oficiais e Praças, deve ter esta condição extraordinária doutrinariamente justificada na fundamentação do seu objetivo.	Foi realizada a fundamentação no objetivo.
Os eventos educacionais em que participem oficiais e praças, quando devidamente reconhecidos e autorizados, só poderão ser desenvolvidos sob a coordenação do DEP ou da ABM.	Coordenado pelo DEP ou ABM.
Os projetos de cursos devem estar perfeitamente ajustados ao quanto prescrevem as normas para elaboração de projetos de cursos de capacitação profissional aprovadas pela corporação e publicadas através de BGO, conforme Anexo I da Portaria nº 113 CG/2023.	O projeto seguiu o modelo da Portaria mais atual nº 113/2023.
As capacitações profissionais têm a finalidade de inserir, no contexto de empenhos laborais, novos conhecimentos ou de implementar novas tecnologias atinentes a conhecimentos já explorados em processos de formações, todavia surgidos como necessários para a atual eficácia de cada função a que se agrega tecnicamente.	Escolheu-se a capacitação para tal, uma vez que o trabalho da GP com a GPC para os chefes de pessoal é um novo conhecimento.
Para os cursos que possuem projetos pedagógicos aprovados e publicados em BGO, devem ser encaminhadas as notas de instrução contendo, em seus apêndices, as informações necessárias para a execução do evento, conforme Anexo II desta portaria.	Será encaminhada a nota logo após a publicação.
O limite mínimo para a carga horária de uma disciplina é de 02 (duas) horas-aula.	Foi respeitado o limite mínimo da carga horária.

Fonte: Elaboração própria.

O presente trabalho buscou a construção e efetivação de um projeto pedagógico. Desse modo, todas as diretrizes recomendadas pela instituição, como motivação da escolha do formato capacitação, foram seguidas, bem como os trâmites legais com envio para órgãos competentes, o modelo específico e demais orientações.

Além das normas, sobressai a diretriz geral de ensino, que nada mais é que o documento legal que orienta todas as práticas educacionais da instituição. Inicialmente, é realizada uma fundamentação filosófica educacional, pedagógica e etimológica; num segundo momento, são relacionadas todas as leis educacionais que as diretrizes de ensino da instituição seguiram como norte; finalmente, é feito um trajeto conceitual.

Merece destaque, dentre os objetivos principais da sistematização do conhecimento pelas unidades de ensino da corporação, o “desenvolvimento das competências cognitivas, operativas e atitudinais para o desempenho da profissão bombeiro militar nos âmbitos operacional e administrativo” (CBMBA, 2019b, p. 5). Fica evidente que a GPC está preconizada nos objetivos de aprendizagem da instituição.

Logo em seguida, há a seguinte complementação: gestão dos processos de seleção para ingresso na corporação, bem como para os cursos internos e externos, a avaliação do ensino, de forma continuada e cumulativa, com o fim de corrigir os problemas ocasionais que são comuns aos contextos de hipercomplexidade engendrados pela sucessiva e ampla divisão funcional do trabalho (CBMBA, 2019b). Mais uma vez se expressa a comunicação entre a máxima preconizada pelo GPC de constante capacitação em atendimento às demandas da atualidade num ciclo constante de aperfeiçoamento.

Fazendo uso da etimologia descrita, o documento define curso como a modalidade de ensino que tem como finalidade preparar o indivíduo para a vida em sociedade, para habilitar pessoas para o exercício do cargo e das funções de bombeiro militar, bem como capacitar e qualificar bombeiros militares para desempenhar as técnicas de forma eficaz e eficiente e utilizar tecnologias inerentes à profissão (CBMBA, 2019b), sendo a modalidade aqui tratada de capacitação de educação profissional técnica de extensão.

Nesse sentido, o CBMBA (2019b) menciona que os cursos de capacitação para bombeiros militares devem ser precedidos de projetos e devem seguir a

fundamentação teleológica constada na Portaria nº 010 – CG – CBMBA/19. Após reconhecimento e autorização pelo DEP, devem ser inseridos nas Normas para Elaboração e Condução da Educação (NPCE) do ano subsequente para a sua realização, podendo ser executados no mesmo ano de aprovação e, por conseguinte, sem constar na NPCE, em situações excepcionais, por determinação do Comandante-Geral. Aqui ficam explícitas a comunicação e a integração das normas, sendo necessário, para elaboração de um projeto pedagógico, o alinhamento com as diretrizes da instituição.

Outro ponto relevante observado na norma é que ela mais uma vez segue o ciclo PDCA, na medida em que prossegue com planejamento, previsão de orçamento dos custos, execução, confecção de relatórios pós-execução e avaliação em todos os níveis, o que demonstra a preocupação com o aprendizado de forma integrada e holística.

Por sua vez, a NPCE tem como finalidade planejar, executar, supervisionar, coordenar, fiscalizar e controlar os eventos pedagógicos no âmbito do CBMBA durante o ano de 2023 (CBMBA, 2022). Assim como as normatizações anteriores, ela inicia mencionando e descrevendo as normas com as quais se relaciona, demonstrando, novamente, a integração entre elas.

Um ponto pertinente de destaque é o fato de seu objetivo geral frisar a obrigatoriedade da comunicação com o plano estratégico: “desenvolver competências para o trabalho por meio de ações de capacitação vinculadas ao PLANESB 2020-2025, possibilitando a formação, o aperfeiçoamento e a capacitação, buscando o compartilhamento dos saberes individuais e coletivos para o fortalecimento dos valores institucionais” (CBMBA, 2022, p. 37). Desse modo, fica bem claro que o projeto construído ao longo deste trabalho está não só de acordo com o PLANESB 2020-2025, mas também com a NPCE mais atual.

Dentre os dez objetivos específicos, nove estão relacionados ao entregável desta pesquisa: oportunizar a melhoria da qualidade de vida no trabalho; aperfeiçoar o desempenho de atividades meio em que o BM atua; desenvolver competências para ações voltadas para a gestão do CBMBA; desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos BM, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos estratégicos; capacitar o BM para o exercício de suas atividades de forma alinhada com as atribuições do CBMBA previstas na legislação federal e estadual; capacitar o BM para a proposição e desenvolvimento de ações

de gestão pública; desenvolver a capacidade de apropriação do processo de trabalho pelos BMs, inserindo-os como sujeitos no PLANESB; habilitar o BM para o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público; e capacitar servidores para atuarem como gestores nos contextos de BM e da administração pública (CBMBA, 2022). Estas são apenas algumas das orientações que constam na referida norma.

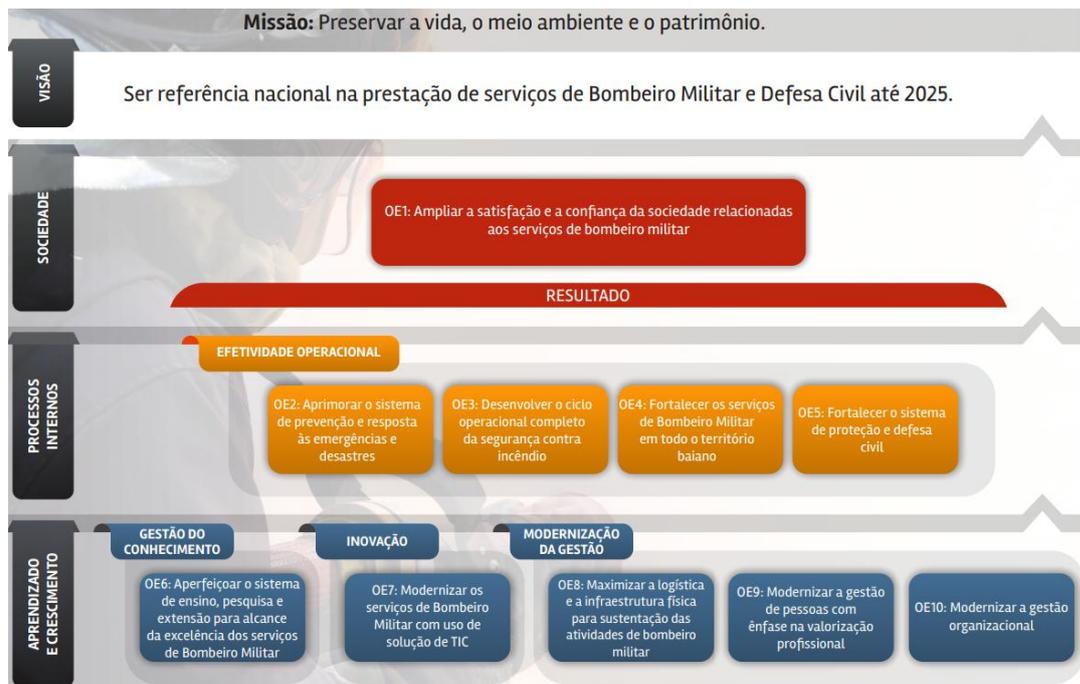
Em relação ao processo seletivo, existe uma norma específica que faz todas as prescrições sobre o formato - a Portaria nº 009/2019. Uma parte que se relaciona diretamente com o estudo é o seguinte trecho: “os candidatos poderão ser submetidos a exame psicológico, previsto em edital, desde que o curso, estágio ou treinamento requeira um perfil específico” (CBMBA, 2019c, p. 4), estando profundamente relacionado com a GPC, uma vez que trabalha em comunicação com o perfil profissiográfico, devendo, portanto, algumas predisposições de características iniciais para o profissional que almeja trabalhar com GP serem consideradas no momento de confecção do edital.

Outrossim, considerando que foi feita uma descrição não cronológica visando uma melhor compreensão, daremos seguimento apresentando a portaria que descreve os procedimentos a serem realizados no Ensino a Distância (EAD) que é um documento que demonstra a atualização constante da instituição. No que se refere à escolha desta modalidade de ensino, tal ponto será melhor detalhado na análise do questionário, uma vez que foi oportunizado à principal parte interessada – o potencial participante do curso – emitir sua opinião sobre qual seria o formato mais adequado à sua realidade.

Por meio da análise documental no que se refere, em especial, a elaboração do projeto pedagógico, foi possível constatar que o CBMBA segue todos os parâmetros legais estabelecidos pela educação nacional e estadual, expressando a seriedade com que busca capacitar seus profissionais. Outrossim, nota-se que, de fato, como passo inicial, o projeto pedagógico é a base para a efetivação da capacitação estabelecida por meio de qualquer curso dentro do CBMBA, apenas por meio dele e sua devida aprovação e publicação na NPCE que é possível que seja realizado a capacitação dos bombeiros militares, sendo, portanto, assertiva a busca deste trabalho em elaborar um projeto pedagógico como forma de inserir efetivamente a Gestão por Competências dentro da cultura institucional do CBMBA.

Prosseguindo, agora com a vertente mais voltada para as competências legais a serem exploradas, cabe referenciar o mapa estratégico da instituição, o qual faz uma integração com os objetivos institucionais norteadores das ações organizacionais:

Figura 13 – Mapa estratégico do CBMBA



Fonte: CBMBA (2019a).

Ao se analisar o mapa, nota-se que o nono objetivo (OE9) está diretamente relacionado à GP: “modernizar a gestão de pessoas com ênfase na valorização profissional”. Então, o que a instituição considerou como mais relevante para ser trabalhado nos próximos anos nessa área foi a valorização profissional. No entanto, não se deve desconsiderar o fato de que, além do objetivo supracitado, a atividade já desempenhada deve permanecer na busca da excelência, assim como o fato relevante de que todos os demais objetivos permeiam a GP. Por isso, faremos uma correlação entre atribuições legais do chefe do setor de Recursos Humanos e Valorização Profissional, de acordo com a Norma Administrativa nº 009/2023, levando-se em consideração os objetivos institucionais o que se percebe diretamente e indiretamente. Salienta-se que a escolha da atribuição do SRHVP deveu-se a este ser o profissional que lida mais diretamente com a área de gestão de pessoas, bem como suas atribuições estarem inseridas nas atribuições do

Gerente Administrativo, sendo que o GA extrapola a área de pessoal, envolvendo, também, a logística e a secretaria.

Outrossim, no momento de definição das competências produtos da análise documental foram levados em consideração a missão, a visão, os valores e as atribuições do chefe de pessoal, acrescidas dos objetivos institucionais (em especial o OE9 e seus indicadores, como recomenda o referencial teórico. Segue Figura 14, detalhando o Objetivo estratégico 09:

Figura 14 – Indicadores do OE9



Fonte: CBMBA (2019a).

Frise-se que os documentos, em grande medida, se atêm ao direcionamento das competências organizacionais. Desse modo, será feita uma correlação daquelas competências com as competências individuais e suas temáticas. Para que se tenha uma visualização mais clara seguem os Quadro 19 e 20:

Quadro 19 – Competências dos chefes do SRHVP com base na análise documental com foco na Valorização Profissional

Categoria	Missão/Visão/Valores/ Objetivos estratégicos/ Indicador/ Atribuição organizacional	Competência individual
Competência comportamental	Missão: Preservar a vida, o meio ambiente e o patrimônio.:	Cultura e Engajamento
Competência gerencial	Visão: Ser referência nacional na prestação de serviços de BM e Defesa Civil até 2025.	Pensamento Estratégico
Competência comportamental	Valores: hierarquia, disciplina, responsabilidade socioambiental, ética, coragem, solidariedade, moralidade, lealdade, profissionalismo e respeito.	Ética e Integridade
Competência gerencial	Modernizar a gestão de pessoas com ênfase na valorização profissional: valorizar o profissional BM estimulando suas habilidades e competências, garantindo condições dignas de trabalho através da implementação de práticas que permitam o desenvolvimento integral de suas potencialidades.	Inovação Gestão de Talentos
Competência funcional	Satisfação interna: medir o percentual do público interno que está satisfeito com as condições e relações de trabalho.	Análise de dados e métrica
Competência funcional	Aprimoramento do plano de carreira: medir o percentual de ações de aprimoramento de gestão de pessoas em relação à quantidade de ações planejadas.	Análise de dados e métrica
Competência funcional	Plano de valorização: medir o percentual de ações de valorização de pessoas realizadas em relação à quantidade de ações do Plano de Valorização do Servidor do CBMBA.	Análise de dados e métrica
Competência social	Contribuir para a humanização das condições de trabalho, proporcionando um ambiente harmônico e propício para o desenvolvimento das atividades da OBM.	Orientação para saúde e segurança no trabalho Respeito e empatia
Competência comportamental	Promover o encaminhamento de BMs, servidores civis e seus dependentes ao setor de valorização profissional da Coordenadoria de Saúde para adoção das providências cabíveis quanto à necessidade de assistência social, jurídica e religiosa.	Atender ao público Inteligência emocional
Competência social	Incentivar o efetivo quanto à realização e participação em programas de planejamento familiar, DST, prevenção e combate às drogas e saúde individual e coletiva, em cooperação com a Coordenadoria de Saúde.	Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo a cooperação

Fonte: Elaboração própria.

Como mencionado, neste primeiro quadro de competências o foco foi a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, os indicadores e as atribuições organizacionais diretamente correlacionadas aos objetivos estratégicos. Desse modo, utilizou-se um gradativo de cores para que houvesse a diferenciação entre as origens documentais para definição das competências.

Paralelo a isso, existem as demais atribuições previstas legalmente na Portaria nº 167/2023, que não são aquelas voltadas para valorização profissional, mas, principalmente, para os processos administrativos. Assim sendo, optou-se por fracionar o quadro para que seu entendimento fosse otimizado. O Quadro 20, a

seguir, tem como foco as atribuições organizacionais direcionadas aos processos administrativos:

Quadro 20 – Competências dos chefes do SRHVP com base na análise documental com foco nos processos administrativos

Categoria	Atribuição organizacional	Competência individual
Competência gerencial	Coordenar, controlar e fiscalizar as atividades administrativas relacionadas com pessoal no âmbito da OBM;	Planejamento e coordenação; Governança e <i>compliance</i>
Competência gerencial, funcional e social	Registrar, controlar, atualizar e fiscalizar as atividades administrativas relacionadas com o efetivo de pessoal da unidade, bem como férias, licenças e demais afastamentos;	Planejamento e coordenação; Conhecimento técnico; Empatia e habilidades interpessoais;
Competência gerencial	Controlar e fiscalizar a frequência de pessoal;	Planejamento e Coordenação;
Competência funcional	Manter atualizado o plano de chamadas do batalhão;	Captar e utilizar dados;
Competência funcional e gerencial	Proceder ao exame, instrução e informação de todos os processos referentes a direitos e deveres, vantagens e responsabilidades dos servidores do batalhão;	Conhecimento técnico Planejamento e coordenação;
Competência funcional	Elaborar relatórios gerenciais para o assessoramento do comandante da unidade sobre seu respectivo quadro de servidores;	Usar linguagem concisa, clara e apropriada; Estruturar ideias claramente; Utilizar a gramática de forma correta;
Competência funcional	Produzir, acompanhar e controlar a documentação funcional do pessoal do batalhão;	Captar, sintetizar, organizar e utilizar dados;
Competência funcional, gerencial e cognitiva	Confeccionar, controlar e expedir todos os expedientes do comando do batalhão;	Usar linguagem concisa, clara e apropriada; Estruturar ideias claramente; Utilizar a gramática de forma correta. Visão sistêmica
Competência funcional	Acompanhar e divulgar as informações publicadas nos meios de comunicação corporativos referentes à atividade de bombeiro militar;	Comunicação eficaz
Competência funcional, gerencial e cognitiva	Receber e distribuir todos os documentos dirigidos ao batalhão e controlar o fluxo destes, administrando os serviços de expedição, recebimento, distribuição, tramitação e arquivamento de documentos.	Gestão de processos; Visão sistêmica.

Fonte: Elaboração própria.

Como se pôde notar, as fontes documentais são distintas, mas se comunicam e se complementam, permitindo assim, realizar a classificação das competências mais pertinentes ao desenvolvimento do potencial do profissional. Para uma melhor didática, as competências foram divididas em: comportamentais, funcionais, cognitivas, sociais e gerenciais que se integram, uma vez que uma complementa a outra, existindo competências que se associam a mais de uma categoria.

Assim, é notório que existe um certo equilíbrio entre as *hards skills* e as *soft skills*, uma vez que, estão expressas em quantidades próximas nos achados

documentais, o que é de grande relevância para um bom desenvolvimento das competências profissionais.

Outrossim, como o foco foi a análise documental com atribuições constantes no planejamento, por vezes, atribuições diversas requerem competências similares, reforçando a essencialidade do fortalecimento destas habilidades para os chefes da área de pessoal.

5.2 Competências essenciais aos chefes de pessoal do CBMBA

Para alcançar o objetivo específico “c” – verificar as competências essenciais aos chefes de pessoal do CBMBA –, foi realizada a análise do grupo focal com os Oficiais integrantes do Departamento de Pessoal em paralelo aos achados documentais.

Inicialmente, foram expostas ao grupo focal as competências advindas dos achados documentais, as quais foram, de forma unânime, consideradas em sua totalidade essenciais pelo grupo. Em seguida, expusemos várias competências consideradas essenciais para o profissional que trabalha na área de gestão de pessoas, advindas dos trabalhos científicos, descrita na seção anterior, estando as referidas competências expostas no Apêndice A e no quadro a seguir:

Quadro 21 – Competências pesquisadas norteadoras para o grupo focal

Ord.	Competências do Apêndice A (Trabalhos científicos)	Competências do Apêndice A consideradas essenciais pelo grupo focal
01	Abertura e rigor intelectual, criatividade e busca de inovações	Abertura e rigor intelectual, criatividade e busca de inovações
02	Aprendizado constante	Aprendizado constante
03	Atendimento de demandas sociais, locais e regionais	Atendimento de demandas sociais, locais e regionais
04	Autoconfiança	Autoconfiança
05	Busca da excelência nas suas atividades fins	
06	Compromisso com a transformação social/promover justiça social	
07	Conhecimento de novas tecnologias e tendências	Conhecimento de novas tecnologias e tendências
08	Criatividade, inovação e empreendedorismo	
09	Comprometimento com a democracia	
10	Compromisso com a excelência	Compromisso com a excelência
11	Domínio da língua portuguesa e técnicas de	

	redação	
12	Execução de serviços de apoio nas diferentes áreas administrativas	
13	Flexibilidade/Adaptabilidade	Flexibilidade/Adaptabilidade
14	Gestão acadêmica e planejamento organizacional	
15	Liderança	Liderança
16	Orientação para resultados	Orientação para resultados
17	Organização	Organização
18	Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	
19	Pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania	Pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania
20	Proatividade	Proatividade
21	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
22	Resolução de problemas	Resolução de problemas
23	Sincronia com a cultura da empresa	Sincronia com a cultura da empresa
24	Sustentabilidade e responsabilidade ambiental	
25	Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação	Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação
26	Responsabilidade e postura ética	Responsabilidade e postura ética
27	Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação	Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação

Fonte: Elaboração própria.

Como já mencionado, foi realizada uma pesquisa no Trabalho de Ecard (2022), Barros e Hoffmann (2022), a partir da qual foi possível extrair um total de 27 competências para exposição ao grupo focal exposto acima. Destas, 18 foram consideradas como essenciais pelo grupo focal, o qual acrescentou mais 11, como será percebido no quadro seguinte.

Dessa maneira, o Quadro 22 apresentará as competências dos achados documentais (segunda coluna), citadas nos quadros 19 e 20; as selecionadas pelo grupo focal advindas da pesquisa de trabalhos científicos (terceira coluna); as acrescentadas pelo grupo focal (terceira coluna, com destaque cinza) e o produto das junções realizadas com a segunda coluna, terceira coluna e harmonização de termos (quarta coluna).

Quadro 22 – Harmonização dos termos de análise das competências

Ord.	Competências da análise documental	Competências do grupo focal	Competências do Mapa de Competências em construção
01	Empatia e habilidades interpessoais	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
02	Inteligência emocional; atender ao público	<u>Inteligência emocional</u>	Inteligência emocional
03	Ética e integridade	Responsabilidade e postura ética	Ética e integridade
04		<u>Imparcialidade</u>	Impessoalidade
05	Respeito e empatia; valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação	Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação; atendimento de demandas sociais, locais e regionais; pluralismo de ideias; promoção de valores democráticos e de cidadania	Respeito à diversidade
06		Aprendizado constante	Aprendizado constante
07		Proatividade	Proatividade
08		<u>Tomada de decisão</u>	Tomada de decisão
09	Conhecimento técnico; atender ao público		Conhecimento técnico
10	Análise de dados e métrica; captar e utilizar dados; captar, sintetizar, organizar e utilizar dados		Captar, sintetizar e utilizar dados
11	Usar linguagem concisa, clara e apropriada, estruturar ideias claramente e utilizar a gramática de forma correta; atender ao público; comunicação eficaz	<u>Clareza e objetividade nos documentos</u>	Comunicação eficaz
12	Utilizar a gramática de forma correta	<u>Domínio da língua portuguesa e conhecimento da redação oficial</u>	Domínio da língua portuguesa e da redação oficial
13	Gestão de processos		Orientação por processo
14		Conhecimento de novas tecnologias e tendências	Conhecimento de novas tecnologias e tendências
15		<u>Padronização de documentos</u>	Proceder de forma padronizada
16		Resolução de problemas	Resolução de problemas
17		Orientação para resultados	Orientação para resultados
18	Respeito e empatia; empatia e habilidades interpessoais	<u>Empatia</u>	Empatia
19		<u>Feedback</u>	Domínio sobre a cultura do <i>feedback</i>
20		Valorização de pessoas, diálogo e transparência	Valorização de pessoas e cultura
21	Orientação para saúde e segurança do trabalho		Orientação para saúde e segurança do trabalho
22		Liderança	Liderança
23	Gestão de talentos		Gestão de talentos
24		Autoconfiança	Autoconfiança
25		Flexibilidade e adaptabilidade	Agilidade

26	Cultura e engajamento	Compromisso com a excelência	Compromisso com a excelência
27	Pensamento estratégico; visão sistêmica (extrapolou as competências individuais); governança e <i>compliance</i> (extrapolou as competências individuais)	Sincronia com a cultura da empresa	Pensamento estratégico
28	Inovação	Abertura em rigor intelectual, criatividade e busca de inovações	Inovação
29	Planejamento e coordenação	Organização	Planejamento, organização e objetividade
30		Comprometimento	Comprometimento
31		Motivação	Postura motivadora
32		Gestão de prêmios	Administração de recompensa

Fonte: Elaboração própria.

Realizou-se uma harmonização de termos para uma análise mais apurada. Nas competências comportamentais, pode-se citar a “imparcialidade”, que se remodelou para “impessoalidade”, uma vez que a competência de ser imparcial busca exatamente a impessoalidade, sendo que como já foi visto esta competência se aproxima de um requisito de competência para a competência de liderança. Em alguns momentos, optou-se pela terminologia ou parte da terminologia do estudo documental, da pesquisa dos trabalhos científicos ou do grupo focal, levando em consideração a que mais representasse o objetivo proposto. Por exemplo, o “respeito à diversidade” buscou sintetizar: “respeito e empatia” (competências da análise documental); “respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação”, “atendimento de demandas sociais, locais e regionais”, “pluralismo de ideias” e “promoção de valores democráticos e de cidadania” (competências citadas nos Trabalhos científicos e do grupo focal). Vale salientar que estas últimas, foram adaptadas, principalmente, devido ao aprofundamento do estudo que fez com que fosse percebido que eram competências organizacionais, devendo buscar a competência individual que as reproduzisse. Tal adaptação trouxe um melhor entendimento para o estudo e não deixou de abarcar o objetivo maior da competência.

Nas competências funcionais, é possível citar “gestão de processos”, que passou a ser “orientação por processo”, por se tratar de uma terminologia mais ampla, na qual se inclui a gestão de processos; do mesmo modo, “padronização de

documentos” tornou-se “proceder de forma padronizada”, pois, na discussão do grupo focal, ficou claro que a problemática em torno da falta de padronização vai para além do espaço restrito ao bojo de documentos.

Nas competências cognitivas não foi necessária a harmonização, sendo incluídas exatamente conforme a discussão do grupo focal.

Já nas competências sociais, o termo “*feedback*” foi ampliado para “domínio sobre a cultura do *feedback*” para trazer uma visão mais ampla, levando em consideração não apenas a prática do *feedback*, mas a compreensão da sua utilização, tornando seu uso mais eficiente. De maneira similar, “valorização de pessoas, diálogo e transparência” se remodelou para “valorização de pessoas e cultura”, levando em consideração a máxima do respeito à diversidade da nação.

Por fim, nas competências gerenciais, tem-se “flexibilidade e adaptabilidade”, transformada em “agilidade” por ser uma competência que engloba as demais e por ter seu *modus operandi* mais difundido nas estruturas organizacionais. Ademais, algumas competências, por estarem mais diretamente ligadas às competências organizacionais, foram remodeladas para uma competência individual mais próxima ao tema, como “sincronia com a cultura da empresa que se enquadrou em pensamento estratégico que é uma linguagem de competência mais difundida, bem como “governança e *compliance*”, que, também, se enquadrou em “pensamento estratégico”, embora, devido à sua amplitude, também se insira em diversas outras competências, como “ética e integridade”, “impessoalidade” e “orientação por processos”. Ainda, na mesma categoria de competências gerenciais, “planejamento e coordenação” e “organização” foram representadas por “planejamento, organização e objetividade”. Ficou claro que a coordenação já se encontrava inserida nesse contexto e que a objetividade – uma carência debatida no grupo focal – pôde ser melhor inserida nesta competência. “Motivação” se remodelou para “postura motivadora”, por ser uma competência mais abrangente e que pode melhor atender às necessidades institucionais, assim como “gestão de prêmios”, que se tornou “administração de recompensas”.

Assim, foi possível realizar uma harmonização de termos para que não houvesse repetição ou entendimentos equivocados do que se queria tratar e até mesmo para uma melhor explanação teórica no campo de estudo, o que contribuiu para a objetividade da exposição.

Vale salientar que, ao se realizar o aprofundamento do estudo, percebeu-se que algumas terminologias poderiam estar mais próximas de requisitos de competências da liderança que das próprias competências em si, como são os casos da administração de recompensas, postura motivadora e impessoalidade. No entanto, como este fato foi detectado após a realização dos questionários direcionado aos chefes de pessoal, sendo, inclusive, sinalizado naqueles com lacunas medianas, optou-se por deixá-los na construção da pesquisa, mesmo com o reconhecimento de um tangenciamento conceitual, uma vez que o objetivo maior deste trabalho é a capacitação e a aplicação prática das variáveis correlacionadas como competências no dia a dia do trabalho.

Dando continuidade à análise, foi realizado um agrupamento entre as competências para uma melhor didática, dividindo-as, como já mencionado, em comportamentais, funcionais, cognitivas, sociais e gerenciais. Vale reforçar que algumas competências podem, inclusive, transitar por mais de uma classificação, uma vez que não são unidirecionais em suas origens, podendo ser fruto de mais de um foco.

Ademais, as competências gerenciais são muito importantes para o desenvolvimento de uma instituição. Como já citado, nem sempre o chefe de pessoal será o responsável direto pelas ações, mas um grande orientador para o responsável competente pelas decisões o que traz a necessidade mais contundente das competências gerenciais.

Como se pôde perceber, é notória a relação existente entre os termos encontrados na pesquisa de campo e as competências extraídas do referencial teórico, em especial do glossário de competências de Barros e Hoffmann (2022), bem como de Ecard (2022). Para que fique mais evidente será exposto um quadro de síntese que realiza um paralelo entre as Competências do glossário de Barros e Hoffmann (2022) e Ecard (2022) e as Competências essenciais do chefe de pessoal do CBMBA:

Quadro 23 – Relação do Referencial teórico com o Mapa de Competências

Competências do glossário de Barros e Hoffmann (2022) e Ecard (2022)	Competências essenciais do chefe de pessoal do CBMBA
Preventiva	
Normativa/Execução de serviços de apoio nas diferentes áreas administrativas	Conhecimento técnico
Desenvolvimento de uma visão	
Integração	
Capacidade analítica	Captar, sintetizar e utilizar dados
Saber mobilizar/Administração de informações/ senso de independência das tarefas/Visão sistêmica/ Foco em pensamento sistêmico/	Orientação por processo
Saber agir	
Saber aprender/Curiosidade intelectual/Aprendizagem coletiva/Autodesenvolvimento/Autoconhecimento e adaptabilidade	Aprendizado constante
Independência e autoconfiança/Marketing pessoal	Autoconfiança
Exigência de qualidade e eficiência/Trabalho produtivo	Compromisso com a excelência
Busca de informações	
Persuasão/Negociação	
Senso de urgência	
Ter visão estratégica/Estabelecimento de metas e objetivos	Pensamento estratégico
Desenvolvimento dos empregados/Construção/desenvolvimento de equipes	Gestão de talentos
Consultoria em sistemas/Implementação de desenvolvimento de <i>software</i>	
Inovação/Pensamento criativo/ Criatividade, inovação e empreendedorismo /Apresentação de ideias/Convívio com a mudança	Inovação/Conhecimento de novas tecnologias e tendências
Compreensão dos outros	Empatia
Construção e manutenção da base do poder	
Comprometimento	Comprometimento
Responsabilidade social	
Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
Análise e solução de problemas	Resolução de problemas
Empreendedorismo	
Ética/Integridade/ Responsabilidade e postura ética	Ética e integridade
Persistência	
Orientação para resultados	Orientação para resultados
Iniciativa/Engajamento Subjetivo	Proatividade
Comunicação/Linguagem compartilhada	Comunicação eficaz
Planejamento/Organização/ Gestão acadêmica e planejamento organizacional /Administração de tempo e estresse	Planejamento, org. e objetividade; proceder de forma padronizada
Administração de conflitos	
Atendimento a usuários	
Tomada de decisão/Assumir riscos calculados	Tomada de decisão
Flexibilidade	Agilidade
Influência na organização	
Equilíbrio emocional/ Inteligência emocional /Interações afetivas	Inteligência emocional
Compartilhar conhecimento/Memória coletiva	
Capital humano	
Cooperação compartilhada/Sentido coletivo/Trabalho em equipe	
Domínio da Língua portuguesa e técnicas de redação /Redação de textos oficiais	Domínio da líng. Port. e da red of.
Gestão socioambiental	
Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	Orientação para saúde e segurança do trabalho
Liderança /Gerenciamento/gestão	Liderança/Domínio sobre a cultura do feedback/Valorização de pessoas e cultura/Postura motivadora/Adm. de recompensa
Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação/atendimento de demandas sociais, locais e regionais/pluralismo de ideias/promoção de valores democráticos e de cidadania	Respeito a diversidade
	Impessoalidade

Fonte: elaboração própria.^{2 3 4}

² Nota: os destaques em vermelho são para as competências do glossário em concomitância de Barros e Hoffmann (2022) e de Ecard (2022);

No diálogo com o referencial teórico, evidencia-se que a maioria das competências encontradas nas pesquisas já são citadas em pesquisas de autores da área. Para tanto, foi realizada um agrupamento de termos similares, tendo em vista que, como o próprio Barros e Hoffmann (2022) afirmaram, por vezes, terminologias similares são utilizadas para capacidades idênticas. Outrossim, neste momento não foram categorizadas as competências tendo em vista que alguns autores divergiam na referida categorização, o que poderia trazer apenas uma confusão conceitual.

Do mesmo modo, será notado que, por vezes, a nomenclatura utilizada no quadro não está idêntica à mencionada na discussão com os autores, tendo em vista que no quadro existiu uma harmonização dos termos, a partir de Barros e Hoffmann (2022). A seguir será mencionado o termo utilizado de fato pelo autor no comentário de cada competência em paralelo as do Mapa de Competências do CBMBA.

O “conhecimento técnico” ficou alinhado com a “normativa” e “execução de serviços de apoio nas diferentes áreas administrativas” devido a parte técnica das funções exercidas pelo chefe de pessoal do CBMBA está profundamente ligada à parte da conformidade legal, em especial, ao estatuto dos policiais militares, juntamente com as normas correlatas que fazem referência aos direitos e deveres do bombeiro militar, bem como ao conhecimento relacionado à prática cotidiana das atividades. No grupo focal, o Capitão Jerry expressou bem esta correlação ao mencionar a necessidade da competência técnica:

o setor de pessoal das unidades é um campo sensível, de demandas, de situações diversas, de problemas a serem solucionados e as unidades realmente devem procurar se assenhorar, ter este conhecimento técnico, ter o conhecimento do estatuto, saber lidar com a tropa, com os anseios da tropa, com as demandas que vão surgindo com as mudanças.

É notória a relevância do conhecimento técnico para esta profissão que trabalha diariamente, garantindo direitos dos servidores e orientando sobre os seus

³ Nota: o destaque em azul são as competências extraídas apenas de Ecard (2022);

⁴ Nota: o destaque verde são as competências organizacionais de Ecard (2022).

deveres. Vale ressaltar ainda que para Stefano, & Alberton (2018) o foco normativo é mais ambiental, no entanto, é um foco normativo que abarca o objetivo daquela pesquisa institucional, já que se baseia em competências para sustentabilidade, assim sendo, menciona a normativa como a capacidade baseada no conhecimento adquirido normativo incluindo conceitos de justiça, de equidade, de integridade socioecológica e de ética. No caso do bombeiro, como bem mencionado pelo Capitão Coordenador da Administração de Pessoal o foco está, em grande medida, no estatuto que traz todo regimento procedimentar da instituição.

“Captar, sintetizar e utilizar dados” no contexto foi aproximado da “capacidade analítica” de Fevorini et al. (2014) que menciona a importância do líder em possuir uma visão holística das missões de sua instituição, condições de sintetizá-las e utilizar da forma mais eficiente. Neste ponto, nota-se que o relacionamento da competência está voltado para o líder, podendo, também, ser trazido para o chefe de pessoal que em certos momentos será o líder da situação e em outros será o responsável por assessorar o líder gestor.

Para a “orientação por processo”, por sua vez, não foi localizada competência idêntica, mas competências que dialogam de alguma forma e que podem se beneficiar da Orientação por Processo entre as quais: o “saber mobilizar”; a “administração de informações”, o “senso de independência das tarefas”; “visão sistêmica” e foco no pensamento sistêmico. Todas estas competências possuem relação com a edificação da capacidade de saber agir e/ou mobilizar por meio de processos, como é possível perceber na definição de “visão sistêmica” de Duarte et al (2009, p. 15): “Capacidade de compreender o dinamismo de um processo diante do contexto institucional, identificando ações que possam influenciá-lo e/ou promover sua interação com outros processos.”.

O “aprendizado constante” se relaciona com o “saber aprender;”; “curiosidade intelectual”; “aprendizagem coletiva”; “autodesenvolvimento”; “autoconhecimento e adaptabilidade”. Neste ponto, será privilegiada a visão de Campos et al. (2014, p. 45) de que a curiosidade intelectual é a “disposição para experimentar e aprender e habilidade em perceber oportunidades e incentivar novas idéias”, sendo, portanto, essencial no mundo pós-moderno e dinâmico da atualidade.

A “autoconfiança” associa se à “independência e autoconfiança” e “marketing pessoal”. Trata-se de um atributo muito relevante, já que é determinante na busca de espaço para o autodesenvolvimento. Neste contexto conforme pesquisa

realizada por Schmitz (2012), independência e autoconfiança foram consideradas competências empreendedoras de maior importância, expressando sua relevância no desenvolvimento dos profissionais, principalmente, o gestor líder.

O “compromisso com a excelência” se aproxima da “exigência de qualidade e eficiência” e do “trabalho produtivo”. De acordo com a pesquisa realizada por Lizote & Verdinelli (2014), a “exigência de qualidade e eficiência” foi considerada, dentre as cinco competências estudadas pelos autores, como a de maior significância para o desempenho do profissional, ratificando, assim, a relevância como uma competência determinante para o chefe de pessoal.

O “pensamento estratégico” se reflete em metas que determinam uma visão de uso efetivo da estratégia como “estabelecimento de metas e objetivos” e “ter visão estratégica”. Gava Neto et al. (2015) fizeram uma pesquisa verificando o desempenho de empresas de software constatando a relevância da competência de “gestão estratégica” naquelas instituições, demonstrando que esta é uma competência essencial, atualmente, para todas as instituições, sejam públicas ou privadas.

A “gestão de talentos” pode ser associada ao “desenvolvimento dos empregados” e “construção/desenvolvimento de equipes”. Aqui, Campos et al (2014, p. 13) trazem como “desenvolvimento de talentos e da organização” uma competência voltada para a motivação com “habilidades em motivar e engajar outras pessoas para atingir determinada ação”. A visão da nossa pesquisa vai além, indo para uma área de gestão de pessoas que observa qual profissional possui um perfil para o desempenho de certas atividades ou formas de desenvolver os profissionais para que alcancem o objetivo institucional, bem como selecionar novos profissionais para colaborar com as missões a serem desenvolvidas.

A “inovação” e o “conhecimento de novas tecnologias e tendências” foram agrupadas em virtude de suas semelhanças e complementaridade, ainda que o segundo seja apenas um insumo importante para o processo inovativo. Oderich (2005) traz uma perspectiva da inovação como capacidade de apresentar idéias criativas, atitudes, soluções e conceitos inovadores que visem à melhoria das práticas de gestão. Dessa forma, percebe-se sua relação com a criatividade, realizando uma comunicação com o alinhamento das competências. Ainda nesta perspectiva, nota-se a relevância de conhecer novas tendências e tecnologias para que se possa construir a base da inovação.

A “empatia” para Picchiali (2010, p.10) foi trazida como “compreensão dos outros”:

A chave para compreendermos e ajudarmos os outros é a expansão contínua de nossa própria consciência de tudo aquilo que menos desejamos saber a nosso próprio respeito. Integridade, segurança e autoaceitação reforçam a capacidade de praticar a empatia (principal competência para ajudar os outros crescerem). A empatia implica colocarmo-nos de fato no lugar do outro e procurar honestamente enxergar o mundo sob seu ponto de vista.

Assim, nota-se que, mesmo não utilizando a mesma terminologia, a concepção acaba sendo idêntica. E, o autor, entende que esta é uma das competências mais essenciais ao líder gestor.

O “Comprometimento” é uma competência bastante citada pelos autores: Lizote & Verdinelli, Costa et al (2016) e Strack et al (2009), todos atribuem importância a esta competência e do papel do líder neste contexto para fazer com que ela se desenvolva, salientando sua relação com a motivação dos profissionais.

O “Relacionamento interpessoal” é considerada uma competência relevante no ambiente de trabalho. De acordo com pesquisa realizada por Duarte et al (2009), dentre as 19 competências no desenvolvimento dos servidores técnico-administrativo seu peso de importância definido pelos autores foi o maior junto com o atendimento ao público. Do mesmo modo, na pesquisa de Ecard (2022), foi considerada a competência de maior relevância. Stefano & Alberdon (2018) complementam, ao considerar a competência interpessoal como suporte para outras importantes competências.

A “resolução de problemas” pôde ser associada a “análise e solução de problemas”. Stefano, & Alberton (2018) a apresentam como uma competência que se divide em cinco competências-chave: a competência de sistemas de pensamento, a competência de antecipação, a competência normativa, a competência estratégica e a competência interpessoal com foco na sustentabilidade, demonstrando a sua interdependência e integração com demais competências.

A dimensão que é aqui apresentada como “Ética e integridade”, é desdobrada em duas pelo autor Barros e Hoffmann (2022) que trata de competência em “ética” e “integridade”, já Ecard (2022, p. 66), a trouxe como “Responsabilidade e postura ética” e na sua definição trouxe a terminologia integridade: “Responsabilidade e Postura Ética – orientar-se por valores éticos, com

responsabilidade, integridade e transparência”. A autora ainda salienta que um dos gestores entrevistados citou esta como sendo a mais importante. Vieira et al (2019) na pesquisa sobre o mapeamento de competências na área de saúde, identificam a competência ética como a mais mencionada pelos entrevistados, sendo uma particularidade diante de demais instituições o que expressa seu destaque ainda maior nesta área.

Campos et al (2014, p. 13) ampliam a visão da “Orientação para o Resultado”, trazendo uma visão particular, tratando da “orientação para o todo com atenção aos detalhes: habilidade em centrar-se nos detalhes e ampliar sua visão conforme necessário, operando nos campos “macro” e “micro” simultaneamente”. Então, ele traz um foco não só nos resultados, mas em cada detalhe das ações que os buscam.

A “proatividade” aqui foi melhor associada a “iniciativa” e engajamento subjetivo”, Costa et al (2016) trazem uma visão bem próxima de proatividade, já Lizote &Verdinelli com a terminologia de “busca de oportunidade e iniciativas” com o mesmo viés, enfatizam para o fato de, juntamente com a exigência de qualidade e eficiência, estas serem as únicas competências com relação significativa com o desempenho, demonstrando, assim, uma relação direta com o desenvolvimento do profissional.

A “comunicação eficaz” que foi desenvolvida a partir das variáveis “comunicação” e “linguagem compartilhada” é considerada uma competência bastante citada como relevante entre os autores. Giansante et al (2015) trazem o olhar comunitário, demonstrando a importância de perceber a comunicação na sua forma coletiva, o que, em certa medida, está inserido numa comunicação verdadeiramente eficaz.

O “planejamento, organização e objetividade” esteve relacionado a: variáveis como “planejamento”; “organização”; “gestão acadêmica e planejamento organizacional” e “administração de tempo e estresse”. Estas são competências muito mencionadas pelos autores. Dos 15 autores estudados, sete mencionaram pelo menos uma destas competências, o que expressa sua generalidade, uma vez que os estudos são nas mais diversas áreas. A administração de tempo e estresse de Pichiai (2010) tem importante relação com o desenvolvimento da mesma competência citada aqui. Por isso sua junção. Giansante et al (2015), com o viés coletivo, trazem um olhar de interdependência das tarefas, o que é muito relevante

para um bom planejamento e a prática da orientação por resultado. Demais autores seguem a mesma vertente com um olhar para o planejamento em maior foco e sua correlação com a organização e objetividade, ponto bastante enfatizado no grupo focal também. Finalmente, o “proceder de forma padronizada” foi inserido neste contexto, tomado como a “Capacidade de trabalhar com método, ordem e distribuição adequada do tempo e das tarefas, organizando seus processos de trabalho” o que expressa grande relação com o planejamento.

A “tomada de decisão” abrange a variável “assumir riscos calculados”, esta última, de certa maneira, qualifica a primeira. Na pesquisa realizada por Vieira et al. (2019) esta foi considerada a competência de maior relevância por todos os entrevistados. Por outro lado, Costa et al. (2016) fazem uma reflexão sobre o quanto é relevante o desenvolvimento da competência “análise e solução de problemas” para que tenhamos também a competência de tomada de decisão desenvolvida.

“Agilidade”, foi relacionada a “flexibilidade” no momento inicial, no entanto, o aprofundamento da pesquisa, mais tarde, mostrou que a flexibilidade é uma terminologia mais difundida. A rigor a flexibilidade traz agilidade, mas os conceitos são distintos. Nos estudos de Duarte et al. (2009) e Costa et al (2016), a importância atribuída à esta competência foi apenas mediana. De maneira geral, a maioria dos autores se concentrou em realizar a conceituação da competência e o desenvolvimento dela nas instituições estudadas.

A “inteligência emocional” abrange também as variáveis “equilíbrio emocional”; e “interações afetivas”. De acordo com a pesquisa realizada por Ecard (2022), inteligência emocional foi considerada a segunda competência de maior importância, junto a “Responsabilidade e Postura Ética”, expressando sua relevância numa instituição, sendo, inclusive, uma das selecionadas pela autora para ser desenvolvida numa trilha de aprendizagem. Para Duarte et al. (2009, p. 14), apesar da diferença terminológica, o autor optou por denominar a competência de “equilíbrio emocional” e não “inteligência emocional”, nota-se igualdade na definição: “capacidade de manter estáveis os padrões de desempenho em situações de oposição, sendo receptivo a críticas e orientações”, por isso o enquadramento idêntico.

Já o “domínio da língua portuguesa e da redação oficial” dialogam com “domínio da língua portuguesa e técnicas de redação” e “redação de textos oficiais”. A competência foi julgada como específica, inicialmente. No entanto, ao

aprofundarmos o estudo, notamos que alguns autores já haviam detectado esta competência como essencial nas suas pesquisas. É interessante notar que mesmo, por vezes, não sendo utilizado a mesma terminologia, ainda assim, o objetivo é o mesmo. Por exemplo, Ecard (2022, p. 64) não citou entre as competências, a redação de texto oficial, no entanto, na definição no seu texto, frisou que nela se incluía a capacidade de “utilizar as regras de escrita da língua portuguesa, redigindo documentos com linguagem formal e sem erros ortográficos, seguindo o Manual de Redação Oficial da República”, expressando que no seu contexto, assim como para Leal, & Fiates (2013) o trabalho de redigir a redação oficial é uma competência de grande relevância. A pequena distinção entre eles é que para Ecard (2022) a redação oficial estaria incluída no domínio da língua portuguesa e para Leal, & Fiates (2013) o domínio da língua portuguesa estaria incluído na redação de textos oficiais, a visão desta pesquisa se aproxima mais da primeira autora por considerá-la mais abrangente, conforme requer uma atividade de chefe de pessoal.

A “orientação para saúde e segurança do trabalho” guarda relação com a “orientação para saúde, segurança e meio ambiente” de Ecard (2022), sendo que devido às exigências técnicas na atividade de bombeiro militar, bem como os riscos inerentes à referida atividade, optou-se por um viés mais voltado para segurança do bombeiro, uma vez que essa possui lugar de destaque entre os objetivos do planejamento estratégico do CBMBA.

Foram adotadas, ainda, as competências: “domínio sobre a cultura do feedback”; “valorização de pessoas e cultura”; “postura motivadora” e “administração de recompensa” na dimensão de competência “liderança”, uma vez que são competências que expressam a capacidade de liderar.

Então, a liderança é uma competência que se integra as demais para que se possa desenvolver com eficácia, aqui neste ponto podendo até elas serem comparadas a requisitos de competência como a postura motivadora para desenvolver a liderança, mas o que indiscutivelmente, busca se destacar é a real necessidade do desenvolvimento destas capacidades para um chefe de pessoal.

Outrossim, “impessoalidade” foi uma competência nova no rol estudado, vale ressaltar que após um amadurecimento do referencial teórico, foi percebido que ela se aproxima mais de um requisito de competência, por exemplo, se o líder não age com impessoalidade, está fugindo aos requisitos da boa burocracia. No entanto, como o trabalho foi desenvolvido inicialmente nos questionários como competência,

aqui por vezes será tratada como competência, uma vez que não prejudica o intuito maior do trabalho, já que desenvolvendo a impessoalidade será desenvolvida a competência de liderança. Assim, buscou expressá-la explicitamente, inclusive, o debate do grupo focal a trouxe fortemente com o viés para terminologia “imparcialidade” que focou muito na relevância do desenvolvimento desta competência, como bem pontuou a Major BM Atilamara: “O profissional tem de ser imparcial, ele tem de entender que alí ele está trabalhando para o efetivo no geral e vai entrar as outras competências como organização, mas a imparcialidade acho que tem de ser primordial”.

Desse modo, após estas análises, foi possível, até este momento, verificar as competências essenciais aos profissionais na área de gestão de pessoas do CBMBA, competências estas que terão sua relevância mensurada pelos questionários logo a seguir, realizados por meio dos profissionais que lidarão diretamente com esta realidade.

Vale reforçar, ainda, que as competências citadas foram adaptadas em alguns casos. Dessa forma, mesmo que o ideal seja a Competência estar associada ao Conhecimento, à Habilidade e à Atitude (CHA), por vezes, algumas variáveis (competências) não foram associadas a uma das três categorias como, por exemplo - ética e integridade, impessoalidade e inteligência emocional - tendo em vista que foi acatado o que se viu em alguns referenciais teóricos como modelo no momento inicial e, assim, se obteve uma melhor didática no entendimento do grupo focal e dos questionários, não deixando de alcançar as competências mais essenciais nos chefes de pessoal do CBMBA.

5.3 Competências existentes nos chefes de pessoal do CBMBA e Gaps de competências dos chefes de pessoal do CBMBA

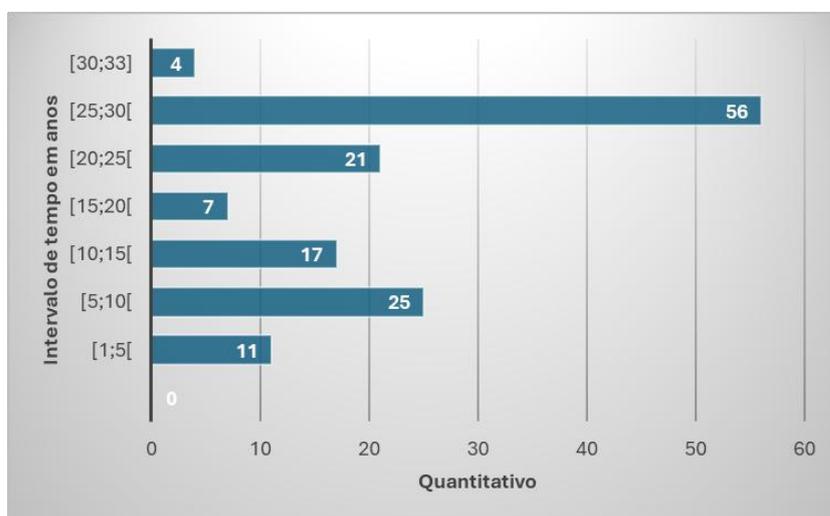
O questionário possibilitou ratificar, complementar e retificar os achados da pesquisa.

Num primeiro momento, foi realizada a identificação do profissional, definindo a unidade em que trabalha, para que se pudesse de fato ter um controle de que existiam os representantes de cada Organização de Bombeiro Militar (OBM), o que permitiu confirmar a representatividade de todas as OBMs do CBMBA.

Posteriormente, foi solicitado o nome, sendo que todos estes questionamentos eram respondidos de forma voluntária, não havendo nenhuma questão obrigatória. Dessa maneira, realizando a correlação com o questionamento anterior, foi possível verificar o representante de cada unidade e aqueles que ainda não haviam respondido, o que possibilitou um contato via telefone para solicitar a colaboração de todos, que prontamente responderam ao questionário.

Outrossim, solicitou-se a informação do tempo de serviço em anos, totalizando mais da metade com tempo superior a 20 anos de serviço, como é possível visualizar na figura a seguir:

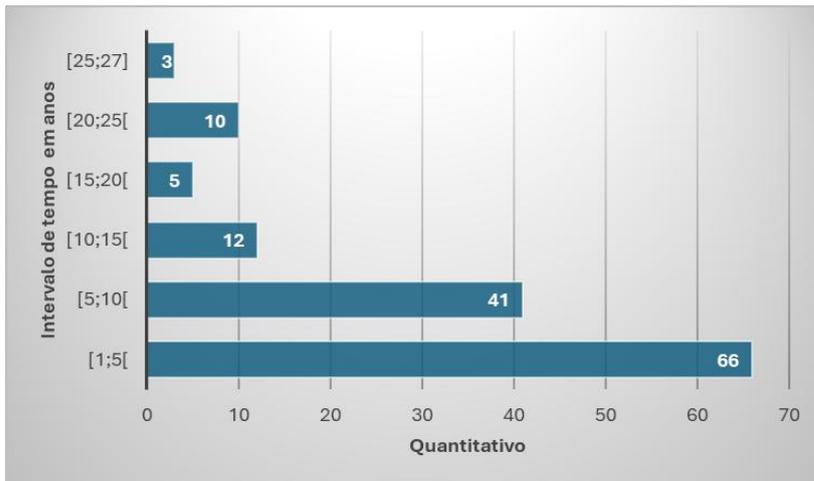
Figura 15 – Tempo de serviço em anos



Fonte: Elaboração própria.

Isso demonstra que os profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas são indivíduos experientes com a atividade de bombeiro militar, o que contribui com a atividade desempenhada, uma vez que trabalhar na área de gestão de pessoas requer um conhecimento amplo da instituição em todas as suas vertentes, para melhor orientar os demais profissionais e tomar decisões de maneira assertiva, o que só é possível com uma experiência considerável na área.

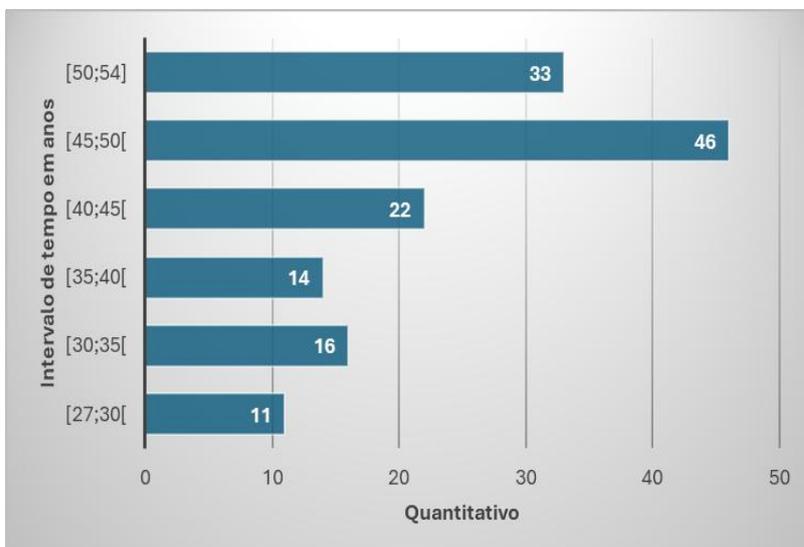
Contudo, apesar da experiência na atividade geral de bombeiro militar, em relação ao tempo exercido na área de gestão de pessoas, o cenário muda, já que quase metade possui menos de cinco anos de serviço na referida área, como é possível ver na figura a seguir:

Figura 16 – Tempo de serviço na área de gestão de pessoas em anos

Fonte: Elaboração própria.

Fica explícita, mais uma vez, a necessidade de uma capacitação para estes profissionais que não possuem experiência na área específica e necessitam maior aproximação com a cultura organizacional, sobretudo para que tenham as condições necessárias para gerir pessoas de maneira humana.

Questionou-se a idade dos voluntários e ratificou-se que o grupo dos BMs responsáveis pela área de gestão de pessoas é de profissionais com idade mais avançada, com 79 dos voluntários com idade acima de 50 anos, possuindo, assim, além de experiência no trabalho, experiência de vida. Segue figura com demonstrativo:

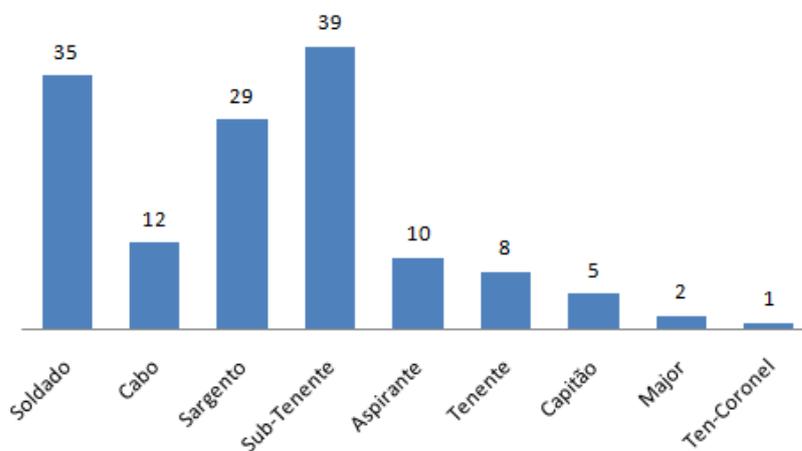
Figura 17 – Idade dos voluntários

Fonte: Elaboração própria.

Dessa maneira, 71% dos entrevistados possuem idade acima de 40 anos, expressando a maturidade do grupo estudado.

As graduações, por sua vez, são bastante variadas, predominando entre Sub-Tenentes, Sargentos e Soldados, com uma representação aproximada de 27,46%, 20,42%, e 25,35% respectivamente, o que representa mais da metade de todo o grupo, como é possível perceber na figura a seguir:

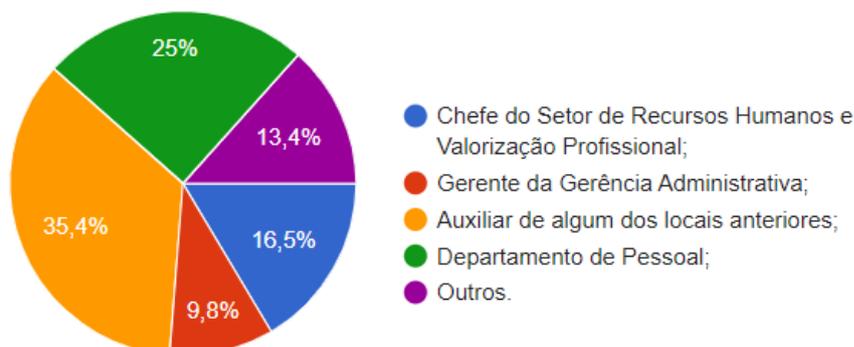
Figura 18 – Posto e graduação dos voluntários



Fonte: Elaboração própria.

Quanto à função exercida, o predomínio é na área de auxiliar, seguindo com os profissionais do Departamento de Pessoal, fato esperado, tendo em vista a previsão legal existente que também é conforme a referida proporção, segue figura ilustrativa das funções exercidas pelos voluntários:

Figura 19 – Função que os voluntários exercem

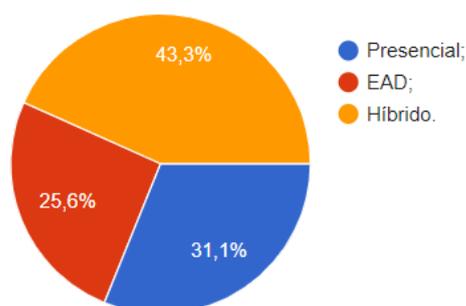


Fonte: Elaboração própria.

É sempre pertinente verificar o perfil dos discentes para que a carga horária, as disciplinas e as competências transmitidas no curso sejam trabalhadas de maneira mais assertiva.

Outrossim, o último questionamento na área de identificação foi referente ao formato do curso, para que se pudesse sugerir a forma ideal para o grupo de futuros discentes. Desse modo, obteve-se a seguinte figura:

Figura 20 – Formato preferido para a capacitação



Fonte: Elaboração própria.

Assim, ficou notório que a grande maioria prefere um curso híbrido, seguido de presencial e, logo em seguida, em formato EAD.

Na análise deste momento inicial, os resultados trouxeram informações relevantes que colaboraram na tomada de decisão para a formatação do projeto pedagógico.

Agora, iniciar-se-á a análise das competências. Porém, antes disso, é pertinente informar que os resultados da documentação coadunaram com os do grupo focal, que, por sua vez, também coadunaram com os do questionário, como é possível notar no quadro a seguir que referência o quão importante foram consideradas as competências selecionadas como essenciais:

Quadro 24 – Grau de importância das competências ratificadas no questionário

	Competências Comportamentais	Grau de importância 5 em %	Grau de importância 4 em %	Total 4 e 5 em %
1	Relacionamento interpessoal	85,8	11,7	97,5
2	Inteligência emocional	82,9	12,2	95,1
3	Ética e integridade	91,5	7,9	99,4
4	Impessoalidade	80,9	14,2	95,1
5	Respeito à diversidade	90,2	6,7	96,9
6	Aprendizado constante	91,5	7,9	99,4
7	Proatividade	88,4	9,8	98,2
8	Tomada de decisão	89	9,8	98,8
	Funcionais	Grau de importância 5 em %	Grau de importância 4 em %	Total 4 e 5 em %
9	Conhecimento técnico	87,8	11	98,8
10	Captar, sintetizar e utilizar dados	84,8	12,8	97,6
11	Comunicação eficaz	90,9	6,1	97
12	Domínio da língua portuguesa e da redação oficial	82,9	11,6	94,5
13	Orientação por processo	82,9	13,4	96,3
14	Conhecimento de novas tecnologias e tendências	78,7	15,9	94,6
15	Proceder de forma padronizada	82,8	10,4	93,2
	Competências cognitivas	Grau de importância 5 em %	Grau de importância 4 em %	Total 4 e 5 em %
16	Resolução de problemas	88,4	9,8	98,2
17	Orientação para resultados	83,4	13,5	96,9
	Competências sociais	Grau de importância 5 em %	Grau de importância 4 em %	Total 4 e 5 em %
18	Empatia	87,2	9,8	97
19	Domínio sobre a cultura do <i>feedback</i>	78,5	17,8	96,3
20	Valorização de pessoas e cultura	82,8	14,7	97,5
21	Orientação para saúde e segurança do trabalho	84,1	13,4	97,5
	Competências gerenciais	Grau de importância 5 em %	Grau de importância 5 em %	Total 4 e 5 em %
22	Liderança	86,5	9,2	95,7
23	Gestão de talentos	74,8	17,8	92,6
24	Autoconfiança	78,7	17,7	96,4
25	Agilidade	82,3	14,6	96,9
26	Compromisso com a excelência	86	11	97
27	Pensamento estratégico	83,5	14	97,5
28	Inovação	77,4	18,9	96,3
29	Planejamento, organização e objetividade	86,5	9,8	96,3
30	Comprometimento	91,4	8	99,4
31	Postura motivadora	82,9	14	96,9
32	Administração de recompensa	73,8	18,3	92,1

Fonte: Elaboração própria.

O quadro deixa evidente que as competências que o grupo focal definiu e ratificou na análise documental são de fato de grande importância, estando todas com mais de 90% consideradas no grau 5 ou 4 de importância definida pelos voluntários do questionário. Merecem destaque: aprendizado constante (91,5%); ética e integridade (91,5%); comprometimento (91,4%); comunicação eficaz (90,9%); e respeito à diversidade (90,2%) que foram as competências com maior porcentagem em grau 5. É notória a correlação entre ética e integridade, respeito à diversidade e comprometimento, estando profundamente interrelacionadas e demonstrando o quanto o questionário foi respondido com consciência e com seriedade. Outrossim, o aprendizado constante é uma necessidade de atualização e demonstração de proatividade, e a comunicação eficaz, por sua vez, muitas vezes não tem sua relevância evidenciada, não sendo uma temática levantada em cursos que não estejam diretamente ligados à área de comunicação social. Com essas informações, foi possível definir uma carga horária mais condizente com a relevância das competências, levando em consideração a complexidade das matérias e as lacunas que serão detalhadas posteriormente.

Para uma melhor visualização, segue quadro em ordem decrescente da média de importância das competências:

Quadro 25 – Média em ordem decrescente de importância das competências analisadas

	Competências	Média em ordem decrescente da importância para os voluntários
1	Ética e integridade	4,87
2	Aprendizado constante	4,87
3	Comprometimento	4,86
4	Comunicação eficaz	4,84
5	Respeito à diversidade	4,83
6	Proatividade	4,83
7	Tomada de decisão	4,83
8	Conhecimento técnico	4,83
9	Resolução de problemas	4,82
10	Relacionamento interpessoal	4,79
11	Empatia	4,79
12	Compromisso com a excelência	4,79
13	Captar, sintetizar e utilizar dados	4,78
14	Liderança	4,78
15	Planejamento, organização e objetividade	4,78
16	Orientação para saúde e segurança do trabalho	4,77
17	Pensamento estratégico	4,77
18	Orientação para resultados	4,76
19	Valorização de pessoas e cultura	4,76
20	Orientação por processo	4,75
21	Agilidade	4,75
22	Inteligência emocional	4,74
23	Postura motivadora	4,74
24	Impessoalidade	4,73
25	Domínio da língua portuguesa e da redação oficial	4,72
26	Proceder de forma padronizada	4,71
27	Autoconfiança	4,7
28	Inovação	4,69
29	Conhecimento de novas tecnologias e tendências	4,68
30	Domínio sobre a cultura do <i>feedback</i>	4,68
31	Gestão de talentos	4,59
32	Administração de recompensa	4,56

Fonte: Elaboração própria.

É nítida a comunicação com a análise anterior das competências em porcentagem maior com pontuação cinco, acrescida do conhecimento técnico, tomada de decisão e proatividade, que também possuem relação com as citadas anteriormente e ratificam mais uma vez os achados do grupo focal, uma vez que a competência de conhecimento técnico foi bastante enfatizada naquela entrevista como a de maior relevância e possível lacuna.

Dando continuidade à análise do questionário, serão definidas as lacunas de competência dos profissionais da área de gestão de pessoas com base no modelo estabelecido por Carbone *et al.* (2005), no qual a lacuna (L) é calculada por meio da multiplicação da importância (I) da competência pela diferença entre cinco (valor máximo da escala utilizada) e a média do domínio (D) dos voluntários, conforme a seguinte fórmula: $L = I \times (5 - D)$.

Com base no referido cálculo, os valores mínimo e máximo alcançados pelas lacunas de competência são de 0 e de 20 respectivamente. Nesse sentido, foi considerada a concepção de Brandão (2012), que categoriza em gradações as *Gaps* de competências para que se possa mensurar quais são as que se encontram num nível maior de necessidade de resposta para sanar e quais estão num nível satisfatório, conforme ilustra o quadro a seguir:

Quadro 26 – Gradação das lacunas de competências

Lacunas	Categorias de Lacunas
Igual ou menor que 5	Baixa ou nenhuma lacuna
Entre 6 e 11	Lacuna mediana
Igual ou acima de 12	Alta lacuna

Fonte: Adaptado de Brandão (2017).

Vale salientar que a tabela de Brandão não utiliza casas decimais, desse modo, para não prejudicar o estudo, as lacunas detectadas com valores maiores que 5 (cinco) e menores que 6 (seis), foram considerados como lacuna medianas. Assim sendo, ao tornar a análise mais crítica, foi possível encontrar nove competências com lacuna mediana.

Os quadros expostos nas subseções a seguir expressam os valores encontrados. O primeiro será referente à lacuna com a percepção do domínio pessoal e o segundo será referente à percepção do domínio de outrem. O foco da pesquisa buscará o domínio pessoal, tendo em vista ser o tratado em todo o referencial teórico, o domínio de outrem foi, apenas, um complemento para analisar o quão distante estaria a análise realizada de si para com o outro.

Com a análise dos dados, foi possível perceber que ela se comunica em grande medida com a realidade percebida. Para uma melhor percepção será dividido em blocos de competências para que a elucidação fique mais clara.

5.3.1 Competências comportamentais

As competências comportamentais, dentro de seu rol, no domínio pessoal, foram ordenadas da maior lacuna de competência para menor lacuna de competência da seguinte maneira: inteligência emocional, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, aprendizado constante, impessoalidade, proatividade, respeito a diversidade e a ética e integridade. Seguem quadros elucidativos:

Quadro 27 – Lacunas de competências comportamentais com base no domínio pessoal

	Competências comportamentais	Média da importância para os voluntários	Média do domínio dos voluntários	Lacuna de competência
1	Inteligência emocional	4,74	3,91	5,1666
2	Relacionamento interpessoal	4,79	4,15	4,0715
3	Tomada de decisão	4,83	4,19	3,9123
4	Aprendizado constante	4,87	4,28	3,5064
5	Impessoalidade	4,73	4,4	2,838
6	Proatividade	4,83	4,48	2,5116
7	Respeito à diversidade	4,83	4,68	1,5456
8	Ética e integridade	4,87	4,7	1,461

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 28 – Lacunas de competências comportamentais com base no domínio de outrem

	Competências comportamentais	Média da importância para os voluntários	Média do domínio da percepção dos voluntários quanto aos demais profissionais	Lacuna de competência
1	Inteligência emocional	4,74	3,88	5,3088
2	Impessoalidade	4,73	3,96	4,9192
3	Relacionamento interpessoal	4,79	3,99	4,8379
4	Tomada de decisão	4,83	4,11	4,2987
5	Aprendizado constante	4,87	4,14	4,1882
6	Proatividade	4,83	4,17	4,0089
7	Respeito à diversidade	4,83	4,23	3,7191
8	Ética e integridade	4,87	4,35	3,1655

Fonte: Elaboração própria.

As três competências de maiores lacunas dentre as comportamentais foram: inteligência emocional, impessoalidade e relacionamento interpessoal, nota-se uma grande interdependência entre elas, na medida em que ambas possuem uma relação histórica com o modelo patrimonialista brasileiro, no qual o privado se confundia com o público e a subjetividade reinava em detrimento da objetividade.

Então, a carência nestas competências traz indícios de que possuem relação com a construção histórica da administração pública. Fato bem explicado por Holanda (1997, p.145):

Para o funcionário “patrimonial”, a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalecem a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos. A escolha dos homens que irão exercer funções públicas faz-se de acordo com a confiança pessoal que mereçam os candidatos, e muito menos de acordo com as suas capacidades próprias. Falta a tudo a ordenação impessoal que caracteriza a vida no Estado burocrático. O funcionalismo patrimonial pode, com a progressiva divisão das funções e com a racionalização, adquirir traços burocráticos. Mas em sua essência ele é tanto mais diferente do burocrático, quanto mais caracterizados estejam os dois tipos.

Esta é uma realidade ainda reinante no Brasil, como se pôde notar no questionário, no qual os voluntários deixaram expresso que não percebem estas competências de maneira profissional, mas permeada na subjetividade pessoal, no entanto, não impede que trabalhadas sejam melhor compreendidas e expressadas.

Vale salientar ainda que, como já foi mencionado, uma competência influencia a outra e o déficit em uma prejudica as demais, até mesmo de outras categorias, dessa maneira, esta construção histórica negativa, traz, também, consequências para as competências gerenciais como gestão de talentos e administração de recompensas.

Outrossim, a tomada de decisão, o aprendizado constante, a proatividade, o respeito a diversidade e a ética e integridade se encontraram entre as competências de menor lacuna na categoria. Esta é uma característica das instituições militares, na medida em que o perfil para a prática militar exige um profissional proativo que busque o aprendizado constante; tome decisões assertivas com agilidade e, sobretudo, uma instituição militar tem fortemente enraizado nos seus pilares o respeito a diversidade e a ética e integridade como base institucional. Neste sentido, Silva (2019, p. 66) explica bem como se dá este processo de “construção” de um militar:

[...] o cadete vivencia, através de uma série de ritos expiatórios, um processo de socialização profissional durante o qual deve aprender valores, atitudes e comportamentos adequados à vida militar, tais como disciplina, hierarquia, precisão, rapidez, vigor físico, solidez moral, etc.

Desse modo, é notório que algumas das características do militarismo pode colaborar com o fortalecimento de competências, assim como, também poderá enfraquecê-las num outro momento, como será percebido ao longo do texto.

5.3.2 Competências funcionais

As competências funcionais, dentro de seu rol, no domínio pessoal, foram ordenadas da maior lacuna de competência para menor lacuna de competência da seguinte maneira: Conhecimentos de novas tecnologias e tendências, conhecimento técnico, orientação por processo, domínio da língua portuguesa e da redação oficial, captar, sintetiza e utilizar dados, proceder de forma padronizada e comunicação eficaz. Seguem quadros elucidativos:

Quadro 29 – Lacunas de competências funcionais com base no domínio pessoal

Funcionais		Média da importância para os voluntários	Média do domínio dos voluntários	Lacuna de competência
1	Conhecimento de novas tecnologias e tendências	4,68	3,65	6,318
2	Conhecimento técnico	4,83	3,83	5,6511
3	Orientação por processo	4,75	3,86	5,415
4	Domínio da língua portuguesa e da redação oficial	4,72	3,95	4,956
5	Captar, sintetizar e utilizar dados	4,78	4,06	4,4932
6	Proceder de forma padronizada	4,71	4,19	3,8151
7	Comunicação eficaz	4,84	4,23	3,7268

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 30 – Lacunas de competências funcionais com base no domínio de outrem

Funcionais		Média da importância para os voluntários	Média do domínio da percepção dos voluntários quanto aos demais profissionais	Lacuna de competência
1	Conhecimento de novas tecnologias e tendências	4,68	3,77	5,7564
2	Domínio da língua portuguesa e da redação oficial	4,72	3,97	4,8616
3	Proceder de forma padronizada	4,71	4,01	4,6629
4	Captar, sintetizar e utilizar dados	4,78	4,05	4,541
5	Conhecimento técnico	4,83	4,1	4,347
6	Orientação por processo	4,75	4,09	4,3225
7	Comunicação eficaz	4,84	4,11	4,3076

Fonte: Elaboração própria.

Neste cenário, o conhecimento de novas tecnologias e tendências foi considerada a competência de maior lacuna do geral (6,32), dentre todas as competências em todas as categorias. De fato, as instituições militares, hierarquizadas, historicamente conservadoras, possuem dificuldades em buscar e implantar o novo. De acordo com Bornstein e Villela (1992), neste contexto, estudar as relações de poder justifica-se pelas possíveis implicações decorrentes dessa incorporação da Tecnologia na distribuição de responsabilidades, na hierarquia e nas crenças já legitimadas no espaço organizacional. Observa-se uma dificuldade por parte dos atores organizacionais de "aceitar" ou buscar as novas tecnologias, em grande parte pelas mudanças ocasionadas nas estruturas de poder. Desse modo, percebe-se uma dificuldade em buscar ou aceitar o novo, o que vai desde questões de resistência da cultura organizacional até temores de perda de espaços. Fato bem percebido nas inúmeras dificuldades expostas em aceitar e se adaptar aos sistemas recém implantados, por exemplo, os já citados o SEI e o SAP GUI/RHBAHIA que, apesar de não ser a busca do novo, representa a sua não aceitação ou receptividade. Isso expressa que antes mesmo de realizar uma capacitação na competência de novas tecnologias e tendências é necessário trabalhar a autoconfiança e autoestima dos profissionais para entenderem o quanto buscar se adaptar e se antever numa sociedade dinâmica pode colaborar no desempenho de todo e qualquer trabalho.

O conhecimento técnico, também foi classificado como uma competência de lacuna mediana considerável. Isso foi ratificado no grupo focal de maneira veemente como sendo uma grande carência e mais uma vez a formação histórica institucional, em certa medida, explica esta carência, tendo em vista que a instituição, após sua emancipação, não realizou ainda uma capacitação técnica de seus profissionais que trabalham na área de pessoal, o que traz como consequência tal lacuna.

A orientação por processo, também foi uma competência de lacuna mediana considerável, este ponto possui profunda relação com a competência anterior, já que o conhecimento técnico, colabora, sobremaneira, para o desenvolvimento desta competência. Outrossim, dentre as atribuições do chefe de pessoal, confeccionar processo é uma ação predominante, então, sendo uma das práticas mais realizadas pelo chefe de pessoal, pode existir uma tendência no sentimento de insegurança na sua capacidade de desenvolvê-la.

O Domínio da língua portuguesa e da redação oficial; captar, sintetiza e utilizar dados; bem como proceder de forma padronizada tiveram lacunas baixa. Estas competências em grande medida colaboram com o conhecimento técnico e a orientação por processo, o que explica seus déficits, uma vez que também carecem de uma capacitação na instituição.

A comunicação eficaz foi a competência funcional de menor lacuna. A forma como o militar é moldado pode reproduzir este fator positivo, uma vez que o ambiente militar propicia o desenvolvimento da comunicação desde a formação, na qual a todo momento o militar é exposto ao cumprimento de uma missão por meio do convencimento e interação com os demais, até no dia a dia do trabalho onde necessitam exercitar a comunicação constantemente com os colegas de trabalho; com demais órgãos e com a sociedade.

5.3.3 Competências cognitivas

As Competências categorizadas como cognitivas, dentro de seu rol, no domínio pessoal, foram apenas duas, sendo enquadradas como de baixa lacuna: orientação para resultados, com maior lacuna dentro da categoria de competências cognitivas e resolução de problemas, com menor lacuna dentro da categoria de competências cognitivas. Seguem quadros elucidativos:

Quadro 31 – Lacunas de competências cognitivas com base no domínio pessoal

Competências cognitivas		Média da importância para os voluntários	Média do domínio dos voluntários	Lacuna de competência
1	Orientação para resultados	4,76	4,07	4,4268
2	Resolução de problemas	4,82	4,21	3,8078

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 32 – Lacunas de competências cognitivas com base no domínio de outrem

Competências cognitivas		Média da importância para os voluntários	Média do domínio da percepção dos voluntários quanto aos demais profissionais	Lacuna de competência
1	Orientação para resultados	4,76	4,07	4,4268
2	Resolução de problemas	4,82	4,1	4,338

A orientação para resultado tem profunda relação com o pensamento estratégico, uma vez que é necessária uma visão sistêmica e holística para que haja um resultado efetivo. Uma outra ratificação deste fato é que na pesquisa o déficit das duas estão seguidos, demonstrando suas interdependências. Já a resolução de problema possuiu uma lacuna ainda menor, mais uma vez a formação militar e seus treinamentos na construção do perfil militar colaboraram para que esta lacuna não fosse tão considerável, na medida em que o militar é treinado a todo momento para solucionar problemas, participando de inúmeros treinamentos em situações de crise. No entanto, houve um certo confronto no exposto pelo grupo focal que ratificou a necessidade do fortalecimento desta competência, como bem pontuado pelo Cap BM Jerry:

Pegando este gancho que você falou das mudanças, as mudanças são constantes, realmente, elas acontecem o tempo todo, aí a gente tem aqui resolução de problemas, que vai muito no que a gente tem debatido aqui e conversado, constantemente, legislação, novos direitos vão surgindo, a gente tem hoje uma tropa nova, concurseira, vamos dizer assim, que passa aqui no bombeiro e, de repente, já vai para outros concursos e vão surgindo situações novas a nível de RH, o tempo todo, a gente tem aqui resolução de problemas, aí vai perpassar um pouco naquela nossa conversa, desse alinhamento entre os chefe de RH e os comandantes na resolução dos problemas, a gente percebe que as unidades não tem, assim, se debruçado com mais cuidado sobre as questões, sobre as solicitações, sobre os requerimentos que vem, elas simplesmente mandam para aqui, eu tenho batido constantemente nesta tecla e isso pode servir como um exemplo no curso que for ministrado, por exemplo, o DP consegue ver de cima de forma macro muito dos problemas e aí a gente pode pegar olha: neste processo, sem citar unidade ou comandante, nós recebemos esta solicitação, ver qual foi a solicitação, vamos no estatuto ver se este militar faz jus ou não, porque a gente não está aqui nem para dar nem para retirar direito de ninguém, a gente está aqui para assegurar se a pessoa tem ou não e a gente pode pegar problemas diversos que chegam aqui, colocar num slide do curso, olha aconteceu esta situação e pegar mesmo aquele chefe de RH que está recebendo o curso ou pessoas alí do próprio curso e perguntar: como nós resolveríamos isso aqui? Vamos no estatuto, há um embasamento para isso? O que diz a lei? E pegar estes vários problemas que chegam e mostrar olha: este problema que surgiu poderia ter sido solucionado na própria unidade, coisa muito simples; agora coisas novas, diferentes que realmente requerem um alinhamento de pensamentos, aí sim, como é que a gente faz para resolver isto? Quais são os nossos caminhos, a gente poderia está de repente usando isso e bater bastante nesta tecla de resolução de problemas, um exemplo.

O que leva a compreender que devido a uma visão macro do DP a percepção pode ser de que a competência resolução de problemas não seja tão desenvolvida, no entanto, as prováveis questões que chegam ao DP são de um universo macro, dessa forma, mesmo sendo uma pequena quantidade pode aparentar que seja um problema geral. Diante do exposto, o projeto pedagógico trouxe como estratégia de ensino a utilização de metodologias focadas no formato de simulados e resoluções de problemas para um desenvolvimento mais seguro das equipes nesta área, bem como seguindo o preconizado pelo SCBC.

5.3.4 Competências sociais

As competências sociais, dentro de seu rol, no domínio pessoal, foram ordenadas da maior lacuna de competência para menor lacuna de competência da seguinte maneira: orientação para saúde e segurança do trabalho, domínio sobre a cultura do feedback, valorização de pessoas e cultura e empatia. Seguem quadros elucidativos:

Quadro 33 – Lacunas de competências sociais com base no domínio pessoal

Competências sociais		Média da importância para os voluntários	Média do domínio dos voluntários	Lacuna de competência
1	Orientação para saúde e segurança do trabalho	4,77	3,91	5,1993
2	Domínio sobre a cultura do feedback	4,68	4,07	4,3524
3	Valorização de pessoas e cultura	4,76	4,33	3,1892
4	Empatia	4,79	4,48	2,4908

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 34 – Lacunas de competências sociais com base no domínio de outrem

Competências sociais		Média da importância para os voluntários	Média do domínio da percepção dos voluntários quanto aos demais profissionais	Lacuna de competência
1	Orientação para saúde e segurança do trabalho	4,77	3,87	5,3901
2	Domínio sobre a cultura do feedback	4,68	3,87	5,2884
3	Empatia	4,79	4,04	4,5984
4	Valorização de pessoas e cultura	4,76	4,06	4,4744

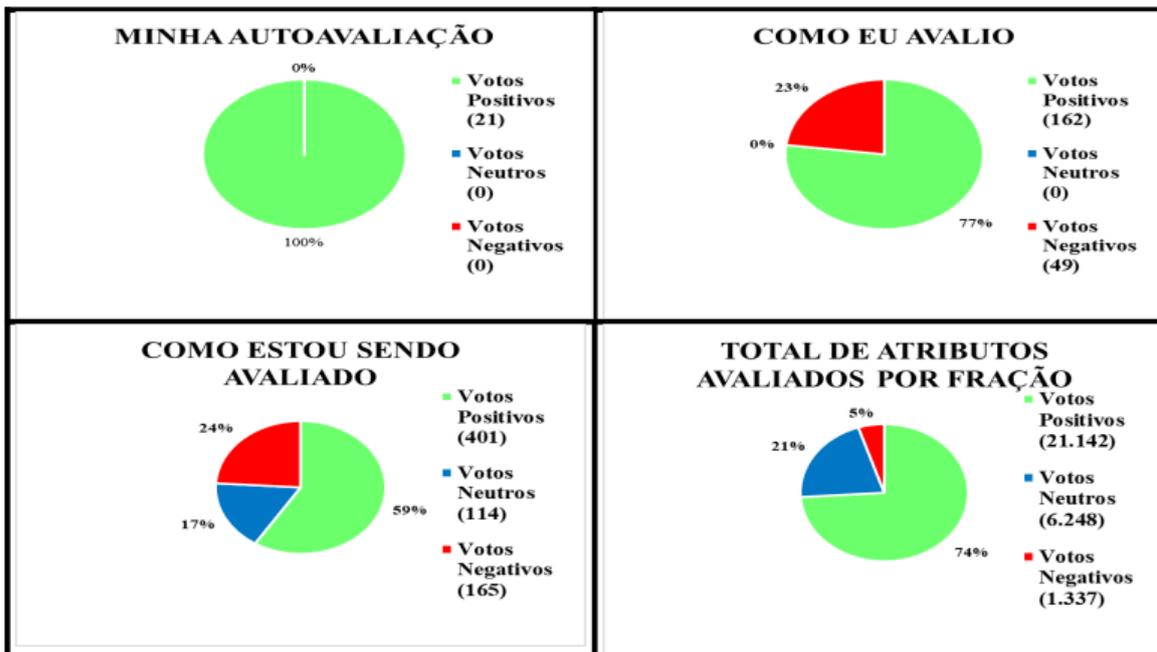
Fonte: Elaboração própria.

A atividade de bombeiro militar é bastante técnica e requer uma atenção muito grande voltada para segurança do trabalho. Então, é pertinente a orientação para saúde e segurança do trabalho possuir a maior lacuna dentre as competências sociais e ter uma lacuna mediana considerável no geral, isso demonstra inicialmente sua importância e a preocupação do próprio bombeiro militar em torná-la uma competência mais forte, devendo a instituição neste ponto colaborar proporcionando meios materiais, meios legais e disponibilizando as informações sobre a competência, desse modo, esta sinalização se demonstrou relevante para pesquisa.

Neste rol, é pertinente destacar que a competência de domínio sobre a cultura do *feedback* não foi considerada como lacuna mediana pelo domínio dos voluntários, mesmo assim ainda possuiu uma lacuna considerável para este e foi considerada mediana pela avaliação realizada para com o outrem, o que expressa que, apesar de pequenas discrepâncias, as carências de fato das lacunas são percebidas por cada um e em cada um, ratificando a necessidade de capacitação na referida competência.

O mesmo ocorre, só que com discrepância maior, na competência de valorização de pessoas e cultura e na competência de empatia, nas quais os voluntários se auto avaliaram com baixíssima lacuna, no entanto, avaliaram o outro com uma lacuna maior que a sua autoavaliação, o que expressa uma certa distorção, assim como no domínio sobre a cultura do feedback, que em certa medida é explicada por algumas pesquisas como a realizada na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), uma escola de ensino superior do Exército Brasileiro, como é possível notar na figura a seguir:

Figura 21 – Avaliações realizadas na AMAN



Fonte: Rossini (2022).

Acima, no primeiro quadrante "minha autoavaliação" representa como o cadete se vê em relação aos seus companheiros; no segundo quadrante "como eu avalio" representa como o cadete avalia os companheiros de seu pelotão; no terceiro quadrante "como estou sendo avaliado" representa como o cadete é observado pelos seus companheiros e no quarto e último quadrante "total de atributos avaliados por fração", representa a quantidade total de votos dos cadetes de cada fração, o que possibilita uma comparação imediata com o terceiro gráfico (Rossini, 2022).

Por meio da figura é possível notar a discrepância existente entre a avaliação das competências realizada pelos militares de si mesmos em relação a realizada para com o outro, isso pode demonstrar que os militares exigem muito de si, não tolerando falhas e acreditando que, de fato, não as possui, no entanto, possuem uma crítica forte para com aqueles que estão a sua volta, uma tendência psicológica que também é predominante na sociedade.

Dessa maneira, existe a hipótese de a avaliação como um todo ter expressado uma lacuna menor que a existente, o que prejudica a evolução institucional, uma vez que quanto mais se torna possível perceber os defeitos ou carências, mais se torna efetiva a busca de saná-las. Desse modo, como foi visto anteriormente, no momento de confecção da resposta aos dados (análise das lacunas), buscou-se agir de maneira mais contundente para trazer resultados mais

eficientes e sanar estas possíveis discrepâncias, considerando as casas decimais das lacunas e buscando a aproximação para categorização de lacuna mais crítica.

5.3.5 Competências gerenciais

As competências gerenciais, dentro de seu rol, no domínio pessoal foram ordenadas da maior lacuna de competência para menor lacuna de competência da seguinte maneira: gestão de talentos, administração de recompensas, inovação, liderança, autoconfiança, pensamento estratégico, postura motivadora, planejamento, organização e objetividade, agilidade, compromisso com a excelência e comprometimento. Seguem quadros elucidativos:

Quadro 35 – Lacunas de competências gerenciais com base no domínio pessoal

	Competências gerenciais	Média da importância para os voluntários	Média do domínio dos voluntários	Lacuna de competência
1	Gestão de talentos	4,59	3,67	6,1047
2	Administração de recompensa	4,56	3,74	5,7456
3	Inovação	4,69	3,81	5,5811
4	Liderança	4,78	3,94	5,0668
5	Autoconfiança	4,7	4,02	4,606
6	Pensamento estratégico	4,77	4,08	4,3884
7	Postura motivadora	4,74	4,16	3,9816
8	Planejamento, organização e objetividade	4,78	4,22	3,7284
9	Agilidade	4,75	4,23	3,6575
10	Compromisso com a excelência	4,79	4,48	2,4908
11	Comprometimento	4,86	4,73	1,3122

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 36 – Lacunas de competências gerenciais com base no domínio de outrem

	Competências gerenciais	Média da importância para os voluntários	Média do domínio da percepção dos voluntários quanto aos demais profissionais	Lacuna de competência
1	Gestão de talentos	4,59	3,62	6,3342
2	Inovação	4,69	3,72	6,0032
3	Administração de recompensa	4,56	3,69	5,9736
4	Liderança	4,78	3,94	5,0668
5	Pensamento estratégico	4,77	3,97	4,9131
6	Agilidade	4,75	3,97	4,8925
7	Postura motivadora	4,74	3,99	4,7874
8	Planejamento, organização e objetividade	4,78	4,02	4,6844
9	Autoconfiança	4,7	4,07	4,371
10	Compromisso com a excelência	4,79	4,19	3,8799
11	Comprometimento	4,86	4,39	2,9646

Fonte: Elaboração própria.

Como já mencionado, em certa medida os maiores déficits detectado nesta categoria possuem relação profunda com a construção histórica da administração brasileira que afasta a impessoalidade e traz consigo resquícios do antigo modelo patrimonialista o que impede uma gestão de talentos (segunda maior lacuna do geral) e administração de recompensas (terceira maior lacuna do geral) que não estejam corrompidas pela passionalidade do brasileiro cordial. No entanto, perceber esta lacuna já é um avanço para o servidor público e buscar saná-la com ações profissionais pode desconstruir esta realidade.

A inovação (quinta maior lacuna do geral), por sua vez, possui profunda relação com conhecimento de novas tecnologias e tendências (maior lacuna do geral), estando uma deficitária, a outra também estará mesmo sendo de categorias diversas, demonstrando mais uma vez a comunicação entre elas. Desse modo, ambas foram classificadas como lacunas medianas, necessitando serem trabalhadas, pois, como já mencionado, o militarismo é uma cultura milenar e extremamente conservadora, onde a busca pelo novo ainda não é uma competência bem trabalhada na instituição.

Vale salientar que para alguns autores, como Barros e Hoffmann (2022), a inovação está mais relacionada a produtos tecnológicos da empresa. No entanto, o olhar aqui está focado na criatividade de se reinventar diante das novas realidades, sempre se modernizando, buscando acompanhar o novo, com o ser humano como integrante do processo e não somente as máquinas como responsáveis pela inovação de uma empresa.

A liderança é indubitavelmente uma competência muito relevantes no militarismo e bastante trabalhada durante a formação e no seu dia a dia, no entanto, foi considerada deficitária na análise, porém dentre as classificadas com déficits a serem trabalhadas, foi a de menor lacuna. Mesmo assim, é necessário o seu aperfeiçoamento, porque como dito anteriormente, é uma competência parte integrante da carreira do militar.

Vale ressaltar que as competências de liderança, gestão de talentos e administração de competências estão categorizadas conforme as competências individuais. No entanto, elas extrapolam o chefe de pessoal, indo mais para o líder gestor. Foram citadas, sobretudo, devido à possibilidade de inserção dos comandantes, dos diretores, dos coordenadores e dos chefes no contexto deste estudo, por acabarem sendo os grandes responsáveis por gerir pessoas

diariamente, em virtude de estarem numa posição competente para as tomadas de decisões, ratificando direitos e deveres.

Inclusive, o grupo focal reforçou a necessidade de o projeto pedagógico incluir também estes profissionais, como se percebe nas palavras do Cap BM Jerry:

[...] se eu pudesse dar uma sugestão, eu incluiria como Maltez falou: colocar os comandantes juntos é primordial. Porque o chefe de pessoal tem as limitações dele, muitas vezes, ele vai fazer um documento, quando ele declara esta documentação para o comandante analisar, o comandante, muitas vezes, sem conhecimento, sem a firmeza necessária para tomar decisão, acaba trazendo isso para a gente e aí quando você faz este curso e você atrela o chefe de pessoal e o comandante ou os diretores que sejam e os coordenadores, a gente consegue criar um alinhamento entre eles, de responsabilidades, de atribuições, assim, a gente vê muito essa questão das demandas... Então, eu acho que, a nível de sugestão, seria muito bom se este curso pudesse ser feito, não só pelo chefe de RH, mas também para seus comandantes e diretores respectivos, eu acho primordial isso, eu penso que só para os chefes vai ficar uma lacuna, porque as unidades irão continuar com estes entraves e estes problemas, o comandante não vai conseguir verificar algumas situações e entender mais ou menos o que se passa, e vai acabar não solucionando os processos, a gente não vai ter bons resultados, só vai, tipo assim, sobrecarregar a máquina.

Este foi um posicionamento do Cap BM Jerry que já havia sido citado pelo Ten BM Maltez e que, por fim, foi reforçado por todos. Então, fica evidente a importância da presença destes profissionais no curso, uma vez que a relação deles é intrínseca às competências dos chefes de pessoal.

A autoconfiança por sua vez é uma competência muito relevante por possuir relação profunda com as demais, uma vez que a autoconfiança se constrói exatamente a partir da certeza e segurança em desempenhar atividades específicas, desse modo, para que isso se efetive é necessário que as demais competências estejam, também, fortalecidas. Diante do fato das lacunas expressas na pesquisa, de um modo geral, não terem sido consideradas elevadas, fica evidente que os profissionais, em sua maior parte, possuem autoconfiança no desempenho de suas atividades, expressando, assim, esta realidade na lacuna desta competência, uma vez que, também foi uma lacuna baixa, estando em consonância com o todo da pesquisa.

O desenvolvimento da competência de pensamento estratégico é essencial para uma instituição que busca efetivar a GPC. Neste contexto, a lacuna desta competência não foi tão crítica, o que é um ponto positivo, principalmente para as instituições da modernidade, uma vez que esta tem sido uma das maiores dificuldades institucionais. Este fato se deve sobretudo pela história militar em possuir a expertise em trabalhos estratégicos.

De acordo com Borges (2006), a história do pensamento estratégico é permeada pela guerra e, conseqüentemente, pelas atuações dos militares. Atualmente observamos uma ampliação desse conceito, mas que em certa medida, ainda utilizam conhecimentos advindos da guerra, adaptando-os às novas realidades com trilógicas como: meio/empresa-objetivos/clientes-inimigo/competidor. Desse modo, nota-se que é um tema comum e bastante trabalhado no ambiente militar para além do nível administrativo organizacional.

A postura motivadora, também foi uma competência a ser considerada, mas não como uma lacuna tão deficitária. Como já mencionado, a formação do militar busca construir um líder, e uma postura motivadora é essencial ao seu desenvolvimento, então, desde a formação do militar já se vem trabalhando a máxima da postura motivadora, com slogans como: “a palavra convence, o exemplo arrasta”. A todo momento se busca demonstrar o caminho a ser trilhado para que o militar se torne um líder motivador que consiga fazer com que seus colaboradores trabalhem em prol do propósito institucional. Além disso, a instituição, também busca representações simbólicas de valorização, como, premiações, medalhas, elogios, dentre outros, trazendo artifícios que buscam promover a motivação no ambiente castrense.

O planejamento, organização e objetividade, por sua vez, se comunicam, em certa medida, com o pensamento estratégico e com o planejamento estratégico, uma vez que a primeira competência colabora na edificação das demais. Então, como já mencionado, a formação do militar, preparando-o para momentos de guerra e caos, reproduz como benefício um profissional que como se pôde notar não possui muitas dificuldades no desenvolvimento do planejamento, organização e objetividade o que colabora, sobremaneira, para o desenvolvimento das demais atividades, fato expressado na baixa lacuna desta competência.

De forma análoga, a agilidade, o compromisso com a excelência e o comprometimento são máximas difundida na cultura castrense. O comprometimento,

por exemplo, foi a competência considerada de menor lacuna do geral de todas as categorias, o que ratifica, mais uma vez, o quanto as respostas foram realizadas de maneira fidedigna, uma vez que comprometimento, postura motivadora e liderança são competências fortemente ligadas e que tiveram baixas lacunas e de maneira aproximada como consequência da formação e “construção” do *ethos* militar.

Quanto às lacunas propriamente ditas, de forma sintética, foi possível confeccionar, através da fórmula padrão, o seguinte quadro (em ordem decrescente para uma melhor visualização), levando em consideração as lacunas próprias com o acréscimo do domínio sobre o *feedback*:

Quadro 37 – Lacunas de competências em ordem decrescente

	Competências	Lacunas de competências
01	Conhecimento de novas tecnologias e tendências	6,318
02	Gestão de talentos	6,1047
03	Administração de recompensa	5,7456
04	Conhecimento técnico	5,6511
05	Inovação	5,5811
06	Orientação por processo	5,415
07	Orientação para saúde e segurança do trabalho	5,1993
08	Inteligência emocional	5,1666
09	Liderança	5,0668
10	Domínio da língua portuguesa e da redação oficial	4,956
11	Autoconfiança	4,606
12	Captar, sintetizar e utilizar dados	4,4932
13	Orientação para resultados	4,4268
14	Pensamento estratégico	4,3884
15	Domínio sobre a cultura do <i>feedback</i>	4,3524
16	Relacionamento interpessoal	4,0715
17	Postura motivadora	3,9816
18	Tomada de decisão	3,9123
19	Proceder de forma padronizada	3,8151
20	Resolução de problemas	3,8078
21	Planejamento, organização e objetividade	3,7284
22	Comunicação eficaz	3,7268
23	Agilidade	3,6575
24	Aprendizado constante	3,5064
25	Valorização de pessoas e cultura	3,1892
26	Impessoalidade	2,838
27	Proatividade	2,5116
28	Empatia	2,4908
29	Compromisso com a excelência	2,4908
30	Respeito à diversidade	1,5456
31	Ética e integridade	1,461
32	Comprometimento	1,3122

Fonte: Elaboração própria.

Como foi percebido nos três quadros anteriores, houve destaque para as lacunas medianas, na cor vermelha (lacunas acima de 6) e laranja (acima de cinco e menor que 6), excetuando o domínio sobre a cultura do *feedback*, que para os voluntários não ficou acima de 5 (somente para análise do outrem), mas para o outrem a lacuna ficou com pontuação de 5,28. É como se o profissional julgasse que fornece um *feedback* mediano, no entanto, não recebe, tendo em vista a lacuna percebida quando diz respeito aos demais a sua volta, por isso o domínio sobre a cultura do *feedback* foi incluído para, assim, ser melhor trabalhada no projeto pedagógico.

Dessa maneira, com a análise e o resultado dos dados, foi possível definir o grau de importância das competências, conforme já demonstrado no Quadro 25, bem como as lacunas de competências existentes, conforme os quadros anteriores, permitindo-nos, assim, dar prosseguimento ao trabalho e elaborar o Mapa de Competências que guiou a confecção do projeto pedagógico.

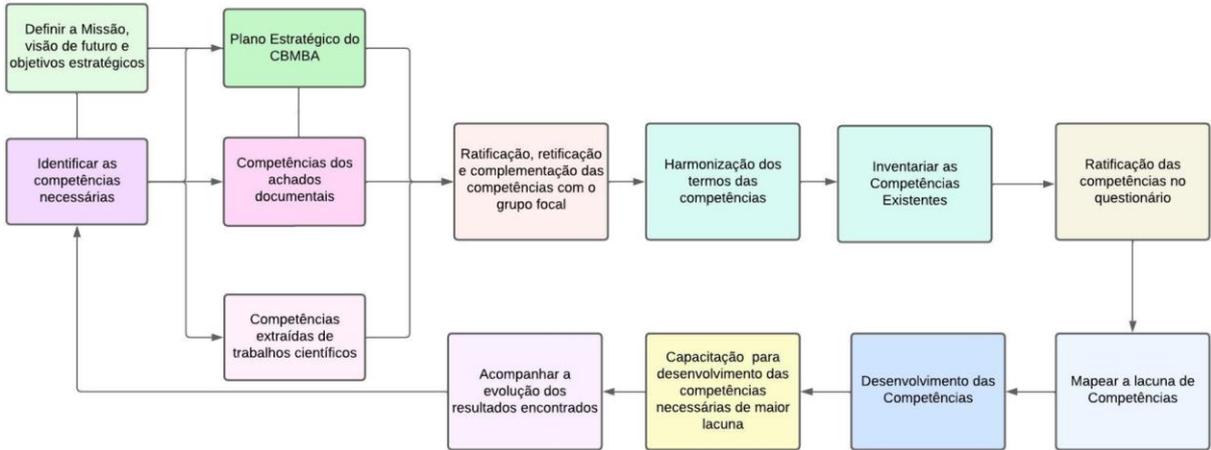
5.4 Mapa de Competências dos chefes de pessoal do CBMBA

O Mapa de Competências pôde ser ratificado, retificado e complementado ao longo do trabalho para que pudesse ser o mais assertivo possível. Inicialmente, foi feita a análise documental, levando-se em consideração a missão, a visão, os valores, os objetivos e o planejamento da instituição, bem como as atribuições organizacionais estabelecidas em regulamentação específica. Logo em seguida foi realizada uma pesquisa em trabalhos científicos para buscar mais sugestões de competências e expô-las ao grupo focal junto com as competências dos achados documentais. Dessa maneira, o grupo focal coadunou com todas as competências dos achados documentais, com parcela das competências dos citados dos trabalhos científicos e acrescentou mais algumas competências consideradas relevantes. Após este ato, algumas das competências sugeridas foram alteradas em sua terminologia, apenas para uma melhor didática e aproximação do referencial teórico já existente.

Com os dados em mãos, foi possível realizar o questionário com profissionais da área de gestão de pessoas do CBMBA que colaboraram ao trazer como informações não apenas a percepção das lacunas de competências, mas também a importância de cada uma e o perfil do futuro discente a ser trabalhado na

capacitação de gestão de pessoas. Segue figura com o percurso sintetizado das práticas realizadas no processo do mapeamento de competências:

Figura 22 – Processo de elaboração do Mapa de Competências



Fonte: Elaboração própria.

Vale salientar que esta trilha seguida é a preconizada pela literatura, tendo como base o referencial teórico e modelos de governo que têm implantado a Gestão por Competências. Assim, foi possível a elaboração de um Mapa de Competências assertivo e com embasamento teórico.

Com o intuito de enriquecer a pesquisa, foi possibilitado aos voluntários no questionário que complementassem a pesquisa com alguma informação. Segue figura sintética dos termos, gerada pela ferramenta *Voyant Tools*:

Figura 23 – Síntese das terminologias utilizadas pelos voluntários



Fonte: Adaptado de CBMBA (2023).

Por meio da imagem, é possível depreender ainda mais o que os voluntários gostariam de transmitir. Assim, terminologias como “gestão”, “pessoas”, “cursos”, “Recursos Humanos”, “profissionais” e “setor” são pertinentes, pois se encontram imersas no conteúdo do trabalho. O termo “nenhum” transcrito de “não” (o sistema não entendeu a palavra não), por sua vez, refere-se àqueles que não gostariam de comentar. Outros termos pertinentes foram “importância”, “importante”, “grata” e “sinto”, por terem relação com o sentimento dos voluntários diante do objetivo da pesquisa, o que só motiva e incentiva mais ainda o desenvolvimento do trabalho em prol de profissionais que almejam este aperfeiçoamento para melhor servir à sociedade.

6 PROPOSTA

Após a realização da pesquisa, foi possível a elaboração do Apêndice D, no qual consta a normatização de propositura do Projeto Pedagógico do Curso de Gestão de Pessoas no âmbito do CBMBA com base na GPC. Optou-se por confeccionar um projeto pedagógico por se tratar de uma normatização legal exigida pelo DEP como passo inicial para a efetivação de um curso.

Na elaboração do projeto, o curso se destinou aos bombeiros militares do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia, empregados nas Gerências Administrativas e nas Seções de Recursos Humanos e Valorização Profissional. Esta escolha se deu em virtude de estes serem os profissionais que mais trabalham diretamente com a área de pessoal. Em quantidade menor de vagas o curso será disponibilizado para os Chefes, Coordenadores, Subcomandantes, Comandantes, Diretores-Adjuntos e Diretores das OBMs do CBMBA, pois, conforme pontuação pertinente realizada no grupo focal, os tomadores de decisão da área de pessoal também devem participar do processo para poderem entender melhor a orientação dos gestores de pessoas e realizar as tomadas de decisões necessárias de maneira mais assertiva. Desse modo, em virtude da demanda dos gestores máximos, será possibilitado um número menor de vagas, para que, no decorrer dos anos, e sem afetar a estrutura do comando, todos estes profissionais também possam permanecer nesta corrente de aprendizado e capacitação, compreendendo a máxima do GPC.

Já no início do projeto, foi proposto a realização de uma seleção com base no perfil profissional pelos comandantes da OBMs. Sabemos que no momento inicial ainda será difícil uma seleção assertiva, na medida em que a competência de gestão de talentos, por exemplo, foi elencada na lacuna de competências. Todavia, realizar desde já o trabalho de que devemos ter um olhar no momento das seleções para os cursos desenvolvidos na instituição, levando em consideração os perfis profissionais, pode ser considerado um avanço que, no decorrer dos anos, pode ser melhorado através do desenvolvimento das capacitações realizadas.

O modelo do curso escolhido foi o híbrido. Para essa escolha, levou-se em consideração a opinião da maioria dos que realizarão o curso, na qual foram balanceadas a maneira mais pertinente de aprendizado e as limitações de realização do curso relacionadas a locomoção e distanciamento das moradias dos participantes. Então, após a pesquisa em questionário, esta foi a opção escolhida,

com formato remoto de aprendizado na primeira semana, via *Google Meets* – ferramenta já utilizada nos cursos remotos do CBMBA –, e com formato presencial na segunda semana, na estrutura física que sedia hoje a Academia de Bombeiros Militar (ABM). Ao final do curso, haverá a possibilidade de retorno dos profissionais para analisar melhor e opinar em questionário elaborado se este foi, realmente, o formato que possibilitou um melhor aproveitamento do aprendizado.

A quantidade de instruídos considerada por turma seguiu um parâmetro preconizado pela instituição que recomenda não ultrapassar o número de 35 instruídos para não prejudicar o aprendizado, sendo 15 do interior e 20 da capital e da RMS. Vale salientar que o cálculo levou em consideração a proporcionalidade de unidades com fito de alcançar pelo menos um integrante de cada OBM.

Os cursos ocorrerão em dedicação exclusiva, para que os instruídos possam de fato imergir nesse momento de aprendizado. A carga horária será de 80 horas, buscando passar o máximo das competências sugeridas sem que o profissional fique muito tempo afastado de suas atividades, até porque a intenção é que os cursos possam ocorrer com frequência anual, para que o profissional sempre possa ser mais aperfeiçoado.

Foram escolhidas 11 disciplinas com base nas lacunas de competências detectadas na pesquisa realizada. A carga horária de cada disciplina levou em consideração a proporcionalidade da lacuna de cada competência, ou seja, uma competência com uma lacuna maior terá uma carga horária de ensino também maior, para que possa ser mais profundamente trabalhada com o profissional. Outrossim, a GPC foi a disciplina com carga horária mais considerável, tendo em vista que a compreensão deste modelo é essencial para a sua efetivação de fato.

Como bem preceituou Holanda (2015) no início da pesquisa, noções de competência, de seu funcionamento, são essenciais a sua operacionalização, se referindo assim a situações que requerem não somente a transmissão de conhecimento, mas sim a tomada de decisões e a resolução de problemas e que uma competência permite ao indivíduo a mobilização de conhecimentos para enfrentar uma determinada situação. Trata-se de uma capacidade de encontrar vários recursos no momento e na forma adequados; implica, portanto, uma mobilização dos conhecimentos e dos esquemas para desenvolvimento de respostas inéditas, criativas, eficazes para novos problemas e deve se associar a

algo que é específico de cada profissional e serve de referência a tudo aquilo que compete a cada pessoa fazer no espaço do seu trabalho.

Ainda sobre o ensino das competências, é relevante frisar que foi ratificada a necessidade de considerar a interdisciplinaridade, uma vez que uma competência sempre resvala ou possui correlação com outra. Vale salientar, ainda, que optamos por expressar a competência em si como disciplina, para que o instruído que ainda não possui familiarização com o sistema GPC possa entender claramente o que se busca nas aulas ministradas e qual competência se tem o intuito de desenvolver. Ainda, o modelo de ensino priorizou aulas expositivas dialogadas, estudos de caso, discussão dirigida exposição dialogada e ou mediada; demonstração; estudo dirigido; visitas técnicas; uso de painéis; exercícios de fixação de conceitos e ou técnicas; execução de operações; realização de ensaios; pesquisa bibliográfica e outras metodologias cujo intuito é levar em consideração o arcabouço de conhecimento já existente em cada profissional, uma vez que possuem, em sua maioria, uma vasta experiência de vida e de carreira, conforme demonstrado pelo questionário, bem como o desenvolvimento da efetivação da competência em situações simuladas, conforme preconizou o referencial teórico para o desenvolvimento de um SCBC efetivo. Assim, conforme Holanda (2015) possibilitando desenvolver o trabalho em equipe, a comunicação e o relacionamento interpessoal, atitudes essenciais a um chefe de pessoal. E, conseqüentemente, desenvolver as competências de fato de modo a possibilitar o uso futuro do conhecimento na diversidade de situações que possam surgir no trabalho.

A avaliação veio com uma diversidade de formas para o desenvolvimento das competências, não sendo apenas teórica, uma vez que a competência exige a expressão do conhecimento em prática a resposta das mais diversas situações reais, por isso se utilizou como critério avaliativo: a participação, o estudo de caso, o trabalho em equipe, a pesquisa e a avaliação teórica. Dessa maneira, buscou-se mensurar o quanto houve de evolução em cada uma das competências. Assim, a participação colabora com a análise da categoria de competências comportamentais; o estudo de caso – as competências cognitivas; o trabalho em equipe e pesquisa – as competências sociais e as competências gerenciais; e a avaliação teórica – as competências funcionais, como já dito este é apenas um direcionamento, uma vez que as categorias de competências encontram-se interligadas e interdependentes. Vale ressaltar que a intenção avaliativa é de mensurar as lacunas ainda deficitárias,

bem como as metodologias de ensino menos eficiente para melhorar os futuros processos de capacitação.

Foram priorizados recursos didáticos tecnológicos para que a competência conhecimento de novas tecnologias e tendências já seja trabalhada em cada detalhe, uma vez que foi sinalizada como portadora de uma lacuna considerável. Inclusive, frisou-se a necessidade de computadores para que as aulas possam ser práticas, possibilitando aos instruídos o contato e a prática direta com os sistemas mais utilizados pelo gestor de pessoas no CBMBA – o SEI, o SIRH e o RH Bahia –, para que estes profissionais se familiarizem com estes sistemas e desenvolvam melhor suas demais competências.

Encaminhar-se-á ao Comando Geral, via SEI, o projeto pedagógico, com a recomendação de que o curso aconteça anualmente, sendo atualizado constantemente conforme o avançar e retroceder das lacunas, para que, até o ano de 2027, todos os profissionais que trabalham na área diretamente com gestão de pessoas possam tê-lo realizado.

Dessa maneira, busca-se efetivar a gestão por competência no âmbito do CBMBA, vindo a colaborar diretamente com o amadurecimento da gestão de pessoas na referida instituição.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Corpo de Bombeiros Militar da Bahia é uma jovem instituição emancipada em dezembro de 2014 que carrega consigo traços da PMBA e da administração pública brasileira.

Desse modo, devido à complexidade das atividades de sua competência, buscar aperfeiçoar os gestores de pessoas – os responsáveis por assessorar aqueles que movem e transformam a instituição – é uma forma essencial de produzir um bom serviço prestado para a sociedade.

Este trabalho realizou uma pesquisa de documentação para entender o funcionamento legal burocrático da gestão de pessoas dentro do CBMBA e alinhar o planejamento estratégico com as competências essenciais, conforme preconiza a Gestão por Competências (GPC); um grupo focal, composto pelos Oficiais do Departamento de Pessoal, o órgão central da gestão de pessoas do CBMBA, para ratificar, retificar, complementar e realizar tomadas de decisão, conforme os achados; e um questionário direcionado aos profissionais envolvidos diretamente com a área de gestão de pessoas da instituição, para complementar os achados e detectar as lacunas de competências dos profissionais.

Isto posto, após análise dos dados, foi possível alcançar o objetivo de construir um projeto pedagógico do curso de Gestão de Pessoas no Corpo de Bombeiros Militar da Bahia com base na Gestão por Competência, constante no Apêndice D, que possa ser proposto ao Comando Geral como forma viável de capacitação dos profissionais da área de gestão de pessoas com base na GPC.

A pesquisa empreendida foi deveras relevante, pois possibilitou percepções não detectadas de competências consideradas fortalecidas e lacunas de competências em áreas não cogitadas. Neste contexto, após uma análise aprofundada, foi possível perceber a motivação de cada carência, desde questões históricas do modelo patrimonialista até uma simples falta de capacitação técnica. Dessa maneira, o trabalho, para cumprir seu fim de aperfeiçoar o serviço prestado pelos gestores de pessoas, extrapola o projeto pedagógico e busca o envolvimento da alta gestão para colaboração da efetivação de um melhor gestor de pessoas com medidas concomitantes ao curso sugeridas via SEI, também expressas aqui.

Assim, vale salientar que, além do projeto pedagógico, foi reforçada a necessidade de que um processo seletivo interno seja realizado, levando em

consideração o perfil do profissional para desempenhar as atividades na área de gestão de pessoas, e que o curso seja realizado e atualizado de forma periódica (anual), para que possa seguir a premissa da GPC de sempre andar alinhado com o planejamento estratégico, além de alcançar profissionais novos que tenham assumido a área e reciclar os que permaneceram, conforme demandas novas existentes e lacunas que surjam. Também foi frisada a possibilidade de produção de uma pesquisa de satisfação (além da proposta no curso) nas unidades onde cada profissional poderá expor sua percepção diante de um atendimento específico do gestor de pessoas, ou, ainda, diante da rotina por aquele profissional desempenhada, além do desenvolvimento de dinâmicas e palestras que envolvam a inteligência emocional. Demarcou-se, por fim, a ideia de que sempre que houver implantação de novos sistemas se promova uma semana de sensibilização e capacitação para que os profissionais desenvolvam as competências funcionais necessárias, bem como sejam desenvolvidos workshops com exposição e explanação sobre as novas tecnologias e tendência na área de bombeiro militar para desconstruir a resistência a inovação por parte dos colaboradores.

É imprescindível que a alta gestão esteja envolvida, e por isso enviamos o projeto via SEI para o Comando Geral. Um dos maiores obstáculos encontrados diz respeito à cultura organizacional; por mais que a capacitação seja essencial, se ela não for trabalhada em conjunto com a liderança, com reforços positivos de exemplos diários e de apoio ao modelo, a cultura organizacional não absorverá a GPC e ela se tornará apenas uma obrigação descompreendida e desperdiçada em sua qualidade. Diante disso, o referido trabalho buscou ir além da propositura do projeto e elencou estes pontos juntamente com o Ofício SEI a ser encaminhado ao Comando Geral do CBMBA.

Desse modo, para além da normatização, será possível o aperfeiçoamento do profissional que trabalha na área de gestão de pessoas, o qual poderá prestar um melhor serviço para os profissionais bombeiros militares, que, conseqüentemente, também prestarão um melhor serviço para a sociedade. Assim, o CBMBA poderá permanecer com o serviço de excelência que sempre prestou e se alinhar à principal premissa da GPC: a de que tudo pode ser melhorado ainda mais.

REFERÊNCIAS

- AMÂNCIO, J. S. **Histórico do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia**. Salvador: CBMBA, 2015. Disponível em: <http://www.cbm.ba.gov.br/historico>. Acesso em: 12 jan. 2023.
- AZEVEDO, T. M.; ROWELL, V. M. Competências a serem desenvolvidas ao longo da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE FILOSOFIA E EDUCAÇÃO*, 5., 2010, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: UCS, 2010.
- BARROS, A. C. S.; HOFFMANN, V. E. Competências: proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 73, n. 3, jul./set. 2022. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/45569>. Acesso em: 2 dez. 2023.
- BARROS, A. C. S. B.; HOFFMANN, V. E. Competências: proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional. **Revista do Serviço Público**, Florianópolis, Santa Catarina, p. 403–425, jul/set 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.6369>. Acesso em: 20 out. de 2024.
- BANERJEE, P.; GUPTA, R.; BATES, R. Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate. **Current Psychology**, v. 36, n. 3, p. 606-617, 2017.
- BAPTISTA, R. C.; MARTINS, J. C.; PEREIRA, M. F.; MAZZO, A. Students' satisfaction with simulated clinical experiences: validation of an assessment scale. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v. 22, n. 5, p. 709-715, 2014.
- BARBOSA, A. C. Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 285-297, out./dez. 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, M. D. T. *et al.* **Gestão com pessoas**. Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2012.
- BELL, B. S. *et al.* 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 305-323, 2017.
- BIEMANS, H. *et al.* Competence based VET in the Netherlands: backgrounds and pitfalls. **Journal for vocational education and training**, v. 56, n. 4, p. 523-538, 2004.
- BORGES, J. V. **Evolução do Pensamento estratégico**. Repositório Comum. Portugal, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/17899>. Acesso em: 03 de mar. 2024.

BORNSTEIN, C. T.; VILLELA, P.R.C. **O uso da informática em cooperativas de laticínio**: algumas reflexões sobre a modernização na agricultura. *Reforma Agrária*, v.3, n.4, p.53-73, set./dez., 1992.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Gestão**, v. 6, n. 3, p. 321-342, 2008.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e instrumentos. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2º.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>. Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_192_08052014_09052014145300.pdf. Acesso em: 26 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 ago. 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 set. 2019b. Disponível em: <http://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 12 set. 2023.

BULOS, U. L. Reforma Administrativa. **Revista de Direito Administrativo**, v. 214, out/dez. 1998.

CAMARGO, O. F. de; GUIMARÃES, K. M. S. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG-CESUC**, ano 16, n. 28, 2013.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009.

CARVALHO, J. M. **Teatro das sombras**: a política imperial. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CAVALCANTE, K. O.; SILVA, A. B. As implicações da capacitação nas crenças de autoeficácia de gestores técnico-administrativos de uma instituição federal de educação superior. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, n. 3, p. 474-492, jul./set. 2017.

CELLARD, A. A análise documental. *In*: POUPART, J. *et al.* (org.). **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090599610119692>.

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling – **A Literature Survey**. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA. **Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia 2020/2025**. Salvador: CBMBA, 2019a.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA. **Norma de Ensino 003 – Portaria nº 019 CG - CBMBA/19**: Diretriz Geral de Ensino. Salvador: CBMBA, 2019b.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA. **Norma de Ensino 001 – Portaria nº 009 CG - CBMBA/19**: Diretriz Geral de Ensino. Salvador: CBMBA, 2019c.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA. **Norma de Ensino 003 – Portaria nº 117 CG - CBMBA/22**: Diretriz Geral de Ensino. Salvador: CBMBA, 2022.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA. **Norma Administrativa nº 009**. Salvador: CBMBA, 21 jun. 2023.

COSTA, C.; LAIMER, V. R.; PIOVESAN, R. T. C.; COELHO, E. A. Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 45-55, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1p45-55>. Acesso em: 15 nov. 2023.

CUNHA, M. G.; BEZERRA, R. O.; MEDERIOS, E. M. B. Liderança por competência: eficácia do líder após mudança de cenário. **Revista RAUNP**, v. 6, n. 2, p. 89-100, abr./set. 2014.

DUARTE, M. T.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: caso da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 101-104, 2009.

DURAND, T. Forms of incompetence. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE – BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings [...]**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, T. L'Alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, 2000.

ECARD, L. G. **Trilhas de aprendizagem**: uma proposta a partir do mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração Profissional) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2022.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Servidor Público**, Brasília, DF, v. 47, n. 3, set./dez. 1996.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 2, 2014.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. *In*: LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et al.* (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 01-33.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FOYSTER, J. **Getting to grips with competency-based training and assessment**. Leabrook, Australia: TAFE National Centre for Research and Development, 1990.

GALLELI, B.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; MUNCK, L. A proposal for the management of human competences for sustainability. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 3, p. 8-26, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6429>

GAVA NETO, J.; FERNANDES, B. H. R.; PEINADO, J.; SANTOS, L. G. A. Estratégia, Competências e desempenho em empresas de software: evidências de um levantamento no Estado do Paraná. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 3, p. 154-183, 2015.

GIANSANTE, C. C. B.; VENELLI-COSTA, L.; VIEIRA, A. M.; DUTRA, J. S. Competências coletivas e desempenho coletivo: um estudo com equipes de gastronomia. **Revista Alcance**, v. 22, n. 4, p. 457-473, 2015. DOI: <https://doi.org/10.14210/alcance.v22n4.p457-473>.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRIN, E. J. Programa nacional de gestão pública e desburocratização: os nexos com a trajetória das políticas prévias e com a administração pública gerencial. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 39, p. 66-88, 2015.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

HOLANDA, M. L. (Org.). Unidade 2 - Metodologias de capacitação profissional. São Luís: Universidade Federal do Maranhão. **UNASUS/UFMA**, 2015.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: companhia das letras, 1997.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57 n. 2, p. 241-258, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. **ICS – Índice de confiança Social 2018**. Rio de Janeiro: IBOPE, 2018. Disponível em: http://www.ibopeinteligencia.com/arquivos/JOB%2018_0741_ICS_Apresenta%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 8 jun. 2019.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *Orientation Scolaire et Professionnelle*. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p. 103-130.

JABBOUR, C. *et al.* Gestão ambiental empresarial: um levantamento da produção científica brasileira divulgada em periódicos da área de administração entre 1996 e 2005. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 689-715, 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of healthcare. In: POPE, C.; MAYS, N. (org.). **Qualitative research in healthcare**. 2. ed. London: BMJ Books, 2000. p. 07-38.

KREISIG, T. J. *et al.* Gestão por competência: uma análise do estado da arte das publicações científicas sobre práticas de Gestão por Competências na administração pública no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 5, n. 3, 2021.

LEAL, F. & FIATES, G. (2013). Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: Uma análise a partir da perspectiva dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**. vol. 4. n. 3. pp. 30-57. São Paulo. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v4i3.216>.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON J. What is Competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, n. 48, p. 101-110, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-44782013000400006&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 2 jan. 2023.

LIRA, L. A. M. *et al.* A importância do perfil profissiográfico dos cargos e funções para elaboração dos currículos dos cursos do CBMAL. **Sistema Único de Segurança Pública**, 2014. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/4716/1/A%20Import%C3%A2ncia%20do%20Perfil%20Profissiogr%C3%A1fico%20dos%20Cargos%20e%20Fun%C3%A7%C3%B5es%20para%20Elabora%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Curr%C3%ADculos%20dos%20Cursos%20do%20CBMAL.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2023.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre competências empreendedoras e desempenho: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 8, n. 22, p. 49-59, 2014. DOI: Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rco.v8i22.55605>. Acesso em 17 de mar. De 2024.

LUZURIAGA, L. **História da educação e da pedagogia**. São Paulo: Editora Nacional, 1990.

MARQUES, R. **Dicionário breve de pedagogia**. Lisboa: Editorial Presença, 2000.

MARTINS, M. C. **Gestão por competência: conceitos, definições e tipologias de competências**. Brasília, DF: Fundação Escola Nacional de Administração, 2019.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. *In*: BOOG, G. (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 15-31.

MENESES, P. P. M. *et al.* A produção científica brasileira sobre a Gestão de Recursos Humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 110-134, 2014.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. esp., p. 87-96, 2007.

NUNES, T. B.; BILAC, D. B. N.; LUZ, C. N. M. Gestão por Competência: uma ferramenta estratégica. **Multidebates**, v. 4, n. 6, p. 48-66, 2020.

ODERICH, C. (2005). **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. *In*: R. L. Ruas, Antonello, C. S., Boff, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Artmed.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, Assembleia Geral. "**Declaração Universal dos Direitos Humanos**". 217 (III) A. Paris, 1948.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010**. Paris: OCDE, 2010.

PABLO, A. L. *et al.* Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 78-105, out./dez. 2002.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2010.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 679-705, 2010.

RAO, M. S. Smart leadership blends hard and Soft Skills. **Human Resource Management International Digest**, v. 21, n. 4, p. 38-40, 2013.

RON, R.R.D.; SOLER, E.M. Planejamento de ensino e avaliação da aprendizagem para cursos estruturados com base em competências. Rev. Eletrônica de Educação e Tecnologia do **SENAI-SP**, v.4, n.8, 1981- 8270, mar. 2010.

ROSSINI, A. D. **A influência da satisfação com a vida e do Mindfulness na autoavaliação das competências atitudinais (soft Skills):** um estudo no contexto de formação do Oficial do Exército Brasileiro. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Psicologia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

RUIZ, E. J. G. **Manual de Psicología del deporte: conceptos y aplicaciones**. Murcia: Capítulo Tres, 1997.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. **Os fatores de resistência, a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas:** um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas-BA. 2009.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **RAUSP Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.
Competências: proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 73(3) 403–425 jul/set 2022 | 425.

SALMAN, M.; GANIE, S. A.; SALEEM I. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6/7, p. 717-742, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-017>.

SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras:** os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudanças. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SILVA FILHO, R. B. Metodologia por competência. **Revista Educação por Escrito - PUCRS**, v.2, n. 2, jan. 2012.

SILVA, O. F. **Educação Corporativa Militar**: A construção de identidades e o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores. *Revista Defesa e Segurança (RDS)*, v. 4, 2019. Disponível em: <http://revistaeletronica.fab.mil.br/index.php/afa>. Acesso em: 03 mar. 2024.

SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES). Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação. Brasília: **Inep**, 2012.

SKORKOVÁ, Z. Competency Models in Public Sector. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 226-234, 2016.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *In*: MABEY, C.; ILES, P. (org.). **Managing learning**. Londres: Routledge, 1994. p. 57-69.

SPRINGER, B.; SPRINGER, S. Human resource management in the U.S.: celebration of its centenary. *In*: PIEPER, R. (org.). **Human resource management: an international comparison**. Berlim: De Gruyter, 1990.

STAEHLE, W. H. Human resource management and corporate strategy. *In*: PIEPER, R. (org.). **Human management: an international comparison**. Berlim: De Gruyter, 1990.

Stefano, S. R.; Alberton, A. Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise. **Revista Capital Científico**, on-line, v. 16, n. 4, p. 117-130, 2018.

STRACK, E. E.; FROEHLICH, C.; GHENO, R. Gestão de pessoas por competências: um estudo de caso na Paquetá Calçados Ltda. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 6, n. 2, 2009. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v6i2.945>.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. **Gestão por competências**: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. 2014.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. Londres: Methuen, 1970.

TONI, D.; MATTIA, A.; LARENTIS, F.; SILVA, M. G.; MILIAN, G. S. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 537-566, 2012. DOI: <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2012.21720>.

VARGAS, T. C. *et al.* Gestão de Pessoas por Competência no Setor Público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 2, 2021.

VIEIRA, A.; ITUASSU, L. T.; SILVA, P. L.; VIEIRA, R. A. Avaliação do uso de uma ferramenta eletrônica para o mapeamento e desenvolvimento de competências de

gestão. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 399-419, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5274>. Acesso em: 27 out. 2023.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, ano 7, n. 13, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICE A – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL

A GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A Gestão por Competência é um modelo dinâmico que subsidia a Gestão de Pessoas, buscando aumentar o desempenho do colaborador por meio de uma detecção de lacunas entre as competências existentes e as necessárias aos objetivos estratégicos da instituição para que, com o trabalho e avaliação constante dos *Gaps*, o potencial humano, interpessoal e institucional seja melhor aproveitado, proporcionando, conseqüentemente, uma organização mais apta a cumprir a sua missão.

Questão norteadora: como realizar a capacitação dos chefes de pessoal com base na Gestão por Competência?

Objetivo geral: propor um projeto pedagógico do curso de Gestão de Pessoas no Corpo de Bombeiros Militar da Bahia com base na Gestão por Competência.

Como objetivos específicos, esta pesquisa propõe:

- a) verificar as competências legais dos chefes de pessoal do CBMBA;
- b) verificar as competências essenciais aos chefes de pessoal do CBMBA;
- c) verificar as competências existentes nos chefes de pessoal CBMBA;
- d) definir as *Gaps* (lacunas) de competências dos chefes de pessoal do CBMBA;
- e) elaborar o mapa de competências dos chefes de pessoal do CBMBA;
- f) definir as necessidades legais para a elaboração de um projeto pedagógico dentro do CBMBA;

Quadro 1 – Competências dos chefes do SRHVP com base na análise documental com foco na Valorização Profissional

Categoria	Missão/Visão/Valores/ Objetivos estratégicos/ Indicador/ Atribuição organizacional	Competência individual
Competência comportamental	Missão: Preservar a vida, o meio ambiente e o patrimônio.:	Cultura e Engajamento

Competência gerencial	Visão: Ser referência nacional na prestação de serviços de BM e Defesa Civil até 2025.	Pensamento Estratégico
Competência comportamental	Valores: hierarquia, disciplina, responsabilidade socioambiental, ética, coragem, solidariedade, moralidade, lealdade, profissionalismo e respeito.	Ética e Integridade
Competência gerencial	Modernizar a gestão de pessoas com ênfase na valorização profissional: valorizar o profissional BM estimulando suas habilidades e competências, garantindo condições dignas de trabalho através da implementação de práticas que permitam o desenvolvimento integral de suas potencialidades.	Inovação Gestão de Talentos
Competência funcional	Satisfação interna: medir o percentual do público interno que está satisfeito com as condições e relações de trabalho.	Análise de dados e métrica
Competência funcional	Aprimoramento do plano de carreira: medir o percentual de ações de aprimoramento de gestão de pessoas em relação à quantidade de ações planejadas.	Análise de dados e métrica
Competência funcional	Plano de valorização: medir o percentual de ações de valorização de pessoas realizadas em relação à quantidade de ações do Plano de Valorização do Servidor do CBMBA.	Análise de dados e métrica
Competência social	Contribuir para a humanização das condições de trabalho, proporcionando um ambiente harmônico e propício para o desenvolvimento das atividades da OBM.	Orientação para saúde e segurança no trabalho Respeito e empatia
Competência comportamental	Promover o encaminhamento de BMs, servidores civis e seus dependentes ao setor de valorização profissional da Coordenadoria de Saúde para adoção das providências cabíveis quanto à necessidade de assistência social, jurídica e religiosa.	Atender ao público Inteligência emocional
Competência social	Incentivar o efetivo quanto à realização e participação em programas de planejamento familiar, DST, prevenção e combate às drogas e saúde individual e coletiva, em cooperação com a Coordenadoria de Saúde.	Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo a cooperação

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2 – Competências dos chefes do SRHVP com base na análise documental com foco nos processos administrativos

Categoria	Atribuição organizacional	Competência individual
Competência gerencial	Coordenar, controlar e fiscalizar as atividades administrativas relacionadas com pessoal no âmbito da OBM;	Planejamento e coordenação; Governança e <i>compliance</i>
Competência gerencial, funcional e social	Registrar, controlar, atualizar e fiscalizar as atividades administrativas relacionadas com o efetivo de pessoal da unidade, bem como férias, licenças e demais afastamentos;	Planejamento e coordenação; Conhecimento técnico; Empatia e habilidades interpessoais;
Competência gerencial	Controlar e fiscalizar a frequência de pessoal;	Planejamento e Coordenação;
Competência funcional	Manter atualizado o plano de chamadas do batalhão;	Captar e utilizar dados;
Competência funcional e gerencial	Proceder ao exame, instrução e informação de todos os processos referentes a direitos e deveres, vantagens e responsabilidades dos servidores do batalhão;	Conhecimento técnico Planejamento e coordenação;
Competência funcional	Elaborar relatórios gerenciais para o assessoramento do comandante da unidade sobre seu respectivo quadro de servidores;	Usar linguagem concisa, clara e apropriada; Estruturar ideias claramente; Utilizar a gramática de forma correta;
Competência funcional	Produzir, acompanhar e controlar a documentação funcional do pessoal do batalhão;	Captar, sintetizar, organizar e utilizar dados;
Competência funcional, gerencial e cognitiva	Confeccionar, controlar e expedir todos os expedientes do comando do batalhão;	Usar linguagem concisa, clara e apropriada; Estruturar ideias claramente; Utilizar a gramática de forma correta. Visão sistêmica
Competência funcional	Acompanhar e divulgar as informações publicadas nos meios de comunicação corporativos referentes à atividade de bombeiro militar;	Comunicação eficaz
Competência funcional, gerencial e cognitiva	Receber e distribuir todos os documentos dirigidos ao batalhão e controlar o fluxo destes, administrando os serviços de expedição, recebimento, distribuição, tramitação e arquivamento de documentos.	Gestão de processos; Visão sistêmica.

Fonte: Elaboração própria.

Competências já citadas (achados documentais):

Análise de dados e métrica;
Atender ao público;
Captar e utilizar dados;
Captar, sintetizar, organizar e utilizar dados;
Comunicação eficaz;
Conhecimento de novas tecnologias e tendências;
Conhecimento técnico;
Cultura e Engajamento;
Empatia e habilidades interpessoais;
Estruturar ideias claramente;
Gestão de processos;
Gestão Socioambiental;
Gestão de Talentos;
Governança e Compliance;
Inovação;
Inteligência emocional;
Orientação para saúde e segurança no trabalho;
Pensamento Estratégico;
Planejamento e Coordenação;
Respeito e empatia;
Usar linguagem concisa, clara e apropriada;
Utilizar a gramática de forma correta;
Visão sistêmica.

Exemplos de competências (fonte trabalhos científicos):

Abertura e rigor intelectual, criatividade;

Aprendizado constante;

Atendimento de demandas sociais, locais e regionais;

Autoconfiança;

Busca da excelência nas suas atividades fins;

Conhecimento de novas tecnologias e tendências;

Criatividade, inovação e empreendedorismo

Compromisso com a transformação social/ promover justiça social;

Comprometimento com a democracia

Compromisso com a excelência

Domínio da língua portuguesa e técnicas de redação

Execução de serviços de apoio nas diferentes áreas administrativas

Flexibilidade/Adaptabilidade;

Gestão Acadêmica e planejamento organizacional;

Liderança;

Orientação para resultados

Organização

Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente

Pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania

Proatividade

Relacionamento interpessoal;

Resolução de problemas

Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação

Responsabilidade e Postura Ética

Sincronia com a cultura da empresa

Sustentabilidade e responsabilidade ambiental

Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação

APÊNDICE B – GRUPO FOCAL

Mediadora: Senhores bom dia, eu irei falar um pouco sobre o trabalho para que os senhores possam entender, o objetivo da pesquisa, a intenção é poder ter a contribuição dos senhores, porque tem uma experiência enorme, todos aqui possuem muita experiência na área de pessoal para que eu possa tentar buscar fazer o programa de ensino da melhor forma possível, esta primeira página tem a temática da pesquisa para que os senhores possam entender: A Gestão de Pessoas no Âmbito do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia com Base na Gestão por Competência. Fala o que é a Gestão por Competência que é um modelo dinâmico que subsidia a Gestão de Pessoas, buscando aumentar o desempenho do colaborador por meio de uma detecção de lacunas entre as competências existentes e as necessárias aos objetivos estratégicos da instituição para que, com o trabalho e avaliação constante dos *Gaps*, o potencial humano, interpessoal e institucional seja melhor aproveitado, proporcionando, conseqüentemente, uma organização mais apta a cumprir a sua missão. A pergunta da pesquisa é: como realizar a capacitação dos chefes de pessoal com base na Gestão por Competência? E o Objetivo geral para responder esta pergunta é propor um projeto pedagógico do curso de Gestão de Pessoas no Corpo de Bombeiros Militar da Bahia com base na Gestão por Competência. Só que para isso, antes, é necessário que sejam definidas as competências do chefe de pessoal e o objetivo maior aqui seria definir esta questão, para definir estas competências, inicialmente, eu fiz uma pesquisa documental, com todos os documentos da instituição, envolvendo, por exemplo, o plano estratégico, já que, a gestão por competência tem como base prioritária esta questão, de ver primeiro o planejamento, ver todo o planejamento da instituição, então foi envolvido o planejamento estratégico, assim como o nosso quadro, a nossa norma administrativa, também, este quadro está com foco no planejamento estratégico, na missão, visão e valores da instituição, objetivos estratégicos e atribuições organizacional e o próximo está, basicamente, na atribuição organizacional, conforme nossa norma administrativa, como resumo as competências que foram localizadas nesta pesquisa foram estas, as já citadas no trabalho, resumidamente são estas, na próxima página os senhores tem exemplos de competências que não estão citadas só para ter um norte de outros tipos de competências que poderiam ser acrescentadas se fosse o caso, a intenção maior do trabalhos seria esta, eu estar expondo para os senhores as competências que eu localizei dos chefes de pessoal para ver a opinião dos senhores, se não, tal competência a gente acredita que seja importante, mas não tão relevante, tal competência realmente é importante, além disso, gostaríamos de acrescentar tal competência, acho importante ter esta competência, retirar aquela competência, qualquer dúvida podem falar, até mesmo ao ler estas competências já citadas, digamos, análise de dados e métrica, é relevante mesmo, análise de dados e métrica? quando foi colocado foi porque em alguns momentos o chefe de pessoal tem que encaminhar alguns processos que envolvem estatísticas, envolvem dados numéricos, atender ao público porque ele atende de certa forma, o chefe de pessoal, captar e utilizar dados, porque eles

acabam compilando nossos dados, nossas informações, comunicação eficaz, tem de ter uma comunicação eficaz com todo efetivo, está comunicando, está informando, até mesmo das informações e notícias, comprometimento se ele não tiver comprometimento não tem como, conhecimento técnico que é essencial, porque se ele não tiver o conhecimento técnico não tem como ele buscar os direitos e deveres do servidor, cultura e engajamento, porque a cultura e engajamento, porque envolve a questão da missão e valor da instituição, se ele não sabe a cultura institucional, não tem como ele se engajar naquilo, empatia e habilidade interpessoal, até porque como é chefe de pessoal, gerir pessoas, envolve empatia, gestão de processos, porque só o que a gente faz, em grande medida, são processos e encaminhamentos, gestão de talentos, já que, normalmente, ele orienta, ou, então, colabora com diretor, gestor e comandante, dizendo quais seriam as pessoas que poderiam estar realizando tal função, governança e *compliance* já que ele tem de saber da questão dos deveres, daquela instituição, do cumprimento, da fiscalização, inovação, inteligência emocional, para certas situações saber gerir, orientação para saúde e segurança do trabalho, se os senhores olharem algumas questões, as vezes, estão intimamente ligadas a alguma demanda que a própria norma exigia, ou o próprio PLANESB exigia; pensamento estratégico; planejamento e coordenação, respeito e empatia, usar linguagem concisa, clara e apropriada para fazer os ofícios e os documentos, utilizar a gramática de forma correta; visão sistêmica. Destas competências já citados, gostaria de antes de passar para o próximo, gostaria de ouvir dos senhores se consideram algo que não seria tão relevante ou poderia ser descartado ou alterado, ser dito de outra forma, se tiverem alguma opinião ou alguma questão a considerar;

Ten BM Mônica: Acho que a gente faz tudo ao mesmo tempo, quando a gente analisa, todas estas competências, mesmo que a gente nem perceba, a gente acaba fazendo tudo ao mesmo tempo;

Moderadora: lembrando que o foco é não só para a gente, mas, principalmente, para o chefe de pessoal;

Ten Cel BM Amanda: Mara e você levantou estas já citadas através de sua análise documental e pesquisa?

Moderadora: Sim, nenhuma foi opinião minha, algumas, talvez eu até acrescentasse, mas estou preferindo ficar a parte, por exemplo, cultura e engajamento foi a partir deste indicador e desta missão que estava no planejamento estratégico, porque a Gestão Por Competência, ela exige que você siga o planejamento estratégico da instituição, então, se a missão é preservar a vida, o meio ambiente e o patrimônio, então tem de envolver alguma competência do chefe de pessoal para que busque aquele objetivo, neste caso é a cultura e o engajamento; aí a visão, é o pensamento estratégico, da mesma forma; uma competência técnica: satisfação interna – medir o percentual do público interno que está satisfeito com as condições e relações de trabalho, esta é uma demanda que o planejamento exige, então análise de dados e métrica, porque para fazer isso, ele precisa ter este conhecimento, esta competência. Do mesmo modo, o próximo quadro é mais a atribuição que está na nossa norma, a nossa norma fala que todo

chefe de pessoal tem de coordenar, controlar, fiscalizar as atividades administrativas relacionadas com o papel de pessoal no âmbito da OBM, no caso governança e *compliance*, mas, talvez, seja uma outra, se os senhores julgarem que seja pertinente.

Ten Cel BM Amanda: Entendi;

Moderadora: E, além disso, foram dados alguns exemplos de algumas outras instituições, de alguns outros autores que citaram como relevante para o chefe de pessoal, eu não coloquei estes imediatamente, porque lá era uma pesquisa focada apenas em documentos. Estes aqui algumas outras instituições consideram relevantes, caso digamos, não, os senhores consideram, também, relevante incluir a autoconfiança, temos aqui, lá naquela pesquisa, em nenhum momento foi detectado claramente – na pesquisa documental - a autoconfiança; liderança, seria, pertinente incluir lá, digamos; organização; orientação para resultado, porque lá no primeiro momento não estar por que não estar atrelado a documentação, mas com a experiência;

Ten Cel BM Amanda: Eu percebo que alguns exemplos, eles não são assim, compatíveis com as diversas funções, mas eles estão presentes e precisam, tipo, na diretoria, é preciso ter a liderança, mas já no auxiliar, não é necessário tanto, vai ser preciso é um olhar, em algumas funções chaves, esta questão aqui, aprendizado constante, eu acho interessante, para quem está naquela labuta diariamente, eu acho interessante aprendizado constante. Assim, observando o cenário, também, o nosso cenário de inovações, abertura em rigor intelectual, criatividade e busca de inovações, também, é muito importante, principalmente, para quem está na diretoria, para quem está na diretoria adjunta e quem está nas coordenações, você está entendendo?

Moderadora: Estou entendendo, é muito importante isso que a senhora está falando;

Ten Cel BM Amanda: Autoconfiança é essencial para quem está na gestão, porque se não, se não passar esta confiança para equipe, de certa forma, eu acho que pode prejudicar num resultado final;

Cap BM Jerry: Esta autoconfiança que a Coronel está falando tem muito dessa abertura e rigor intelectual, estão interligadas as duas, a criatividade em busca de inovação, porque aqui as demandas chegam constantemente, há essa necessidade de a gente está sempre aprendendo, conhecendo, lendo bastante, então, é dessa busca que vai vir, justamente;

Ten Cel BM Amanda: E a questão do Aprendizado constante;

Cap BM Jerry: É, os primeiros estão muito ligados, isso é muito importante;

Ten Cel BM Amanda: A gestão de Pessoal que a gente tem observado está sendo muito dinâmico, muitas mudanças estão acontecendo e se a gente não tiver este aprendizado constante, a gente vai ficar paralisado, a gente não vai dar as respostas com a rapidez que a gente precisa;

Cap BM Jerry: Perfeito. Giomara como ela é daqui, ela sabe, que houve recentemente a reforma com a reserva dos militares, então, vieram situações novas que fizeram com que tivéssemos de debruçar sobre a legislação, então este

aprendizado a nível do gestor do Departamento de Pessoal, é realmente uma necessidade digamos assim primeira e crucial para a gente;

Moderadora: Essa questão que os senhores estão falando, dois pontos, este que a Coronel falou que acho muito importante, inclusive eu vou estar tentando destacar no trabalho, que, às vezes, outros órgãos não são como nosso, a gente tem essa questão do chefe de pessoal, mas o chefe de pessoal, ao mesmo tempo ele não é o detentor da gestão, da tomada de decisão, ele é aquela pessoa que pode influenciar, influenciar no sentido positivo, de orientar e de informar o comandante, mas o comandante que é aquele que vai tomar a decisão, então muitas vezes, algumas competências que a gente nota aqui, como liderança, na verdade, não é bem dele, ele vai estar ali atrelado, mas seriam mais os comandantes, por isso que no trabalho eu vou tentar demonstrar e expressar isso, que, na verdade, para a gente, o programa no caso de ensino, tem que focar não só no chefe de pessoal, mas quem sabe numa outra capacitação futura para os comandantes e os diretores que seria um outro tipo de gestão de pessoas, vão ser gestão de pessoas diferentes;
Cap BM Jerry: Isso;

Ten Cel BM Amanda: Exatamente;

Moderadora: E, focando neste aprendizado que os senhores, também, falaram que não estava no dado documental, mas para ver a opinião dos senhores tem aqui uma competência que acredito que seja relevante - conhecimento de novas tecnologias e tendências, por que disso, porque a gente viu o SAP GUI, então, se não lida com tecnologia, se não lida com sistema, hoje em dia é essencial;

Ten BM Maltez: Como eu percebi aqui que é uma proposta de curso de uma gestão de pessoas de gestão por competência, eu acho que pode abarcar, também, tanto os chefes de pessoal, quanto os comandantes e os gestores, aí essa parte de liderança é muito importante, também, para o gestor saber gerir o pessoal dele, porque quando a gente pensa em pessoas, a gente só vai pensar no chefe de pessoal, a gente tem de pensar, também, no geral, quem é o comandante, como o comandante vai lidar com isso daí, então, essa parte de liderança, para ter um curso de gestão de pessoas por competência, eu acho válido colocar, também, uma disciplina ou algo do tipo;

Moderadora: Mas aí no caso, por causa, exatamente, dessa questão, porque eu acho que é a hierarquia que nos envolve, só dando um exemplo, tu acredita que seja melhor um curso geral ou focar, exatamente, porque assim, o comandante querendo ou não acaba tendo umas atribuições específicas, algumas competências específicas de comandante e o chefe de pessoal outras que são específicas de chefe de pessoal, tu acredita que seria mesmo geral um curso geral para todos?

Ten BM Maltez: Seria um curso geral para todos, porque o gestor precisa estar a par destas competências do próprio chefe e é uma problemática que, a gente, às vezes, acaba passando a responsabilidade da gestão para o subordinado e o gestor sabendo deste emaranhado, como é que funciona toda a gestão de pessoal, ele vai conseguir tomar melhor as decisões e até se apropriar mais da gestão de pessoal, das unidades e dos subordinados;

Cap BM Jerry: Isso nos cabe muita Multidisciplinar;

Ten Cel BM Amanda: Mas isso daí não vai fugir da sua questão norteadora que é a capacitação dos chefes de pessoal?

Moderadora: Pode até fugir da questão norteadora, seria esta a capacitação, mas como o objetivo é fazer um projeto pedagógico do curso de gestão de pessoas, se por acaso na pesquisa, for detectado que o melhor, digamos, seja envolvendo todos, se na hora que eu fizer, não só finalizado o grupo focal, como depois será encaminhado um questionário para os chefes de pessoal e eles também coadunarem com essa opinião, aí acredito eu que seja a melhor opção, aí em conclusão no final pode ser que fuja, mas desde que seja o melhor;

Ten Cel BM Amanda: E essa questão da liderança, também, eu vejo que hoje a gente tem os estilos de liderança. Os estilos colaboram muito para os resultados. Tipo, o líder autocrático. Eu não sei se teria, também, essa questão deste olhar, para ver qual seria a liderança mais pertinente. Uma liderança situacional que é aquela liderança que envolve a equipe, que ouve e que busca os resultados, motivando as pessoas e a sua equipe, já diferente da autocrática que tem aquele perfil mais centralizador. Porque eu entendo, que uma liderança autocrática aqui no Departamento de Pessoal, ela, de certa forma, engessaria sim, as coisas não iriam fluir com tanta facilidade, porque a gente precisa deste engajamento, a gente precisa que o líder incentive a tomada de decisões que a gente possa estar proporcionando o aumento do conhecimento, esta capacitação constante, não ter esta cobrança tão rígida, mas que ele tenha este olhar mais sensível, mais aberto para o diálogo, a comunicação sensível;

Ten BM Mônica: Feedback, mais sensível, é o relacionamento interpessoal que entra nisso aí, a orientação para os resultados é importante também, quando entra esta liderança;

Major BM Atilamara: Deixa eu te perguntar uma coisa, este trabalho seu, ele envolve o momento de formação do profissional? ou não?

Mediadora: Não, teoricamente a Gestão por Competência deveria envolver um momento de formação, só que como é uma realidade para nossa instituição muito nova, para tentar se tornar algo real neste primeiro momento não deveria, porque no trabalho, eu até falo, sobre esta questão do ingresso de como seria interessante um perfil;

Maj BM Atilamara: Isso, porque eu acho que é lá atrás que a gente tem de trazer a doutrina toda, porque imagina a gente está falando de gestão de pessoal aqui dentro do DP que é a referência de gestão, mas cada unidade tem a sua gestão de pessoal, aí você chegar em cada unidade e ter um modelo diferenciado.

Mediadora: Entendi, a intenção, por exemplo, no programa de ensino, é exatamente ver se consegue fazer este curso que seja proporcionado as pessoas anualmente e neste curso, inclusive, ter um processo seletivo, já selecionar, tipo assim ver, a gente sabe que é difícil, tem várias barreiras, mas assim a intenção seria essa e não só isso, como exigir que a pessoa que assumisse a chefia de pessoal que a gente mais

se queixa hoje, fosse a pessoa que tivesse este curso, pelo menos, fosse uma exigência a pessoa ter este curso, porque não só teria selecionado um perfil, mas ela teria pelo menos aquele conhecimento, saberia as competências essenciais, teria tido acesso a estas competências, se ela iria desenvolver, se ela iria conseguir, seria uma segunda fase da gestão por competência, que alguns autores já criticam e outros são adeptos, seria a avaliação, seria a avaliação de desempenho daquele profissional para ver se ele, de fato, está desenvolvendo como deveria, por enquanto, a gente ainda não faz a seleção do perfil, a nossa instituição, até no concurso de soldado, mas teria como a gente fazer, pelo menos, uma pré-seleção do perfil da pessoa que fosse fazer o curso de chefe de pessoal, porque a gente sabe como é, infelizmente, a realidade institucional hoje, os comandantes, às vezes, assumem a unidade até por pouco tempo, já deixam o chefe que está lá, às vezes, o chefe que está lá, às vezes, um vai para reserva e um outro assume e nem tem uma capacitação prévia e nem tem uma transição de conhecimento e muitos se queixam exatamente disso;

Ten BM Mônica: É e este corte de liderança, no caso para um chefe de pessoal é complicado, você está ali seguindo, você tem seus auxiliares que estão engajados num modelo de trabalho, chega outro e interrompe, isso às vezes;

Ten Cel BM Amanda: Isso mesmo, a gente tem de trazer pessoas, que, pelo menos, tenham o mesmo perfil para que não tenha esta mudança tão drástica. Além dos que a gente já tinha falado, eu marquei autoconfiança;

Ten BM Mônica: Relacionamento interpessoal;

Ten Cel BM Amanda: conhecimento de novas tecnologias e tendências, compromisso com a excelência, liderança, porque se não tiver alguém que oriente, tem horas que, tipo, todo mundo cola a placa, tem que ter alguém que diga: olha vamos fazer por aqui, o melhor caminho é este;

Ten BM Mônica: É e a orientação para resultados;

Mediadora: E tem muito aqui assim, aqui não está porque eu não havia cogitado antes ter o comandante, ter o coordenador ou ter o gestor em si, mas muitos eu notei como competência para alguns chefes de pessoal em alguns estudos, motivação que não esta aqui, mas que tem envolvimento com liderança que a senhora está falando e tomada de decisão, porque eu não havia colocado por não envolver o comandante;

Maj BM Atilamara: Não seria proatividade não?

Mediadora: A proatividade é sim, porque seria aquela pessoa mais ativa, aquela pessoa que toma a iniciativa, mas a tomada de decisão, seria mais para o comandante mesmo que é ele que decide;

Maj BM Atilamara: É;

Ten Cel BM Amanda: Isso;

Ten BM Maltez: Quando a senhora coloca aqui, uma proposta deste curso de gestão, uma gestão geral de pessoas ou uma proposta exatamente para os chefes de pessoal, um curso prático das rotinas do chefe de pessoal?

Mediadora: Inicialmente seria para o chefe de pessoal, mas como eu falei, por exemplo, talvez seja pertinente incluir comandantes ou subcomandantes ou diretores, talvez seja interessante incluir, conforme o que a pesquisa responde aí talvez a sugestão no final para o Comandante Geral seja de ser um curso geral;

Ten BM Maltez: Porque, quando eu penso assim em gestão por competência, já é uma coisa muito mais ampla, do que envolver só os chefes de pessoal, porque um curso para os chefes de pessoal seria um curso mais prático, olha nossas rotinas que precisam fazer no dia a dia são estas daqui, delimitadas, substituição de função, o BIO, modelo tal, vamos fazer aqui também o mapa de CET que vai ser este modelo;

Maj BM Atilamara: Os processos já estão bem estabelecidos;

Ten BM Maltez: Exatamente, seria um curso dos processos;

Mediadora: Entendi o que você quer falar. Inicialmente, eu também notei muito isso, só que realizando uma olhada mais a fundo nestas partes, tipo assim, às vezes, o que a gente sente mais falta aqui? pela nossa experiência? é este conhecimento técnico;

Ten BM Maltez: Isso, exatamente;

Mediadora: Só que para o chefe de pessoal, às vezes, mesmo tendo o conhecimento técnico, eu conheço pessoas que são competentes nesta parte técnica, se ela não tiver este relacionamento interpessoal, muitas vezes, tem como a gente tentar trazer num curso, mas a gente, talvez, não é algo que seja transmitido com tanta facilidade, mostrando à ele a importância como é desenvolvido e tudo, se isso, também, não estiver inserido neste processo, acaba que todo este conhecimento técnico dele;

Ten Cel BM Amanda: Não vai;

Ten BM Mônica: Porque você não consegue transpor, você não consegue lidar;

Maj BM Atilamara: Responsabilidade e postura ética, também acho muito importante para quem trabalha no setor de pessoal. Porque a gente lida com muitas questões sensíveis;

Ten Cel BM Amanda: É, eu, também marquei, responsabilidade e postura ética, valorização das pessoas, diálogo, transparência, relacionamento interpessoal nem se fala;

Maj BM Atilamara: É, isso aí é primordial;

Ten Cel BM Amanda: Resolução de problemas, ela tem de está aberta a resolver os problemas;

Maj BM Atilamara: Trazer, pelo menos, opções para que o chefe;

Ten Cel BM Amanda: Porque quando chegar o problema para ela, ela não pode simplesmente dar as costas;

Maj BM Atilamara: Passar a bola;

Ten Cel BM Amanda: Há mas eu não resolvo, porque aquilo dali, de certa forma, pode prejudicar o colaborador ou, vamos dizer, a pessoa que está buscando um serviço, então, ela tem de está disposta a está neste dia a dia de resolver problemas;

Ten BM Mônica: acho que o líder aqui, ele tem de ter o domínio de cada item deste aqui, o líder, de fato, ele precisa;

Mediadora: Se fosse no caso a capacitação para o comandante, meu medo é este, quando eu foquei no chefe de pessoal, porque assim, se a gente for olhar, inicialmente, para vocês terem ideia, este trabalho era a competência do bombeiro militar, só que quando fui ler, o bombeiro do DMT é um e o bombeiro do operacional é outro, por isso, que eu cogitei o recorte do chefe de pessoal, porque a competência do chefe de pessoal não é igual a do comandante, não é igual a do diretor;

Cap BM Jerry: Giomara, se eu pudesse dar uma sugestão, eu incluiria como Maltez falou: colocar os comandantes juntos, é primordial. Porque o chefe de pessoal tem as limitações dele, muitas vezes, ele vai fazer um documento, quando ele declara esta documentação para o comandante analisar, o comandante, muitas vezes, sem conhecimento, sem a firmeza necessária para tomar decisão, acaba trazendo isso para a gente e aí quando você faz este curso e você atrela o chefe de pessoal e o comandante ou os diretores que sejam e os coordenadores, a gente consegue criar uma alinhamento entre eles, de responsabilidades, de atribuições, assim, a gente ver muito, esta questão das demandas, o pessoal não tem se inteirado do nosso estatuto, não tem lido, as demandas, simplesmente, chegam, as pessoas tem dúvidas e você ver que o nosso estatuto tem respostas para quase tudo, para muitas questões, mas as pessoas já não estão mais lendo, não estão se inteirando, levam para o comandante, às vezes, surge uma dúvida e nessa falta de diálogo, as demandas vem para o Departamento de Pessoal e acaba sobrecarregando a gente, coisas que poderiam ser resolvidas nas unidades, coisas simples, básicas, que a gente tem visto cotidianamente, praticamente, todos os dias. Então, eu acho que a nível de sugestão, seria muito bom se este curso pudesse ser feito, não só pelo chefe de RH, mas, também para seus comandantes e diretores respectivos, eu acho primordial isso, eu penso que só para os chefes vai ficar uma lacuna, porque as unidades irão continuar com estes entraves e estes problemas, o comandante não vai conseguir verificar algumas situações e entender mais ou menos o que se passa, e vai acabar não solucionando os processos, a gente não vai ter bons resultados, só vai, tipo assim, sobrecarregar a máquina;

Maj BM Atilamara: E o alcance dele é limitado;

Cap BM Jerry: Isso, perfeito;

Maj BM Atilamara: Teria um momento em que ele precisa que o comandante, o diretor ou gestor máximo, dê a palavra final, então é interessante. Eu queria falar, também, de organização, organização acho que é primordial para uma pessoa que trabalha com RH, porque a gente percebe que a partir daqui vai ter a otimização do trabalho, a gente ver que quando a gente já tem um processo que você sabe como é que começa e como é que termina, a pessoa mesmo já desenvolve, não suscita muitas dúvidas e quando o negócio é desorganizado, toda hora você tem que está e aí como é que faz? Liga para onde? Faz o que? Eu acho que organização também é muito importante;

Mediadora: até pela questão do, tipo assim, muitas vezes, o chefe de pessoal, se a senhora olhar, trabalha com auxiliar, se for desorganizado, o outro quando assume no outro dia, não consegue nem dar continuidade, só com fulano que não sei nem onde é que está, nem como é, nem como está escrito, nem como está feito;

Maj BM Atilamara: É isso mesmo, aí a solução de continuidade;

Cap BM Jerry: Giomara, será que de repente se não fosse, se bem que está aqui, organização;

Mediadora: Isso daqui, só deixar claro, isso daqui são exemplos que eu peguei de alguns autores, inclusive de alguns livros, Laila fez alguns, só mesmo como exemplo se tiver alguma coisa que não esteja aqui, por favor falem;

Cap BM Jerry: Giomara, esta organização poderia, também, se traduzir numa espécie de rotina, por exemplo, rotina para análise de determinados processos, se refere um pouco a isso?

Mediadora: Sim, também, mas como competência não é bom uma rotina, rotina é como se fosse mais uma atribuição, mas eu posso achar uma competência a ser desenvolvida para pessoa, digamos é importante que o chefe de pessoal tenha rotina, para ele ter rotina, talvez, a competência seja organização mesmo, porque a organização que vai fazer com que ele tenha rotina, porque é uma competência essencial;

Maj BM Atilamara: E rotina ela pode, talvez, engessar, porque a gente tem as mesmas questões, podem ser problemas parecidos, mas que com soluções;

Ten Cel BM Amanda: E também a gente está observando esta dinamicidade;

Maj BM Atilamara: Isso e para a gente criar uma rotina, daqui a pouco;

Ten BM Mônica: Poderia incluir a flexibilidade/adaptabilidade;

Mediadora: Eu coloquei para ver se os senhores, porque querendo ou não, o mundo está mudando e não só o mundo, aqui parece que está mais veloz ainda, com esta questão da informatização, os sistemas mudando, o estado da Bahia muda algumas questões de certa forma, muda a lei e a gente tem de mudar tudo, a realidade;

Cap BM Jerry: Ou giomara pegando este gancho que você falou das mudanças, as mudanças são constantes, realmente, elas acontecem o tempo todo, aí a gente tem

aqui resolução de problemas, que vai muito no que a gente tem debatido aqui e conversado, constantemente, legislação, novos direitos vão surgindo, a gente tem hoje uma tropa nova, concursada, vamos dizer assim, que passa aqui no bombeiro e, de repente, já vai para outros concursos e vão surgindo situações novas a nível de RH, o tempo todo, a gente tem aqui resolução de problemas, aí vai perpassar um pouco naquela nossa conversa, desse alinhamento entre os chefe de RH e os comandantes na resolução dos problemas, a gente percebe que as unidades não tem, assim, se debruçado com mais cuidado sobre as questões, sobre as solicitações, sobre os requerimentos que vem, elas simplesmente;

Moderadora: Mandam para o DP;

Cap BM Jerry: Manda para aqui, eu tenho batido constantemente nesta tecla e isso pode servir como um exemplo no curso que for ministrado, por exemplo, o DP consegue ver de cima de forma macro muito dos problemas e aí a gente pode pegar olha: neste processo, sem citar unidade ou comandante, nós recebemos esta solicitação, ver qual foi a solicitação, vamos no estatuto ver se este militar faz jus ou não, porque a gente não está aqui nem para dar nem para retirar direito de ninguém, a gente está aqui para assegurar se a pessoa tem ou não e a gente pode pegar problemas diversos que chegam aqui, colocar num slide do curso, olha aconteceu esta situação e pegar mesmo aquele chefe de RH que está recebendo o curso ou pessoas ali do próprio curso e perguntar: como nós resolveríamos isso aqui? Vamos no estatuto, há um embasamento para isso? O que que diz a lei? E pegar estes vários problemas que chegam e mostrar olha: este problema que surgiu poderia ter sido solucionado na própria unidade, coisa muito simples; agora coisas novas, diferentes que realmente requerem um alinhamento de pensamentos, aí sim, como é que a gente faz para resolver isto? Quais são os nossos caminhos, a gente poderia está de repente usando isso e bater bastante nesta tecla de resolução de problemas, um exemplo;

Ten Cel BM Amanda: É isso mesmo;

Moderadora: Focar bastante nela, na competência, desenvolver esta competência do chefe de pessoal de resolver problemas, porque é como eu disse, não basta, porque assim a pessoa sabe o caminho, até do conhecimento técnico, o estatuto, mas não tem essa competência da proatividade de ir lá buscar para resolver este problema, já manda para o Departamento de Pessoal;

Cap BM Jerry: Hoje enquanto Coordenador de Pessoal, a Coronel está aqui, a Major está aqui, todos aqui estão vendo o que está acontecendo, umas das grandes lacunas que a gente tem verificado é esta questão, eu vejo não há autoconfiança, qualquer dúvida não há autoconfiança, a gente não ver a busca do aprendizado constante, a gente não tem visto a leitura do estatuto, o chefe de RH tem de ler o estatuto, tem que ser uma condição primordial;

Moderadora: Por isso a existência do curso seria uma coisa importante, porque se uma coisa básica, às vezes, porque aqui a gente busca a competência, tem horas que conversando com o professor eu percebo, que, tipo assim, é como se a gente já vislumbrasse um profissional até quase perfeito e a gente ver que o déficit é básico,

o profissional não ler o estatuto que é uma obrigação dele básica até de como servidor a gente tem esta obrigação, quanto mais como chefe de pessoal;

Ten Cel BM Amanda: até porque ele pode está prejudicando o direito de alguém por desconhecer a nossa legislação, enfim, é muito importante mesmo;

Moderadora: Não só pelo dever, realmente, para assegurar o direito do outro;

Ten Cel BM Amanda: Porque a função dele pede isso, pede este compromisso, de estar solucionando os problemas e trazendo as respostas mais apropriadas para o que o militar está buscando, não é simplesmente eu vou mandar para o DP. Tem um exemplo de uma unidade que um menino me ligou, falando: Coronel eu estou esperando a senhora autorizar minha LESP, minha licença especial, para eu poder fazer um ofício para o Comando Geral dizendo que eu vou para o exterior. Eu disse: Mas quem foi que lhe falou isso? Que é o DP que dá esta autorização para você viajar? Simplesmente, é o seu Comandante. Seu comandante deferiu sua licença? No dia que deferir você já pode encaminhar o ofício par o Comando Geral. Você vai dizer que afastamento é, legal, período e tal. O DP aqui vai fazer só um favor porque sua unidade não consegue fazer isso no sistema. Quer dizer, o setor de pessoal falou para ele: é o DP que vai autorizar ou não a sua viagem. Ele estava estressado, porque está chegando perto do dia da viagem, a passagem está aumentando e até hoje ele não mandou o ofício. Eu digo: o seu Comandante já autorizou? Ele respondeu: Já. Liguei para Elton: Elton veja para mim, ele mandou dia 24 de outubro e alegou que havia um tempão que tinha encaminhado. Eu pedi para Elton e Elton retornou dizendo que a Unidade concedeu um direito que ele não tem de uma licença que já prescreveu que tem mais de cinco anos, por causa do quinquênio. Então, este processo foi devolvido e se ele tiver alguma outra licença anterior a 2015, aí sim. Para você ver, uma coisa básica, a unidade não soube dizer para ele. Se ele não tivesse outra licença? Se ele tivesse comprado a passagem? Olha o prejuízo que ele teria, porque no final das contas ele não poderia viajar, se ele não tivesse o direito da licença;

Ten BM Mônica: Há um comodismo muito grande, a gente percebe assim das unidades, de realmente, jogar tudo para o DP, eles não leem, não ver que isso pode ser resolvido e joga para o DP, olha que coisa absurda essa;

Cap BM Jerry: Isso que a Coronel falou, bate um pouco, também, com algo que acho importante - sincronia com a cultura da empresa. No nosso caso com organizações militares, nós somos militares. A gente tem uma rotina, uma organização, um fluxo de processos, uma maneira de lidar com aquilo e eu percebo que, muitas vezes, isso é atropelado. A Coronel estava falando de um fluxo de processo que uma unidade fez, tomou uma decisão assim sabe, porque as pessoas não buscam seguir o caminho que se deve. Isso eu vejo muito, também, nesta situação de: encaminha se um processo para o DP, hoje como está tudo eletrônico, fulano já sabe que o processo está com Maltez ou com Giomara e já liga direto, a gente tem que também no curso mostrar um pouco para as pessoas. Nós vivemos no mundo do imediatismo, mas não pode ser assim, nós temos um prazo para análise dos processos, nós temos um fluxo para seguir, muitas vezes, isso acaba atrapalhando nosso trabalho, atrapalhando nossa rotina. Quantas vezes eu

trabalhando recebo ligações constantemente e o tempo todo, as vezes, é de um oficial superior, às vezes, é de uma praça, mas as pessoas mandam um trabalho num dia e já querem o resultado daquele trabalho. E a gente tem de impor isso, falar: olha o seu processo está em análise, está seguindo um fluxo. Então, tem se perdido muito disso, desse valor, dessa sincronia com a cultura da empresa, no nosso caso é com o militarismo, eu acho que a gente tem de reclamar um pouquinho, não é aquele rigor assim a nível de burocracia e atrasar os processos, mas é só para dizer que eles tem de seguir um caminho, porque, muitas vezes, esta relação acaba é atrapalhar, eu acho importante, eu reforçaria a sincronia, eu reforçaria esta situação, não sei se os senhores pensam dessa forma, Maltez ou Reis se passam, também, por isso, Bárbara e Reis;

Ten BM Maltez: Até pelo nosso estatuto já, nossos parâmetros como militares e a hierarquia é um deles também;

Cap BM Jerry: É isso, muitas vezes, ligam a gente diretamente, a gente tem de procurar um meio termo e ele é sensível, mas, às vezes, a gente tem de retomar algumas coisas, para a gente, também, não se perder no caminho, porque acaba atrapalhando a gente, muitas vezes eu atendo, eu dou retorno ou dou *by pass*, mas acaba atrapalhando a gente mesmo analisando os processos no dia a dia;

Moderadora: E como tu falou, a hierarquia é a nossa base, mas para além da hierarquia, até se for por uma questão de uma eficiência processual e justiça, também, não é justo que alguém me ligue que mandou um processo hoje, eu vá olhar o processo dele, porque mais que a pessoa diga: não é só dá uma olhadinha, você vai resolver o problema dele e alguém que mandou um processo a dez dias, aguarda mais, porque você foi resolver aquele que foi recebida a ligação;

Cap BM Jerry: Isso, aguarda mais ainda, é, eu acho interessante a gente retornar um porquinho o rigor com isso, porque é bom para todo mundo, porque os processos anteriores vão ser analisados no seu tempo e os que chegar, também;

Ten BM Mônica: Porque a gente pensa muito assim: no outro;

Cap BM Jerry: Isso;

Ten BM Mônica: Por exemplo, eu no meu caso mesmo, em relação ao pagamento de diária, o celular não para não gente, eu fico em casa de cabeça e a gente pensa no outro, a gente tem de ter a sensibilidade para com o outro, para com quem está do outro lado, mas isso também, a gente tem de pensar na gente, porque isso vai minando nossa saúde mental;

Cap BM Jerry: Isso, nossa saúde mental;

Maj BM Atilamara: Isso, não seria uma outra competência não?

Cap BM Jerry: Poderia ser também;

Maj BM Atilamara: A gente ver no que que isso se encaixa, não sei se seria sincronia com a cultura da empresa, porque a gente está vendo pela questão da hierarquia;

Moderadora: Tangenciaria, não seria algo direto, direto, direto;

Maj BM Atilamara: A gente tinha que ver que competência é essa? De você respeitar o processo? Respeitar o andamento do processo?

Ten BM Mônica: Na cultura da empresa, no caso, teria que inserir algo dessa natureza para que as pessoas entendessem e pudesse haver este sincronismo de não eu só posso ir até aqui;

Cap BM Jerry: Já chegou ao ponto de Alunos-a-Oficiais estarem ligando para mim e a gente sabe que não é o caminho, não é o correto, alguma coisa está errada aí, não é? Alunos de curso formação de soldado, o limite está sendo quebrado;

Maj BM Atilamara: Desde a solicitação do pedido, que a gente sabe, eu, pelo menos, aprendi assim na escola;

Cap BM Jerry: Eu jamais faria isso;

Maj BM Atilamara: Você primeiro esgota a via administrativa, por meio do seu comandante. Depois se não for da competência dele você passa a diante, mas ele direto;

Moderadora: Digamos que tenha um prazo normal, digamos aqui é até ágil, até um mês, às vezes, a pessoa liga, eu até agradeço, porque já aconteceu de terem fechado um processo por equívoco, mas, assim, não é, o que a gente recebe normalmente, é o processo chega hoje e a pessoa liga hoje, ainda nem chegou está ainda para diretora;

Maj BM Atilamara: Isso que eu já iria falar, nem veio para aqui e já estão pedindo a solução;

Ten BM Mônica: Olha aí minha viagem tal e tal, ainda não chegou não, gente!

Moderadora: Agora, eu estou tentando achar um termo para isso, como a major falou, um termo que estaria mais diretamente relacionado, porque tangencia a hierarquia, tangencia, ao mesmo tempo, o conhecimento técnico, porque você sabe que o trâmite é tal e tal e tal, então, você sabe que tem de aguardar, mas não é a palavra diretamente relacionada;

Cap BM Jerry: Seria algo Giomara para não quebrar esta organização que você coloca aqui, essa organização que perpassa por várias coisas;

Maj BM Atilamara: Giomara que é a estudiosa, ela vai pesquisar e achar;

Moderadora: Vou achar a palavra, porque já é um respeito, também, como a senhora mandou, aquele que a senhora falou da postura ética e responsabilidade, já é também, mas assim alguma coisa que diretamente que fosse;

Tem BM Maltez: Só um outro ponto também, um ponto até mais objetivo, em relação a proposta de um curso, o domínio da língua portuguesa e da redação, principalmente da redação oficial;

Moderadora: Aqui neste daqui se tu olhar e quiser acrescentar algo mais no que já está constando, tem usar linguagem concisa, clara e apropriada, na penúltima linha, e utilizar a gramática da forma correta;

Ten BM Maltez: Isso, seria interessante, também, a redação oficial para ter um padrão de escrita;

Moderadora: Então, conhecimento da redação oficial, se fosse o caso;

Ten BM Maltez: Exatamente, seria uma proposta boa de colocar em curso, para a gente ter um padrão aqui dentro do bombeiro e até os documentos que saem daqui para outros órgãos, porque o que a gente ver aqui é que cada unidade faz de uma maneira;

Maj BM Atilamara: Antigamente, tinha um manual de redação militar, policial militar, mas eu acho que caiu em desuso;

Moderadora: Ainda tem, inclusive disseram que vão atualizar, eu já mantive contato com o Coronel de lá que disse que iria atualizar;

Maj BM Atilamara: Paulo César;

Moderadora: Só que até hoje, porque, por exemplo, o manual da República está um, a gente está em desacordo com ele em algumas questões já e não foi atualizado. Às vezes, algumas unidades mandam conforme manual da República e já outras mandam conforme manual antigo e outras conforme manual nenhum;

Tem BM Maltez: A gente precisa de uma linguagem única para todo mundo se entender de forma objetiva, concisa e mais rápido o entendimento;

Moderadora: É, até o fluxo processual, como a gente estava conversando certa vez, sobre o entendimento deste fluxo, não sei se seria poder de síntese, de sintetizar análise ou alguma coisa do tipo, porque acaba que esta questão prolixa só demanda mais tempo e demora processual, principalmente, quem trabalha com a parte de chefe de pessoal. Aguiazinha também se quiser estar falando alguma coisa viu Aguiazinha, no *google meets*.

Ten BM Aguiar: Oi capitã;

Moderadora: Só um minutinho, eu não estou ouvindo não, deixa eu colocar no viva voz que está bem baixinho;

Ten BM Aguiar: Pronto, estou ouvindo, está conseguindo me ouvir;

Moderadora: Estou te ouvindo sim;

Ten BM Aguiar: Quando falou da redação oficial capitã, eu achei interessante, para a gente criar uma linha. Inclusive, a gente teve aula no curso de redação oficial e a gente debateu muito, porque cada unidade faz uma forma diferente do ofício, não segue um padrão, cada um é conforme o que o comandante ou o chefe determina e eu acho bom abordar esta parte, pelo menos, para a gente ter uma linha de pensamento único e até para facilitar a nossa comunicação e o entendimento, o ofício, tem ofícios mesmo que a gente tem muita coisa e a gente não consegue filtrar

o que, realmente, quer, pautar, realmente, a parte mais concisa, no que, realmente, está pedindo, eu acho muito válido, essa abordagem que a senhora está pleiteando, desse curso;

Ten BM Mônica: Clareza e objetividade;

Ten BM Maltez: Até uma matéria de processual de como manter um processo, de como gerir este processo, seria interessante, porque tem muitos processos que a gente pega, principalmente, no Sei, a gente ver que tem muitos documentos desnecessários;

Mediadora: Poluindo;

Ten BM Maltez: Polui bastante o processo e atrapalha bastante em relação ao tempo que a gente está perdendo muito tempo olhando documentos que não tem importância naquele processo. Seria interessante trazer isso também. Isso, também, para os gestores, para os gestores estarem cientes do trâmite processual, o que deve ser colocado e o que não deve, às vezes, alguns documentos são repetitivos em vários processos, poderia dar uma enxugada nisso também;

Ten BM Aguiar: Pronto, perfeito, acho interessante mesmo abordar isso, porque vai facilitar muito nosso dia a dia, está precisando, vamos dizer assim, essa reciclagem, muito bom e muito válido;

Mediadora: Obrigada Aguiazinha. Temos aqui um profissional com vasta experiência na área de gestão de pessoas e está aqui tímido sem querer falar, pode falar, sugira, discorde, concorde e acrescente;

Ten BM Dos Reis: Não o que já foi acrescentado aqui, realmente, perfeito, está ótimo;

Mediadora: Não tem nada aqui que tu tenha visto que tu acha importante o chefe de pessoal saber além do que está aí que tu já viu com tua experiência, não eu acho que isso daqui ainda está faltando, seria muito interessante que a gente colocasse porque as pessoas não estão tendo este discernimento;

Ten BM Mônica: Este cuidado;

Maj BM Atilamara: Para facilitar;

Mediadora: É para facilitar até nosso trabalho também, o trabalho deles, garantir estes direitos;

Ten BM Dos Reis: Olha, mas eu acho que está fora da nossa realidade aqui, porque é a questão das senhas do SAP GUI nas unidades, porque uma única senha para o gestor, mas eu acho que não sei se está aqui dentro desta proposta, se tivesse alguma coisa para que os gestores tivessem esta facilidade de aprovação e não ficasse tão assim;

Ten BM Aguiar: Eu não estou conseguindo ouvir;

Mediadora: É sobre senhas, ele está falando sobre a questão da importância de conseguir senhas, que acha que não seria bem este foco, mas, em certa medida, é,

poderia se enquadrar em uma competência digamos para os gestores e líderes terem um relacionamento, como é que eu posso dizer, fora, extra instituição, é um relacionamento, esqueci o termo que se dá, que é para conseguir, para galgar esta gerência extra institucional;

Ten BM Aguiar: Certo eu estou aqui;

Ten BM Dos Reis: É porque o pessoal sempre fica bastante engessado com diretor de Pessoal, tudo é o diretor de pessoal que tem que agilizar, qualquer situação que aconteça na unidade sempre tem que vir para o DP;

Maj BM Atilamara: Você está falando de fornecer os meios necessário;

Ten BM Dos Reis: Fornecer os meios necessários para que estas unidades, também, possam desempenhar estas funções e aliviar um pouco esta situação aqui;

Cap BM Jerry: Acho que a demanda dele, é mais uma demanda sistêmica que, na verdade, depende de um outro órgão externo;

Mediadora: Por isso que eu falei que, às vezes, é uma competência de gestão extra institucional para incluir esta competência para a gente buscar, de alguma forma, melhorar esta competência nossa, eu acredito que se encontra é na gente e não é no chefe de pessoal, somos nós aqui do DP que temos de ser mais incisivos, insistir, argumentar ou procurar, nem que seja, alguém acima para buscar esta questão da senha;

Ten BM Dos Reis: Eu sinto muito engessado as coisas, o DP fica bem centralizador, não por vontade própria, mas por necessidade das senhas, mas fica muito centralizado, tudo passa pelo DP e poderia ser descentralizado estas coisas, algumas;

Ten BM Mônica: A gente está falando muito do chefe, a gente tem de tratar, entender aqui, o chefe é chefe e tal, mas ele precisa ter o olhar para os seus auxiliares, a questão realmente da empatia, de se colocar, não é nem a questão da motivação, porque motivar é intrínseco ao ser humano;

Mediadora: Eu acho que empatia está aqui, deixa eu olhar aqui, só um minutinho, aqui empatia e habilidades interpessoais;

Ten BM Mônica: Pronto, eu não tinha percebido isso aqui não, porque é de extrema importância, porque não adianta você está enquanto chefe e vendo seu auxiliar desmotivado. Apesar de que, eu vou repetir, a motivação é parte do ser humano, você não consegue motivar o outro, mas você tem de tentar incentivar;

Mediadora: E mostrar o quanto a empatia pode ser útil em termos administrativos de gestão, nem que seja uma empatia racional, é quase impossível de existir isso;

Maj BM Atilamara: A gente trabalha com incentivo;

Ten BM Mônica: Gestão de talentos, a gente precisa realmente incentivar dá o feedback, de parabenizar realmente, poxa este trabalho seu foi legal! Eu acho que é extremamente necessário, precisa gente, porque fica o tempo todo parecendo que foi o chefe, que foi o chefe aquele peso, mas o resultado é da equipe e os membros

da equipe precisam, efetivamente, deste incentivo, deste: poxa legal, você fez, parabéns!

Maj BM Atilamara: Mas o *feedback* é positivo ou negativo, se o processo não estiver caminhando daquela forma ele, também, precisa saber para ele modificar;

Ten BM Mônica: Exatamente, mas quando eu digo assim é aquela questão da gestão dos talentos;

Mediadora: É aquela coisa, o *feedback* você precisa ter habilidade, por isso a questão do relacionamento interpessoal, de ao dá o *feedback* negativo, também, a pessoa não desmotivar por causa disso, tentar motivar e melhorar;

Maj BM Atilamara: Isso;

Ten BM Mônica: Isso;

Mediadora: Porque a gente sabe como é, às vezes, até a gente já passou por isso alguns *feedback* que a gente recebeu que, às vezes, agregam, às vezes, não agregam, às vezes, a gente fica mal, às vezes, a gente fica bem;

Ten BM Mônica: A inteligência emocional perpassa por aí também;

Mediadora: Aqui tem até a Inteligência emocional também;

Cap BM Jerry: Este *feedback* que Bárbara falou é muito importante, poderia ser feito mensalmente ou, não sei, a unidade fixar um padrão, porque a gente precisa realmente, reunir a nossa equipe para a gente avaliar olha nosso setor de pessoal está verificando muitas falhas neste ponto na análise destes processos ou nisso ou naquilo ou até em comportamentos, porque neste momento deste *feedback* todo mundo vai ter um pouquinho de voz para poder falar: olha estou me sentindo assim, porque, a gente sabe que há uma demanda grande, em todos os departamentos e grupamentos do Corpo de Bombeiro, mas assim como a gente trata das questões de pessoal e sempre na questão do direito individual de cada servidor e a gente sabe que as pessoas vem, as pessoas buscam, elas querem saber, elas querem acompanhar e isso cria uma demanda muito grande para quem está analisando estes processos, uma demanda não só física, porque você tem de parar se esforçar naquilo, como emocional também, é uma carga, às vezes, a gente se passa na análise de um processo que vai inteirar direitos ou tirar direitos de uma pessoa, aquilo já é uma preocupação, a gente leva aquilo para casa, a gente precisa analisar como é que tá a saúde emocional, lá no *feedback* que Bárbara vai me dizer: olha capitão eu estou muito sobrecarregada, eu estou assim e tal. Como é que a gente pode fazer para mitigar, para ajudar isso? O que é que está acontecendo? Quais são as falhas que a gente está verificando no nosso setor? Será que a gente está sendo muito influenciado pelo lado externo? De repente! Será que estão ligando muito para ela? Bárbara está atendendo muitas ligações e a pressão está muito grande? Como é que a gente faz para tá? E de repente, é este momento de a gente chegar e falar, por exemplo, eu tenho Elton que lida muito com as questões do SAP GUI, ele, realmente, assim, é amigo do Bombeiro todo, a gente tem de reconhecer que ele ajuda muito, por isso que eu sempre falo muito com ele, muito na brincadeira, mas realmente reconhecendo e sempre que ele faz alguma coisa,

cumpra uma missão, eu falo: olha, poxa, muito obrigado! Você realmente quebrou um galho e olha que é uma competência que ele traz da formação pessoal que ele é engenheiro da computação, ele não tem, necessariamente, uma obrigação de dar este retorno, mas ele dá, aí eu chego e falo: muito obrigado por ter feito isso! E aí quando este servidor vem e, também, precisa de um retorno, a gente sempre busca, também, está auxiliando no possível e ajudando no possível;

Ten BM Mônica: E premiar gente;

Cap BM Jerry: Isso que Bárbara falou é importante;

Ten BM Mônica: Existem prêmios, tem a questão dos oito dias, tem o bombeiro padrão;

Maj BM Atilamara: Mas é valorização;

Cap BM Jerry: Isso é valorização. Sabe o que eu percebi que acontece muito Major? Administrativamente a gente não se valoriza, geralmente o operacional é que busca mais isso, têm o bombeiro padrão do mês e tudo, nunca vi no administrativo;

Maj BM Atilamara: É isso, esta questão da valorização deveria ser ampliada, mas eu acredito que vai sair. Dentro do que você falou Jerry, me veio a cabeça a imparcialidade, eu acho que tem de ser uma competência. Porque como a gente estava conversando aqui, vocês que trabalham diretamente com processos, todos que trabalham com processos que envolvem direitos, a gente pode conhecer um, conhecer outro, um liga, faça isso aí, adiante meu processo;

Cap BM Jerry: Tem de ter este cuidado;

Maj BM Atilamara: O profissional tem de ser imparcial, ele tem de entender que ali ele está trabalhando para o efetivo no geral e vai entrar as outras competências como organização, mas a imparcialidade acho que tem de ser primordial;

Cap BM Jerry: Tem de ser respeitada;

Moderadora: Inclusive estava aqui, é porque eu acho que eu devo ter trocado os e-mails, exatamente por isso, que tinham outros termos para sugestão, que tinham estes, imparcialidade e tinham este que Mônica falou que eu esqueci o termo que eles usaram para a gestão de motivação, gestão de motivação não, gestão tipo de premiação, gerir aquelas demandas de prêmio e de reconhecimento;

Maj BM Atilamara: Mas aí seria do chefe de pessoal ou já do gestor;

Mediadora: Aí já vai para o gestor, mas o chefe de pessoal em que parte entraria? No conhecimento ou, às vezes, na orientação que, às vezes, tem mais tempo na unidade. Porque se a gente olhar, hoje em dia, na nossa instituição, está bem dinâmico, então o comandante não fica muito tempo, o diretor não fica muito tempo, às vezes, aquele chefe de pessoal pode estar informando ele com aquela demanda;

Cap BM Jerry: Falou sobre muitas coisas, já se tocou neste ponto, da busca da excelência nas atividades finais, que eu vejo isso como algo muito importante, não foi se foi a Coronel que já reforçou;

Mediadora: Foi, ela falou compromisso com a excelência;

Cap BM Jerry: E vai perpassar muitas coisas, o compromisso da excelência vai perpassar a questão que Maltez falou, da questão do cuidado com a redação, com a padronização do documento que é algo que a gente pode está reforçando, eu acho interessante;

Mediadora: Isso que tu falou, eu sou até suspeita de falar sobre excelência, porque meu outro trabalho de dissertação foi exatamente sobre modelo de excelência da gestão. Então, modelo de excelência da gestão é exatamente tudo isso, é criar uma padronização e é criar uma padronização de qualidade, sempre buscar melhorar, sempre tem como melhorar, então, a gente ter aquele padrão de qualidade, para sempre que o servidor ter contato com aquele serviço, ele realmente seja um serviço de excelência;

Ten BM Dos Reis: Agora este respeito à adversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação, eu acho interessante, porque hoje nós recebemos vários alunos com diversidade de gênero, inclusive com autorização para usar o nome social, então, eu acho que aqui seria uma situação interessante para que já começássemos a entender essa situação e respeitar e até a questão de acomodação nos quartéis;

Mediadora: E não só isso é importante que tu está falando, principalmente, para o chefe de pessoal, porque é ele que, inclusive, lida com a documentação, como tu falou, o nome social e não só isso, mas, às vezes é ele que vai trazer uma documentação de uma união estável, é ele que vai trazer tudo isso, então respeitar aquela pessoa na hora de receber essa documentação, a privacidade se a pessoa quiser que seja algo mais privativo ou não, então ter este respeito é muito relevante para o chefe de pessoal;

Ten BM Maltez: Isso daí até puxa outros tópicos aqui: atendimento de demandas sociais, locais e regionais que, dependendo do local que na Bahia é muito grande vai ser um tratamento diferente para as pessoas; pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania; responsabilidade e postura ética também, eu acho que tanto este respeito à adversidade vai abarcar tudo isso, o chefe de pessoal tem de ser uma pessoa atendida na nova sociedade, nas mudanças da sociedade, para poder orientar os militares, os servidores e também conseguir dá assistência ao gestor, o gestor seriam os comandantes;

Mediadora: Às vezes, o gestor pode não está atendida, o gestor pode ser uma pessoa mais, querendo ou não a gente percebe isso, nem todas as pessoas quando vai chegando numa certa idade se antena sobre estas questões, então, pode ser que ele não saiba de como é agora, até uma questão do tratamento, de um direito, eles são garantidores de um direito, saber todos os direitos destas pessoas;

Cap BM Jerry: Este respeito a diversidade e combate a todas as formas de intolerância, discriminação como se está falando, é interessante, nem deveria ser, talvez, um ponto a ser debatido, a ser tocado, talvez, seja de todos os pontos elencados aqui, um que traz para pessoa que de repente não observa, consequências a nível de ações, a pessoa vai ter de responder por um descuido,

uma inobservância ou por uma infantilidade, a gente tem de ter seriedade com estas coisas;

Ten BM Mônica: Às vezes, até por valores já arraigados de não aceitar, ainda tem isso;

Cap BM Jerry: Perfeito, se a gente parar para ver aqui de todos, realmente, de tudo que se falou aqui, este aqui, a inobservância disso, pode trazer consequências para quem realmente não está antenado, então a gente tem de ter realmente cuidado, ter seriedade e zelo com as coisas, a gente lida aqui com questões muito sensíveis dos servidores, análise de contra cheque, documentação, tudo isso, então perpassa pelo comprometimento, pelo zelo com a documentação dos outros. Isso são coisas que não deveriam nem estarem sendo debatidas, mas que é necessário, realmente, num curso Giomara, retomar, está mostrando para as pessoas, também, que a inobservância de certos aspectos da cultura que a gente vive hoje pode trazer inclusive comprometimento para elas;

Moderadora: Até como um dos objetivos maiores do nosso planejamento estratégico está lá: promover o encaminhamento de BMs, servidores civis e seus dependentes ao setor de valorização profissional da CS para adoção das providências cabíveis quanto à necessidade de assistência social, jurídica e religiosa;

Cap BM Jerry: Pronto, perfeito. O relacionamento interpessoal também já se falou.

Mediadora: Bastante que é importante;

Cap BM Jerry: A gente estava falando Coronel desta questão que Reis que chamou a atenção do respeito a diversidade e combate as formas de intolerância e discriminação, a gente estava abordando um pouco;

Mediadora: Até porque a gente tem acesso a documentação, acesso as informações até da vida privada, às vezes, da pessoa, até sem querer o chefe de pessoal acaba tendo, informações de alguma parte particular;

Cap BM Jerry: Porque a gente tem uma tropa mais nova e em outro momento e ainda tem, também, resquícios do pessoal que está mais antigo, comandantes e tudo e que, às vezes, podem não atentar para certos aspectos do perfil da sua tropa, a gente tem toda esta questão da adversidade de gênero, tudo isso e para as pessoas terem este cuidado, porque isso pode gerar, inclusive, demandas judiciais, para ter este zelo. Já se abarcou várias questões aqui, tem mais alguma coisa?

Mediadora: Os senhores gostariam de acrescentar algo mais? Lembrando que a gente discutiu, era interessante que todos estivessem presentes para esta discussão, mas se tiver algo para acrescentar, durante o percurso, me encaminha, por favor, porque a intenção é tentar produzir da melhor forma possível este programa;

Ten Cel BM Amanda: Tá certo;

Mediadora: Mais alguma coisa?

Ten BM Maltez: Seria um curso de quanto tempo, a senhora tem ideia?

Mediadora: Vai depender muito do que se construir aqui, mas independente disso, também, vai ter a questão do prazo, tipo assim, aqui a instituição não pode afastar a pessoa por mais de trinta dias, acredito que não tenha como ser por mais de trinta dias. Fora isso, alguns cursos como no sul, já estão fazendo cursos mistos, talvez seja no nosso caso seja interessante, mistos em que sentido, a parte de alguns conhecimentos técnicos, fazer uma prévia a distância, alguma coisa do tipo, algumas apostilas, fazer avaliação é como se fosse um processo pré-seletivo, até para pessoa ingressar no curso, ter aqueles conhecimentos básicos, faria ela estudar já o estatuto. Porque se a gente olhar bem, as dúvidas que eram para existir num curso deste, eram as dúvidas como Jerry falou, na resolução de problemas, dúvidas que não estão escritas, porque não cabe mais, teoricamente, mas a gente pode até está transmitindo estas informações, existir um estatuto e a pessoa vir perguntar quanto tempo é um gozo de luto? Quem é que faz jus a um gozo de luto? Está no estatuto;

Cap BM Jerry: Que assim a gente não vai sanar nunca;

Mediadora: Senhores muito obrigada! De verdade! Mais alguma coisa para acrescentar?

Cap BM Jerry: Não. Só assim Giomara, é um trabalho muito importante, porque o setor de pessoal das unidades é um campo sensível, de demandas, de situações diversas, de problemas a serem solucionados e se as unidades realmente não procurarem se assenhorar, ter este conhecimento técnico, ter o conhecimento do estatuto, saber lidar com a tropa, com os anseios da tropa, com as demandas que vão surgindo com as mudanças. Isso acaba gerando problemas que acabam saindo do campo local das unidades e acabam trazendo transtornos, aumentando a carga do Departamento de Pessoal e nós temos realmente que conhecer, conhecer a nossa legislação, conhecer o estatuto, conhecer nossos direitos, nossos deveres, nossas obrigações. Então, eu acho que isso é importante, porque este trabalho está retomando, na verdade, coisas básicas que a gente já deveria ter no nosso sangue, na nossa rotina, no nosso dia a dia, então, é um curso que vai fazer muita diferença, quando ele começar a ser implantado, inserido pelas unidades, vai ajudar bastante a gente, o Departamento de Pessoal, este seu trabalho vai ajudar muito, porque a gente vai conseguir dá mais fluidez aos processos, dá mais fluidez no contato das unidades com o Departamento de Pessoal, ver como é este fluxo, como é que deve ser esta linha de contato entre as B1s e o nosso Departamento e fazer as coisas da maneira mais fácil para todo mundo, então, eu acho que é um trabalho que venha ajudar bastante, a somar bastante para a gente;

Ten Cel BM Amanda: Vai contribuir para colocar a pessoa certa na função;

Mediadora: Porque a gestão por competência é exatamente isso, gerir estas competências, desde o processo seletivo, avaliativo, até a conclusão final, sempre reavaliando aquele profissional;

Cap BM Jerry: Em termos de sugestão Giomara, eu não sei quais serão as demandas, o que seria exatamente tratado no curso, mas talvez entre uma semana a quinze dias, você pensa mais tempo?

Mediadora: Eu acho que uma semana seria curto, de pelo menos quinze dias, porque se a gente for olhar a vastidão de competências aqui que seria, a não ser que fosse um curso contínuo com reciclagem, que a gente colocasse neste costume de anualmente ter mesmo, pelo menos nosso curso, mesmo a pessoa que já tem o curso, fazer novamente até para reciclar, pelo menos a cada dois ou a cada três anos, ela ter que refazer aquele curso;

Ten Cel BM Amanda: Até porque, a gente como falou tudo muda, mas não é o foco no procedimento, é o foco na pessoa para desenvolver as competências da pessoa, então, eu entendo que neste primeiro momento, ele não vai ler o estatuto, ele não vai, mas é para que a pessoa, de certa forma, se identifique: eu tenho esta qualidade, de repente, eu me encaixo naquela função, não é isso Mara?

Mediadora: É como a senhora mesmo falou, é o aprendizado constante, é uma competência do aprendizado constante para ver se a gente consegue desenvolver esta competência para a pessoa buscar mesmo se antenar, se informar e ter esta proatividade;

Ten Cel BM Amanda: Sem este desejo da pessoa, a gente não vai conseguir ir para lugar nenhum, porque a pessoa precisa ter esta competência, para poder: não, eu quero aprender! Como você faz Jerry, olha coronel eu lia parecer, eu lia lei, se não tiver isso, a pessoa que estiver no setor pessoal não tiver este desejo, não vai fluir;

Cap BM Jerry: Não vai fluir, vai continuar com os entraves;

Ten Cel BM Amanda: Então, é bastante importante para instituição essa sua pesquisa Mara, vamos para frente com os resultados e torcendo para que a gente consiga implantar este curso, conte com a gente, conte conosco aqui, no que a gente puder ajudar;

Mediadora: Obrigadão, vou encerrar aqui.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) participante,

Esta pesquisa é parte de uma dissertação de Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania, da Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia e com o presente questionário pretende-se verificar as competências existentes nos chefes de pessoal do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia (CBMBA) e definir seus *Gaps* (lacunas) de competências para que seja possível elaborar o Mapa de Competências a ser trabalhado no projeto pedagógico do curso de Gestão de Pessoas no CBMBA, bem como informações complementares para efetivação do referido curso. O questionário apresenta trinta e duas competências individuais identificadas na pesquisa documental e ratificada, retificada e complementada com o grupo focal composto pelos oficiais integrantes do Departamento de Pessoal.

Vale salientar que sua participação é voluntária, no entanto, para que este projeto seja levado adiante com sucesso, a vossa colaboração é absolutamente imprescindível.

Outrossim, a qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa. Desde já, agradecemos sua participação!

Instruções

As competências devem ser avaliadas em uma escala de importância de 1 a 5, sendo 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Extremamente importante. Em relação ao grau de domínio, há duas avaliações. A primeira será a avaliação do domínio próprio da competência e a segunda é uma avaliação, baseado na sua percepção do domínio do conjunto daqueles que trabalham no CBMBA na área de gestão de pessoas. Nessas duas avaliações, vale a seguinte atribuição de notas: 1 – Não domino/não domina; 2 – Pouco domínio; 3 – Domínio mediano; 4 – Domínio alto; 5 – Domínio extremamente alto. Portanto, será utilizada a referida escala com as pontuações de 1 a 5 para indicar o quão importante você considera as competências, o seu grau de domínio e dos demais gestores de pessoal. Ao final do questionário, há um glossário com descritivo de todas as competências.

Identificação

Unidade em que trabalha: ()

Nome: (opcional):

Tempo de serviço:

Tempo de serviço na área de gestão de pessoas: ()

Idade:

Posto/Graduação:

Função que exerce:

() Chefe do Setor de Recursos Humanos e Valorização Profissional

() Gerente da Gerência Administrativa

() Auxiliar de algum dos locais anteriores

() Departamento de Pessoal

() Outros

Você acredita que um curso na área de gestão de pessoas tenha melhor aproveitamento do conhecimento no formato:

Presencial ()

EAD ()
() Híbrido

Importância e domínio das competências dos bombeiros militares que trabalham diretamente na área de gestão de pessoas

Avalie a importância, o domínio pessoal e do grupo das seguintes competências, utilizando a escala de 1 a 5.

1- Relacionamento interpessoal:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

2 - Inteligência emocional:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

3 - Ética e integridade:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

4 – Impessoalidade:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

5 - Respeito à diversidade:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

6 - Aprendizado constante:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

7 – Proatividade:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

8 - Tomada de decisão:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

9 – Conhecimento técnico:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

10 - Captar, sintetizar, organizar e utilizar dados:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Como você vê o domínio dos profissionais ao seu redor na área de gestão de
pessoas: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

11 – Comunicação eficaz:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

12 - Domínio da língua portuguesa e da redação oficial:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

13 - Orientação por processo:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

14 - Conhecimento de novas tecnologias e tendências:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

15 - Proceder de forma padronizada:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

16 - Resolução de problemas:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

17 - Orientação para resultado:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

18 – Empatia:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

19 - Domínio sobre a cultura do feedback:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

20 - Valorização de pessoas e cultura:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

21 - Orientação para saúde e segurança do trabalho:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

22 – Liderança:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

23 - Gestão de talentos:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

24 – Autoconfiança:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

25 - Agilidade:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

26 - Compromisso com a excelência:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

27 - Pensamento Estratégico:

Importância: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Seu domínio: 1 () ; 2 () ; 3 () ; 4 () ; 5 () ;

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 () ; 2 () ;
3 () ; 4 () ; 5 () ;

28 – Inovação:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

29 - Planejamento, organização e objetividade:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

30 – Comprometimento:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

31 - Postura Motivadora:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

32 - Administração de recompensa:

Importância: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Seu domínio: 1 (); 2 (); 3 (); 4 (); 5 ();

Domínio dos profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas: 1 (); 2 ();
3 (); 4 (); 5 ();

33 – Gostaria de acrescentar alguma informação?

GLOSSÁRIO DE COMPETÊNCIAS

Relacionamento interpessoal - Tem como fundamento básico na sua lide o compartilhar com seu grupo de trabalho – pode ser entendido como a capacidade de interagir com as pessoas em todos os níveis da organização, adaptando-se a estilos e personalidades variados, criando empatia e estabelecendo convívio e relacionamentos saudáveis (Duarte et al., 2009);

Inteligência emocional - Capacidade de intuir através de sentimentos, emoções e sensibilidade social. Os elementos que viabilizam a intuição diferenciada são: autoconhecimento, automotivação, gerência das relações com outras pessoas, espontaneidade, empatia e gerência das próprias emoções. É a capacidade de compreensão do universo de cada um e seu modo de perceber a realidade em que vive, os valores que possui, o grau de motivação que o impulsiona e o tipo de comprometimento estabelecido com o trabalho e a organização (Fleury; Fleury, 2001);

Ética e integridade - Diz respeito aos princípios éticos que orientam as ações e decisões das pessoas, enquanto a integridade envolve a conformidade entre os valores proclamados e o comportamento efetivo (QUALIREDE, 2023). Logo, é a capacidade de agir pautado em princípios éticos e íntegros. Exige, além da postura individual, a prática de ações para coibir a ação antiética e não íntegra dos demais, a partir de controle, apuração, transparência, responsabilização e aplicação de penas a atos ligados à corrupção, bem como a promoção de ações formativas, educacionais e reflexivas nesta área no trabalho;

Impessoalidade - Além de uma competência individual essencial, é um princípio da administração pública previsto no artigo 37 da Constituição Federal Brasileira que, conforme Camargo e Guimarães (2013), trata da ausência de subjetividade. A atividade administrativa deve ser dirigida com finalidade pública, aos cidadãos em geral, sem favoritismos, discriminações benéficas e detrimen-tosas. A norma administrativa deve ser interpretada e aplicada de forma que melhor garanta a realização do fim público a que se dirige.

Respeito à diversidade - É uma ação política, cultural e social, fundamentada nos princípios de igualdade de tratamento e oportunidades estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 1948)

Aprendizado constante - Saber aprender, trabalhando o conhecimento e a experiência, revendo modelos mentais, saber se desenvolver (Fleury, 2002).

Proatividade - Capacidade de antever uma situação e agir de forma responsiva à ela. É uma prática de gestão que permite evitar a ocorrência de um problema, adotando as ações ou providências necessárias para impedir ou evitar a sua ocorrência (PMMG, 2016)

Tomada de decisão - Capacidade de analisar diversas variáveis e opções, considerando as circunstâncias existentes, os recursos disponíveis e os impactos no resultado pretendido, para então selecionar a alternativa mais adequada (Vieira et al., 2019);

Conhecimento técnico - Capacidade de utilizar/aplicar o conhecimento teórico na prática de forma fundamentada (Carvalho e Tonini, 2017);

Captar, sintetizar, e utilizar dados - Capacidade de colher os dados de forma assertiva, analisá-los, interpretá-los e reutilizá-los de maneira que a informação contida seja compreendida e melhor utilizada. Este é o chamado Raciocínio Indutivo, que demonstra a capacidade de derivar algo mais geral através de uma observação específica (HARRIS, 2008);

Comunicação eficaz - Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feedback, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho (Vieira, 2019).

Domínio da língua portuguesa e da redação oficial - Compreender, saber utilizar padrões de comunicação expressos na linguagem verbal, não-verbal e simbólica dos

grupos como verdadeiros mapas de diagnóstico de aspectos mais profundos de sua composição. Atentar para a forma e o conteúdo do discurso dos componentes, suas expressões idiossincráticas e demais mecanismos de expressão, é tarefa indispensável para aqueles que se dispõem a compreender seu funcionamento (Fleury; Fleury, 2002)

Orientação por processo - Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando a busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas (FNQ, 2016);

Conhecimento de novas tecnologias e tendências - Capacidade dos profissionais de se manterem antenados com os principais produtos e lançamentos tecnológicos do mercado, sabendo utilizar as ferramentas que podem ser úteis em sua área de atuação. (Furtado, 2024)

Proceder de forma padronizada - Estabelecer padrões de trabalho que visam assegurar a uniformidade na execução dos processos gerenciais por meio da instituição e padronização das regras que orientam o funcionamento das práticas de gestão da organização de forma a garantir o alcance dos resultados esperados de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas (PMMG, 2016);

Resolução de problemas - Capacidade de identificar o problema, descobrir causas e buscar alternativas, propondo a melhor solução (Duarte et al., 2009);

Orientação para resultado - Capacidade que um profissional, equipe ou organização tem para focar na concretização dos objetivos do serviço e, assim, garantir que os resultados sejam alcançados conforme o esperado. Em outras palavras, essa competência diz respeito à capacidade de tomar ações diretas para atingir os seus objetivos.

Empatia - Conjunto de esforços evidados para acolher outrem em sua singularidade e que são consentidos e colocados em prática quando se adquire a consciência da

separação eu-outro e da ilusão comunicativa de identificação passiva com outrem, se tratando de um esforço de relação efetiva com outrem, que consiste em ultrapassar a regra da simpatia – agir com os outros como gostaria que agissem comigo – para adotar a regra própria da empatia: agir com os outros como eles agiriam consigo mesmos (Marandon, 2003);

;

Domínio sobre a cultura do feedback - Capacidade responsiva de retornar ao outro a percepção da sua atividade, prática ou realidade, contribuindo para a fluência das comunicações entre as pessoas nos diversos níveis e para sua conscientização a respeito do direcionamento da organização, possibilitando um desenvolvimento profissional por meio da troca de informações (Fleury e Fleury, 2001);

Valorização de pessoas e cultura - Capacidade de criar condições positivas e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e no fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência do serviço prestado (Fundação Nacional da Qualidade, 2018);

Orientação para saúde e segurança do trabalho - Tratar os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança com o objetivo de prevenir os fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica das pessoas em decorrência das atividades exercidas no trabalho (PMMG, 2016);

Liderança - Capacidade de agir de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes e interagindo com as partes interessadas (Fundação Nacional da Qualidade, 2018);

Gestão de talentos - Enfoque estratégico dos processos de captação, seleção, retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional, realizando classificação em funções adequadas ou sugestão de capacitação de cursos que correspondam ao perfil do profissional (Almeida, 2004);

Autoconfiança - Crença de que se pode realizar satisfatoriamente um comportamento desejado ou a confiança que se tem em seus próprios recursos para alcançar o êxito do objetivo (Jeffries, 2012; Baptista, 2014);

Agilidade - Pode ser entendida como a flexibilidade e a rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos (Fundação Nacional da Qualidade, 2018);

Compromisso com a excelência - Busca do alcance de resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável de forma proativa e com constância de propósitos, gerenciando a organização por meio de sistemas, processos e fatos interrelacionados, que maximizem a contribuição dos colaboradores e promovam novos patamares de conhecimento a partir de melhorias contínuas e inovações (Fundação Nacional da Qualidade, 2016);

Pensamento Estratégico - Capacidade de traçar claramente a visão sobre a organização e refletir de forma lógica e sistemática sobre as etapas de planejamento e sobre o modelo que irão utilizar para implementar o seu pensamento estratégico na operação da instituição. Os indivíduos conduzem de forma inteligente os negócios quando possuem um plano mental de onde querem ir e, como vão chegar (Zabriskie e Huellmantel, 1991);

Inovação - Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade (Fundação Nacional da Qualidade, 2018);

Planejamento, organização e objetividade - planejamento é a capacidade de projetar, priorizar e organizar planos e programas, propondo roteiros ou métodos, distribuindo adequadamente o tempo e as atividades de forma a atingir as metas estabelecidas, bem como ter discernimento para definir as prioridades em meio às demandas excessivas (Costa et al., 2016). Organização é a capacidade de trabalhar com método, ordem e distribuição adequada do tempo e das tarefas, organizando

seus processos de trabalho (Duarte et al., 2009). Objetividade é o sentido de realização de práticas diretas, eliminando as etapas desnecessárias ou textos desnecessários, para otimização do tempo e entendimento das partes;

Comprometimento - Capacidade de assumir e manter os compromissos com a organização e com a equipe conforme as diretrizes, políticas e valores, agindo responsabilmente, com ética e liberdade (Costa et al., 2016);

Postura Motivadora - Capacidade de criar um ambiente de trabalho positivo, estimulando o engajamento e o desempenho dos colaboradores. A postura motivadora também está relacionada à capacidade de lidar com desafios e pressionar de forma resiliente, transmitindo confiança e encorajando os colaboradores a superarem os obstáculos. O profissional motivador entende que o ambiente de trabalho é composto por indivíduos com diferentes habilidades e necessidades, sendo capaz de adaptar sua abordagem para obter o melhor de cada (Nunes, 2023);

Administração de recompensa - Utilizar os mecanismos de recompensa disponibilizados pela empresa para, de maneira assertiva, incentivar comportamentos e ações que agreguem valor para instituição (Fleury; Fleury, 2001);

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMPOS, A. L.; SANTOS, N. M. B. F. D.; RODRIGUES, J. L. K. Gestão de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho por Competências: análise do processo em uma empresa do Vale do Paraíba. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 3, n. 1, p. 33-53, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.22567/rep.v3i1.121>. Acesso em: 15 nov. 2023.

CARVALHO, L. de A.; TONINI, A. M. Uma análise comparativa entre as competências requeridas na atuação profissional do engenheiro contemporâneo e aquelas previstas nas diretrizes curriculares nacionais dos cursos de Engenharia. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 4, p. 829-841, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1665-16>. Acesso em: 15 nov. 2023.

COSTA, C.; LAIMER, V. R.; PIOVESAN, R. T. C.; COELHO, E. A. Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 45-55, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1p45-55>. Acesso em: 15 nov. 2023.

DUARTE, M. T.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: caso da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 101-104, 2009.

FURTADO, M. Competências profissionais: as 8 mais exigidas pelo mercado. **COVENIA**. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/competencias-profissionais/>. Acesso em: 13 jan. de 2024.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Novo modelo de excelência da gestão – MEG**. São Paulo: FNQ, 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2018. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_2_modelo_de_excelencia_da_gestao_meg_fnq.pdf. Acesso em: 27 out. 2022.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. *In*: LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et al.* (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 01-33.

HARRIS, W. *Como tudo Funciona: O Método Científico*. 2008. Disponível em

<<http://science.howstuffworks.com/scientific-method.htm>>. Acesso em: 13 de jan. de 2023.

JEFFRIES, PR. **Simulation in nursing education**: From conceptualization to evaluation. New York: National League for Nursing; 2012.

NUNES, V. J. 11 habilidades essenciais do profissional de Departamento Pessoal. São Paulo: **GUPY**, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/habilidades-profissional-de-departamento-pessoal>. Acesso em: 27 out. 2023.

VIEIRA, A.; ITUASSU, L. T.; SILVA, P. L.; VIEIRA, R. A. Avaliação do uso de uma ferramenta eletrônica para o mapeamento e desenvolvimento de competências de gestão. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 399-419, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5274>. Acesso em: 27 out. 2023.

QUALIREDE. Papel da ética e integridade nas organizações. 30 out. 2023. Disponível em: <https://qualirede.com.br/blog/papel-da-etica-e-integridade-nas-organizacoes/>. Acesso em: 13 jan. 2024.

ZABRISKIE, N. B.; HUELLMANTEL, A. B. Developing Strategic Thinking in Senior Management. **Long Range Planning**, v. 24, n. 6, p. 25-32, 1991.

**APÊNDICE D – PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GESTÃO DE
PESSOAS DO CBMBA**



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA
INSTITUTO MILITAR DE ENSINO SUPERIOR DE BOMBEIROS**

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Salvador

2024

GIOMARA MACHADO DA SILVA BOSON – MAJ BM

**PROJETO PEGAGÓGICO DO CURSO DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE
NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

Projeto do Curso de Gestão de Pessoas com base na Gestão por Competência apresentado ao Instituto Militar de Ensino Superior de Bombeiros, com vistas à aprovação e aplicação na Corporação.

Salvador

2024

SUMÁRIO

1. Apresentação	3
2. Justificativa.....	4
3. Destinação	5
4. Objetivo	5
4.1 Objetivos específicos.....	6
5. Metodologia.....	6
6. Carga horária	7
7. Quadro de disciplinas.....	7
8. Ementário.....	8
8.1 Disciplinas	8
9. Avaliação.....	11
10. Custo.....	12
11.Referências	13

1 APRESENTAÇÃO

A área de pessoal e sua gestão pode ser considerada o alicerce de uma instituição, sendo responsável pela parte que define a empresa, o capital humano, recrutamento, seleção, treinamento, engajamento em prol dos objetivos institucionais e motivação. Como bem pontua Dutra, o profissional de Recursos Humanos (RH) é de grande importância na adequação da cultura organizacional a um ambiente mais competitivo e para fazer frente aos diferentes tipos de pressão recebidos pela organização⁵. Então, essa visão tem uma percepção da importância do ser humano frente às mudanças e objetivos da instituição, sendo o indivíduo pensante capaz de responder à realidade à sua volta com dinamicidade, agilidade, singularidade e inovação.

Nesse contexto, a Gestão por Competência (GPC) tem despontado atrelada à GP como um modelo que pode colaborar no alcance de seus objetivos. A GPC é capaz de identificar e gerir perfis profissionais com o intuito de produzir um maior retorno a uma instituição. Esse modelo trabalha com a identificação dos pontos em destaque e das oportunidades de melhoria no perfil do funcionário, suprimindo lacunas e agregando conhecimento para incrementar o desempenho profissional, grupal e institucional (Brandão; Guimarães, 2001). Para tanto, realiza o Mapeamento de Competências, um instrumento de suma importância que, conforme missão e metas institucionais, tem como objetivo detectar as competências demandadas por um indivíduo, grupo e instituição, bem como as competências deficientes, para que a organização possa trabalhar em prol do desenvolvimento destas com fito de aumentar o desempenho de forma geral e alcançar os objetivos estratégicos traçados.

Dessa forma, o desenvolvimento de competências pode contribuir sobremaneira para a área de capacitação da prática profissional, uma vez que se baseia no “processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional” (Brasil, 2014, p. 16). Assim sendo, este projeto busca proporcionar um curso que faça a capacitação dos bombeiros militares que trabalham na área de gestão de pessoas com base nos

⁵ Disponível em: <https://melhorrh.com.br/a-importancia-crescente-do-rh>. Acesso em: 26 ago. 2022.

princípios do GPC, preparando-os, de forma eficiente para assessorar este profissional responsável por salvar vidas.

2 JUSTIFICATIVA

O Corpo de Bombeiros Militar da Bahia foi criado com a Emenda Constitucional Estadual nº 20, de 30 de junho de 2014, e a publicação da Lei Estadual nº 13.202, de 9 de dezembro de 2014 (Lei de Organização Básica – LOB). Desse modo, antes da supracitada lei, o CBMBA era um grupamento especializado da Polícia Militar da Bahia (PMBA). Assim, apesar de existirem alguns cursos de formação ou capacitação para o BM, o foco maior da instituição era a atividade policial militar (PM). E, mesmo dessa maneira, não existiam cursos na área de gestão de pessoas; o que existe na instituição é a transmissão de informação do profissional substituído para o profissional substituto, o que traz inúmeros problemas institucionais, desde o cercear direitos dos servidores por falta de conhecimento até a desmotivação do próprio profissional por insegurança ou até mesmo a seleção de perfis inadequados para a referida atividade.

Após a emancipação do CBMBA, a instituição passou a crescer significativamente, ampliando sua área de atuação, seus bens materiais e seu efetivo, o que começou a requerer um gerenciamento de pessoas mais eficiente. Pode-se dizer, portanto, que os chefes de pessoal devem estar preparados para essa nova realidade.

Concomitantemente, a capacitação proporciona ao indivíduo expressar seu potencial de forma mais assertiva. Por esse viés, a educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano (Marques, 2000). Designa também o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações, exercendo influência intencional e sistemática sobre o ser humano com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade a fim de conservar e transmitir a existência coletiva (Luzuriaga, 1990).

Por analogia à sociedade, pode-se considerar a realidade institucional e cultura organizacional, conforme mencionado. Então, fica evidente que capacitar não

somente possibilita o desenvolvimento das competências do indivíduo, mas, sobretudo, constrói uma cultura organizacional que leva à perenidade da instituição.

Outrossim, o aprimoramento do chefe de pessoal surte efeitos positivos não apenas para aquele profissional que é atendido diretamente com qualidade, mas até mesmo na construção de uma cultura organizacional de satisfação e motivação que proporciona um melhor serviço prestado para a sociedade.

3 DESTINAÇÃO

O presente curso se destina aos bombeiros militares do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia, empregados nas Gerências Administrativas; nas Seções de Recursos Humanos e Valorização Profissional; aos Chefes; Coordenadores; Subcomandantes; Comandantes; Diretores-Adjuntos e Diretores das OBMs do CBMBA.

Vale salientar, a pertinência de se considerar o perfil profissiográfico no momento de seleção dos candidatos, uma vez que a relevância de se considerar um perfil profissiográfico em uma instituição pública é essencial para o seu desenvolvimento. Como bem pontua Lira (2014), o perfil é capaz de indicar as características pessoais necessárias ao bom desempenho das funções executadas por militares que ocupam os diversos cargos na corporação, podendo, além disso, ser utilizado na determinação de critérios avaliativos, auxiliando a área de treinamento e a capacitação da instituição, já que determina, claramente, quais atividades devem ser desenvolvidas e quais as características esperadas do agente. Assim, uma seleção interna com os inscritos colabora sobremaneira para direcionar o que a instituição preconiza como relevante para o seu desenvolvimento e alcance dos objetivos estratégicos.

4 OBJETIVO

Dotar o bombeiro militar (gestor de pessoal) das competências necessárias ao desenvolvimento das atividades relacionadas a gestão de pessoas no âmbito do CBMBA.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.1.1 Realizar a seleção dos bombeiros militares que melhor se enquadram no perfil de um profissional para trabalhar na área de gestão de pessoas;

4.1.2 Concretizar o Curso de Gestão de pessoas no âmbito do CBMBA com base na Gestão por Competência;

4.1.3 Verificar junto aos discentes falhas do curso para serem corrigidas e forças para serem aprimoradas, bem como melhorias a serem implementadas nos cursos seguintes;

4.1.4 Propor ao Comando Geral que todos os profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas até o ano de 2027 tenham realizado o Curso de Gestão de Pessoas com base no GPC.

5 METODOLOGIA

As seleções serão realizadas pelos Comandantes de cada instituição que deverão analisar o perfil básico do profissional para trabalhar na área de gestão de pessoas.

As instruções na primeira semana serão realizadas à distância na plataforma *Google Meets* e na segunda semana serão presenciais na estrutura da Academia de Bombeiros Militar (ABM), ambas, ministradas por meio de aulas teóricas participativas, divididas em 11 disciplinas, com estratégias de ensino como: estudos de casos, exposição dialogada e ou mediada; demonstração; estudo dirigido; visitas técnicas; uso de painéis; exercícios de fixação de conceitos e ou técnicas; execução de operações; realização de ensaios; pesquisa bibliográfica; exercícios simulados e vivências nas áreas de gestão de pessoas, visando uma capacitação adequada e um bom rendimento do aprendizado, levando em consideração o conhecimento pré-existente dos profissionais, assim como suas experiências.

As turmas deverão ser compostas por até 35 (trinta e cinco) instruídos, sendo 15 (quinze) do interior e 20 (vinte) da capital e RMS, visando uma qualificação adequada e um bom rendimento no aprendizado. Vale salientar que o cálculo levou em consideração a proporcionalidade de unidades com fito de alcançar pelo menos

um integrante de cada OBM. As turmas não poderão ultrapassar o limite de 35 (trinta e cinco) instruídos, exceto por autorização do Comando-Geral, após comprovação da estrutura e quantidade de instrutores/monitores para suprir o aumento do número de alunos.

Os cursos ocorrerão em regime de dedicação exclusiva, dispondo de todos os recursos instrucionais considerados essenciais à realização das respectivas instruções.

Ao final do curso será disponibilizado um questionário crítico para buscar melhorias a serem realizadas nos cursos subsequentes.

a) TÉCNICAS DE ENSINO

- ✓ Aulas expositivas dialogadas;
- ✓ Auto-estudo;
- ✓ Estudo dirigido
- ✓ Exercício prático individual e em grupo;
- ✓ Trabalho de grupo;
- ✓ Discussão dirigida;
- ✓ Estudo de caso.

b) RECURSOS DIDÁTICOS

- ✓ Microcomputador;
- ✓ Projetor multimídia;
- ✓ Quadro branco;
- ✓ *Flipchart*;
- ✓ Acervo bibliográfico.

6 CARGA HORÁRIA

A Capacitação possui carga horária de 80 (oitenta) horas aula, sendo recomendada sua distribuição em duas semanas de instrução. Será realizada de 08 a 19 de julho de 2025, no período das 08h às 12h e 13h às 17h.

7. QUADRO DE TEMAS E ATIVIDADES

Nº	DISCIPLINAS	SIGLA	C/H
1	Gestão por Competência	GPC	10
2	Domínio sobre a cultura do <i>feedback</i>	DCF	5
3	Liderança	LI	6
4	Inteligência emocional	IE	6
5	Orientação para saúde e segurança do trabalho	OSST	7
6	Orientação por processo	OP	7
7	Inovação	I	7
8	Conhecimento técnico	CT	8
9	Administração de recompense	AR	8
10	Gestão de Talentos	GT	8
11	Conhecimento de novas tecnologias e tendências	CNTT	8
-	SUBTOTAL	-	80

8. EMENTÁRIO

Serão abordadas as competências detectadas com maior lacuna para o profissional que trabalha na área de gestão de pessoas, conforme pesquisa prévia realizada por integrante do Departamento de Pessoal, seguindo, assim, os princípios da Gestão por Competência.

8.1 DISCIPLINAS

As disciplinas serão as competências detectadas com *Gaps* considerável, vale salientar que, apesar, das disciplinas se exporem de forma separada a todo momento será ressaltada a interdisciplinaridade existente entre elas e, por vezes, uma ou várias se entrelaçarão num mesmo momento de transmissão de aprendizagem.

a) Gestão por Competência (10 h/a)

Objetivos: familiarizar o bombeiro militar com o sistema de Gestão por competência, bem como edificar a base para uma capacitação com base na GPC, trazendo, para tanto, conhecimentos como planejamento estratégico, visão, missão, valores, objetivos e metas institucionais, bem como fazer o profissional perceber que para além do aprendizado sua execução com eficiência na realidade prática é o que de fato concretiza uma competência.

b) Domínio sobre a cultura do feedback (5 h/a)

Objetivos: proporcionar ao bombeiro militar a capacidade de fornecer *feedback* aos seus subordinados e aos seus pares, bem como compreender e aproveitar da melhor forma possível o recebimento de *feedback*.

c) Liderança (6h/a)

Objetivos: proporcionar ao bombeiro capacidade de executar a liderança em situações reais que exijam requisitos da referida competência.

d) Inteligência Emocional (6h/a)

Objetivos: fazer com que os profissionais sejam capazes de perceber suas emoções e dos outros, conseguindo raciocinar a partir do que elas expressam, entendendo-as e gerenciando-as. Realizar correlação com demais competências como empatia, autoconfiança, relacionamento interpessoal e postura motivadora.

e) Orientação para saúde e segurança do trabalho (7h/a)

Objetivos: proporcionar que o bombeiro possua uma visão geral acerca da saúde e segurança do trabalho; adquirindo conhecimento sobre a legislação vigente na instituição relacionada a saúde e segurança do trabalho, bem como os órgãos e caminhos disponibilizados no CBMBA que colaboram com esta área e fazer com que compreenda a importância deste assessoramento para o bombeiro militar, vindo a executá-la de forma atuante.

f) Orientação por Processo (7h/a)

Objetivos: Proporcionar que o bombeiro militar perceba a importância da utilização do trabalho realizado utilizando a orientação por processo, bem como os

caminhos para utilização dessa forma de trabalho com atividades prática. De forma concomitante, possibilitar seu acesso aos modelos e formas dos processos mais confeccionados no CBMBA: reserva remunerada e não remunerada, abono permanência, soldo indenizável, auxílio natalidade, averbação de tempo de serviço, substituição de cargo comissionado e estabilidade econômica, fazendo com que possua uma visão sistêmica e técnica dos referidos processos de modo a confeccioná-los de maneira prática e eficiente.

g) Inovação (7h/a)

Objetivos: Demonstrar caminhos que podem colaborar com a criatividade, trazendo uma visão inovadora para os instruídos, capacitando-os com este novo olhar.

h) Conhecimento Técnico (8h/a)

Objetivos: Trazer a importância do conhecimento técnico e proporcionar aprendizado nesta área, sobretudo, focando a legislação vigente com os deveres e direitos dos militares e os processos que competem ao gestor de pessoa realizar para que aqueles sejam efetivados, relacionando com a competência de orientação por processo. Outrossim, realizar correlação, também, com demais competências como: domínio da língua portuguesa, comunicação eficaz, captar e sintetizar dados, bem como demais conhecimentos que colaborem para o desenvolvimento da atribuição do gestor de pessoas.

i) Administração de Recompensas (8h/a)

Objetivos: Fazer com que o gestor de pessoas perceba a importância da Administração de recompensas, possibilitando expressar as inúmeras formas de realizá-la, trazendo, inclusive o respaldo legal para todas as práticas e realizando correlação com a inteligência emocional e com a impessoalidade para que adquira a competência de administração de competências de forma assertiva.

j) Gestão de Talentos (8h/a)

Objetivos: Demonstrar a importância de gerir talentos e trazer conhecimento na área legal do CBMBA de formas e maneiras de fazê-lo, realizando

uma correlação com a orientação por processo, inteligência emocional e impessoalidade, expressando os caminhos a serem trilhados para uma gestão assertiva, dotando o gestor de pessoas da competência de gestão de talentos.

k) Conhecimento de novas Tecnologias e Tendências (8h/a)

Objetivos: Demonstrar a importância do conhecimento de novas tecnologias e tendências; demonstrar o que existe de mais moderno a ser trabalhado na área de gestão de pessoas. Trabalhar com foco nos sistemas do CBMBA, em três sistemas em especial: Sistema eletrônico da Informação; Recursos Humanos da Bahia SAP GUI e Sistema integrado de Recursos Humanos, demonstrar caminhos para desenvolver a criatividade e demonstrar a importância da busca do novo, fazendo-os visualizar os benefícios.

9. AVALIAÇÃO

Os conhecimentos expostos a partir das disciplinas descritas na estrutura curricular serão medidos por meio de cinco avaliações; um estudo de caso (20% da pontuação); participação (20% da pontuação); trabalho em equipe (20% da pontuação); pesquisa (20% da pontuação) e teórica (20% da pontuação). Será considerado aprovado, fazendo jus ao respectivo certificado de conclusão de curso, o Instruendo que alcançar os objetivos estabelecidos neste projeto, por meio das avaliações formais e objetivamente estabelecidas, e obtiver média final de valor igual ou superior a 7,00 (sete) pontos nas disciplinas.

Na conclusão do curso, os alunos receberão, de acordo com a média alcançada, as seguintes menções:

I – O conceito INSUFICIENTE variará de 00 a 6,99;

II – O conceito REGULAR variará de 7,00 a 7,99;

III – o conceito Bom variará de 8,00 a 8,99;

IV – o conceito Muito Bom variará de 9,00 a 10,00.

A Classificação se dará por ordem decrescente da Nota que será o resultado da verificação, independente de Posto ou Graduação.

Em caso de empate, o critério de desempate será a antiguidade.

A frequência mínima para aprovação no curso será de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária por disciplina. O aluno que não obtiver a frequência mínima para aprovação no Curso, será imediatamente desligado.

O Instrutor chefe deverá encaminhar para o DEP o controle de frequência do curso;

A reprovação do Aluno, bem como a impossibilidade da realização da verificação por problemas físicos, de saúde ou outro que venha culminar com a sua não realização, DESLIGARÁ o discente imediatamente do curso, sendo o fato registrado em Ata de Encerramento;

A planilha de notas para a confecção da ata de conclusão do curso deverá ser encaminhada para a unidade de ensino correspondente, para a confecção da Ata de conclusão do curso com no máximo 24 horas de antecedência da formatura;

O instrutor chefe deverá confeccionar o plano de ação da formatura do curso e despachar com a unidade de ensino.

O corpo docente será avaliado por meio de questionário, aplicado ao total de alunos, por ocasião do final do curso.

10. CUSTOS

Está assegurado aos instrutores e monitores o pagamento do honorário de ensino corresponde à carga horária dos temas que serão desenvolvidos. Segue planilha de custos com detalhamento:

PLANILHA DE CUSTOS DE HONORÁRIO			
CURSO DE GESTÃO DE PESSOAS	PROFESSOR INSTRUTOR/CH	DOCÊNCIA	TOTAL
Gestão por Competência	10h (R\$ 350,00)	20% (R\$ 70,00)	R\$ 420,00
Domínio sobre a cultura do <i>feedback</i>	5h (R\$ 175,00)	20% (R\$ 35,00)	R\$ 210,00
Liderança	6h (R\$ 210,00)	20% (R\$ 42,00)	R\$ 252,00
Inteligência emocional	6h (R\$ 210,00)	20% (R\$ 42,00)	R\$ 252,00
Orientação para saúde e segurança do trabalho	7h (R\$ 245,00)	20% (R\$ 49,00)	R\$ 294,00
Orientação por processo	7h (R\$ 245,00)	20% (R\$ 49,00)	R\$ 294,00
Inovação	7h (R\$ 245,00)	20% (R\$ 49,00)	R\$ 294,00
Conhecimento técnico	8h (R\$ 280,00)	20% (R\$ 56,00)	R\$ 336,00

Administração de recompensa	8h (R\$ 280,00)	20% (R\$ 56,00)	R\$ 336,00
Gestão de Talentos	8h (R\$ 280,00)	20% (R\$ 56,00)	R\$ 336,00
Conhecimento de novas tecnologias e tendências	8h (R\$ 280,00)	20% (R\$ 56,00)	R\$ 336,00
Instrutor Chefe	20% de 80h (R\$ 560,00)	-----	R\$ 560,00
Auxiliar do Instrutor Chefe	20% de 80h (R\$ 560,00)	-----	R\$ 560,00
TOTAL GERAL (quatro mil, quatrocentos e oitenta reais)			R\$ 4.480,00

Outrossim, está assegurado, também, aos instrutores do interior, durante o período presencial, a percepção de diárias, conforme legislação vigente. Segue planilha de custos com detalhamento:

PLANILHA DE CUSTOS DE DIÁRIAS DOS INSTRUENDOS DO INTERIOR				
Posto/Graduação	Quant. de instruendos do interior	Valores das diárias	Quant. de diárias	Total
Coronel	5 (cinco)	R\$ 455,58	07 (sete)	15.945,30
Sub-Tenente	10 (dez)	R\$ 283,50	07 (sete)	19.845,00
TOTAL GERAL (trinta e cinco mil, setecentos e noventa reais e trinta centavos)				R\$ 35.790,30

Vale salientar que a proporcionalidade entre praças e oficiais, num primeiro momento teve como referência os profissionais que lidam mais diretamente com a gestão de pessoas, no caso, os praças que trabalham nas GAs e SRHVPs.

Dessa maneira, fica estabelecido um total geral de custos de **R\$ 40.270,30 (quarenta mil, duzentos e setenta reais e trinta centavos)**.

Dessa maneira, será possível construir e proporcionar um curso na área de Gestão de Pessoas com base na Gestão por Competência de forma assertiva, vindo assim, a produzir um serviço de maior excelência na área de gestão de pessoas dentro do CBMBA e conseqüentemente prestar um melhor serviço para sociedade.

11.REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_192_08052014_09052014145300.pdf. Acesso em: 26 ago. 2022.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA. **Norma de Ensino 003 – Portaria nº 019 CG - CBMBA/19**: Diretriz Geral de Ensino. Salvador: CBMBA, 2019b.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA. **Norma de Ensino 001 – Portaria nº 009 CG - CBMBA/19**: Diretriz Geral de Ensino. Salvador: CBMBA, 2019c.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA. **Norma de Ensino 003 – Portaria nº 117 CG - CBMBA/22**: Diretriz Geral de Ensino. Salvador: CBMBA, 2022.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA BAHIA. **Norma Administrativa nº 009**. Salvador: CBMBA, 21 jun. 2023.

LIRA, L. A. M. *et al.* A importância do perfil profissiográfico dos cargos e funções para elaboração dos currículos dos cursos do CBMAL. **Sistema Único de Segurança Pública**, 2014. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/4716/1/A%20Import%C3%A2ncia%20do%20Perfil%20Profissiogr%C3%A1fico%20dos%20Cargos%20e%20Fun%C3%A7%C3%B5es%20para%20Elabora%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Curr%C3%ADculos%20dos%20Cursos%20do%20CBMAL.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2023.

LUZURIAGA, L. **História da educação e da pedagogia**. São Paulo: Editora Nacional, 1990.

MARQUES, R. **Dicionário breve de pedagogia**. Lisboa: Editorial Presença, 2000.