

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

CAP QOBM/Comb. **GIL VICENTE DELGADO**



**A MELHORIA DO SERVIÇO PRESTADO PELO CECOM POR MEIO
DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS MILITARES DO SOINP**

**BRASÍLIA
2021**

CAP QOBM/Comb. **GIL VICENTE DELGADO**

**A MELHORIA DO SERVIÇO PRESTADO PELO CECOM POR MEIO
DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS MILITARES DO SOINP**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientadora: TEN-CEL QOBM/Comb. **RAQUEL DE SOUZA GOMES DA SILVA**

**BRASÍLIA
2021**

CAP. QOBM/Comb. **GIL VICENTE DELGADO**

**A MELHORIA DO SERVIÇO PRESTADO PELO CECOM POR MEIO DO
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS MILITARES DO SOINP**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Combatentes do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Moises Alves Barcelos – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Presidente

André Telles Campos – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro

Fábio Andrade Ribeiro – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro

Raquel de Souza Gomes da Silva – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Orientadora

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Cap. QOBM/Comb. **Gil** Vicente Delgado

TÍTULO: A melhoria do serviço prestado pelo CECOM por meio do mapeamento de competências dos militares do SOINP.

DATA DE DEFESA: 18/02/2021.

Acesso ao documento		
<input checked="" type="checkbox"/> Texto completo	<input type="checkbox"/> Texto parcial	<input type="checkbox"/> Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:		

Licença
<p>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA</p> <p>O referido autor:</p> <p>a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.</p> <p>b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao CBMDF os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.</p> <p>Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o CBMDF, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.</p> <p>LICENÇA DE DIREITO AUTORAL</p> <p>Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Biblioteca da Academia de Bombeiro Militar disponibilizar meu trabalho por meio da Biblioteca Digital do CBMDF, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.</p> <p>A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.</p>

Gil Vicente Delgado

Cap. QOBM/Comb.

Dedico este trabalho à minha família que são como pilares que me sustentam meu mundo. Aos meus companheiros de turma que compartilham da visão de que a Corporação pode ser mais e melhor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a minha esposa, Cecilia Mayumi, uma mulher fenomenal. Não poupa esforços para entregar o melhor para nossa família. Uma companheira para todos os momentos. Obrigado por muitas vezes ser a voz que aponta novos caminhos. Viver ao seu lado tem sido uma jornada fantástica.

Aos meus filhos, Laura e Daniel, pelas alegrias proporcionadas a cada conquista e pelas dificuldades que ajudam a edificar a pessoa que sou. Obrigado por mostrar que o mundo é muito mais do que parece ser e que nossa passagem por aqui não se resume a uma simples existência.

Agradeço à minha orientadora, Ten-Cel. QOBM/Comb. Raquel Gomes, uma profissional dedicada. Obrigado pelo acolhimento, pela disponibilidade, pelo apoio e pela orientação no andamento dessa pesquisa.

Aos companheiros de turma, em especial aos irmãos do AP 02. Nós tivemos uma segunda oportunidade de conviver em turma através desse curso. Novamente passando por alegrias e dificuldades juntos. Essa experiência de ver como cada um de vocês amadureceu, e hoje, são capazes não só de projetar uma Corporação melhor, mas sim de aperfeiçoá-la a cada dia é uma lembrança viva que levarei para o resto da carreira.

Ao Fernando Ribas por ser um camarada tão solícito. A Administração é um universo rico de teorias e sistemas. Obrigado por tirar todas as dúvidas que tive ao longo desse trabalho.

Espero algum dia fazer jus à toda ajuda que tenho recebido de todos vocês. Muito obrigado!

“Não há saber mais ou saber menos: há
saberes diferentes.”

Paulo Freire

RESUMO

O Serviço Operacional de Informação Pública é responsável por captar e divulgar dados referentes à atuação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) à imprensa. Devido à sensibilidade do serviço relacionado à manutenção e projeção da imagem do CBMDF os militares que compõem o serviço devem ser altamente capacitados no intuito de evitar que erros de comunicação tragam prejuízos para a reputação corporativa. Nesse sentido a presente pesquisa propõe a construção de um mapa de competências para a identificação de lacunas de capacitação com o propósito de melhorar o serviço entregue. Para isso foram analisadas as normativas que regem o serviço, foram entrevistadas as chefias e observado o serviço em campo. Dessa forma, a pesquisa é centrada no método dedutivo, caracterizada como aplicada, descritiva, qualitativa e quantitativa, bibliográfica e documental. Dentro dessa abordagem os dados obtidos foram analisados dentro dos conceitos da Administração e das ferramentas associadas à identificação e mapeamento de competências. O estudo permitiu concluir que os militares lotados no serviço têm, em média, um nível adequado para a execução do serviço, contudo as tarefas associadas ao trabalho, em sua maior parte, não constam na relação de atribuições do cargo apontando a necessidade de atualização da normativa. O mapeamento também poderá servir de base para a criação de ferramentas para a admissão, avaliação e desenvolvimento dos servidores em um movimento de implantação do modelo de gestão por competências no CBMDF.

Palavras-chave: Centro de Comunicação Social. Gestão por competências. Mapeamento de competências. Serviço Operacional de Informação Pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diagrama da Gestão por Competências	22
Figura 2 - Conceitos de competências	24
Figura 3 - Quadro de condições e critérios associados à competências.....	27
Figura 4 - Quadro dos espectros da competência da análise documental	43
Figura 5 - Quadro de análise da entrevista (Comando)	45
Figura 6 - Quadro de análise da entrevista (Subcomando).....	46
Figura 7 - Quadro de análise da entrevista (Chefia SOINP)	46
Figura 8 - Quadro de análise da entrevista (Militar SOINP)	47
Figura 9 - Quadro dos espectros da competência da observação do serviço	49
Figura 10 - Quadro de saberes identificados para execução de tarefas no SOINP ..	50
Figura 11 - Quadro de descrição das Competências	51
Figura 12 - Alinhamento entre as atribuições legais e as atividades exercidas.....	53
Figura 13 - Sensação de preparo para o serviço	53
Figura 14 - Quadro do grau de importância das competências avaliadas pelos militares do SOINP	54
Figura 15 - Quadro do grau de domínio das competências dos militares do SOINP	56
Figura 16 - Possíveis lacunas de capacitação	58
Figura 17 – Tabela de lacunas de capacitação	59
Figura 18 – Quadro da escala de lacuna	59
Figura 19 - Competência Mapeada (C1).....	61
Figura 20 - Competência Mapeada (C2).....	61
Figura 21 - Competência Mapeada (C3).....	62
Figura 22 - Competência Mapeada (C4).....	62
Figura 23 - Competência Mapeada (C5).....	63
Figura 24 - Competência Mapeada (C6).....	63
Figura 25 - Competência Mapeada (C7).....	63
Figura 26 - Competência Mapeada (C8).....	64
Figura 27 - Competência Mapeada (C9).....	64
Figura 28 - Competência Mapeada (C10).....	65
Figura 29 - Competência Mapeada (C11).....	66
Figura 30 - Competência Mapeada (C12).....	66
Figura 31 - Competência Mapeada (C13).....	66

Figura 32 - Competência Mapeada (C14)	67
Figura 33 - Competência Mapeada (C15)	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
CAP	Capitão
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CECOM	Centro de Comunicação Social do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
Comb.	Combatente
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
QOBM	Quadro de Oficiais Bombeiros Militares
SCI	Sistema de Comando de Incidentes
SEAAD	Seção de Apoio Administrativo
SECER	Seção de Cerimonial
SEPDI	Seção de Protocolo e Divulgação
SEREP	Seção de Relações Públicas
SOINP	Serviço Operacional de Informação Pública
TEN-CEL	Tenente-Coronel

LISTA DE SÍMBOLOS

Nº ou nº	Número
%	Por cento
H ou h	Horas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do problema	15
1.2 Justificativa	16
1.3 Objetivos	16
1.4 Definição de termos	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Gestão de pessoas	18
2.2 Gestão por competências	19
2.3 Competências	22
2.4 Mapeamento de competências	25
2.5 Centro de Comunicação Social do CBMDF	28
2.6 Serviço Operacional de Informação Pública – SOINP	30
2.7 Comunicação	31
2.7.1 Imagem organizacional	33
2.7.2 Comunicação Social	34
2.7.3 Assessoria de imprensa	35
3 METODOLOGIA	37
3.1 Apresentação	37
3.2 Classificação da pesquisa	37
3.3 Quanto à natureza	38
3.4 Quanto ao método	38
3.5 Quanto aos objetivos	38
3.6 Quanto à abordagem	38
3.7 Quanto aos procedimentos técnicos	39
3.8 Universo	40
3.9 Amostra	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1 Apresentação dos dados coletados	42
4.1.1 Mapeamento de Competências dos militares do SOINP	42
4.1.1.1 Análise documental do Serviço Operacional de Informação Pública	43
4.1.1.2 Questionário Preliminar	43

4.1.1.3 Observação das atividades do SOINP	48
4.1.2 Análise dos dados e identificação de Competências	50
4.1.3 Validação de Competências	52
4.1.4 Identificação de lacunas de capacitação	56
4.2 Formulação de Competências e Mapeamento	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
5.1 Conclusão	69
5.2 Recomendações	71
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES	77
APÊNDICE A – Questionário preliminar	78
APÊNDICE B – Formulário de validação de Competências	80
APÊNDICE C – Identificação dos <i>gaps</i> de capacitação	92

1 INTRODUÇÃO

A ampla regulamentação do mercado e a acirrada competição entre as organizações impulsionou a pesquisa de modelos de gestão de pessoas que aumentassem a eficiência na produção de manufaturados e serviços, principalmente no pós-guerra na década de 1970. Nesse período histórico, as empresas gerenciavam as pessoas como parte do insumo para o beneficiamento e a entrega de seu produto. Contudo, segundo Paulino et al. (2009), na década de 1980 a forma como as empresas trabalhavam a gestão de pessoas passou por grandes mudanças, devido ao desajuste dos modelos tradicionais de gerir os recursos humanos no alcance das expectativas e necessidades das organizações, trabalhadores e clientes. O gerenciamento de pessoas, desde então, tem sofrido tamanha alteração que sua denominação transitou de “Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas”, como afirma Chiavenato (2014).

No Brasil, o governo federal, tem acolhido medidas para adaptar a Administração Pública e inseri-la no novo contexto de Gestão de Pessoas. No ano de 2006, foi assinado o Decreto nº 5.707, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP) (BRASIL, 2006). Posteriormente, ele foi atualizado e substituído pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019).

Na mesma intenção de modernizar e alinhar o gerenciamento de pessoas com modelos mais novos e eficientes, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) trouxe em seu Plano Estratégico, como objetivo estratégico da corporação o item “Capacitar e gerir por competências” (CBMDF, 2017, p. 23).

Conforme apresenta o Relatório de Atendimento a Ocorrências 2018 (CBMDF, 2019), a Corporação atuou em 134.781 ocorrências. Tendo em vista o aumento da velocidade, e da facilidade do compartilhamento de informações, o Centro de Comunicação Social do CBMDF (CECOM) criou o Serviço Operacional de Informação Pública (SOINP) que funciona 24 horas por dia para coletar, beneficiar e transmitir notícias sobre os atendimentos de ocorrências. Desde sua criação, novas atribuições foram adicionadas ao serviço, contudo as competências exigidas não foram listadas,

dificultando a gestão por competências dos militares que contribuem para o bom fluxo do trabalho.

Dessa forma, seguindo a tendência do serviço público brasileiro e o planejamento estratégico da Corporação, este trabalho pretende mapear as competências para o exercício das funções ligadas ao Serviço Operacional de Informação Pública (SOINP) para identificar as lacunas entre as competências necessárias e as atuais, com vistas à melhoria do serviço através da capacitação dos militares.

1.1 Definição do problema

Apesar de o Plano Estratégico do CBMDF afirmar a instituição da capacitação e gestão de pessoas por competências, com foco estratégico, poucos setores da Corporação adotam medidas de gestão por competências contribuindo para a manutenção do modelo tradicional de administração de recursos humanos.

A falta desse tipo de gerenciamento no CBMDF contribui para a defasagem silenciosa da qualidade do serviço prestado à população. Conforme novas tecnologias e metodologias aparecem, a lacuna de competências exigidas frente às disponíveis no banco de talentos da Corporação aumenta.

Tendo em vista a importância das atividades do CECOM associadas à promoção e manutenção da imagem, e credibilidade do CBMDF junto à população, o SOINP ganha destaque, pois ele atua como um elo junto à imprensa tradicional.

A Corporação, atualmente, conta com o SOINP que atua em conjunto com as guarnições de socorro em operações de grande vulto. Essa equipe tem como objetivo atuar como uma assessoria de imprensa no local do sinistro.

Os militares que desenvolvem esse trabalho são responsáveis pela coleta, tratamento e, em algumas situações, pela difusão das notícias. Todavia, não há nenhum dispositivo formal de gerenciamento de suas competências, dificultando o apontamento de lacunas na capacitação de um setor que trata com bens intangíveis da instituição.

Diante do observado, a pesquisa proposta tem o intuito de esclarecer a seguinte pergunta: Como o mapeamento de competências pode contribuir para a identificar a necessidade de capacitação dos militares que exercem funções ligadas ao SOINP com o objetivo de melhorar o serviço?

1.2 Justificativa

O serviço público brasileiro tem passado por transformações, e desde o Decreto nº 5.707/06 que institui a PNDP, o governo federal redefiniu a política de capacitação a orientando pela Gestão de Competências. No mesmo esteio, o CBMDF traz em seu Plano Estratégico a vontade de modernizar a sua gestão de pessoas.

O mapeamento de competências é parte integrante para o estabelecimento do modal de Gestão por Competências, sendo essencial para a identificação das lacunas de capacitação e conseqüente aperfeiçoamento do serviço. Além de embasar a formalização das etapas de acompanhamento e avaliação dos servidores.

O CECOM do CBMDF é uma seção que trata de bens intangíveis, como a imagem e a credibilidade, e todo aprimoramento desse serviço impacta, não só a eficiência de atuação, mas também, a maneira pela qual a população enxerga a Corporação.

Considerando o disposto, o mapeamento das atividades do SOINP contribuirá para identificar formas de selecionar, capacitar e avaliar os militares que estão ligadas a uma área estratégica. Influenciando de forma positiva os produtos gerados pelo setor.

1.3 Objetivos

Mapear as competências necessárias para o desempenho das funções exercidas no Serviço Operacional de Informação Pública – SOINP.

Dentre os objetivos específicos levantados com a pesquisa estão:

- Apontar as competências essenciais envolvidas no desempenho das atividades do SOINP.

- Validar o mapeamento de competências com os militares ligados ao setor.
- Identificar as lacunas de capacitação na atividade laboral estudada.

1.4 Definição de termos

Atitudes: É o impulso para a execução da ação. É ligada à postura da pessoa em relação ao trabalho e aos colegas de equipe. (BERGUE, 2019).

Competências: É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes como comportamentos adotados no trabalho e necessários ao desempenho eficiente dos indivíduos. (BRANDÃO, 2012).

Conhecimentos: É o saber desenvolvido e acumulado. O conhecimento é produzido a partir da pesquisa, da leitura, da experiência, da participação em cursos e outros. (BERGUE, 2019).

Habilidades: É o saber fazer. É a capacidade de mobilizar um conhecimento e converter em uma ação prática. (BERGUE, 2019).

Lacuna/Gap de capacitação: Discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

Missão: É o propósito principal ou a razão de existência de uma organização. (CARBONE *et al.*, 2009).

Objetivos estratégicos: Eles representam os desígnios a serem alcançados. São a situação a ser buscada para se aproximar ou atingir a visão de futuro elaborada pela instituição. (CARBONE *et al.*, 2009).

Visão: Diz respeito ao estado futuro almejado pela organização, aquilo que ela deseja ser em um futuro próximo. (CARBONE *et al.*, 2009).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico os principais conceitos associados ao problema de pesquisa estão apresentados. Inicialmente foi delineado um panorama sobre Gestão de Pessoas e o indivíduo dentro do contexto organizacional. Logo após, foi abordada a definição de Competências e a Gestão por Competências. Em seguida, estão apresentados os procedimentos e cuidados com o processo de mapeamento.

2.1 Gestão de pessoas

O modelo de Gestão de Pessoas é definido por Gil (2007) como a função gerencial que procura a cooperação entre os indivíduos que atuam nas organizações para o alcance de objetivos tanto da instituição quanto das pessoas que a compõem. Na mesma trilha, de acordo com Limongi-França (2002), pode-se defini-la, também, como a maneira que uma empresa se organiza para orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho com a estruturação definida por princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Ambos os conceitos trazem o foco para os indivíduos que compõem a instituição.

Contudo, a concepção ainda pode ser ampliada. De acordo com Chiavenato (2014) a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de atividades que agregam, aplicam, recompensam, desenvolvem, mantem e monitoram pessoas com o objetivo de ampliar o leque de competências e a competitividade da instituição. A Gestão de Pessoas é uma área que constrói talentos e cuida de seu capital humano, elemento fundamental para seu sucesso. Segundo Vergara (2006), a Gestão de Pessoas é formada por pessoas e organizações em uma relação mútua de interdependência na qual há benefícios recíprocos. As pessoas buscando alcançar seus objetivos individuais e as organizações procurando a produção de seus bens e serviços.

Considerando a Gestão de Pessoas um modal que se adapta a situações, pois depende de características da organização e do momento histórico da sociedade, Vergara (2006) define três aspectos fundamentais para sua implantação:

Primeiro, observar o indivíduo como um ser com personalidade própria, com histórias particulares, não como meros recursos da organização. Detentores de conhecimentos, habilidades e capacidades únicas disponibilizadas à empresa.

Segundo aspecto, indivíduos como ativadores de recursos organizacionais disponibilizando meios para constante inovação da empresa com o objetivo de mantê-la competitiva.

Terceiro, indivíduos como parceiros da instituição com a capacidade de conduzir a organização ao sucesso. Atuação em parceria com o investimento de esforço, dedicação, comprometimento e com o aguardo de colher o retorno desses investimentos através de salários, crescimento profissional, incentivos financeiros, carreira e outros.

Assim sendo, a Gestão de Pessoas alcança um patamar diferente do exercido anteriormente pelo setor de Recursos Humanos, não sendo apenas um suporte gerencial dos trabalhadores, mas sim um modelo essencial para alcance dos objetivos e resultados da organização e dos indivíduos que a compõem, tendo em vista que os sujeitos são valiosos e representam uma fonte de vantagem competitiva (DEMO et al., 2012).

2.2 Gestão por competências

Os modelos tradicionais de gerenciamento, na maior parcela dos casos, fortalecem a ideia de manter estruturas mais rígidas, o que resulta em uma diminuição sensível na visão que os profissionais têm dos seus processos de trabalho, impedindo sua inserção nas estratégias organizacionais (CARBONE et al., 2009).

Dessa forma, com o aumento da competitividade e a busca por modelos mais eficientes de gestão os ambientes das organizações se transformaram. A Gestão por Competências é uma das técnicas que têm sido adotadas, para Resende (2000, p.152), aplicar esse modelo “significa implementar planos com aplicação de princípios e técnicas de gerenciamento para desenvolver competências específicas que executivos, equipes ou áreas precisam adquirir e aplicar”.

Prahalad e Hamel (1990 *apud* MENDONÇA, 2020) afirmam que o conceito foi originado quando as pessoas passaram a ser vistas como o diferencial competitivo pelas empresas. Então as corporações redefiniram as suas estruturas e a forma das competências organizacionais para garantir que os indivíduos agregassem valor à empresa através da aplicação de suas competências na execução das tarefas.

Assim sendo, a gestão por competências acaba por se desenvolver a partir da necessidade de reunir e aglutinar tarefas que anteriormente eram fragmentadas e padronizadas, partindo de uma nova visão de administração que demanda por trabalhadores com autonomia e habilidade de trabalhar em um cenário dinâmico e de rápidas transformações tecnológicas (RIBEIRO, 2015).

Conforme Costa (2008) a gestão por competências tem como seus principais objetivos os pontos relacionados à seguir:

- 1) Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa, buscando construir uma organização de alta performance;
- 2) Garantir que a disseminação dos conhecimentos em meio ao quadro de funcionários promova a evolução profissional destes e traga à empresa benefícios como flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade, além de dar respostas para que a Organização possa atuar com sucesso em ambientes competitivos;
- 3) Monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para que a organização alcance o ponto ótimo da relação: formação do capital humano versus valor agregado + objetivo alcançado;
- 4) Ser um instrumento de comunicação para os empregados sobre atitudes, conhecimentos e habilidades esperadas pela organização;
- 5) Formar uma base de dados confiável de cada colaborador (Resultados das avaliações), tornando-a disponível para a organização;
- 6) Servir como valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento e de desenvolvimento, plano de sucessão, movimentação na carreira, seleção interna e externa e remuneração;
- 7) Comprometer o líder na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe;
- 8) Buscar transparência comunicação dos critérios para desenvolvimento profissional; e
- 9) Incentivar maior integração entre as diversas áreas e setores, “quebra de feudos”. (COSTA, 2008, p. 16-17)

Esse sistema vem sendo reconhecido como uma das formas mais eficazes de alcançar resultados nas tarefas organizacionais (APPEL; BITENCOURT, 2008). Os autores ainda diferenciam o conceito de “gestão de competência”, com foco na competência organizacional ou pessoal, da definição de “gestão por competências”,

centrado na visão estratégica e gerencial de um serviço, analisando as competências individuais como consequência das competências organizacionais.

A implantação da gestão por competências tem como um de seus requisitos a atualização do profissional que a executa. É essencial que o trabalhador passe segurança e transparência ser confiável. Esse item é importante para que o demandante descreva com exatidão a realidade enfrentada na rotina daquele posto de trabalho para a correta definição do perfil (ALLES, 2005). A autora destaca ainda que o profissional de Recursos Humanos deve assumir quatro pontos principais ao adotar o modelo de gestão por competências:

- Assessoria: promover a procura da pessoa que tem os requisitos para o cargo do setor demandante, bem como admitir a possibilidade de não encontrá-la e indicar o melhor caminho para resolver o impasse com a reformulação da pesquisa ou readequação do perfil solicitado;
- Cliente interno: o profissional deve atuar tratando os setores da organização como clientes, reforçando e expandindo seu papel de assessoria;
- Conhecimento do escopo da empresa: não é possível a gestão nesse modal sem o conhecimento profundo dos objetivos da empresa e do desempenho e execução das tarefas que as pessoas assumirão caso sejam selecionadas;
- Conhecimento de tarefas associadas: o especialista deve entender os processos associados às competências do cargo e das demais áreas associadas da corporação.

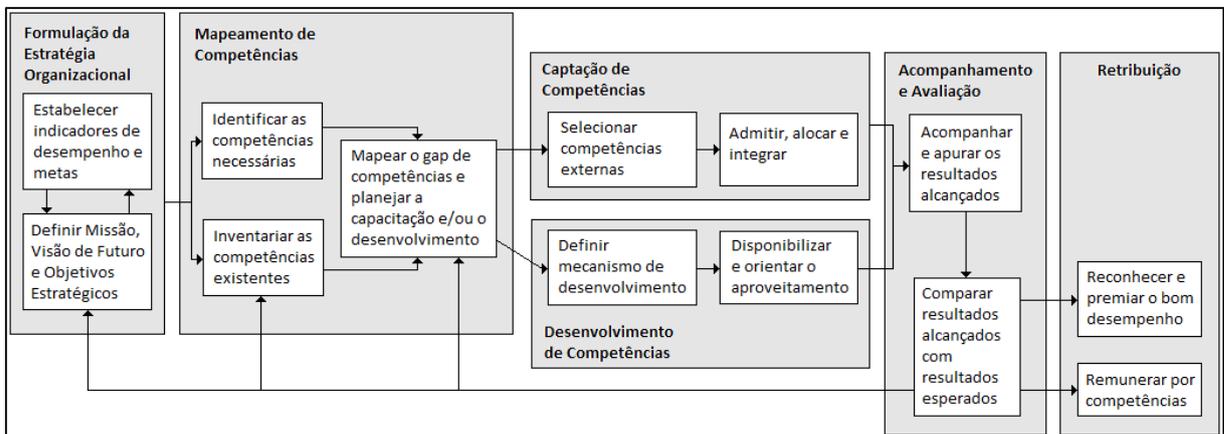
A adoção do modelo de Gestão por Competências só faz sentido caso ela seja alinhada com a estratégia da organização. Cada instituição deve verificar sua realidade e levantar suas necessidades para determinar a sua linha de aprimoramento (APPEL; BITENCOURT, 2008).

Dessa maneira, para a instituição fomentar o desenvolvimento de competências, segundo Carbone et al. (2009), é necessário que ela formule a sua estratégia organizacional com a definição da sua missão, visão de futuro e seus

objetivos estratégicos. De posse do estabelecimento de seus objetivos, a instituição será capaz de definir indicadores e metas, e por consequência, identificar as competências necessárias para atingir a excelência na prestação do serviço.

Um dos processos que subsidiam a capacitação da equipe para o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais é o mapeamento para identificação de *gaps* (lacunas) de competências, conforme pode ser observado no modelo com as principais etapas da Gestão por Competências, proposto por Brandão e Bahry (2005) na Figura 1.

Figura 1 - Diagrama da Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181), com adaptações.

O foco voltado para o acompanhamento do indivíduo como parceiro da corporação exigiu a busca por estudos aprofundados sobre a identificação, manutenção e ampliação de seus saberes. Assim sendo, surge a necessidade do estudo aprofundado das competências essenciais para a realização das tarefas.

2.3 Competências

O conceito de competência tem adquirido vários significados durante a história, primeiramente sendo utilizado como a linguagem jurídica, para definir alguém ou uma instituição que poderia apreciar e julgar determinadas questões. Contudo, ela foi apropriada à linguagem organizacional e passou a qualificar os indivíduos que eram capazes de desempenhar suas funções com eficiência (CARBONE et al., 2009).

Todavia, sua definição não é pacífica, atualmente existem duas grandes correntes que divergem na conceituação (CARBONE et al., 2009). A primeira é representada principalmente por autores norte-americanos que entendem competência como um estoque de qualificações que tornam a pessoa apta a determinado trabalho. Ribeiro (2015) afirma que ela tem como base a atual estrutura social focada no funcionalismo e já direcionada para os objetivos do mercado. No mesmo esteio, Fleury e Fleury (2001) expõem que os fundamentos da escola norte-americana são os princípios do taylorismo-fordismo, a especialização de empregados em cargos ligados a um serviço de produção em massa com controle de produtividade. Desse modo, insatisfeitos com a vinculação de competências aos cargos, a escola francesa, incluiu dentro do conceito de qualificação a realização pessoal, o comportamento e a conduta nas realizações de tarefas.

A segunda corrente de pensamento é composta sobretudo por autores franceses que não associa competência a um conjunto de qualificações, mas sim às realizações dela em determinado contexto, a seus desempenhos no serviço, atribuindo maior foco nas qualidades individuais (SANTOS, 2011). As competências são características utilizadas pelo sujeito na realização efetiva no trabalho, extraídas da observação do comportamento das pessoas em envolver-se, responsabilizar-se e na capacidade de agir em eventos imprevisíveis, sem perder o senso crítico para analisar os acontecimentos no trabalho (MENDONÇA, 2020). Para Boterf (1995 *apud* DUTRA, 2000):

Competência na verdade é colocar em prática o que se sabe num determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. (BOTERF, 1995 *apud* Dutra, 2000, p. 163)

Atualmente, Brandão (2012) descreve a formação de uma corrente integradora que procura a síntese à partir da conceituação proposta pelas diversas linhas de pensamento. A competência é compreendida como a fusão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, resultando em comportamentos assumidos no serviço que são necessários para o bom desempenho dos sujeitos nas tarefas. Essa definição alinha a percepção de competência à de mensuração de desempenho, contudo a competência deve ser vislumbrada como uma forma de atingir o

desempenho esperado, mas não deve ser vista como único meio de alcançá-lo (SANTOS, 2011).

Logo, a linha integradora entende competência como um conjunto de comportamentos, conhecimentos, atitudes e habilidades capazes de agregar valor econômico à organização e valor social à pessoa que às detêm (CHIAVENATO, 2014). A Figura 2, abaixo congrega as teorias abordadas sintetizando o conceito proposto por cada corrente.

Figura 2 - Conceitos de competências

Escola	Autores	Conceito de competências
Norte-americana	Fleury e Fleury (2001)	Competência é o estoque de qualificações que tornam a pessoa apta a determinado trabalho.
Francesa	Boterf (1995 <i>apud</i> Dutra)	Competência é colocar em prática o que se sabe num determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc.
Visão integradora	Brandão (2012)	Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (dimensões interligadas e interdependentes), como comportamentos adotados no trabalho e necessários ao desempenho eficiente dos indivíduos.

Fonte: O Autor.

O conceito de competência empregado na pesquisa será o da visão integradora que é tida como um ponto de equilíbrio entre as maiores correntes de pensamento. Capaz de dimensionar a competência em espectros observáveis (conhecimentos, habilidades e atitudes) e atrela seu emprego à situação de trabalho, na qual ela pode ou não se manifestar. Dessa forma, não basta que o indivíduo tenha as competências, para ser eficiente ele tem que utilizá-las.

2.4 Mapeamento de competências

A gestão por competências tem se consolidado frente aos modelos tradicionais de administração. Ela apresenta novas formas de mapeamento e promoção de desenvolvimento contínuo no trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Esse modal de administração é derivada de uma proposta de melhoria do desempenho profissional e organizacional no entendimento de que o resultado efetivo para a corporação reside no domínio das competências necessárias para a execução das tarefas de um cargo (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

No macroprocesso de gestão por competências, segundo Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências ganha destaque, pois é etapa fundamental para viabilizar ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição.

No mesmo esteio, Horton (2000), afirma que o mapeamento é etapa central na realização de uma avaliação adequada à corporação devido à dificuldade de identificação das competências.

De acordo com Carbone et al. (2009) o mapeamento de competências é definido como a técnica para a identificação da discrepância entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos corporativos e as que são existentes na organização.

O mapeamento de competências, conforme expressa Faiad et al. (2012), compõe-se da identificação e na operacionalização das competências, no nível individual, existentes na organização. As competências devem ser descritas em comportamentos observáveis no trabalho. Permitindo a identificação de lacunas, através da comparação, entre as competências necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais e as competências presentes em seu banco de talentos.

Contudo, mesmo com a diversidade de modelos propostos na literatura centrados no mapeamento de competências poucos autores dedicam seus estudos no intuito de projetar orientações práticas que abarquem as peculiaridades do setor público (FONSECA, 2013). Assim sendo, essa seção descreverá os procedimentos, métodos e técnicas usuais de mapeamento de competências.

A primeira medida sugerida para o mapeamento, de acordo com Brandão e Bahry (2005), é a pesquisa documental com a análise dos componentes da estratégia da organização, como a missão, a visão de futuro, os objetivos e os indicadores. Destarte, serão identificadas as competências organizacionais e individuais da estratégia organizacional. Além disso, será possível conhecer as tarefas e os processos ligados ao cargo a ser mapeado.

A pesquisa documental geralmente é complementada por outras técnicas de pesquisa como a aplicação de questionários e entrevistas (ARAÚJO, 2016). A escolha da melhor técnica complementar pode considerar as características da atividade a ser mapeada.

As entrevistas são utilizadas no processo de mapeamento para identificar as competências relevantes à organização, e para comparar com as informações obtidas durante a pesquisa documental (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Mclagan (1997) descreve abordagens complementares para o mapeamento de atributos de competências. Dentre as técnicas descritas por ela, podemos destacar: A entrevista com os trabalhadores para identificar as situações e desafios do cargo; a observação das atividades desenvolvidas para analisar e registrar os resultados a serem alcançados; e a simulação de cenários com suposições sobre o futuro do serviço e seu ambiente de trabalho com lastro em informações e tendências do mercado.

Brandão e Bahry (2005) sugerem a coleta de dados por meio de entrevistas com os indivíduos-chave da organização, no intuito de confrontar os elementos obtidos com a análise documental da etapa anterior. A entrevista a ser realizada pode ser estruturada, semiestruturada ou aberta. Entretanto, Carbone et al. (2016) recomendam que o entrevistador deve construir um roteiro prévio para direcionar a identificação de competências individuais.

A ferramenta de grupo focal também é citada como forma de obtenção de dados para o mapeamento de competências. Ela é uma forma de entrevista em grupo com o entrevistador no papel de mediador de uma discussão. É recomendado que o pesquisador esteja dotado de um roteiro com perguntas norteadoras (BRANDÃO; BAHRY 2005). De acordo com Carbone et al. (2016), esse tipo de técnica é utilizada

para identificar as concepções diferentes e acompanhar a formação das ideias e conceitos, além de verificar a influência das opiniões do grupo nas concepções individuais.

A identificação de competências pode ser feita, também, pela observação. O método parte da análise do trabalho e as tarefas executadas durante a rotina, além do exame dos registros dos resultados alcançados (MCLAGAN, 1997). Leite e Porsse (2003) fizeram dessa técnica a principal ferramenta de coleta de dados associando-a com entrevistas semiestruturadas e a análise documental, nomeando-a de “observação participante”. Esse método teve como foco a presença do pesquisador durante a execução das tarefas concedendo a liberdade dele acompanhar os processos e indagar as pessoas sobre temas diversos relacionados à aprendizagem organizacional, conhecimento organizacional, metodologias de gestão entre outros.

Após a pesquisa documental e das técnicas complementares de coleta de dados (entrevistas, questionários e observação) é viabilizada a fase de listagem de atributos das competências e a descrição primária das competências relacionadas à pesquisa.

A exposição das competências deverá ser sob a forma de desempenhos ou comportamentos objetivos e que possam ser identificados através de observação no trabalho. Dessa forma, a competência pode ser estruturada como um verbo e um objetivo de ação, somados a uma condição e um critério. Essa composição permite um enunciado claro e objetivo evitando frases longas ou ambíguas (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Quadro de condições e critérios associados à competências

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.183).

A aplicação de questionário é a técnica mais utilizada e pode conter questões abertas para tratamento qualitativo de dados ou perguntas objetivas para o tratamento quantitativo de dados (ARAÚJO, 2016).

Delineado o questionário, o passo seguinte é a escolha de uma escala para a mensuração de dados para extração do grau de importância e grau de domínio das competências identificadas. No universo de métodos de medidas existentes as mais presentes nas pesquisas sobre o tema são a escala *Osgood* e a escala *Likert*.

A escala *Osgood* toma como base o diferencial semântico. É determinado um número de pontos dentro da escala, podendo ser numerados ou não, e seus extremos são denominados com sentidos opostos (ARAÚJO, 2016).

A escala *Likert* solicita não só que os respondentes concordem ou não com a afirmação, mas também a informar o seu grau de intensidade de concordância ou discordância no assunto. Junto a ela é atribuída uma pontuação para cada resposta. Seu uso é sugerido por Carbone et al. (2005).

Após a aplicação do questionário o que resta é a análise quantitativa de dados com a verificação do grau de importância e domínio das competências listadas para o setor.

2.5 Centro de Comunicação Social do CBMDF

O Centro está subordinado diretamente ao Comando-Geral, conforme pode ser observado na estrutura organizacional do CBMDF (CBMDF, 2010). Posteriormente, no Regimento Interno do CBMDF, em seu Art. 238, temos expressa a subordinação ao Comandante-Geral (CBMDF, 2020). Sua finalidade é de assessorar o Comando-Geral dentro da sua especialidade, além de planejar, promover e coordenar todas as atividades de comunicação social da Corporação.

De acordo com o regimento interno mais recente, o Centro de Comunicação Social do CBMDF é composto de quatro seções: Seção de Relações Públicas (SEREP); Seção de Cerimonial (SECER); Seção de Produção e Divulgação (SEPDI); e Seção de Apoio Administrativo (SEAAD). A Banda de Música é subordinada ao CECOM, entretanto possui estrutura própria (CBMDF, 2020).

O Centro de Comunicação Social tem arrolado dentre suas competências orgânicas alguns itens que são fomentados, direta ou indiretamente, por atividades prestadas pelo Serviço Operacional de Informação Pública, conforme pode-se conferir na normativa:

Art. 240. Ao Centro de Comunicação Social, além das atribuições constantes no art. 232, compete:

- I - **planejar, promover e coordenar as atividades de Comunicação Social;**
- II - promover e participar de campanhas educativas com vistas a desenvolver na comunidade a consciência para os problemas relacionados com incêndios, acidentes em geral e pânico;
- III - planejar e coordenar a realização das solenidades de interesse institucional;
- IV - **fortalecer a imagem institucional da Corporação;**
- V - contribuir para a preservação das tradições, da memória e dos valores morais e culturais da Corporação;
- VI - **concorrer para o fortalecimento** do moral, **da coesão** e do espírito de corpo da tropa;
- VII - integrar-se diretamente aos diversos órgãos da Corporação para a troca de informações necessárias ao desenvolvimento dos estudos e projetos relativos à comunicação social;
- VIII - **cooperar com os órgãos de comunicação social do Governo do Distrito Federal.** (CBMDF, 2020, grifo nosso)

Ainda no regimento interno pode-se ressaltar diversos itens das competências orgânicas da SEREP ligados ao trabalho realizado pelo SOINP:

Art. 241. À Seção de Relações Públicas, além das atribuições constantes no art. 233, compete:

- I - **planejar, promover e coordenar as atividades de Comunicação Social dirigidas aos públicos interno e externo;**
- II - **fortalecer a imagem institucional da Corporação;**
- III - **estabelecer relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação e seus agentes;**
- IV - contribuir para a preservação das tradições, da memória e dos valores morais e culturais da Corporação;
- V - **concorrer para o fortalecimento** do moral, **da coesão** e do espírito de corpo da tropa;
- VI - **cooperar com os órgãos de Comunicação Social do Governo do Distrito Federal;**
- VII - organizar eventos sócio-culturais;
- VIII - **gerenciar as mídias eletrônicas do CECOM**, bem como seus bancos de dados, estatísticas e arquivos;
- IX - promover e participar de campanhas educativas com vistas a desenvolver na comunidade a consciência para os problemas relacionados com incêndios, acidentes em geral e pânico;
- X - **formular respostas à imprensa sobre assuntos relacionados ao CBMDF;**
- XI - elaborar resenha diária de matérias publicadas ou veiculadas nos principais órgãos de mídia;
- XII - **orientar os bombeiros militares a lidar com a imprensa em conformidade com as premissas institucionais;**
- XIII - **coletar dados de ocorrências operacionais e trabalhar sua leitura sob a ótica da comunicação social.** (CBMDF, 2020, grifo nosso)

Dessa forma, é inequívoco que as atividades desempenhadas pelo SOINP estão atreladas a diversos objetivos do CECOM e suas seções. Devido à importância despendida ao SOINP, através da responsabilidade de promover ações associadas ao escopo do CECOM, o serviço que tem ocupado um nicho estratégico para o CBMDF.

2.6 Serviço Operacional de Informação Pública – SOINP

O serviço foi criado através da portaria nº 8, de 8 de abril de 2015. A atividade foi desenhada para suprir a necessidade de captar informações das ocorrências de vulto com maior qualidade a fim de assessorar o CECOM na produção de respostas mais acuradas e ágeis para divulgação nos veículos de comunicação.

O SOINP é uma atividade subordinada ao CECOM, entretanto em ocorrências de vulto o serviço passa a ser subordinado ao Comandante Operacional. É desenvolvida sem interrupções com atuação 24h empregando os militares em regime de escala. No momento os militares atuam em dupla e é disponibilizada apenas uma viatura para cobertura de toda a área do Distrito Federal. A equipe tem como objetivos normatizados o assessoramento do Comandante de Socorro nos assuntos atinentes à Informação Pública; O registro de imagens das ocorrências; e a Produção um banco de imagens de atividades operacionais da Corporação (CBMDF, 2015).

De acordo com o item I do Art. 7º, pode-se depreender que os militares do SOINP serão disponibilizados para ocupar a posição de Oficial de Informação Pública caso o Sistema de Comando de Incidentes (SCI) seja estruturado para atender uma ocorrência de magnitude.

Art. 7º Compete aos militares escalados no Serviço Operacional de Informação Pública do CBMDF as seguintes responsabilidades:

I – assessorar as equipes de serviço, em particular o Comandante de Socorro, nos assuntos inerentes à Informação Pública, no que se refere ao incidente atendido pela equipe de socorro conforme preconizado pelo Sistema de Comando de Incidentes;

II – realizar registro de imagens por meio de fotografias e filmagens das ocorrências operacionais atendidas pelo CBMDF no âmbito do Distrito Federal;

III – produzir para o Centro de Comunicação Social um banco de imagens relativo à atividade operacional do CBMDF, a fim destas serem utilizadas para:

a) estudar a doutrina e o emprego tático-operacional das guarnições de socorro;

b) auxiliar as instruções ministradas por militares do CBMDF;

- c) manter o registro histórico das atividades operacionais atendidas pelo CBMDF;
 - d) promover e divulgar a instituição perante os órgãos interessados com suas atividades.
- IV – apoiar o Centro de Comunicação Social em suas atribuições;
V - outras designadas pelo Comandante do Centro de Comunicação Social.
(CBMDF, 2015)

Conforme a portaria, vale ressaltar que é de competência do Comandante do CECOM a concessão de treinamentos aos militares que concorrem a essa escala. O CBMDF não dispõe de curso interno específico para a área. Portanto, os militares são encaminhados para capacitação externa, como por exemplo, em cursos promovidos pelo Exército Brasileiro.

Atualmente o serviço cresceu e não se restringe a apenas assessoria de superiores e a composição e guarda de um banco de imagens. Os militares são responsáveis, também, por: Prestar informações à jornalistas sobre o atendimento de ocorrências; Organizar e gerenciar os contatos da mídia através da rede social *Whatsapp*; Escrever notas e informes à imprensa; e Ceder entrevistas em nível operacional à mídia.

O SOINP tem adquirido novas frentes assumindo atividades que demandavam muito tempo do comando do CECOM, mas que podem ser desenvolvidas por um grupo de especialistas. A diminuição na carga de serviço do comandante do CECOM possibilita o emprego desse tempo na resolução de problemas da esfera estratégica.

Elencadas as novas tarefas executadas pelo SOINP, é visível que os militares escalados para a execução das atividades precisam de capacitação básica sobre Comunicação Social e habilidades voltadas para a área de *Media Training*. Novamente fica demonstrado que o serviço prestado pelo setor impacta diretamente na imagem mantida pelo CBMDF frente à população do Distrito Federal.

2.7 Comunicação

Apesar da presença que permeia todas as ações do cotidiano, a comunicação, não tem conceito único. A área é trabalhada com pesquisas sobre “Teoria da Comunicação”, é um campo sem fronteiras definidas situada na intersecção de várias áreas do conhecimento (MARTINO, 2010). Destarte, serão elencadas algumas

definições de teorias e modelos da comunicação de forma breve com o objetivo, apenas, de situar a pesquisa dentro do campo escolhido como foco: a equipe do Serviço Operacional de Informação Pública do CBMDF.

A comunicação é em essência uma manifestação cultural, representa uma ação de relacionamento primário, ou não, que ocorre entre humanos. É um processo estruturado com o emprego de signos comuns com vistas à interação. (RÜDIGER, 2011).

Comunicação é o mecanismo pelo qual se desenvolvem as relações humanas: os símbolos mentais, as formas de propagá-los no espaço e preservá-los no tempo. É através da comunicação que os seres humanos atingem seu maior desenvolvimento (COOLEY, 1909 *apud* RÜDIGER, 2011).

Um dos primeiros modelos de estudo da comunicação de massa foi proposto por Harold D. Lasswell em 1948. Baseado no modelo descrito por Aristóteles, Lasswell sugere o estudo do processo de comunicação fragmentando-o em partes simples com o foco voltado para: o emissor (estudo de produção); a mensagem (análise de conteúdo); o canal (análise de mídia); o receptor (estudo da audiência); e o efeito (estudo do efeito gerado no receptor). Lasswell identificou essas funções essenciais da comunicação com a concepção da mídia como o agente articulador da sociedade (MARTINO, 2010).

Segundo Lasswell, a comunicação cumpre 3 funções principais na sociedade: 1) A vigilância do meio, expondo as ameaças no sistema de valores sociais ou de suas partes integrantes; 2) A articulação entre as partes da sociedade para produção de resposta ao meio; e 3) Transmissão da herança cultural entre as gerações (MATTELART; MATTELART 1999).

Alternativo ao modelo de Lasswell, surge o modelo de Osgood e Schramm que verificou a possibilidade de incluir a reformulação da mensagem e a resposta do receptor. Redesenhando o modelo linear e propondo um modelo circular que admite que sempre há uma recepção e uma resposta. A maior contribuição desse modelo é a constatação de que uma mensagem sempre é reconstituída tanto pelo emissor quanto pelo receptor. Logo, não existe uma informação pura sem vínculos com pessoas ou elementos (MARTINO, 2010).

Tido como uma evolução do modelo de Osgood e Schramm, o modelo Helicoidal de Dance não se atinha à representar elementos participantes da comunicação. Ele adicionava o transcorrer do tempo aos modelos anteriores e frisava que a informação circulava entre emissor e receptor, mas nunca retornava ao mesmo ponto. Propunha que o conhecimento circula e cria mais conhecimento com o curso do tempo, aumentando sua carga a cada ciclo (TAVARES, 2011).

O modelo transacional é considerado o mais contemporâneo. Ele destaca a comunicação em duas vias e os processos de trocas de mensagens. É um modal de comunicação que admite as pessoas como criadores e consumidores de informações. Além de apresentar um modelo interativo de comunicação com mensagens direcionadas para suprir necessidades de informação (ZANLUCHI; DAMACENA; PETROLL, 2006).

2.7.1 Imagem organizacional

A imagem, definida como o conjunto de significados pelos quais se denominam um objeto e por meio do qual as pessoas o descrevem, recordam e se relacionam. Além da imagem também ser o resultado da interação de crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas sobre determinado objeto, conforme apresenta a revisão de Oliveira et al. (2006).

Dessa forma, pode-se inferir que a imagem é um modelo mental que varia de acordo com o indivíduo. Cada pessoa adquire informações de ordem cognitiva, afetiva e sensorial sobre as organizações. Esse compilado de informações que permite a formação da imagem mental das empresas, como afirmam Schuler, Wolkman e Toni (2004).

A imagem organizacional é a síntese de como as pessoas avaliam as ações e elementos comunicados pela instituição. Cabe ressaltar que a interpretação das mensagens será diversa entre os indivíduos. Fato que abre a possibilidade de que as mensagens criem imagens inesperadas ou até mesmo opostas às programadas pela empresa (GRZESZCZESZYN; VIEIRA, 2009). Assim, depreende-se que a imagem almejada ou projetada pela empresa não é necessariamente a mesma que os indivíduos formaram em suas mentes.

Partindo desse princípio, a criação da imagem corporativa deve considerar dois fatores: as fontes internas e as fontes externas. As fontes internas englobam todas as ações, organização, instalações, saúde financeira e as declarações emitidas pela empresa. As fontes externas são as que tem a origem fora da organização, como a consolidação de sua imagem em formadores de opinião ou na interferência provocada por concorrentes (TAJADA, 2001).

2.7.2 Comunicação Social

A Comunicação Social é a difusão simultânea de uma mensagem de forma impessoal a uma grande e heterogênea audiência. O conceito de Comunicação Social nasce em contraponto ao modelo de comunicação de massas que tem o mesmo significado, mas não admite a audiência representada como uma passiva que aceita as mensagem sem questionamentos ou reações (SILVA, 2006).

Conforme aponta Sousa (2006) é providenciada por emissores institucionalizados, pois requer considerável capacidade econômica e profissionais com alta capacitação técnica. É o tipo de comunicação relacionada ao jornalismo, entretenimento, publicidade ou propaganda, contudo ela também pode ser identificada em atividades de relações públicas e na comunicação de marketing.

No setor público a comunicação social pode desempenhar o papel de promoção institucional. Todavia, o propósito de comunicação pública como forma de transmissão de poder social não deve ser ofuscado frente aos interesses corporativos. A comunicação governamental deve ser centrada no Estado e não no Governo, conforme a revisão de Macedo (2014).

O CBMDF reserva em sua normativa autorização para atuar nas duas vertentes mencionadas. A previsão consta nos incisos II e IV do Art. 240 do Regimento Interno do CBMDF (CBMDF, 2020). Nesse aspecto a Corporação consegue harmonizar os dois objetivos. O atendimento ao público em atividades de instrução, prevenção, emergência e ações sociais são os fundamentos do CBMDF e a divulgação desses serviços e conhecimentos através do CECOM cumpre tanto o papel de transferência de conhecimentos à população, quanto da projeção da imagem corporativa.

O SOINP é um serviço diretamente ligado à divulgação do atendimento de emergência do CBMDF e com o amadurecimento de suas atividades tem agregado algumas tarefas naturais da assessoria de imprensa.

2.7.3 Assessoria de imprensa

É caracterizada como o serviço prestado a instituições públicas ou privadas com a difusão frequente de informações jornalísticas da corporação aos veículos de comunicação. Caso a mídia demonstre interesse pela informação ela poderá proceder com a divulgação em notas e texto ou procurar a corporação para ampliar a notícia com mais dados como fotos e entrevistas (ZIERT, 2016).

O assessor de imprensa deve facilitar a relação entre sua entidade e os veículos de comunicação. Este profissional deve orientar sobre o que pode ser notícia, o que interessa aos meios de comunicação e o que deve ou não ser divulgado. Este especialista deve procurar a ampliação do espaço na mídia espontânea, a mídia que não exige recompensa financeira (FENAJ, 2016).

Ainda sobre o perito da área, Mafei (2007) orienta que ele deve ser capaz de compreender os campos de atuação de seu assessorado. Esse conhecimento proverá segurança na leitura da reação de diferentes públicos frente a informação divulgada. Viabilizará a antecipação de cenários e possibilitará a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação para a projeção de uma imagem positiva.

Weber (2014) elenca quatro funções principais para o trabalho eficiente de uma assessoria de imprensa: 1) Busca de informações corretas em fontes internas e externas para elaboração de pautas mais confiáveis; 2) Investigação de fontes para comparação de informações para análise de veracidade dos dados; 3) Apuração completa dos dados para evitar que as respostas às notícias apresentem distorções; e 4) Divulgar os dados para os veículos de comunicação com diversificação da abordagem conforme o veículo escolhido para a difusão da pauta.

Na revisão de Nunes (2009), esses pontos são reforçados e outros adicionados, como: 1) A cobertura de eventos ligados à empresa; 2) A organização de entrevistas coletivas; 3) Relacionamento proativo com a imprensa para oferecer informações pertinentes ou de utilidade pública; e 4) Relacionamento reativo com a

imprensa respondendo com presteza as demandas da mídia que trabalha com prazos exíguos.

Dessa forma, pode-se inferir que o profissional desse ramo precisa reunir competências nas esferas de relações interpessoais, sociais e de análise de cenários. Faz-se necessário, também, que o especialista domine áreas do conhecimento como Língua Portuguesa e a legislação do campo de atuação da empresa assessorada.

3 METODOLOGIA

3.1 Apresentação

O foco da pesquisa é a análise documental e do material de coleta de informações (questionários e formulários) sobre o Serviço Operacional de Informação Pública para a elaboração de um mapeamento de competências dos militares lotados na área com a identificação de lacunas de capacitação no intuito de promover a melhora da qualidade do serviço.

A etapa de coleta de dados foi efetuada com o levantamento de publicações em Boletim Geral do CBMDF que regulam o serviço, pesquisa no Plano Estratégico 2017-2024, com a análise das respostas do questionário preliminar remetido ao Comando e à Chefia do SOINP/CECOM, com o acompanhamento do serviço em campo, além da aplicação de um formulário de perguntas aos militares que desempenham as funções no SOINP para validação das competências relacionadas ao cargo.

O arcabouço teórico da pesquisa foi estruturado através da pesquisa em livros, revistas e trabalhos científicos na área de gestão de pessoas e mapeamento de competências.

3.2 Classificação da pesquisa

A pesquisa é um estudo estruturado de modo racional, capaz de descobrir ou elucidar fatos em todas as áreas do conhecimento. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa também é um procedimento formal com métodos de pensamento reflexivo, caracterizando uma trilha para se conhecer a verdade ou parte dela.

A pesquisa deve ser desenvolvida com o uso criterioso de métodos e técnicas de investigação científica (GIL, 2017). Assim sendo, a presente pesquisa está estruturada obedecendo a classificação à seguir.

3.3 Quanto à natureza

A presente pesquisa tem o objetivo de construir um mapeamento de competências dos serviços ligados ao SOINP, este produto poderá ser utilizado para apontar as lacunas de capacitação dos militares lotados nessas atividades e embasar a criação de parâmetros de avaliação do serviço. Portanto, de acordo com Silva e Menezes (2001), essa pesquisa está classificada, do ponto de vista da natureza, como aplicada.

3.4 Quanto ao método

O método científico utilizado é o dedutivo, pois partiu do estudo de teorias e conceitos amplos referentes à Gestão de Pessoas e foi afinado para a aplicação em um setor dentro da Corporação, pois conforme Silva e Menezes (2001), o raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas por meio de um raciocínio decrescente, analisando do geral para o específico. Foi feito o estudo de teorias da Gestão de Pessoas, seguida da análise das atividades do SOINP no CECOM para chegar ao mapeamento de competências do cargo e a identificação de lacunas de treinamento.

3.5 Quanto aos objetivos

Considerando os objetivos da pesquisa, ela é descritiva, adquirindo essa característica ao pretender estabelecer relações entre as competências desempenhadas e as exigidas dentro do universo delimitado. Conforme afirma, GIL (2017), as pesquisas descritivas têm como objetivo a especificação de características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis.

3.6 Quanto à abordagem

O mapeamento de competências ocorreu em diversas etapas com coletas de dados de observação, formulários, questionários e outros. A análise tomou como natureza qualitativa quando considerou aspectos subjetivos com a leitura e extração de dados da documentação, do questionário preliminar aplicado ao Comando e à

Chefia do SOINP/CECOM, assim como foram interpretadas as vivências e observações do autor durante a observação em campo.

A análise quantitativa foi utilizada na etapa de validação das competências e na medição do grau de capacitação (domínio) dos militares em atender as competências identificadas. Foi utilizada a escala *Likert* no formulário de perguntas já com o intuito de escalonar as respostas e dispor de dados mensuráveis que pudessem ser comparados através de um sistema de pontuação.

Desse modo, a análise dos dados foi mista (qualitativa e quantitativa). O método misto tem a aplicação justificada em situação que existe uma necessidade de entender um objetivo da pesquisa por meio de múltiplas fases de pesquisa (GIL, 2017).

3.7 Quanto aos procedimentos técnicos

Os meios de investigação foram a pesquisa documental (leis, decretos, portarias, relatórios e outros), e a bibliográfica (livros, publicações científicas e outros) acerca do tema. Nessa etapa foi revisada a conceituação da Gestão por Competências e especificado o procedimento para a construção do mapeamento de competências. Ainda, foi revisado o Plano Estratégico do CBMDF e a normativa que rege o serviço do SOINP/CECOM do CBMDF.

Além da pesquisa documental e bibliográfica, foram aplicados questionários preliminares ao comando do CECOM, à chefia imediata do SOINP e a um militar aleatório que concorre à escala do SOINP, além do encaminhamento de formulários objetivos, em etapa única, para os militares designados na escala do SOINP.

Os questionários foram estruturados para permitir que as respostas fossem comparadas, transparecendo as diferenças entre os respondentes. O questionário preliminar está destacado no apêndice A da pesquisa, contudo a análise dos dados obtidos está disponível no capítulo de resultados e discussão.

O formulário foi aplicado a todos os militares da seção, disponível no apêndice B, para validação das Competências identificadas na pesquisa documental, análise dos questionários e observação do autor sobre o serviço. Essa etapa é fundamental

para o mapeamento de competências. Tem como objetivo coletar dados e confrontar os resultados com a pesquisa documental. A pesquisa adotou o método de mapeamento proposto adaptado por Brandão e Bahry (2005).

3.8 Universo

Segundo Silva e Menezes (2001), universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

O universo desta pesquisa é composto pelos militares que estão ligados ao SOINP e os oficiais que desempenham cargos de chefia e direção no CECOM. A escolha é fundada na necessidade de verificar junto aos militares lotados nas funções quais são os saberes exigidos para a execução do serviço.

3.9 Amostra

A amostra é parte da população ou do universo, escolhida conforme um planejamento (SILVA; MENEZES, 2001). A população a ser estudada é um número acessível, dessa forma, a amostra será igual ao número total de indivíduos do universo estudado. Classificada como não-probabilística intencional.

A coleta de dados foi realizada através da disponibilização de questionários e formulários eletrônicos, elaborados com a ferramenta *Google Forms* ou no editor de textos *Microsoft Word* e encaminhados via *Whatsapp* para os militares.

O questionário foi composto de dezessete perguntas, com intuito de verificar a visão e expectativas do Comando e Chefia do setor sobre o serviço. Foi aplicado a quatro militares. As perguntas foram elaboradas para que houvesse pouca margem para variações, contribuindo para aumentar a qualidade na análise dos dados. Todos os servidores abordados responderam essa etapa.

O formulário eletrônico foi desenhado com trinta e quatro perguntas objetivas e apenas uma subjetiva com a intenção de verificar a relevância ao serviço das competências identificadas e classificar o nível de capacitação dos militares em cada

uma delas. O formulário foi distribuído a oito militares, dos quais seis retornaram com a resposta.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico tem como escopo apresentar e analisar os dados obtidos nas diversas coletas realizadas durante a pesquisa, tendo como respaldo a revisão da literatura. Primeiramente é detalhado o processo de mapeamento das competências dos militares que concorrem à escala do SOINP: O levantamento documental, a aplicação dos questionários e a observação do serviço.

Em seguida, a partir da identificação e aglutinação dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, foram construídas as competências. De posse desses dados foi desenhado e aplicado um formulário aos militares que concorrem à escala do SOINP para revalidação das competências identificadas.

4.1 Apresentação dos dados coletados

4.1.1 Mapeamento de Competências dos militares do SOINP

O mapeamento foi desenvolvido em quatro passos: primeiramente foi feito o levantamento e análise documental com o intuito de identificar os saberes necessários para as atividades executadas pelo Serviço Operacional de Informação Pública do CBMDF. Em seguida foi aplicado um questionário preliminar para verificar os saberes esperados pelos militares envolvidos com o SOINP. Logo após, o autor acompanhou as atividades do SOINP como observador para verificar quais os saberes eram aplicados durante a rotina do ofício. Por fim, os saberes foram aglutinados e formaram a descrição de competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, gerando uma declaração com comportamentos observáveis no ambiente de trabalho.

Os saberes, nessa etapa do trabalho, foram tabelados pelo pesquisador em quatro categorias: Conhecimentos quando referentes ao acúmulo de estudo; Habilidades quando relacionados com a aplicação de aprendizados; Atitudes quando ligadas ao impulso de aplicar as habilidades de determinados conhecimentos; e Saber Composto quando eles se adequaram a mais de uma categoria.

4.1.1.1 Análise documental do Serviço Operacional de Informação Pública

O Serviço Operacional de Informação Pública é regido pela portaria nº 8, de 8 de abril de 2015 e foi publicada no Boletim Geral nº 67, de 9 de abril de 2015 (CBMDF, 2015). Ele continua sendo o documento base que regulamenta o serviço.

Através de análise, não foi possível identificar habilidades ou atitudes como espectros isolados até mesmo pelo formato do documento que zela pela descrição das atribuições em dois artigos. Entretanto, verificou-se que alguns conhecimentos específicos são esperados dos militares escalados para esse serviço, além de atribuir ao Comandante do CECOM a tarefa de proporcionar treinamento aos militares que concorrem à escala. Conforme Figura 4.

Figura 4 - Quadro dos espectros da competência da análise documental

Espectros da Competência	Saber Identificado
Conhecimentos	Sistema de Comando de Incidente - SCI
	Segurança da informação
Saber Composto	Saber fotografar e filmar
	Saber assessorar os superiores nos assuntos relativos à Comunicação Social

Fonte: O Autor.

Observa-se que o serviço foi criado com a intenção original de prestar assessoria de informação pública aos Comandantes de Socorro e ao Comandante do CECOM. A atividade técnica que é mais reforçada pela portaria é a produção e guarda de imagens.

No entanto, o serviço tem ganhado outras características e atualmente opera também como elo entre a Corporação e a mídia, conforme pode-se verificar com a análise das respostas dos questionários preliminares.

4.1.1.2 Questionário Preliminar

O questionário preliminar foi aplicado a quatro militares com o objetivo de verificar o que é esperado da atuação dos militares do SOINP pela chefia imediata e pelo Comando do Centro, bem como foi selecionado aleatoriamente um militar da

escala de informação pública para delinear as competências que são exigidas da rotina do serviço. Ele pode ser conferido junto ao apêndice A.

As primeiras perguntas eram relacionadas à identificação e qualificação dos entrevistados para triagem dos dados em extratos diferentes (Comando, Chefia e Execução). Logo após, foram realizadas perguntas gerais sobre os objetivos do SOINP, suas principais atividades e o modo de execução. Apesar do Comando do CECOM não executar o trabalho do SOINP em campo, as indagações foram mantidas para explorar o resultado esperado da equipe de serviço. A partir da descrição fornecida foram analisados e extraídos quais os saberes eram necessários para a execução das atividades.

Na etapa seguinte foram elaboradas perguntas focadas na identificação das dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias para o desempenho das atividades no SOINP, o problema central da pesquisa. As indagações foram formuladas para que pudessem se complementar com o objetivo de extrair a maior quantidade de dados. Essa análise exigiu a leitura das respostas por diversas vezes para o desmembramento correto nos espectros das Competências. Para evitar que a coleta de dados do questionário ficasse voltada apenas aos saberes associados a conhecimentos ou habilidades, mais facilmente captados pela descrição do serviço, foram feitas perguntas relacionadas a postura mais adequada ou menos adequada para a função. Partindo dessas respostas foi possível verificar e listar as atitudes importantes à atividade.

Por fim, foram feitas perguntas relativas à admissão, treinamento e avaliação do serviço com a intenção de verificação preliminar das lacunas de capacitação integradas ao sistema de formação do CBMDF. Afirmou-se que não há processo seletivo e que a admissão dos militares pode ocorrer através de uma seleção em Banco de Talentos.

A indagação sobre o treinamento oferecido pelos cursos de formação e aperfeiçoamento apresentou uma resposta alinhada pela maioria. Sustenta-se a ideia de que eles promovem uma formação básica, mas que as atividades do SOINP deveriam ser divulgadas com mais ênfase durante os cursos para facilitar a captação de talentos. Foi bastante referenciada a experiência empírica para execução das

atividades no SOINP, menção que corrobora com as respostas obtidas na sétima pergunta do questionário que avalia se a repetição das atividades técnicas suscita melhora na execução das tarefas.

Foi constatado que o setor não dispõe de uma ferramenta formal de avaliação de desempenho, dificultando a identificação das lacunas e desenvolvimento de competências, pois não existem dados parametrizados com a medição da execução de atividades, nem a fixação de um resultado esperado.

Dessa forma, a pesquisa optou por verificar o quanto os militares estão capacitados dentro das competências identificadas ao confrontar a importância da competência e o grau de domínio declarado.

Após a análise das respostas, pôde-se arranjar os saberes identificados, conforme as Figuras 5, 6, 7 e 8.

Figura 5 - Quadro de análise da entrevista (Comando)

Entrevistado	Espectros da Competência	Saberes evidenciados
Comando CECOM	Conhecimentos	Oratória
		Legislação do CBMDF
		Língua Portuguesa
	Habilidades	Relacionamento interpessoal
		Capacidade de improvisar
		Desenvoltura para se comunicar
		Segurança para dar entrevistas
		Raciocínio rápido
	Atitudes	Ser educado
		Ser solícito
		Ser bem informado
		Ser comprometido
	Saber Composto	Produção de texto jornalístico
		Apresentar-se com uma boa postura
		Capacidade de se adaptar a novas situações

Fonte: O Autor.

Figura 6 - Quadro de análise da entrevista (Subcomando)

Entrevistado	Espectros da Competência	Saberes evidenciados
Subcomando CECOM	Conhecimentos	Oratória
		Legislação do CBMDF
		Língua Portuguesa
		Procedimento Operacional Padrão
	Habilidades	Desenvoltura para se comunicar
		Segurança para dar entrevistas
	Atitudes	Ser educado
		Ser proativo
	Saber Composto	Apresentar-se com uma boa postura
		Bom gerenciamento da rotina de trabalho

Fonte: O Autor.

Figura 7 - Quadro de análise da entrevista (Chefia SOINP)

Entrevistado	Espectros da Competência	Saberes evidenciados
Chefe SOINP	Conhecimentos	Legislação de acesso à informação
		Legislação de direito de imagem
		Oratória
		Língua Portuguesa
		Sistema de Comando de Incidente - SCI
	Habilidades	Relacionamento interpessoal
		Boa memória
		Alinhamento aos ideais do Comando do CBMDF
		Desenvoltura para se comunicar
		<i>Media Training</i>
		Operação do sistema FENIX
		Operação de redes sociais
	Atitudes	Operação de <i>Whatsapp</i>
		Ser calmo
		Ser ético (cautela com publicações)
		Ser discreto
	Saber Composto	Ser comunicativo
		Ser simpático
		Interpretação de textos
		Expressar-se corretamente através de textos
	Saber fotografar e editar imagens	
	Apresentar-se com uma boa postura	

Fonte: O Autor.

Figura 8 - Quadro de análise da entrevista (Militar SOINP)

Entrevistado	Espectros da Competência	Saberes evidenciados
Militar do SOINP	Conhecimentos	Sistema de Comando de Incidente - SCI
		Legislação de acesso à informação
		Legislação de direito de imagem
		Oratória
		Língua Portuguesa
	Habilidades	Relacionamento interpessoal
		Boa memória
		<i>Media Training</i>
		Operação do sistema FENIX
		Operação de redes sociais
		Operação de <i>Whatsapp</i>
	Atitudes	Ser calmo
		Ser ético (cautela com publicações)
		Ser discreto
		Ser simpático
	Saber Composto	Saber fotografar e editar imagens
Apresentar-se com uma boa postura		
Interpretação de textos		

Fonte: O Autor.

Ao analisar os questionários foi possível verificar que alguns saberes foram citados em diversas respostas, como por exemplo, “*Media Training*” e “Saber fotografar e editar imagens” ou “Oratória” e “Apresentar-se com uma postura” citados por todos os respondentes.

Entre os conhecimentos citados, “Oratória” e “Língua Portuguesa” foram listados por todos. Pode-se confirmar que é o cerne técnico do militar que trabalha no SOINP.

As habilidades mais frequentes foram “Desenvoltura para se comunicar” e “Relacionamento interpessoal”. A primeira foi declarada por todos com o mesmo sentido, de conseguir se expressar de forma clara e concisa evitando ruídos de comunicação entre o emissor e o receptor. Todavia, a segunda ganhou duas conotações. O relacionamento interpessoal quando citado pela esfera de comando e chefia remete ao relacionamento com os agentes externos à Corporação no propósito de construir uma ligação harmônica com eles. Porém, quando proposto pela esfera

de execução do serviço ela ganha a aceção de relacionamento entre os subordinados, pares e superiores para o bom andamento do serviço interno.

Ademais, observa-se que os respondentes ligados à execução do serviço acrescentaram entre as habilidades a operação de sistemas e redes sociais, além da noção em legislação de direito de imagem, lei de acesso à informação e *Media Training*.

“Ser simpático” e “Ser educado” foram atitudes citadas por todos os respondentes em diversos momentos do questionário. Ambas as atitudes remetem ao trato dos militares com os agentes da mídia. Essa resposta retrata a delicadeza da relação entre as instituições e realça a importância do comportamento para a manutenção da imagem institucional do CBMDF, bem como a manutenção da credibilidade junto a mídia. “Ser calmo” foi relatado apenas pelos militares que cumprem a escala do SOINP e tem o sentido de não se deixar abalar pelas situações de estresse.

Os saberes compostos alinharam-se aos demais espectros observados. Novamente os militares ligados ao gerenciamento atribuíram mais importância aos saberes vinculados à imagem projetada pela instituição como “Apresentar-se com uma boa postura”, que também foi citada pela área de execução. Entretanto, os militares escalados no serviço também listaram “Saber fotografar e editar imagens” como um saber necessário para a atividade.

A maior parte dos saberes descritos nas etapas anteriores também foram observados durante o acompanhamento das atividades do SOINP.

4.1.1.3 Observação das atividades do SOINP

O pesquisador acompanhou as atividades do Serviço Operacional de Informação Pública no dia 29 de dezembro de 2020 com a intenção de verificar a rotina do serviço para confirmar as competências necessárias para execução das tarefas. A pesquisa de campo foi realizada em apenas um dia, pois o pesquisador conhece o trabalho do SOINP por meio de experiências que adquiriu durante o serviço de Comandante de Socorro e sabe o modo de operação da equipe quando em atendimento à ocorrências.

Durante o período observado foi verificada a rotina dos militares e consideradas as tarefas ordinárias, bem como examinadas as ações e relatos dos bombeiros escalados no dia. A partir desse acompanhamento, da leitura das respostas dos questionários, da pesquisa documental e das experiências passadas como Comandante de Socorro, o pesquisador chegou a mais um extrato com as dimensões das Competências relevantes para o SOINP expressos na Figura 9.

Figura 9 - Quadro dos espectros da competência da observação do serviço

Espectros da Competência	Saberes evidenciados
Conhecimentos	Língua Portuguesa
	Oratória
	Sistema de Comando de Incidente - SCI
Habilidades	Boa memória
	Segurança para dar entrevistas
	Relacionamento interpessoal
	<i>Media Training</i>
Atitudes	Operação de <i>Whatsapp</i>
	Ser calmo
	Ser bem informado
Saber Composto	Ser comprometido
	Interpretação de textos
	Expressar-se corretamente através de textos
	Produção de texto jornalístico
	Saber fotografar e filmar
	Apresentar-se com uma boa postura

Fonte: O Autor.

A análise feita pelo autor compilou apontamentos de todas as esferas de contato com o SOINP (comando, chefia e execução), contudo não foi elaborada para ser uma síntese dos tópicos, mas sim com a determinação de ser mais uma fonte de dados extraídos da observação do serviço em um contexto que permeia todas as etapas.

A operação do sistema FENIX, citada pelos entrevistados que executam o serviço, não foi incluída na discussão, pois durante a observação foi verificado que não há dúvidas sobre o modo de utilização, mas sim críticas à forma de funcionamento ou relacionadas a otimização do aplicativo. Dessa forma, não seria possível a extração de competências, pois as dificuldades estão ligadas à arquitetura do aplicativo.

A extração das dimensões das competências dessas diversas fontes de dados é pré-requisito para a formação da descrição das competências.

4.1.2 Análise dos dados e identificação de Competências

As dimensões das Competências foram identificadas e classificadas. Nessa etapa os espectros similares, obtidos através das etapas anteriores, foram aglutinados para a formação da descrição das Competências em uma frase objetiva imbuída pelo desejo institucional, conforme relatam Brandão e Bahry (2005).

Dessa forma, primeiramente, foram selecionados os saberes mais citados e os que estão relacionados com a portaria de criação do serviço. Atingido o resultado expresso pela Figura 10.

Figura 10 - Quadro de saberes identificados para execução de tarefas no SOINP

Nº	Saberes identificados
1	Boa oratória
2	Legislação do CBMDF
3	Domínio da Língua Portuguesa
4	Bom relacionamento interpessoal
5	Apresentar bom trato com as pessoas
6	Ser comprometido
7	Ser bem informado
8	Produção de texto jornalístico
9	Conhecimento da legislação sobre direito de imagem
10	Conhecimentos em <i>Media Training</i>
11	Sistema de Comando de Incidentes (SCI)
12	Ser calmo
13	Segurança da Informação
14	Saber fotografar e filmar
15	Prestar assessoria aos comandantes de socorro

Fonte: O Autor.

Em seguida, cada competência foi escrita com base nos saberes selecionados, balizados pelos saberes citados com menos frequência. Representando em síntese um comportamento ou uma performance desejada, indicando claramente o que o profissional deve ser capaz de realizar em seu trabalho (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A descrição seguiu a forma: Comportamento (verbo + objeto de ação) + Condição + Critério. O comportamento deve ser uma ação observável no trabalho. A condição indica as circunstâncias sob as quais o desempenho deve ocorrer. O critério é relativo ao nível ou ao padrão de desempenho esperado (CARBONE et al., 2009). Assim sendo, a pesquisa organizou as descrições de Competências apresentadas na Figura 11.

Figura 11 - Quadro de descrição das Competências

Rótulo	Competências
C1	Falar em público ou com profissionais da comunicação com clareza, segurança e desenvoltura por meio do uso de normas e técnicas de oratória
C2	Pautar sua conduta e suas declarações de acordo com a legislação do CBMDF ao divulgar informações para os veículos de comunicação
C3	Redigir textos conforme prescrevem as normas da Língua Portuguesa de maneira clara e objetiva sem erros gramaticais ou semânticos
C4	Manter bom relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho e seus superiores procurando construir um ambiente agradável e produtivo
C5	Apresentar-se ao público de forma respeitosa, polida e sociável para projetar uma imagem institucional irrepreensível junto à comunidade
C6	Cumprir as atribuições do setor com presteza e empenho considerando as necessidades da Corporação
C7	Manter-se bem informado através do consumo de informações de credibilidade para ampliar o conhecimento em assuntos variados
C8	Redigir textos jornalísticos com clareza e segurança baseado no uso de normas, técnicas e padronização exigida pelo meio
C9	Pautar sua conduta de acordo com a legislação de direito de imagem ao capturar e compartilhar arquivos de fotos/vídeos das ocorrências com terceiros
C10	Atuar como canal de comunicação do CBMDF em entrevistas coletivas ou exclusivas com o emprego de técnicas para lidar com os diversos agentes da mídia
C11	Assumir a função de Oficial de Informação Pública consciente de suas atribuições e seu papel dentro do sistema quando acionado pelo Comandante do Incidente
C12	Manter a tranquilidade e postura em momentos de estresse para evitar ações e declarações equivocadas à comunidade
C13	Adotar as medidas necessárias para a proteção de imagens produzidas durante o serviço não sejam divulgadas sem autorização
C14	Realizar o registro de imagens por meio de fotografias e filmagens das ocorrências operacionais atendidas pelo CBMDF no âmbito do DF
C15	Assessorar o comandante de socorro na comunicação com os veículos de mídia para padronização das mensagens emitidas pelo CBMDF

Fonte: O Autor.

A formatação das competências viabilizou o passo seguinte da pesquisa, a validação dos resultados pelos militares escalados no Serviço Operacional de Informação Pública.

4.1.3 Validação de Competências

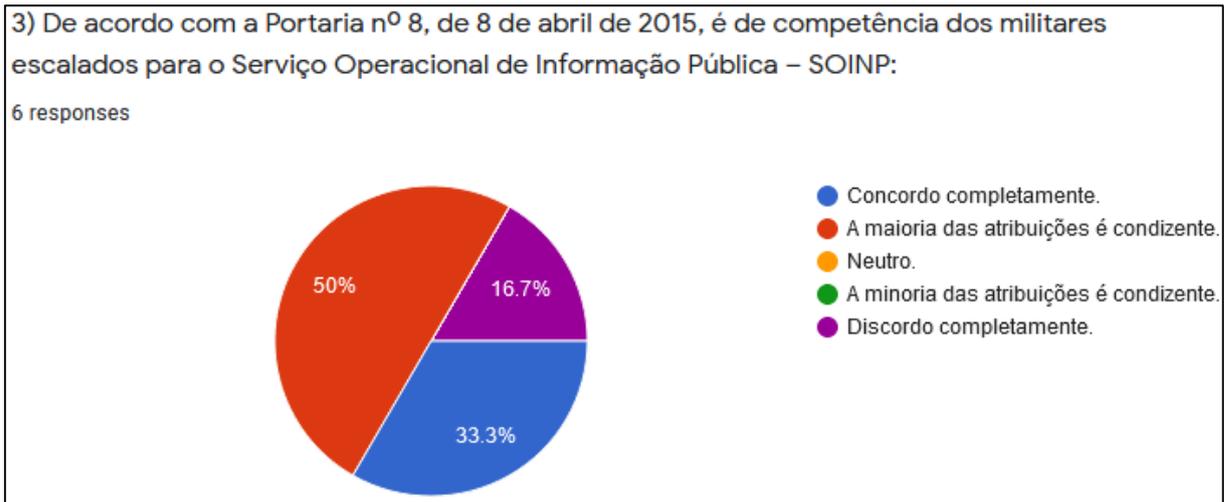
A pesquisa, de posse das competências identificadas, seguiu para a etapa de confirmação da análise pelo setor estudado. O resultado foi alcançado com a aplicação do formulário de validação de competências, constante no apêndice B, elaborado com a ferramenta *Goggle Forms*. Ele foi enviado aos militares escalados no SOINP através do aplicativo de mensagens *Whatsapp*.

Foram obtidos 6 envios de respostas de um total de 8 militares, representando 75% do total de militares do setor e 100% dos que não estavam cumprindo afastamentos regulamentares.

A primeira e segunda perguntas serviram para classificação do grupo. Metade do grupo tem mais de 20 anos de serviço. Enquanto apenas 1 tem menos que 10 anos de trabalho no CBMDF. 83,3% dos respondentes tem entre 1 e 3 anos de serviço no SOINP.

No formulário em sua terceira indagação foi feito um recorte da Portaria nº 8, de 8 de abril de 2015, das atribuições dos militares do SOINP e solicitado ao militar que, dentro de uma escala *Likert*, assinalasse a descrição da normativa era condizente com a situação atual das suas atribuições, Figura 12.

Figura 12 - Alinhamento entre as atribuições legais e as atividades exercidas

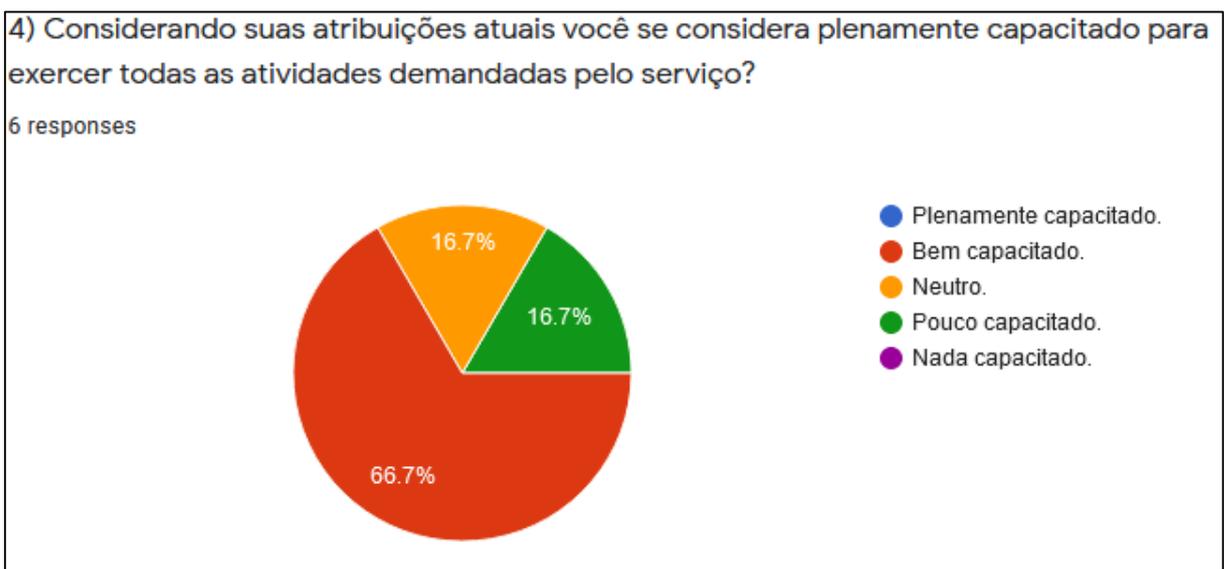


Fonte: O Autor.

Apenas 1 respondente afirmou que as atribuições da normativa não condiziam com a realidade do serviço. Fato que aponta para o alinhamento entre a idealização das funções e a sua execução.

O quarto questionamento foi elaborado para verificar a visão dos militares sobre sua capacitação para atuar no serviço. Ilustrado na Figura 13.

Figura 13 - Sensação de preparo para o serviço



Fonte: O Autor.

Novamente apenas 1 militar afirmou estar pouco capacitado para atuar na área. Essa indagação comprova que, em sua maioria, eles sente-se bem preparados para executar as tarefas e cumprir com a rotina do serviço.

A partir da quinta pergunta os militares classificaram as 15 Competências identificadas em uma escala *Likert*, estratificados em 5 níveis: Extremamente importante (5 pontos); Muito importante (4 pontos); Importante (3 pontos); Pouco importante (2 pontos); e Nada importante (1 ponto). A pontuação máxima possível para o julgamento de relevância da Competência apresentada era de 30 pontos, caso os 6 militares escolhessem classifica-la como extremamente importante. O resultado segue na Figura 14 ordenado por pontuação.

Figura 14 - Quadro do grau de importância das competências avaliadas pelos militares do SOINP

Rótulo	Competências	Pontuação	Média Aritmética	Desvio Padrão
C13	Adotar as medidas necessárias para a proteção de imagens produzidas durante o serviço não sejam divulgadas sem autorização	30	5,00	0,000
C14	Realizar o registro de imagens por meio de fotografias e filmagens das ocorrências operacionais atendidas pelo CBMDF no âmbito do DF	30	5,00	0,000
C5	Apresentar-se ao público de forma respeitosa, polida e sociável para projetar uma imagem institucional irrepreensível junto à comunidade	29	4,83	0,408
C15	Assessorar o comandante de socorro na comunicação com os veículos de mídia para padronização das mensagens emitidas pelo CBMDF	29	4,83	0,408
C3	Redigir textos conforme prescrevem as normas da Língua Portuguesa de maneira clara e objetiva sem erros gramaticais ou semânticos	28	4,67	0,816
C6	Cumprir as atribuições do setor com presteza e empenho considerando as necessidades da Corporação	28	4,67	0,516
C11	Assumir a função de Oficial de Informação Pública consciente de suas atribuições e seu papel dentro do sistema quando acionado pelo Comandante do Incidente	28	4,67	0,516
C12	Manter a tranquilidade e compostura em momentos de estresse para evitar ações e declarações equivocadas à comunidade	28	4,67	0,816
C4	Manter bom relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho e seus superiores procurando construir um ambiente agradável e produtivo	27	4,50	0,837

Continuação...

C9	Pautar sua conduta de acordo com a legislação de direito de imagem ao capturar e compartilhar arquivos de fotos/vídeos das ocorrências com terceiros	27	4,50	0,837
C1	Falar em público ou com profissionais da comunicação com clareza, segurança e desenvoltura através do uso de normas e técnicas de oratória	26	4,33	1,211
C7	Manter-se bem informado através do consumo de informações de credibilidade para ampliar o conhecimento em assuntos variados	26	4,33	1,033
C10	Atuar como canal de comunicação do CBMDF em entrevistas coletivas ou exclusivas com o emprego de técnicas para lidar com os diversos agentes da mídia	26	4,33	1,211
C2	Pautar sua conduta e suas declarações de acordo com a legislação do CBMDF ao divulgar informações para os veículos de comunicação	25	4,17	1,169
C8	Redigir textos jornalísticos com clareza e segurança baseado no uso de normas, técnicas e padronização exigida pelo meio	23	3,83	0,753

Fonte: O Autor.

Acatando a pontuação máxima de 30, todas as Competências tiveram pontuação acima da média 15. A variação entre os mais pontuado (C13 e C14) e o menos pontuado (C8) foi de apenas 7.

A média foi calculada dividindo-se a pontuação pelo número de respostas. A única competência que não alcançou a classificação “muito importante” pela média foi a C8. Todavia, ainda é tida como importante pelos militares do setor.

O alto score alcançado pelas competências avaliadas representa o correto alinhamento entre as atividades da rotina do SOINP e os saberes identificados ao longo da pesquisa, além de denunciar a correta aglutinação de saberes para descrever a competência.

De posse desses dados, buscou-se verificar a percepção do grau de capacitação dos militares dentro de cada uma das competências observadas e posterior verificação de *gaps* de capacitação.

4.1.4 Identificação de lacunas de capacitação

A etapa de diagnóstico das competências verificou a lacuna entre as competências identificadas e as existentes no setor. Essa análise confrontou a importância dada a cada competência identificada com o grau de domínio que os militares assumiram ter.

Para a obtenção desses dados foi feita uma bateria de indagações, na qual os militares tinham que avaliar o quanto se sentiam capacitados dentro de cada uma das 15 Competências listadas, verificando o grau de domínio em uma escala *Likert*, estratificados em 5 níveis: Plenamente capacitado (5 pontos); Bem capacitado (4 pontos); Capacitado (3 pontos); Pouco capacitado (2 pontos); e Sem capacitação (1 ponto). A pontuação máxima possível para o julgamento do estado de capacitação era de 30 pontos, caso os 6 militares escolhessem a classificação “plenamente capacitado”. O resultado está na Figura 15 ordenado por pontuação.

Figura 15 - Quadro do grau de domínio das competências dos militares do SOINP

Rótulo	Competências	Pontuação	Média Aritmética	Desvio Padrão
C5	Apresentar-se ao público de forma respeitosa, polida e sociável para projetar uma imagem institucional irrepreensível junto à comunidade	29	4,83	0,408
C6	Cumprir as atribuições do setor com presteza e empenho considerando as necessidades da Corporação	27	4,50	0,548
C12	Manter a tranquilidade e compostura em momentos de estresse para evitar ações e declarações equivocadas à comunidade	27	4,50	0,836
C15	Assessorar o comandante de socorro na comunicação com os veículos de mídia para padronização das mensagens emitidas pelo CBMDF	25	4,17	0,983
C13	Adotar as medidas necessárias para a proteção de imagens produzidas durante o serviço não sejam divulgadas sem autorização	24	4,00	1,265
C14	Realizar o registro de imagens por meio de fotografias e filmagens das ocorrências operacionais atendidas pelo CBMDF no âmbito do DF	24	4,00	0,894
C4	Manter bom relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho e seus superiores procurando construir um ambiente agradável e produtivo	24	4,00	0,894
C3	Redigir textos conforme prescrevem as normas da Língua Portuguesa de maneira clara e objetiva sem erros gramaticais ou semânticos	22	3,67	0,816

Continuação...

C11	Assumir a função de Oficial de Informação Pública consciente de suas atribuições e seu papel dentro do sistema quando acionado pelo Comandante do Incidente	22	3,67	1,211
C9	Pautar sua conduta de acordo com a legislação de direito de imagem ao capturar e compartilhar arquivos de fotos/vídeos das ocorrências com terceiros	21	3,50	0,548
C1	Falar em público ou com profissionais da comunicação com clareza, segurança e desenvoltura através do uso de normas e técnicas de oratória	21	3,50	1,049
C2	Pautar sua conduta e suas declarações de acordo com a legislação do CBMDF ao divulgar informações para os veículos de comunicação	21	3,50	0,837
C7	Manter-se bem informado através do consumo de informações de credibilidade para ampliar o conhecimento em assuntos variados	20	3,33	0,816
C10	Atuar como canal de comunicação do CBMDF em entrevistas coletivas ou exclusivas com o emprego de técnicas para lidar com os diversos agentes da mídia	20	3,33	0,816
C8	Redigir textos jornalísticos com clareza e segurança baseado no uso de normas, técnicas e padronização exigida pelo meio	19	3,17	0,753

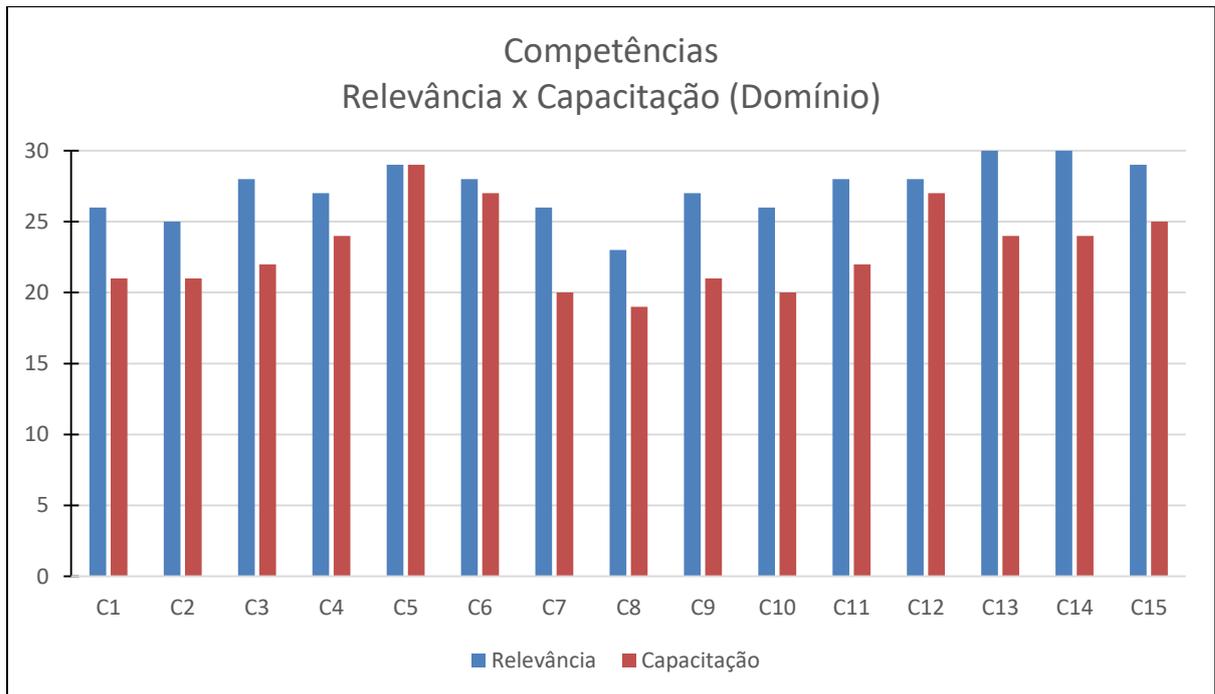
Fonte: O Autor.

No quadro apresentado, apesar de nenhuma das notas ter ficado abaixo da média 15, pode-se observar que houve maior discrepância entre o primeiro classificado (C5) com 29 e o último colocado (C8) com 19.

Novamente a média aritmética foi calculada e observa-se que nenhum respondente afirmou estar plenamente capacitado, e em 8 das 15 Competências avaliadas a média aritmética ficou com 3 pontos indicando insegurança quanto a capacitação nessas áreas.

Quando colocados lado a lado, os dados de relevância das Competências com o grau de capacitação que os militares afirmaram possuir, foi obtida a Figura 16 que pode indicar as lacunas de capacitação presentes na equipe que desenvolve o serviço.

Figura 16 - Possíveis lacunas de capacitação



Fonte: O Autor.

Através da subtração entre as médias da Figura 14 e da Figura 15, observou-se que C3, C7 e C9 tiveram a maior relação de discrepância entre importância da Competência e capacitação avaliada alcançando 1 ponto de diferença (20% da escala).

O método utilizado para o cálculo do *gap* de competências foi a expressão adaptada do estudo de Borges-Andrade e Lima (1983 apud MARINHO; CARVALHO; GUTIERREZ, 2013). A equação (1) considera a importância dada às competências para calcular a urgência de suprir a capacitação na área, variado pelo grau de domínio da matéria.

$$\text{Lac} = \text{Imp} \times (5 - \text{Dom}) \quad (1)$$

Sendo:

Lac = Lacuna; Imp = Importância;

5 = Nível de importância da escala utilizada; Dom = Domínio (Capacitação).

A presente pesquisa adotou 5 como o nível de importância na escala *Likert*, logo com a aplicação dessa fórmula, os resultados podem variar entre o número 0

representando baixa prioridade de capacitação e o número 20 com alta prioridade de capacitação.

Calculadas as lacunas de todos os participantes, conforme a fórmula apresentada, foi obtido o *gap* de capacitação do setor. Após avaliada a lacuna média, através da média aritmética, calculou-se o percentual que ela representava na escala de 20 pontos para mensuração das deficiências do setor (VEIGA; SILVA; SPEZIA, 2014). O resultado foi expresso pela Figura 17. Os dados na íntegra podem ser consultados no Apêndice C da pesquisa.

Figura 17 – Tabela de lacunas de capacitação

Rótulo das Competências	Lacuna Média	Lacuna (%)	Rótulo das Competências	Lacuna Média	Lacuna (%)
C7	6,67	33,33	C13	5,00	25,00
C8	6,67	33,33	C14	5,00	25,00
C9	6,67	33,33	C4	4,17	20,83
C10	6,50	32,50	C15	4,17	20,83
C3	6,00	30,00	C6	2,33	11,67
C11	5,83	29,17	C12	1,83	9,17
C2	5,67	28,33	C5	0,67	3,33
C1	5,67	28,33	-	-	-

Fonte: O Autor.

Para fins de análise adotou-se a divisão linear da escala de 100 em 4 partes, classificando cada quarto com um grau estado de capacitação, conforme o disposto na Figura 18:

Figura 18 – Quadro da escala de lacuna

Pontos percentuais	Estado de capacitação
00 - 25	Alto
26 - 50	Adequado
51 - 75	Limitado
76 - 100	Deficitário

Fonte: O Autor.

Segundo as informações das Figuras 17 e 18 combinadas pode-se apontar que o estado de capacitação dos militares do SOINP frente às competências identificadas na pesquisa estão dentro do adequado.

Foi verificado que 7 competências estão com alto padrão de capacitação. Cabe ressaltar que dentre elas estão todas as que correspondem às atribuições previstas pela portaria de criação do serviço, exceto pela C11 que figura junto ao bloco de competências de nível adequado.

O nível adequado atende a expectativa demandada pelo serviço, contudo deve ser monitorado para que as competências não atinjam o nível limitado, no qual uma nova qualificação é necessária para retomar os resultados esperados. Foram identificadas 8 competências de nível adequado. As competências desse bloco são vinculadas à expansão das atribuições do serviço em sua maior parte. Pode-se destacar as competências ligadas às atividades de informação à imprensa como a cessão de entrevistas e redação de textos para a mídia.

A última pergunta do questionário era no formato subjetivo e reservava o espaço para que os militares sugerissem competências que não estavam compreendidas entre as listadas no formulário. Houve apenas uma manifestação, contudo não estava relacionada ao escopo do trabalho.

Encerrada a etapa de validação das competências e identificação de lacunas de capacitação é consolidado o mapeamento de competências.

4.2 Formulação de Competências e Mapeamento

Após aglutinar os saberes identificados e validar as competências. A relação a seguir não é definitiva, mas apenas uma proposta elaborada pela pesquisa tomando como alicerce a análise de dados obtidos através dos métodos descritos nos capítulos anteriores. Dessa forma, desenham-se os quadros abaixo com o mapeamento validado para os militares que concorrem à escala de serviço do SOINP seguido da justificativa.

Figura 19 - Competência Mapeada (C1)

Competência	Saberes envolvidos
Falar em público ou com profissionais da comunicação com clareza, segurança e desenvoltura por meio do uso de normas e técnicas de oratória	<ul style="list-style-type: none"> • Boa oratória; • Domínio da Língua Portuguesa; • Conhecimentos em <i>Media Training</i>; • Capacidade de Improvisar; • Segurança para dar entrevistas; • Desenvoltura para se comunicar.

Fonte: O Autor.

Uma das atividades dos militares escalados no SOINP é a concessão de entrevistas, sejam elas agendadas, em meio a ocorrências de vulto ou as que envolvam clamor popular. As declarações prestadas devem ser repassadas de forma clara para reduzir ou eliminar interpretações diversas para proteger ou para projetar as ações do CBMDF. Para tal, é requisito uma boa técnica de oratória e uma boa comunicação com o uso da língua portuguesa em sua forma padrão. Além desses saberes é importante que o militar tenha treinamento em *Media Training* para evitar ou atenuar perguntas obtusas lançando mão de sua desenvoltura para comunicação, segurança para conceder entrevistas e sua capacidade de improviso, sempre mantendo os fatos como guia de seu discurso.

Figura 20 - Competência Mapeada (C2)

Competência	Saberes envolvidos
Pautar sua conduta e suas declarações de acordo com a legislação do CBMDF ao divulgar informações para os veículos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação do CBMDF; • Conhecimentos em <i>Media Training</i>; • Ser comprometido com o trabalho; • Alinhamento com os ideais do Comando do CBMDF; • Ser ético e ter cautela com publicações.

Fonte: O Autor.

Freqüentemente o SOINP será o representante do canal de comunicação do CBMDF para os elos da mídia. Os militares lotados nesse serviço representarão a voz do CBMDF, logo a argumentação e a postura exposta por eles deve ser disposta em harmonia com os preceitos fundamentados na legislação do CBMDF. O militar tem o

dever de orientar-se pela ética e ter o compromisso de executar o seu trabalho dentro dos preceitos estabelecidos pela Corporação.

Figura 21 - Competência Mapeada (C3)

Competência	Saberes envolvidos
Redigir textos conforme prescrevem as normas da Língua Portuguesa de maneira clara e objetiva sem erros gramaticais ou semânticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Domínio da Língua Portuguesa; • Saber interpretar textos.

Fonte: O Autor.

O serviço tem atuado como difusor de informações sobre as ocorrências no Distrito Federal para a mídia. Redigir com clareza reduz as chances de inferências ao texto, bem como o repasse de referências e dados errados.

Figura 22 - Competência Mapeada (C4)

Competência	Saberes envolvidos
Manter bom relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho e seus superiores procurando construir um ambiente agradável e produtivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Bom relacionamento interpessoal; • Ser simpático; • Ser solícito; • Ser educado; • Saber gerenciar a rotina de trabalho.

Fonte: O Autor.

As atividades desenvolvidas pelo SOINP dependem da relação interpessoal dos agentes envolvidos, visto que elas são compostas em grande parte do fluxo constante de informações. Um ambiente de trabalho com um bom clima organizacional influi de forma sinérgica para o alcance dos objetivos. Dessa forma, espera-se que os militares envolvidos no SOINP tenham habilidades sociais para a criação de um ambiente produtivo.

Figura 23 - Competência Mapeada (C5)

Competência	Saberes envolvidos
Apresentar-se ao público de forma respeitosa, polida e sociável para projetar uma imagem institucional irrepreensível junto à comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar bom trato com as pessoas; • Conhecimentos em <i>Media Training</i>; • Segurança para dar entrevistas; • Boa apresentação pessoal.

Fonte: O Autor.

É rotineiro que os militares do SOINP estejam em foco devido à natureza do serviço. Tendo em vista sua exposição na mídia e nas ocorrências, os militares devem ter habilidades sociais para interagir com o público e edificar uma boa imagem do CBMDF.

Figura 24 - Competência Mapeada (C6)

Competência	Saberes envolvidos
Cumprir as atribuições do setor com presteza e empenho considerando as necessidades da Corporação.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser comprometido com o trabalho; • Ser proativo; • Alinhamento com os ideais do comando do CBMDF; • Saber gerenciar a rotina de trabalho.

Fonte: O Autor.

As atividades relacionadas com o SOINP influenciam diretamente no patrimônio imaterial da Corporação. Essa característica exige maior eficiência nas ações e devido ao dinamismo do fluxo de informações, esses militares devem ser proativos e sempre ter os objetivos da Corporação como delineadores de seus atos.

Figura 25 - Competência Mapeada (C7)

Competência	Saberes envolvidos
Manter-se bem informado através do consumo de informações de credibilidade para ampliar o conhecimento em assuntos variados.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser bem informado; • Boa memória; • Saber interpretar textos.

Fonte: O Autor.

O aumento do número de fontes de notícias experimentado nas últimas décadas criou a necessidade de refinar a análise dos dados e a checagem de veracidade. Os profissionais que trabalham com a difusão de informações devem saber encontrar fontes seguras para alicerçar seus discursos, bem como realizar uma leitura crítica das notícias para a extração correta dos dados veiculados.

Figura 26 - Competência Mapeada (C8)

Competência	Saberes envolvidos
Redigir textos jornalísticos com clareza e segurança baseado no uso de normas, técnicas e padronização exigida pelo meio.	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de texto jornalístico; • Domínio da Língua Portuguesa; • Ser bem informado; • Boa memória; • Conhecimentos em <i>Media Training</i>.

Fonte: O Autor.

É solicitado com certa frequência que os militares produzam informes ou notas sobre eventos e ocorrências atendidas pelo CBMDF. O material produzido é compartilhado com grupos de jornalistas em redes sociais.

Figura 27 - Competência Mapeada (C9)

Competência	Saberes envolvidos
Pautar sua conduta de acordo com a legislação de direito de imagem ao capturar e compartilhar arquivos de fotos/vídeos das ocorrências com terceiros.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da legislação sobre direito de imagem; • Conhecimento da legislação de acesso à informação; • Procedimento Operacional Padrão; • Operação de redes sociais; • Operação de <i>Whatsapp</i>; • Saber fotografar e editar imagens; • Conhecimentos em <i>Media Training</i>; • Ser ético e ter cautela com publicações.

Fonte: O Autor.

O militar do SOINP acompanha os atendimentos e produz imagens (fotografias/vídeos). Assim sendo, é necessário que o militar tenha conhecimentos sobre o Procedimento Operacional Padrão dos atendimentos para não prejudicar o socorro ao circular na cena ou capturar imagens que evidenciem algum equívoco das equipes. As imagens também devem prezar pela não identificação dos veículos envolvidos ou das pessoas acidentadas, resguardando a exposição desnecessária. O compartilhamento deve ser realizado com cautela para que as imagens repassadas não provoquem danos aos envolvidos.

Figura 28 - Competência Mapeada (C10)

Competência	Saberes envolvidos
Atuar como canal de comunicação do CBMDF em entrevistas coletivas ou exclusivas com o emprego de técnicas para lidar com os diversos agentes da mídia.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos em <i>Media Training</i>; • Boa oratória; • Domínio da Língua Portuguesa; • Ser calmo; • Boa apresentação pessoal; • Capacidade de improvisar; • Raciocínio rápido; • Segurança para dar entrevistas; • Desenvoltura para se comunicar.

Fonte: O Autor.

Essa competência é voltada especificamente para a comunicação institucional com os agentes da imprensa. É recorrente que os militares do SOINP concedam entrevistas que repercutem nos jornais locais. Essas inserções em mídia contribuem para a boa imagem do CBMDF ressaltando a importância da Corporação junto à sociedade. Dessa forma, a capacitação em *Media Training* contribui para que o militar extraia o máximo de ganho com essa relação, conhecendo as formas de abordagem dos jornalistas e as maneiras de contornar situações perigosas em entrevistas.

Figura 29 - Competência Mapeada (C11)

Competência	Saberes envolvidos
Assumir a função de Oficial de Informação Pública consciente de suas atribuições e seu papel dentro do sistema quando acionado pelo Comandante do Incidente.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Comando de Incidentes; • Procedimento Operacional Padrão; • Legislação do CBMDF; • Conhecimentos em <i>Media Training</i>; • Segurança para dar entrevistas; • Capacidade de se adaptar a novas situações.

Fonte: O Autor.

É atribuição dos militares do SOINP assumir a função de Oficial de Informação Pública em ocorrências quando solicitado pelo Comandante do Incidente. Assim sendo, é crucial que os militares tenham treinamento no SCI para não ter dúvidas sobre a estrutura a ser seguida e as funções a serem desempenhadas.

Figura 30 - Competência Mapeada (C12)

Competência	Saberes envolvidos
Manter a tranquilidade e compostura em momentos de estresse para evitar ações e declarações equivocadas à comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser calmo; • Ter conhecimentos em <i>Media Training</i>; • Desenvoltura para se comunicar.

Fonte: O Autor.

Parte das entrevistas cedidas pelo SOINP é ao vivo durante ou logo após o ocorrido. É normal que os ânimos estejam elevados nessas situações, contudo os militares lotados nesse setor devem ter autocontrole para ceder entrevistas e fluir informações com precisão.

Figura 31 - Competência Mapeada (C13)

Competência	Saberes envolvidos
Adotar as medidas necessárias para a proteção de imagens produzidas durante o serviço não sejam divulgadas sem autorização.	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança da Informação; • Lei de acesso à informação; • Ser ético e ter cautela com publicações.

Fonte: O Autor.

Conforme a portaria que rege o serviço, é de responsabilidade dos militares escalados para o serviço a proteção dos dados captados durante a jornada, assim como o acondicionamento dessas imagens em banco de dados próprio.

Figura 32 - Competência Mapeada (C14)

Competência	Saberes envolvidos
Realizar o registro de imagens por meio de fotografias e filmagens das ocorrências operacionais atendidas pelo CBMDF no âmbito do DF.	<ul style="list-style-type: none"> • Saber fotografar e filmar; • Procedimento Operacional Padrão.

Fonte: O Autor.

De acordo com a normativa que cria o serviço, é atribuição do militar do SOINP a captura de imagens de ocorrências para vários fins de: estudar a doutrina e o emprego tático-operacional das guarnições de socorro; Auxiliar em instruções; Manter registro histórico das atividades; e Promover e divulgar a instituição.

Figura 33 - Competência Mapeada (C15)

Competência	Saberes envolvidos
Assessorar o Comandante de Socorro na comunicação com os veículos de mídia para padronização das mensagens emitidas pelo CBMDF.	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar assessoria aos comandantes de socorro; • Ter conhecimentos em <i>Media Training</i>; • Alinhamento com os ideais do comando do CBMDF.

Fonte: O Autor.

É listada como responsabilidade do SOINP assessorar o Comandante de Socorro na área de informação pública.

Essas competências descritas, nas figuras de número 19 a 33, são associadas aos militares que concorrem a escala do Serviço Operacional de Informação Pública e discorrem de forma específica as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias na dinâmica do setor. Uma parcela delas está diretamente associada à portaria de criação do serviço, contudo muitas das Competências descritas não estão expressamente delineadas nas atribuições elencadas pela normativa dos militares de serviço, sendo fundamentadas nas atividades expandidas do trabalho, na vontade e

nos objetivos corporativos. Fica estabilizado, dessa maneira, o mapeamento de competências dos militares escalados no SOINP.

O presente mapeamento é apenas uma parte de todo o processo da implantação de um sistema de Gestão por Competências. Não obstante, é etapa essencial para a criação de ferramentas de admissão, desenvolvimento de competências e avaliação de desempenho.

Ademais pode auxiliar na adequação das atribuições ligadas ao SOINP e as descritas pela normativa de criação do serviço para fornecer uma caracterização mais acurada do profissional necessário para a atividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusão

O escopo desse trabalho foi de mapear as competências que os militares escalados para o Serviço Operacional de Informação Pública necessitam ter para promover as tarefas designadas com o melhor aproveitamento, bem como identificar possíveis lacunas de capacitação.

O mapeamento de competências e a identificação de lacunas de capacitação são processos que poderiam ser desenvolvidos em qualquer setor da Corporação. Todavia, o SOINP foi escolhido como alvo do mapeamento devido a sensibilidade do material que é trabalhado por ele. Parte considerável dos dados e informações prestados pelo CBMDF à imprensa passa por esses militares. Possíveis erros e equívocos provocados pela falta de capacitação dessa equipe tem grande potencial para atingir a reputação e imagem da Corporação.

Durante o processo de mapeamento, na análise documental, verificou-se que a Portaria nº 8, de 8 de abril de 2015, que estabelece o serviço descreve apenas uma fração do serviço executado, todas as outras atribuições e demandas já estabelecidas recairiam sobre o inciso V do Art. 7º “outras designadas pelo Comandante do Centro de Comunicação Social” (CBMDF, 2015). Essa afirmação não confronta a relevância da tarefa, nem a finalidade que surgiu após a criação do setor, mas colabora para assegurar que ele tem adquirido espaços caros ao CBMDF e se estabelecido como uma atividade que pode ser mais valorizada pela Corporação. A observação indica que a portaria deveria ser atualizada para incluir as atribuições expandidas.

Os levantamentos realizados nas etapas seguintes: aplicação de questionário preliminar e acompanhamento do serviço, mostraram-se eficazes para extrair os espectros das competências para formação da descrição delas em comportamentos observáveis durante a execução de tarefas.

O mapeamento atingiu seu objetivo ao identificar os aspectos essenciais ao serviço seguido da validação dos militares que trabalham na área. Nessa etapa, mesmo a competência mapeada com menor nota média no quesito relevância foi

validada e ela não está associada às atribuições expressamente previstas na Portaria nº 8.

A identificação de lacunas de capacitação foi analisada através do confronto entre a importância das competências e o grau de capacitação (domínio) que os militares afirmaram ter dentro de cada matéria. A análise apontou que, em média, os militares do setor sentem-se capacitados para exercer as atribuições do cargo, contudo nenhuma das médias atingiu a nota máxima “plenamente capacitado”.

Através da aplicação da fórmula de identificação de lacunas, foi verificado que o setor tem as competências divididas entre o grau de capacitação elevado e adequado, indicando que os militares que compõem o quadro tem um nível que atende o que é exigido pelo serviço.

O resultado do trabalho atesta que o CBMDF, em um quadro geral, precisa investir na aplicação da gestão por competências em sua estrutura. Observado o diagrama da gestão por competências, a Corporação apenas implementou a Formulação da Estratégia Organizacional. É necessário ainda que haja o mapeamento das competências, criação de sistemas de captação de competência, implementação de medidas para desenvolvimento de competências e sistemas de acompanhamento e avaliação para adequar a retribuição.

Assim sendo, o produto entregue pela presente pesquisa, o mapeamento de competências, poderá contribuir nesse cenário, dentro do setor estudado, pois cria parâmetros observáveis para a formação de ferramentas de captação e desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, acompanhamento do serviço. Sistemas de análise de desempenho possibilitam a identificação de pontos a serem aperfeiçoados e contribuem diretamente para a melhora no serviço prestado.

Espera-se que a pesquisa apresentada e o produto adjunto apoie a produção de novos trabalhos na área de Gestão por Competências e na implantação do sistema na Corporação.

5.2 Recomendações

A análise dos dados gerados pela pesquisa e as associações realizadas com a observação dos resultados alcançados identificou pontos que contribuem para o uso efetivo dessa pesquisa, como:

1) Envio do produto para o CECOM com a finalidade de promover um estudo sobre as competências essenciais ao serviço do SOINP e atualizar a Portaria nº 8, de 8 de abril de 2015, com a inclusão das atividades expandidas do serviço.

2) Subsidiar o desenvolvimento de ferramentas formais de avaliação e de acompanhamento do serviço com base nas competências identificadas no intuito de medir a necessidade de melhorar a capacitação dos militares do setor.

REFERÊNCIAS

ALLES, M. A. **Desempenho por competências**: Evaluación de 360°. 1. ed. Buenos Aires: Granica, 2005.

APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de Pessoas por competências: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 175, jul. 2008.

ARAÚJO, Mariana Lopes de. **Mapeamento de competências: métodos e técnicas adotados na administração pública**. 2016. Graduação em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, 2016.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. 1. ed. Brasília: Enap, 2019.

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] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 40, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3-4.

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] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 167, 29 ago. 2019. Seção 1, p. 1-3.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179, out. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

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

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORPO DE BOMBEIRO MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Aprova e publica a Estrutura Organizacional do CBMDF. **Boletim Geral nº 154**, Brasília, DF, 18 ago. 2010.

CORPO DE BOMBEIRO MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria de criação do Serviço Operacional de Informação Pública do CBMDF. **Boletim Geral nº 67**, Brasília, DF, 09 abr. 2015.

CORPO DE BOMBEIRO MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Aprova e publica o Plano Estratégico do CBMDF, ciclo 2017-2024. **Boletim Geral nº 72**, Brasília, DF, 13 abr. 2017.

CORPO DE BOMBEIRO MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Aprova e publica o Relatório de Atendimento a Ocorrências, 2018. **Boletim Geral nº 144**, Brasília, DF, 02 ago. 2019.

CORPO DE BOMBEIRO MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Aprova o Regimento Interno do CBMDF, 2020. **Boletim Geral nº 72**, Brasília, DF, 16 abr. 2020.

COSTA, Larisse Vasconcelos. **Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar**. 2008. Pós-graduação (Especialização em Administração) – Faculdade de economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

DEMO, G. *et al.* **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n.1, p. 161, jan. 2000.

FAIAD, Cristiane; JÚNIOR, Francisco Antônio Coelho; CAETANO, Patrícia Fagundes; ALBUQUERQUE, Anelise Salazar. Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências nas Instituições de Segurança Pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v.32, n. 2, p. 388-403, 2012.

FENAJ, Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual dos jornalistas em assessoria de comunicação**. 3. ed. Brasília: FENAJ, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. edição especial, p. 183, 2001.

FONSECA, Diogo Ribeiro da. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal**. 2013. Pós-graduação em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, 2013.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRZESZCZESZYN, G.; VIEIRA, F. G. D. Imagem organizacional: uma análise comparativa da imagem desejada por supermercados e da imagem percebida por consumidores. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 6., Artigo*. Rio de Janeiro: AEDB, 2009.

HORTON, Sylvia. Introduction – the competency movement: its origin and impact on the public sector. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n.4, p. 306-318, 2000.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. edição especial, p. 121-141, jan. 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **As Pessoas na Organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MACEDO, Francisco Pereira Neves De. **Comunicação Pública e a Defensoria Pública da União: planejar para o cidadão**. Especialização (Gestão Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, ENAP, Brasília, 2014.

MAFEI, M. **Assessoria de imprensa como se relacionar com a mídia**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2007.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINO, L. M. S. **Teoria da comunicação**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MARINHO, C. R. P.; CARVALHO, C. A. DA S.; GUTIERREZ, R. H. Mapeamento de lacunas de competências profissionais como instrumento de apoio à aprendizagem e aprimoramento gerencial: Um estudo de caso em uma universidade pública. *In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 9., Anais*. Rio de Janeiro: UFF, 2013.

MATTELART A.; MATTELART M. **História das teorias da comunicação**. 16. ed. São Paulo: Loyola, 2014.

MCLAGAN, P. A. Competencies: Next Generation. **Training and Development**, v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.

MENDONÇA, Izabel Lima De. **Implantação da gestão por competências nas agências reguladoras federais**: Estudo de caso comparado. Mestrado (Governança e Desenvolvimento) – Escola Nacional de Administração Pública, ENAP, Brasília, 2020.

NUNES, Livia Eveline de Almeida Nunes. **O papel das assessorias de imprensa na construção do caderno de cidade do jornal O Povo**. Graduação (Comunicação Social) – Departamento de Comunicação Social, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

OLIVEIRA, D. M. F. de. et al. Imagem Organizacional: um estudo de caso da PUC Minas em Arcos. *In*: Trabalho de Conclusão de Curso, 2., **Artigo**. Minas Gerais:PUC, 2006.

PAULINO, D. et al. Dificuldades na gestão de competências: Uma análise longitudinal em grandes organizações brasileiras dos setores de telecomunicações e siderurgia. *In*: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2., **Artigo**. Curitiba: ANPAD, 2009.

RESENDE, E. **O livro das competências**: Desenvolvimento das competências: A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, S. M. R. Competências: um cenário para pensar a estrutura de cargos e carreiras na APF Brasileira. *In*: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 20., **Anais**. Caracas: Lima, 2015.

RÜDIGER, F. **As teorias da comunicação**. 1. ed. Porto Alegre: Pensa, 2011.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 4, p. 369–386, 2011.

SCHULER, Maria; WOLKMANN, Pedro; TONI, Deonir de. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, A. F. Os Meios de Comunicação Social enquanto elementos de regulação cultural – breve apontamento. Porto: BOCC, 2006

SOUSA, J. P. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. 2. ed. Porto: BOCC, 2006.

TAJADA, L. A. S. Comunicação com vínculo entre a identidade e a imagem da empresa. *In*: Novos rumos de marketing. **Artigo**. São Paulo: Atlas, 2001.

TAVARES, Rosemeire Barbosa. **O uso de técnicas de pesquisa participatória na comunicação da informação em comunidades, levando em conta o letramento informacional e trabalho colaborativo para desenvolvimento da cidadania.** Doutorado (Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 2011.

VEIGA, L. DA; SILVA, J. N. DA; SPEZIA, V. T. Gestão de Competências Profissionais: Um estudo sobre o grau de importância e domínio para o desenvolvimento das atividades contábeis na visão dos funcionários dos escritórios de contabilidade de Itajaí e região. *In*: Congresso da Universidade Federal de Santa Catarina, 5., **Anais**. Florianópolis: UFSC, 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBER, Elana. **Uma análise da atuação da assessoria de imprensa do curso de relações públicas** – ênfase em produção cultural da unipampa São Borja. Graduação (Comunicação Social) – Universidade Federal do Pampa, 2014.

ZANLUCHI, Eliane; DAMACENA, Cláudio; PETROLL, Martin de La Martinière. Processos comunicacionais internos e suas implicações na organização. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 115-135, 2006.

ZIERT, João Ricardo Virgílio. **Assessoria de imprensa e a gestão de imagem por meio das redes sociais na internet.** Graduação (Jornalismo) – Departamento de Jornalismo, Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário preliminar

Questionário preliminar de levantamento de competências dos militares lotados no SOINP

Levantamento dos saberes dos militares lotados no Serviço Operacional de Informação Pública – SOINP (Visão do comando e da chefia)

- 1) Há quanto tempo trabalha no CBMDF?
- 2) Há quanto tempo trabalha com Comunicação Social? (Especificar cada passagem pelo setor)
- 3) Qual o objetivo do Serviço Operacional de Informação Pública (SOINP)?
- 4) Quais são as principais atividades executadas pelo SOINP?
- 5) Como elas são executadas?
- 6) Que tipo de conhecimento prévio é necessário para a execução dessas atividades? (Normativas, leis, informática, tecnologia, análise da veracidade, estrutura CBMDF, línguas, etc...)
- 7) A repetição de alguma tarefa fez com que a tarefa alcançasse um resultado mais eficientemente? Por que? (Produção de release, atendimento de ocorrências, atuar como oficial de informação pública, etc...)
- 8) Qual o tipo de postura é favorável para a realização da atividade de forma mais eficiente? (Atitudes)
- 9) Que tipo de postura atrapalha no alcance dos resultados da atividade? (Atitudes)
- 10) Quais características são essenciais para o bom desempenho no SOINP? (Qualidades)
- 11) Quais características resultam em mal desempenho no SOINP? (Qualidades)
- 12) Existe algum processo seletivo para designar os militares para a atividade? Se sim, qual?
- 13) O(A) senhor(a) considera que o treinamento oferecido nos cursos de formação e de aperfeiçoamento do CBMDF são suficientes para o bom desempenho das funções no SOINP? Se não, quais conhecimentos deveriam ser ministrados?
- 14) O SOINP tem algum mecanismo de avaliação de desempenho? Se sim, qual?

APÊNDICE B – Formulário de validação de Competências

Mapeamento de Competências do Serviço Operacional de Informação Pública

Este questionário foi elaborado com o objetivo de coletar dados para o trabalho de conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Cap. QOBM/Comb. Gil. A pesquisa tem o objetivo de revalidar as competências necessárias para o bom andamento do Serviço Operacional de Informação Pública - SOINP pelos militares escalados no serviço.

Para auxílio no preenchimento do questionário, considera-se Competência como a posse, por parte de um indivíduo ou de uma organização, das características necessárias para se realizar uma determinada atividade.

Solicito ao(a) Senhor(a) que responda às perguntas a seguir considerando a rotina, as atividades e a vivência no SOINP.

Não é necessário identificar-se. Não serão identificados nomes ou informações pessoais que possam identificar os participantes.

Desde já agradeço a participação.

Cap. Gil - CAO/2020

* Required

1. 1) Há quanto tempo trabalha no CBMDF? *

Mark only one oval.

- Até 10 anos de serviço.
- Entre 10 e 20 anos de serviço.
- Entre 20 e 30 anos de serviço.

2. 2) Há quanto tempo está concorrendo à escala do SOINP? *

Mark only one oval.

- Menos de 1 ano.
- Entre 1 e 3 anos.
- Entre 3 e 5 anos.
- Mais de 5 anos.

3. 3) De acordo com a Portaria nº 8, de 8 de abril de 2015, é de competência dos militares escalados para o Serviço Operacional de Informação Pública – SOINP: *

Você considera que suas atuais atribuições no seu trabalho são condizentes com as atribuições do cargo descrito na portaria?

I – assessorar as equipes de serviço, em particular o Comandante de Socorro, nos assuntos inerentes à Informação Pública, no que se refere ao incidente atendido pela equipe de socorro conforme preconizado pelo Sistema de Comando de Incidentes;

II – realizar registro de imagens por meio de fotografias e filmagens das ocorrências operacionais atendidas pelo CBMDF no âmbito do Distrito Federal;

III – produzir para o Centro de Comunicação Social um banco de imagens relativo à atividade operacional do CBMDF, a fim destas serem utilizadas para:

a) estudar a doutrina e o emprego tático-operacional das guarnições de socorro;

b) auxiliar as instruções ministradas por militares do CBMDF;

c) manter o registro histórico das atividades operacionais atendidas pelo CBMDF;

d) promover e divulgar a instituição perante os órgãos interessados com suas atividades.

IV – apoiar o Centro de Comunicação Social em suas atribuições;

V - outras designadas pelo Comandante do Centro de Comunicação Social.

Mark only one oval.

- Concordo completamente.
- A maioria das atribuições é condizente.
- Neutro.
- A minoria das atribuições é condizente.
- Discordo completamente.

4. 4) Considerando suas atribuições atuais você se considera plenamente capacitado para exercer todas as atividades demandadas pelo serviço? *

Mark only one oval.

- Plenamente capacitado.
- Bem capacitado.
- Neutro.
- Pouco capacitado.
- Nada capacitado.

5) Nos próximos itens avalie as Competências descritas considerando o seu atual contexto de trabalho, suas principais atividades, sua rotina de serviço e vivência no Serviço Operacional de Informação Pública. Marcando entre 1 e 5 à depender do nível de relevância. Em seguida assinale o quanto se sente capacitado dentro da competência descrita.

5. 5.1) Falar em público ou com profissionais da comunicação com clareza, segurança e desenvoltura através do uso de normas e técnicas de oratória. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

6. 5.1.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.1? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

7. 5.2) Pautar sua conduta e suas declarações de acordo com a legislação do CBMDF ao divulgar informações para os veículos de comunicação. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

8. 5.2.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.2? *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

9. 5.3) Redigir textos conforme prescrevem as normas da Língua Portuguesa de maneira clara e objetiva sem erros gramaticais ou semânticos. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

10. 5.3.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.3? *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

11. 5.4) Manter bom relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho e seus superiores procurando construir um ambiente agradável e produtivo. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

12. 5.4.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.4? *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

13. 5.5) Apresentar-se ao público de forma respeitosa, polida e sociável para projetar uma imagem institucional irrepreensível junto à comunidade. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

14. 5.5.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.5? *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

15. 5.6) Cumprir as atribuições do setor com presteza e empenho considerando as necessidades da Corporação. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

16. 5.6.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.6? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

17. 5.7) Manter-se bem informado através do consumo de informações de credibilidade para ampliar o conhecimento em assuntos variados. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

18. 5.7.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.7? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

19. 5.8) Redigir textos jornalísticos com clareza e segurança baseado no uso de normas, técnicas e padronização exigida pelo meio. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

20. 5.8.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.8? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

21. 5.9) Pautar sua conduta de acordo com a legislação de direito de imagem ao capturar e compartilhar arquivos de fotos/vídeos das ocorrências com terceiros. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

22. 5.9.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.9? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

23. 5.10) Atuar como canal de comunicação do CBMDF em entrevistas coletivas ou exclusivas com o emprego de técnicas para lidar com os diversos agentes da mídia. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

24. 5.10.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.10? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

25. 5.11) Assumir a função de Oficial de Informação Pública consciente de suas atribuições e seu papel dentro do sistema quando acionado pelo Comandante do Incidente. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

26. 5.11.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.11? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

27. 5.12) Manter a tranquilidade e compostura em momentos de estresse para evitar ações e declarações equivocadas à comunidade. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

28. 5.12.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.12? *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

29. 5.13) Adotar as medidas necessárias para a proteção de imagens produzidas durante o serviço não sejam divulgadas sem autorização. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

30. 5.13.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.13? *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

31. 5.14) Realizar o registro de imagens por meio de fotografias e filmagens das ocorrências operacionais atendidas pelo CBMDF no âmbito do DF. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

32. 5.14.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.14? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

33. 5.15) Assessorar o comandante de socorro na comunicação com os veículos de mídia para padronização das mensagens emitidas pelo CBMDF. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante				

34. 5.15.1) Você se sente capacitado na competência descrita no item 5.15? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada capacitado	<input type="radio"/>	Plenamente capacitado				

35. 6) Durante o preenchimento desse formulário o(a) Senhor(a) verificou alguma competência que é utilizada em sua rotina no SOINP e não está listada ou que poderia ser redigida de outra forma? Qual?

Resposta opcional

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

APÊNDICE C – Identificação dos *gaps* de capacitação

Rótulo	Competência	Importância	Domínio	Lacuna	Lacuna Média
C1	Falar em público ou com profissionais da comunicação com clareza, segurança e desenvoltura através do uso de normas e técnicas de oratória	4	3	8	5,67
		5	4	5	
		5	4	5	
		2	2	6	
		5	5	0	
		5	3	10	
C2	Pautar sua conduta e suas declarações de acordo com a legislação do CBMDF ao divulgar informações para os veículos de comunicação	5	3	10	5,67
		5	4	5	
		4	4	4	
		2	2	6	
		5	4	5	
		4	4	4	
C3	Redigir textos conforme prescrevem as normas da Língua Portuguesa de maneira clara e objetiva sem erros gramaticais ou semânticos	5	3	10	6,00
		5	4	5	
		5	5	0	
		3	3	6	
		5	4	5	
		5	3	10	
C4	Manter bom relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho e seus superiores procurando construir um ambiente agradável e produtivo	5	4	5	4,17
		5	5	0	
		5	3	10	
		4	4	4	
		5	5	0	
		3	3	6	
C5	Apresentar-se ao público de forma respeitosa, polida e sociável para projetar uma imagem institucional irrepreensível junto à comunidade	5	5	0	0,67
		5	5	0	
		5	5	0	
		4	4	4	
		5	5	0	
		5	5	0	
C6	Cumprir as atribuições do setor com presteza e empenho considerando as necessidades da Corporação	5	4	5	2,33
		5	4	5	
		4	4	4	
		5	5	0	
		5	5	0	
		4	5	0	
C7	Manter-se bem informado através do consumo de informações de credibilidade para ampliar o conhecimento em assuntos variados	5	4	5	6,67
		5	4	5	
		5	3	10	
		3	3	6	
		5	4	5	
		3	2	9	
C8		5	4	5	6,67

		4	3	8	
	Redigir textos jornalísticos com clareza e segurança baseado no uso de normas, técnicas e padronização exigida pelo meio	4	3	8	
		3	3	6	
		4	4	4	
		3	2	9	
C9	Pautar sua conduta de acordo com a legislação de direito de imagem ao capturar e compartilhar arquivos de fotos/vídeos das ocorrências com terceiros	5	3	10	6,67
		5	4	5	
		5	3	10	
		3	3	6	
		5	4	5	
		4	4	4	
C10	Atuar como canal de comunicação do CBMDF em entrevistas coletivas ou exclusivas com o emprego de técnicas para lidar com os diversos agentes da mídia	5	3	10	6,50
		5	4	5	
		5	4	5	
		2	2	6	
		5	4	5	
		4	3	8	
C11	Assumir a função de Oficial de Informação Pública consciente de suas atribuições e seu papel dentro do sistema quando acionado pelo Comandante do Incidente	5	5	0	5,83
		5	5	0	
		5	3	10	
		4	3	8	
		5	4	5	
		4	2	12	
C12	Manter a tranquilidade e compostura em momentos de estresse para evitar ações e declarações equivocadas à comunidade	5	5	0	1,83
		5	5	0	
		5	4	5	
		3	3	6	
		5	5	0	
		5	5	0	
C13	Adotar as medidas necessárias para a proteção de imagens produzidas durante o serviço não sejam divulgadas sem autorização	5	5	0	5,00
		5	5	0	
		5	5	0	
		5	2	15	
		5	4	5	
		5	3	10	
C14	Realizar o registro de imagens por meio de fotografias e filmagens das ocorrências operacionais atendidas pelo CBMDF no âmbito do DF	5	4	5	5,00
		5	3	10	
		5	3	10	
		5	4	5	
		5	5	0	
		5	5	0	
C15	Assessorar o comandante de socorro na comunicação com os veículos de mídia para padronização das mensagens emitidas pelo CBMDF	5	5	0	4,17
		5	4	5	
		5	3	10	
		5	3	10	

		5	5	0
		4	5	0