

**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 ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

Maj. QOBM/Comb. **VICENTE CAVALCANTI IBIAPINA PARENTE**



**RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS NO CBMDF:
DIAGNÓSTICO ATUAL E UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO.**

BRASÍLIA
2023

Maj. QOBM/Comb. **VICENTE** CAVALCANTI IBIAPINA PARENTE

**RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS NO CBMDF:
DIAGNÓSTICO ATUAL E UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO.**

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

Orientador: Ten-Cel. QOBM/RRm. MAURO ANDRÉ **KAISER** CABRAL

BRASÍLIA
2023

Maj. QOBM/Comb. **VICENTE CAVALCANTI IBIAPINA PARENTE**

**RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS NO CBMDF:
DIAGNÓSTICO ATUAL E UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO.**

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

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

**MÁRCIA AMARILIO DA CUNHA SILVA – Cel. QOBM/Comb.
Presidente**

**ANDRÉ TELLES CAMPOS – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro**

**OMAR OLIVEIRA GUEDES NETO – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro**

**MAURO ANDRÉ KAISER CABRAL – Ten-Cel. QOBM/Comb. RRm.
Orientador**

À Luciana, Lívia e João Vicente, meus
amores.

AGRADECIMENTOS

O presente Trabalho de Conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais (CAEO) não teria sido possível sem o apoio, orientação e contribuições de várias pessoas que generosamente compartilharam seu conhecimento e habilidades. Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos aqueles que desempenharam um papel significativo neste empreendimento intelectual.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar minha sincera gratidão ao meu orientador e mentor, Ten-Cel. Kaiser, cuja experiência e orientação perspicaz foram fundamentais para a realização e aprimoramento deste trabalho.

À Comandante do Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, Tenente-Coronel Eulina, agradeço pelo comprometimento e pelo excelente desempenho na condução do Curso de Altos Estudos para Oficiais 2023.

À banca de avaliação, composta pelos oficiais Cel. Márcia, Ten-Cel. André Telles e Ten-Cel. Omar pela disposição em analisar e avaliar este trabalho, bem como por seus comentários e valiosas sugestões.

Aos amigos do CAEO 2023, agradeço a amizade e as boas risadas, que trouxeram alívio durante esse período de grande carga de trabalho e aulas.

À minha querida irmã Izabel, cujo carinho e apoio foram fundamentais para aprimorar este trabalho, mesmo cuidando de Nina e da minha afilhada Júlia. Aos meus pais, Laís e Eugênio, minha gratidão eterna por seu apoio incondicional ao longo de toda a minha vida.

À minha esposa, Luciana, que encheu meu coração de alegria e amor com a Lívia e com o João Vicente, minha eterna companheira em todos os momentos, e que desempenhou um papel fundamental na realização deste trabalho. Você é o amor da minha vida.

Por fim, quero expressar minha gratidão infinita a Deus por me abençoar com saúde, paz e a oportunidade de estudar e trabalhar no CBMDF.

“Os príncipes irresolutos, para fugir aos perigos presentes, seguem na maioria das vezes o caminho da neutralidade e, geralmente, caem em ruína.”

Nicolau Maquiavel, O Príncipe.
(tradução Maria Lucia)

RESUMO

Este estudo conduziu um diagnóstico abrangente das relações institucionais e governamentais no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) com o propósito de avaliar a consonância do modelo de gestão com as melhores práticas de órgãos de referência do serviço público. Os objetivos versam em analisar, na corporação, as principais atividades de relações institucionais, investigar como órgãos públicos de referência se organizam na área, relacionar os *stakeholders* externos, comparar modelos e, ao final, apresentar ferramentas para sistematizar e aperfeiçoar essas atividades. Esta pesquisa aplicada ao CBMDF adotou uma abordagem exploratória e qualitativa, empregando levantamento documental e entrevistas. Os resultados, derivados de cinco entrevistas com autoridades da corporação, destacam a relevância das atividades para o fortalecimento da instituição, enquanto apontam desafios como a falta de reconhecimento interno, multiplicidade de partes interessadas, constantes mudanças e a necessidade de um planejamento estratégico mais definido para as relações institucionais. A comparação com organizações similares revelou disparidades no modelo de gestão atual, indicando a necessidade de ajustes para alinhamento com as melhores práticas encontradas. Ao final foram apresentados uma proposta de objetivo estratégico para uma futura reformulação do Plano Estratégico do CBMDF e uma minuta de portaria com o intuito de estabelecer a Política de Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF.

Palavras-chave: Relações Institucionais e Governamentais. Relações Públicas. *Stakeholders*. *Lobby*. Partes Interessadas. Planejamento Estratégico. Estratégia.

ABSTRACT

This study conducted a comprehensive diagnosis of institutional and governmental relations (public affairs) within the Military Fire Department of the Federal District (CBMDF) to assess the alignment of its management model with best practices from benchmark public service organizations. The objectives focused on analyzing the primary institutional relations activities within the organization, investigating how reference public entities organize in the field, identifying external stakeholders, comparing models, and ultimately presenting tools to systematize and enhance these activities. This applied research to the CBMDF adopted an exploratory and qualitative approach, employing document analysis and interviews. Results, derived from five interviews with authorities from the institution, underscored the significance of these activities for institutional strengthening while identifying challenges such as lack of internal recognition, a multitude of stakeholders, constant changes, and the need for a more defined strategic planning for institutional relations. Comparison with similar organizations revealed disparities in the current management model, suggesting the necessity of adjustments for alignment with identified best practices. Finally, a proposal for a strategic objective for a future overhaul of the CBMDF's Strategic Plan and a draft ordinance establishing the Policy for Institutional and Governmental Relations in the CBMDF were presented.

Keywords: *Institutional and Governmental Relations. Public Affairs. Stakeholders. Lobby. Interested Parties. Strategic Planning. Strategy.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atividades em organizações que comumente estão relacionadas	23
Figura 2 - Principais diferenças entre Advocacy e Lobby	32
Figura 3 - Tipos de stakeholders	46
Figura 4 - Diagnóstico dos tipos de stakeholders	48
Figura 5 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança	50
Figura 6 - Perfil dos entrevistados	67
Figura 7 - Painel de trabalho do software MAXQDA	68
Figura 8 - Hierarquia de códigos	69
Figura 9 - Modelo de codificação e categorias agrupadas	69
Figura 10 - Nuvem de palavras das respostas das entrevistas	71
Figura 11 - Respostas aos princípios éticos e de transparência nas ações.	75
Figura 12 - Mapa dos atores externos do CBMDF das seções de RIG	80
Figura 13 - Comparativo de modelos de RIG entre organizações	84
Figura 14 - Comparativo de modelos de RIG com o CBMDF	87
Figura 15 - Proposta de Objetivo Estratégico voltado a RIG	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequência das unidades de registro para “Atividade de RIG no CBMDF”	72
Tabela 2 - Frequência das unidades de registro para “Avaliação da atividade de RIG no CBMDF”	78
Tabela 3 - Frequência das unidades de registro para “Opinião de criar seção de RIG no CBMDF”	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRIG	Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais
ACERI	Assessoria de Cerimonial e Eventos Institucionais do TCU
ASCOP	Assessoria para Acordos de Cooperação do CBMDF
ASPAR	Assessoria Parlamentar do CBMDF
ART	Artigo
CAEO	Curso de Altos Estudos para Oficiais
CBEG	Associação de Cabos e Soldados do Corpo de Bombeiros do Estado da Guanabara
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CECOM	Centro de Comunicação Social do CBMDF
CGU	Controladoria Geral da União
CLDF	Câmara Legislativa do Distrito Federal
CMT	Comando
CNCG	Conselho Nacional dos Comandantes das Polícias Militares
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
COMOP	Comando Operacional
DEPCT	Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia
DF	Distrito Federal
EB	Exército Brasileiro
EME	Estado Maior do Exército
EMG	Estado-Maior-Geral do CBMDF
FCDF	Fundo Constitucional do Distrito Federal
FNSP	Fundo Nacional de Segurança Pública
FUNCAP	Fundo Nacional para Calamidades Públicas, Proteção e Defesa Civil
GABCG	Gabinete do Comandante-Geral do CBMDF
GDF	Governo do Distrito Federal
GRC	Governança, Risco e Compliance

JICA	Agência de Cooperação Internacional do Japão
LIGABOM	Conselho Nacional dos Comandantes-Gerais dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil
MIDR	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MPDFT	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
MRE	Ministério das Relações Exteriores
OEE	Objetivos Estratégicos do Exército
ONG	Organização Não Governamental
PCDF	Polícia Civil do Distrito Federal
PMDF	Polícia Militar do Distrito Federal
PR	Presidência da República
RCL	Receita Corrente Líquida
RIG	Relações Institucionais e Governamentais
SECOM	Secretaria de Comunicação do TCU
SEDEC	Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil
SEGEPRES	Secretaria Geral da Presidência do TCU
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SEPLAD	Secretaria de Planejamento, Orçamento e Administração
SERINS	Secretaria de Estado de Relações Institucionais do Distrito Federal
SERINT	Secretaria de Relações Internacionais do TCU
SESOUV	Secretaria de Ouvidoria e Segurança da Informação do TCU
SRI	Secretaria de Relações Institucionais da PMDF
SSPDF	Secretaria de Estado de Segurança Pública do DF
STF	Supremo Tribunal Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TV	Televisão

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Definição do problema	16
1.2. Justificativa	18
1.3. Objetivos.....	19
1.3.1. <i>Objetivo geral</i>	19
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	19
1.4. Questões	20
1.5. Definição de termos	20
2. REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1. Relações Institucionais e Governamentais	22
2.1.1. <i>Estruturação de RIG em uma organização</i>	25
2.1.2. <i>Lobby</i>	27
2.1.3. <i>Advocacy</i>	31
2.2. Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF	32
2.2.1. <i>Comandante-Geral do CBMDF e Gabinete</i>	35
2.2.2. <i>Assessoria Parlamentar</i>	37
2.2.3. <i>Assessoria para Acordos de Cooperação</i>	40
2.2.4. <i>Centro de Comunicação Social</i>	41
2.3. Teoria dos Stakeholders	43
2.3.1. <i>Stakeholders e organizações públicas</i>	48
2.4. RIG em outras Organizações Públicas	51
2.4.1. <i>Polícia Militar do Distrito Federal</i>	51
2.4.2. <i>Polícia Civil do Distrito Federal</i>	55
2.4.3. <i>Tribunal de Contas da União</i>	56
2.4.4. <i>Exército Brasileiro</i>	58
3. METODOLOGIA	62
3.1. Apresentação.....	62
3.2. Universo.....	65
3.3. Amostra	66
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	67
4.1. Análise das entrevistas	67
4.2. Análise da atividade de RIG no CBMDF	72

4.2.1. Avaliação sobre a atividade de RIG.....	76
4.2.2. Opinião de criar seção de RIG	78
4.3. Stakeholders dos setores de RIG do CBMDF	79
4.4. Práticas de RIG em organizações públicas	81
4.5. Comparação CBMDF com os modelos de RIG	85
4.6. Sistematização das RIG no CBMDF	88
4.6.1. Proposta de portaria	88
4.6.2. Proposta de objetivo estratégico	89
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
6. RECOMENDAÇÕES	96
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICES	102
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	103
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A COMANDANTE-GERAL ...	104
APÊNDICE C – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS.....	105
ENTREVISTA COM A COMANDANTE-GERAL	105
ENTREVISTA COM O CHEFE DE GABINETE DA COMANDANTE-GERAL	110
ENTREVISTA COM O CHEFE DA ASSESSORIA PARLAMENTAR	113
ENTREVISTA COM O COMANDANTE DO CECOM	116
ENTREVISTA COM O CHEFE DA ASCOP.....	119
APÊNDICE D – MINUTA DE PORTARIA.....	123

1. INTRODUÇÃO

As Relações Institucionais e Governamentais (RIG) representam um aspecto importante no funcionamento e no fortalecimento de modernas instituições públicas e privadas. Esta área engloba um leque de atividades e estratégias implementadas por organizações visando aprimorar a interação com uma variedade de partes interessadas, tanto internas quanto externas, que incluem, mas não se limitam a, secretarias, órgãos legislativos, representações internacionais, empresas privadas e instituições militares. Nesta linha, as RIG articulam e convergem ações e interesses, por meio da identificação, análise e monitoramento de temas, instituições, atores e suas conexões. Estas interações visam alcançar diversos objetivos, como, por exemplo, influenciar políticas públicas, angariar apoio para projetos específicos, defender interesses corporativos e fomentar parcerias estratégicas (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020b).

Fazendo parte do Poder Executivo do Distrito Federal (DF), o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) emerge como uma instituição pública essencial para a garantia da segurança e o bem-estar da população, atuando em emergências e desastres, prevenção de incêndios e acidentes, além de exercer um papel relevante na promoção de ações sociais, investigação de incêndios e de preservação ambiental. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2023a).

Portanto, no cumprimento de sua missão constitucional, o CBMDF estabelece interações rotineiras com uma variedade de entidades da sociedade, incluindo órgãos governamentais, políticos e instituições civis, tanto nacionais quanto internacionais. Essas interações constituem um complexo conjunto de relações, cuja gestão eficiente de todos os atores internos é fundamental para o sucesso da corporação e para a boa qualidade dos serviços prestados à população do DF.

Deste modo, este trabalho propôs-se a realizar uma análise da gestão das RIG no CBMDF, confrontando as práticas vigentes com modelos reconhecidos em órgãos públicos de referência. Esta abordagem teve por meta não apenas

apresentar a realidade da situação atual, mas também propor um modelo de sistematização com o intuito de corroborar com as práticas realizadas atualmente. Para atingir o objetivo geral delineado, a pesquisa foi estruturada em torno de cinco objetivos específicos, formando a estrutura fundamental da investigação.

Por meio da análise interna das práticas de RIG, mapeamento de *stakeholders*¹, *benchmarking*², comparação entre diferentes modelos e a elaboração de uma proposta para uma ferramenta de gestão aprimorada, este estudo destinou-se não apenas a buscar aprimorar os serviços prestados pelo CBMDF, mas também ao fortalecimento da área de estudo sobre relações institucionais no Brasil.

1.1. Definição do problema

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.121), a formulação do problema é essencial para esclarecer a dificuldade específica com a qual defrontamos e pretendemos resolver. Neste contexto, esta pesquisa buscou preencher a lacuna de conhecimento relacionada à estruturação e ao estabelecimento das RIG no CBMDF, bem como compreender os impactos dessas relações tanto no âmbito interno quanto no externo de cada uma das principais seções que lidam mais diretamente com a área.

Atualmente o CBMDF não apresenta em sua estrutura órgão específico destinado ao exercício das relações institucionais. Desta forma, a atuação se dá de forma simultânea pelos diversos setores do CBMDF, tendo, em tese, como orientação o planejamento estratégico e as diretrizes do Comando-Geral. O atual Regimento Interno do CBMDF, portaria nº 24 de 25 de novembro de 2020, apresenta atribuições esparsas de “relações institucionais” apenas em dois

¹ *Stakeholders* pode ser entendido como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou pode ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização, e que possuem reconhecidamente, direito sobre a organização.

² *Benchmarking* é uma ferramenta de comparação utilizada por empresas preocupadas com o seu desempenho e sua posição no mercado. O objetivo do benchmarking é, sistematicamente, identificar e comparar o processo e o desempenho de um setor, entre seus competidores, em um ambiente que está constantemente mudando.

momentos, a saber, a Assessoria Parlamentar – ASPAR (inciso II do Art.13) e a Assessoria para Acordos de Cooperação – ASCOP (inciso IX do Art. 19), esses órgãos subordinados ao Gabinete do Comandante-Geral (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2020).

A vivência de 5 anos de lotação na ASPAR, e de alguns momentos na ASCOP, demonstrou ao pesquisador carências institucionais na identificação e priorização das partes interessadas (*stakeholders*). Tampouco evidenciou a existência de qualquer “doutrina” de RIG, no âmbito do CBMDF, que possibilite uma maior uniformização na abordagem de temas, tanto para fins de planejamento estratégico, como para ações rotineiras de execução e avaliação. Isso se torna ainda mais latente em momentos de crise institucional onde integração e comunicação eficazes são cruciais.

Entre esses momentos de turbulência é possível destacar, como exemplo, as ameaças constantes ao Fundo Constitucional do Distrito Federal³ (FCDF) no Congresso Nacional, que é a principal fonte de financiamento do CBMDF. Nesta medida, é fundamental que a instituição se prepare melhor para a proteção desse instrumento, mas também que permaneça ativa na busca por novas oportunidades de cooperação e captação de recursos alternativos no âmbito local, federal e internacional. Entre algumas oportunidades estão o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP); Fundo Nacional para Calamidades Públicas, Proteção e Defesa Civil (FUNCAP); Fundo Amazônia; Emendas Parlamentares; entre outras. O desenvolvimento de projetos sólidos, parcerias estratégicas e uma abordagem proativa são essenciais para aproveitar ao máximo essas oportunidades que surgem.

Assim, considerando essas dificuldades, a crescente necessidade de aprimorar a gestão no CBMDF e reconhecendo a importância de contribuir para esse avanço, este estudo teve como problema central investigar a seguinte

³ Os recursos do Fundo Constitucional do Distrito Federal – FCDF são usados para custear a organização e a manutenção da Polícia Civil, da Polícia Penal, da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, bem como assistência financeira para execução de serviços públicos de saúde e educação. A instituição do Fundo Constitucional está prevista no inciso XIV, artigo 21 da Constituição Federal de 1988. É regulamentado pela Lei nº 10.633/2002 e desde 2003 o aporte anual de recursos orçamentários destinados ao DF via fundo são corrigidos anualmente pela variação da receita corrente líquida – RCL da União.

questão: **"O modelo atual de gestão de Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF está alinhado com as boas práticas existentes no serviço público?"**

Ao responder a essa indagação, almejou-se fornecer aos gestores e ao Comando da corporação um diagnóstico atualizado, possibilitando o aprimoramento da gestão de RIG do CBMDF.

1.2. Justificativa

A relevância deste estudo reside no fato de que uma atuação eficaz do CBMDF não se restringe apenas à capacidade técnica, operacional e administrativa da corporação, mas também à habilidade de estabelecer laços sólidos com as demais esferas do poder público e com a sociedade em geral. A partir do conhecimento detalhado dessas relações, será possível identificar oportunidades de aprimoramento e desenvolver estratégias para um trabalho conjunto mais efetivo e voltado ao interesse da corporação.

Embora o Plano Estratégico 2017-2024 do CBMDF não tenha um objetivo específico para as ações de RIG, o tema ainda guarda alguma consonância estratégica, mais especificamente com os objetivos: 3 – Aprimorar a responsabilidade socioambiental da corporação com a iniciativa: Estabelecer parcerias institucionais; e 10 – Desenvolver pesquisas e a gestão do conhecimento com o fator crítico de sucesso: Estabelecimento de parcerias institucionais. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2023a).

Assim, o trabalho desenvolvido apresentou-se relevante, em face de buscar incrementar a gestão do CBMDF em RIG e, desta forma, desdobrar em melhorias nos processos de decisão política local, nacional e internacional; na identificação de oportunidades; na mitigação dos riscos institucionais; e no fortalecimento da imagem pública, por meio de uma comunicação integrada, sincronizada e alinhada aos objetivos da corporação.

Além do mais, é importante destacar que a abordagem em RIG não se restringe apenas às interações externas do CBMDF, mas também abrange a

comunicação interna e a integração das diversas áreas e níveis hierárquicos dentro da instituição. Portanto, a análise das práticas atuais também visou promover uma cultura organizacional que valorize a transparência, a cooperação e a troca de informações entre os diferentes setores e membros da corporação.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Analisar a gestão das relações institucionais e governamentais no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal por meio da comparação com boas práticas de órgãos públicos de referência.

1.3.2. Objetivos específicos

Visando a alcançar o objetivo geral, o trabalho será desdobrado em cinco objetivos específicos que servirão de guia para o alcance dos resultados esperados:

- Analisar as principais atividades de relações institucionais e governamentais no CBMDF;
- Relacionar os principais *stakeholders* dos setores de RIG do CBMDF;
- Investigar como organizações públicas de referência se organizam em relações institucionais e governamentais;
- Comparar o modelo de relações institucionais e governamentais adotado pelo CBMDF com outras organizações públicas de referência;
- Elaborar uma minuta de portaria e de objetivo estratégico para sistematização e aperfeiçoamento da gestão em RIG para o CBMDF.

1.4. Questões

Na linha dos objetivos específicos traçados é possível elaborar questões que balizaram o desenvolvimento do trabalho, sendo as duas primeiras as mais desafiadoras:

- Como são as principais atividades de relações institucionais e governamentais no CBMDF?
- Quem são os principais *stakeholders* (partes interessadas) dos setores de RIG do CBMDF?
- Como organizações públicas, que já tem um setor específico de RIG, se estruturam e trabalham suas relações?
- Como o modelo de RIG adotado pelo CBMDF se compara com o de outras organizações públicas de referência?

1.5. Definição de termos

Advocacy: é compreendido segundo Gozetto (2018, p.41) como um “tipo de ação política organizada e planejada, realizada tipicamente por organizações da sociedade civil, independentemente de mandato político,” que de alguma forma “engajam e mobilizam a opinião pública em torno de uma causa para influenciar os tomadores de decisão a acerca de políticas públicas”. O contato com o tomador de decisão é indireto, realizado por terceiros, que foram engajados e mobilizados em torno de uma causa e incentivados a pressionar os tomadores de decisão.

Benchmarking: Bernardes e Oliveira (2017) define como uma ferramenta de comparação utilizada por empresas preocupadas com o seu desempenho e sua posição no mercado. O objetivo do benchmarking é, sistematicamente, identificar e comparar o processo e o desempenho de um setor, entre seus competidores, em um ambiente que está constantemente mudando.

Lobby: Conforme Oliveira (2004), é entendido como o processo pelo qual os grupos de pressão buscam participar do processo estatal de tomada de

decisões, contribuindo para a elaboração das políticas públicas. Assim, esses grupos utilizam essa atividade para esclarecer a autoridade pública sobre as propostas ou decisões que possam vir a ser encaminhadas como um mecanismo operacional de persuasão.

Relações Institucionais e Governamentais⁴ (RIG): Segundo a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (2019) refere-se à atividade, em linha com a definição da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), do Ministério do Trabalho, de envolvimento no processo de decisão políticas, na contribuição para a criação de políticas públicas e na elaboração de estratégias de relacionamentos com governos. Além disso, envolve a análise de riscos normativos, bem como a defesa dos interesses corporativos. Essas relações institucionais também se estendem ao setor privado, no qual ocorre a coordenação de demandas e o desenvolvimento de projetos para diversos setores, empresas, organizações do terceiro setor e instituições internacionais.

Stakeholders: Ladeira (2009) define esse conceito em português como “parte interessada”, referindo a todos os envolvidos em um processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e comunidade. Freeman (1984), por sua vez, define um *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização.

⁴ Por ser uma prática relativamente moderna no Brasil e pela falta de um marco legal, diversos órgãos públicos ainda utilizam termos diversos para a atividade de RIG. Como exemplo é possível citar “relações institucionais”, “assessoria cooperação”, “relações públicas”, “assuntos institucionais”, entre outras que acabam por denotar a mesma atividade. Para uma melhor padronização, este estudo utilizará o termo “Relações Institucionais e Governamentais” para convergir com a norma Prática Recomendada 1001:2020 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura a seguir aborda diversos aspectos relacionados às RIGs, bem como seu papel nas organizações públicas. Inicialmente será explorada a importância da estruturação de RIG em uma organização, seguida de uma análise dos conceitos de *lobby* e *advocacy*, que desempenham um papel crucial nesse contexto. Posteriormente, foi trabalhado mais de perto as RIG no CBMDF e a Teoria dos *Stakeholders*.

Em seguida, foi investigado pelo levantamento documental e bibliográfico como as práticas de RIG são aplicadas em outras Organizações Públicas. Ao fazer isso, analisou-se a maneira pela qual essas instituições incorporam estratégias de RIG para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões de maneira eficaz.

2.1. Relações Institucionais e Governamentais

Embora não seja possível situar historicamente quando surgiu a atividade de relações institucionais no mundo, é fato que suas práticas remontam há séculos. A tarefa de influenciar governantes e tomadores de decisão para obter benefícios específicos é uma parte intrínseca de qualquer processo político. Ao longo dos séculos, diferentes formas de RIG foram desenvolvidas em diferentes culturas e sociedades. Segundo Seligman e Mello (2018, p. 217), a preocupação com a integração entre sociedade e Estado passou a fazer parte da política durante a era moderna. Tal discussão antecede e embasa o aparecimento das democracias modernas com a ampliação das oportunidades de participação da sociedade nas decisões do Estado.

Conforme Fleisher e Harris (2017), com visões mais focadas na cultura americana, entendem que relações públicas, e particularmente relações governamentais, evoluíram de uma tática ocasional adotada por organizações para alterar a legislação relevante para se tornar uma abordagem gerencial e estratégia para alcançar vantagem competitiva de uma empresa. Assim, a atividade de RIG passou nos últimos anos a ser vista pelas empresas como uma área cada vez mais estratégica para a sustentabilidade de seus negócios. Já

aquelas que não entenderam sua importância correm sérios riscos, podendo deixar de existirem ou potencialmente entrarem em decadência.

Por mais de cinquenta anos, diversos estudos e pesquisas foram conduzidas com o intuito de tentar documentar, limitar e definir as ações relativas aos campos de atuação de RIG. Apesar dos esforços para traçar os limites do campo, nenhum deles foi capaz de estabelecer um conjunto sólido de atividades essenciais de RIG e quais seriam elas exatamente. No entanto, foi possível observar semelhanças nesses estudos para, pelo menos, estabelecer as atividades que mais frequentemente estavam relacionadas entre si. Esse resultado é mostrado na Figura 1 (FLEISHER; HARRIS, 2017).

Figura 1 - Atividades em organizações que comumente estão relacionadas

Assuntos Regulatórios	Influência Legal em Política Pública
Atividades de Empreendimento Social	Mudança Cultural/Organizacional
Cidadania Corporativa	Patrocinadores Corporativos
Comunicação com Funcionários	Relações com Associações
Comunicações Externas	Relações com Grupos de Interesse
Engajamento de Stakeholder	Relações com Investidores
Filantropia Corporativa	Relações com Mídias
Gerenciamento de Problemas	Relações Governamentais/Lobbying
Gestão Ambiental	Relações Internacionais
Gestão de Crises	Relações Públicas
Gestão de Mídias Sociais	Responsabilidade Social
Gestão de Sites e Intranet	Serviços de Atendimento ao Consumidor

Fonte: FLEISHER; HARRIS, 2017. (com adaptações).

Embora estejam ganhando importância, as RIG no Brasil ainda são uma prática jovem, principalmente se comparada com os padrões americanos ou europeus. Alguma forma de ação deste campo sempre existiu, mas ainda está passando de uma atividade informal para uma atividade formal. O desenvolvimento (ou falta dele) foi moldado pela cultura social, econômica e particularmente política do país (GOZETTO; THOMAS, 2017).

Segundo Menezes (2020, p. 6), a principal dificuldade de trazer uma definição clara para RIG no Brasil está no fato de inexistir um marco legal que trate da prática dessas relações. Somado a isso, ainda perdura no imaginário da opinião pública como sendo uma área voltada para a corrupção e práticas ilícitas, além da falta de transparência por parte de empresas, entidades associativas e integrantes do Poder Público que acaba por contribuir para que tal impressão se

fortaleza. No entanto, é essencial destacar que, quando exercidas de forma ética, transparente e em conformidade com as leis, as RIG podem se tornar uma ferramenta importante para promover um ambiente mais favorável e dinâmico. Através da livre troca de informações, é possível construir saídas que conciliem ou mediem os interesses conflitantes dos diversos setores da sociedade.

Mais focada no setor privado, a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) juntamente com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da Prática Recomendada 1001:2020, apresenta a atividade de RIG como:

Atividade de Relações Institucionais e Governamentais (RIG), formalmente reconhecida na classificação Brasileira de Ocupações (CBO) sob o código 1423-45, integrante da família de “Gerentes de comercialização, marketing e comunicação”, por meio da qual os atores sociais e econômicos impactados por proposições legislativas (Parlamento), por políticas públicas (Executivo), por demanda da sociedade civil organizada (terceiro setor) e/ou pelo mercado (consumidores) fazem chegar aos tomadores de decisões estratégias (privado) e políticas (autoridades) a sua visão sobre a matéria, com o intuito de: 1) mitigar riscos econômicos, sociais, institucionais ou operacionais; 2) apresentar problemas, desafios, propostas e alternativas para questões públicas ou coletivas; 3) apresentar sugestões para o melhoramento da proposição; 4) apresentar fatos, dados e informações importantes para a melhor compreensão do âmbito sobre o qual a medida terá impacto, de modo que o tomador de decisão pondere mais elementos na formulação de proposição legislativa ou política pública; e 5) alertar para inconstitucionalidades, injuridicidades (inadequação ao ordenamento jurídico vigente) e técnicas legislativas equivocadas. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2020, p. 1).

Para Griebeler (2020 *apud* EMBRAPA 2023), por definição, RIG é o processo de gerenciamento de diversas atividades e ferramentas para a defesa de interesses em todas as esferas, sejam elas locais, estaduais, nacionais e internacionais. Comumente envolve poderes constituídos. É a atividade pela qual os atores sociais e econômicos fazem chegar aos tomadores de decisão política a sua visão e buscam influenciar políticas públicas.

A Diretriz Geral para a execução das Relações Institucionais no âmbito do Exército Brasileiro (EB), Portaria EB nº 1.963, de 3 de dezembro de 2019, apresenta as seguintes definições sobre Relações Institucionais e Gestão das Relações Institucionais:

Art. 3º **Relações Institucionais no EB** são os relacionamentos externos à Força estabelecidos formalmente ou informalmente, entre representantes de Instituições e órgãos de interesse, com a finalidade de estruturar acordos, parcerias, convênios, eventos, reuniões ou outras formas de aproximação, que possibilitem atender aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), suas ações e atividades derivadas, além de consolidar sua imagem perante o público externo. Art. 4º Entende-se como **Gestão das Relações Institucionais** o processo que tem por objetivo gerenciar os Atores Principais que podem influenciar, direta ou indiretamente, na consecução dos OEE e, em última análise, na missão a ser cumprida, bem como gerenciar os mecanismos legais descritos no art. 3º, para os mesmos fins. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019, p. 2, grifo nosso).

Como exemplo de organização de RIG, vale citar o Tribunal de Contas da União (TCU), instituição brasileira responsável por fiscalizar a aplicação dos recursos públicos, que compreende o papel estratégico de suas relações institucionais capaz de permitir uma interação mais eficaz com uma variedade de atores internos e externos. Essa abordagem busca articular e harmonizar ações e interesses, por meio da identificação, análise e monitoramento de temas, instituições, atores e suas interconexões. O objetivo é fortalecer a reputação da instituição, reduzir riscos e potencializar as ações em prol do interesse público e em benefício da sociedade (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).

Atualmente o Governo do Distrito Federal (GDF) possui um órgão da administração direta denominado de Secretaria de Estado de Relações Institucionais do Distrito Federal (SERINS). Conforme Decreto 39.610, de 1º de janeiro de 2019, essa secretaria tem atuação e competência para:

I - coordenação das relações institucionais com os demais Poderes do Distrito Federal e com os Poderes da República e dos Governos Estaduais e Municipais; II - articulação com a Câmara Legislativa do Distrito Federal, inclusive acompanhamento do Processo Legislativo; III - articulação com os demais entes da Federação, inclusive o Congresso Nacional; IV - relações com a Sociedade Civil; V - relações com entidades sindicais, categorias profissionais, movimentos sociais e do terceiro setor. (DISTRITO FEDERAL, 2019).

2.1.1. Estruturação de RIG em uma organização

RIG é uma atividade complexa que compreende diferentes campos de atuação. Por um lado, os profissionais dessa área buscam levar seus pleitos e perspectivas ao Estado, seja no legislativo ou executivo, na finalidade de vê-los atendidos. Dessa forma, elaboram agendas alinhadas com a missão e metas da

instituição que representam, identificando aliados e oponentes, e construindo soluções consensuais para apresentar às autoridades decisivas propostas de políticas públicas mais harmoniosas (GALVÃO, 2016).

Como forma de estruturar uma área de RIG para gerar impacto em uma organização, Gozetto (2018) afirma que:

A criação de departamentos de relações governamentais tem sido uma alternativa para institucionalizar o relacionamento com o governo e para profissionalizá-lo, tornando a representação de interesses mais técnica. Para além dos benefícios previamente apresentados, a empresa com essa opção, a empresa pode diminuir o risco de ver-se envolvida em ações ilícitas ou antiéticas. (GOZETTO, 2018, p. 41).

Um departamento de RIG atua geralmente em três diferentes frentes. A primeira delas é a Inteligência Política, a segunda o Posicionamento Institucional e a terceira a Defesa de Interesses.

A primeira frente, Inteligência Política, tem o propósito de desenvolver estratégias para identificar oportunidades, antecipar riscos e construir cenários políticos. Essa frente constitui-se por um conjunto de ações, incluindo a análise institucional, identificação de temas relevantes (agenda governamental), monitoramento das ações governamentais, monitoramento político e análise do monitoramento das decisões governamentais e político (GOZETTO, 2018).

Na segunda frente, Posicionamento Institucional, o propósito é fortalecer os laços com os principais agentes que exercem influência sobre a organização, abrangendo tanto o setor público quanto o setor privado, e que também são afetados por ela. Nesse contexto, diversas considerações devem ser incorporadas para alcançar o objetivo almejado: imagem, representatividade, atores chave e relacionamento (GOZETTO, 2018).

A terceira e última frente, Defesa de Interesses, tem como principal objetivo a definição e implementação das estratégias e táticas de ação. Em RIG, estratégia pode ser entendida como um plano integrado para ganhar acesso, influenciar e assegurar objetivos políticos específicos. Existem três tipos de estratégias nesta ação segundo Thomas (2004, *apud* GOZETTO, 2018):

1. Promocional: utilizada quando o grupo de interesses deseja contribuir para a formação da agenda governamental, levar uma demanda aos tomadores de decisão ou apresentar o seu ponto de vista.
2. Defensiva: utilizada quando é necessário se contrapor a mudanças no *status quo* que não são desejadas; é necessário criar oposição àqueles que pretendem realizar mudanças.
3. Manutenção: estratégia pela qual os grupos de interesse mantêm o engajamento dos tomadores de decisão a seus temas de interesse. (THOMAS, 2004, *apud* GOZETTO, 2018, p. 46).

Ainda segundo Gozetto (2018), no processo de elaboração da estratégia e da tática:

[...] da estratégia leva-se em consideração quais são os resultados esperados e traça-se alguns cursos alternativos de ação, caso haja riscos envolvidos na execução da estratégia. A identificação dos principais tomadores de decisão a serem acessados é bastante importante e relaciona-se à definição das táticas que serão utilizadas. Entende-se como táticas, os meios específicos para alcançar os objetivos políticos do grupo. Há alguns fatores relevantes para determinar quais são as estratégias e táticas apropriadas para a campanha de relações governamentais que se está desenhando. São determinantes: o tipo de grupo, o interesse a ser defendido, os recursos disponíveis, se o grupo possui ou não acesso aos tomadores de decisão e o mais importante, qual é o objetivo da campanha (promocional, defensiva ou manutenção). (GOZETTO, 2018, p. 46).

Entre as táticas de RIG, as ações de *lobby* e *advocacy* são certamente uma das que mais contribuem para a geração de vantagens competitivas para as instituições em função do estabelecimento de relacionamentos com os principais atores políticos. Deste modo, estes dois conceitos serão abordados nos tópicos seguintes.

2.1.2. Lobby

A palavra *lobby*, de procedência inglesa, pode ser traduzida literalmente como a sala de espera na entrada principal de um prédio, ou como o saguão de uma casa. Conforme Dicionário Oxford (2023), o termo remonta a meados do Século XVI e descreve a ação de indivíduos que não possuíam acesso às mesas de negociação e, por isso, esperavam pelos tomadores de decisões políticas nas entradas dos edifícios, com o intuito de abordá-los e expor suas demandas.

No Brasil, as primeiras menções a esse conceito surgiram por volta da década de 1970, quando a imprensa começou a usar a expressão "*lobby*" para descrever qualquer atividade relacionada a influência e convencimento. Dado que o processo de tomada de decisões era altamente centralizado, para influenciá-lo bastava ser "amigo do rei". Isso resultou na disseminação da prática de buscar acesso e resultados por meios questionáveis. Dessa forma, estabelecer contatos com ministros de destaque ou ocupantes de cargos estratégicos tornou-se crucial para exercer influência, e todo o processo acontecia muitas vezes à margem da legalidade. Assim, ao longo do tempo, o termo "*lobby*" passou a estar frequentemente associado a atividades ilícitas, como corrupção ativa, corrupção passiva e tráfico de influência (OLIVEIRA, 2004).

Lobby, segundo Bobbio *et al* (1998, p. 563),

Trata-se de uma atividade, ou melhor, de um processo, mais do que de uma organização. É o processo por meio do qual os representantes de grupos de interesses, agindo como intermediários, levam ao conhecimento dos legisladores ou dos "tomadores de decisão" os desejos de seus grupos. *Lobbying* é, portanto, e sobretudo uma transmissão de mensagens do Grupo de pressão aos "tomadores de decisão", por meio de representantes especializados (em alguns casos, como nos Estados Unidos, legalmente autorizados), que podem ou não fazer uso da ameaça de sanções (BOBBIO *et al*, 1998, p. 563).

Oliveira (2004), por sua vez, conceitua *lobbying* como o processo pelo qual os grupos de pressão buscam participar do processo estatal de tomada de decisões, contribuindo para a elaboração das políticas públicas de cada país. Assim, esses grupos de pressão utilizam o *lobbying* para esclarecer a autoridade pública, direta ou indiretamente, sobre as propostas ou decisões que possam vir a ser encaminhadas como um mecanismo operacional de persuasão.

No Brasil, o *lobby* é entendido como atividade de relações públicas, de assessores parlamentares e profissionais liberais, irmanados com os interesses de um determinado grupo ou segmento social. Tais agentes devem trabalhar de forma transparente, caso contrário estão sujeitos a responder administrativamente e criminalmente por qualquer ato que exceda os limites legais, ainda que o *lobbying* não tenha sido regulamentado em nosso país. Em regra, *lobby* é executado por equipes especializadas que visam a alertar sobre

a iminência de mudanças e a produzir material informativo, fazendo-o chegar a quem decide.

Para Lemos (1988, apud OLIVEIRA, 2005, p. 30), o *lobby* precisa ser entendido como a organização e a operação de um eficiente canal de informações de mão dupla, entre a entidade que o apropria e o setor do poder que focaliza.

Segundo Graziano (1996, apud OLIVEIRA, 2005, p. 30), a atividade envolve a coleta de informações, propostas políticas, estratégias apropriadas para dar suporte a tais demandas, confecção de pesquisas e a procura por aliados. Proporciona a troca de informações e de ideias entre governo e partes privadas, capazes de infundir nas políticas públicas conhecimento de causa e realismo consciente. Seu último estágio é a pressão, momento em que o lobista deve-se valer de seu poder de comunicação e persuasão.

Diante desta árdua tarefa, Graziano (1997) afirma também,

[...] *lobby* frequentemente se origina dos interesses politicamente organizados em associações. Além disso, raras vezes uma associação atua isoladamente. A norma é que os grupos que têm atividade semelhante ou correlata em certas áreas de política se associem em "comunidades de *lobby*" para trocar informações, construir coalizões etc. Exemplos de subsistemas deste tipo são a "comunidade da educação superior", que reflete as opiniões das autoridades universitárias, cientistas e semelhantes; "a comunidade dos fazendeiros"; o "*lobby* da Defesa" e outros do mesmo gênero. Além de agirem como "blocos de poder" na defesa de seus membros individuais, essas comunidades também funcionam como filtros e reguladores. A associação e sua equipe de profissionais — que não são nem mediadores nem simples mão-de-obra contratada, mas profissionais encarregados da definição e operacionalização da ação política do grupo — têm principalmente um papel crucial na construção das percepções e comportamentos de seus membros. (GRAZIANO, 1997, p. 05)

Oliveira (2004) apresenta ainda que a atividade lobista pode ser dividida em quatro tipos, representados pelos seguintes profissionais, entidades ou departamentos: a) assessoria de assuntos parlamentares da administração direta (*lobbying* público); b) executivos de relações governamentais das empresas da iniciativa privada; c) entidades classistas; d) e escritórios de *lobbying* e consultoria.

Embora não sejam chamados de lobistas ou defensores políticos, as assessorias da administração direta, são os representantes de agências e instituições governamentais. Estes representam seus órgãos junto aos poderes legislativo e executivo do governo para prestar informações, advogar pelos programas e orçamentos e para proteger os interesses de suas organizações (GOZETTO; THOMAS, 2017).

Para Aragão e Lemos (1992 e 1988, apud OLIVEIRA, 2004, p. 79), o *lobbying* público contém uma particularidade: Trata-se do *lobbying* do governo sobre o próprio governo. Presidência da República (pela Secretaria de Relações Institucionais), Ministérios, Tribunais, Forças Armadas, governos estaduais (a exemplo das representações das Polícias e Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal), pressionam o poder Legislativo a fim de assegurar seus direitos ou pleitear novos direitos por meio das Assessorias Parlamentares. Para os referidos autores, esta atividade vem sendo muito difundida e profissionalizada nos últimos anos. Os Assessores Parlamentares (maneira como se autointitulam os lobistas públicos) apresentam, por exemplo, aos parlamentares pareceres alternativos aos projetos, além de ampliarem o debate entre poderes.

O *lobbying* público, também, se mostra atuante na época em que se tramita o Orçamento Federal no Congresso Nacional. Durante este período, as assessorias parlamentares atuam na tentativa de evitar emendas aos projetos tidos como prioritários da pasta que representam e na ampliação de suas verbas por meio das emendas orçamentárias (CARVALHO, 2002, apud OLIVEIRA, 2004, p. 81).

Assim, a tática de *lobby* se caracteriza essencialmente pela comunicação direta entre os grupos de interesse e os tomadores de decisão, para apresentar argumentos favoráveis ou contrários visando determinado interesse da organização. De forma geral, esses interesses são defendidos por um profissional de RIG contratado para levar a informação diretamente para a autoridade tomadora da decisão (PATRI, 2011).

Gozetto (2018) completa:

Podemos conceituar *lobby* direto como uma forma de influenciar os tomadores de decisão através de interação direta. Por isso, no *lobby* direto se privilegia a utilização de profissionais de relações governamentais que entram em contato direto com os tomadores de decisão beneficiando-se de laços previamente construídos no bojo do processo de tomada de decisões. Contato presencial formal e informal, tais como agendamento de reuniões com os tomadores de decisão; participação presencial em audiências e consultas públicas ou através do envio de comentários; obtenção e ocupação de assentos em conselhos gestores; participação em eventos sociais (almoços, jantares, festas, solenidades, eventos educativos, clubes etc.) são atividades tradicionais de *lobby* direto. É possível também utilizar o contato não presencial direto ao apresentar as demandas do grupo para a assessoria dos decisores ou para intermediários (GOZETTO, 2018, p. 46).

2.1.3. *Advocacy*

Advocacy, da mesma forma que o *lobby*, é um termo em inglês, ainda sem tradução para o português e de prática recente no Brasil. Conforme Prakash e Gugerty (2010), o termo “*advocacy*” significa esforços sistemáticos por atores que buscam promover objetivos políticos específicos. Compreende práticas realizadas por indivíduos, grupos ou organizações com a finalidade de influenciar a opinião pública e promover a mobilização e a ação coletiva para a defesa de interesses.

Assim, Gozetto (2018) complementa, detalhando o conceito no contexto brasileiro:

Advocacy entende-se um tipo de ação política organizada e planejada, realizada tipicamente por organizações da sociedade civil, independentemente de mandato político, que engajam e mobilizam a opinião pública em torno de uma causa para influenciar os tomadores de decisão a considerar demandas legítimas e relevantes acerca de políticas públicas em curso, em elaboração ou em implementação. De acordo com esse ponto de vista, diferentemente do *lobby*, no qual o contato com o tomador de decisão é direto, no *advocacy* tal contato é indireto, realizado por terceiros, ou seja, pela opinião pública que foi engajada e mobilizada em torno de uma causa e incentivada a pressionar os tomadores de decisão. (GOZETTO, 2018, p. 41).

Deste modo, a ação de *advocacy* se utiliza de técnicas indiretas para influenciar autoridades por meio de intermediários, ou seja, os eleitores ou do público em geral. Estas táticas tendem a ocultar os verdadeiros interesses subjacentes às ações, dando a impressão de que as demandas surgem de forma espontânea. Algumas das abordagens indiretas incluem: Promover pressão

pública por meio da mobilização de indivíduos, utilizando anúncios em revistas, jornais, televisão, internet, pesquisas e manifestações públicas (o objetivo é persuadir os formuladores de políticas públicas de que a opinião pública está a favor das posições defendidas por esse grupo de interesse); Gerenciamento da imagem de empresas ou grupos de interesse (construindo uma boa imagem, se consegue ter menos opositores aos seus pleitos); Empregar eleitores como lobistas (mobilizar um grande número de eleitores de uma região específica com o objetivo de incentivá-los a influenciar); e grupos de interesses ainda podem fazer uso de técnicas diversas como marchas, greves ou demonstrações públicas (PATRI, 2011).

As diferenças entre os conceitos de *advocacy* e *lobby* podem ser melhor entendidas e visualizadas por meio da análise das informações contidas na Figura 2.

Figura 2 - Principais diferenças entre *Advocacy* e *Lobby*

<i>Advocacy</i>	<i>Lobby</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizado por quem procura acessar as mesas de negociação; • Defesa de causas; • Táticas que privilegiam contatos indiretos com o tomador de decisão; • Mobilização da opinião pública para essa incida sobre o tomador de decisão; • Representação auto autorizada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizado por quem já possui acesso às mesas de negociação; • Defesa de interesses; • Táticas que privilegiam contatos diretos com o tomador de decisão; • Pressão direta sobre o tomador de decisão; • Representação autorizada;

Fonte: Gozetto (2018, p. 42).

2.2. Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF

Para uma compreensão mais profunda das relações institucionais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) e para aplicar os conceitos apresentados anteriormente, é crucial começar com uma breve revisão dos aspectos históricos que moldaram essa importante instituição.

O Corpo de Bombeiros no Brasil foi obra do imperador Dom Pedro II no ano de 1856. Ao receber do Ministro da Justiça um relatório apontando a crescente recorrência de incêndios na cidade do Rio de Janeiro, o imperador

vislumbrou que a Corte lá instalada não mais poderia prescindir desse serviço. Decidiu então reunir as tropas existentes, formadas por operários dos Arsenais de Guerra e Marinha, das obras públicas e da Casa de Correções e, por meio do Decreto Imperial nº 1.775, de 2 de julho de 1856, criar o Corpo Provisório de Bombeiros da Corte. A organização definitiva da corporação só ocorreu quatro anos mais tarde, sob a jurisdição do Ministério da Justiça (LIMA, 2015).

Já no ano de 1959, com o surgimento da nova capital da República em Brasília e com a criação do Estado da Guanabara, tendo a cidade do Rio de Janeiro por capital, e os órgãos públicos passando à jurisdição estadual, a corporação se viu dividida em duas esferas, a estadual e a da União. Em meio a tentativas de reestruturação da carreira de bombeiro o general de Brigada Raphael de Souza Aguiar buscou uma definição para o futuro da instituição. Quando João Goulart passou a governar o país em 1961, ele fortaleceu a política sindical e juntamente surgiu a Associação de Cabos e Soldados do Corpo de Bombeiros do Estado da Guanabara (CBEG), que passou a atuar politicamente, reivindicando condições para a conquista de interesses da categoria. Essa entidade lutou pelo direito de opção dos bombeiros de retornarem ao serviço da União ou permanecerem no Rio de Janeiro como servidores estaduais (LIMA, 2015).

Outro fato marcante foi a instalação da Assembleia Nacional Constituinte no Congresso Nacional em 1º de fevereiro de 1987, a fim de elaborar uma nova Constituição democrática. Esta assegurou, no artigo 21, à União a competência de organizar e manter o CBMDF e, no artigo 144, garantiu a situação de militares por parte dos integrantes dos Corpos de Bombeiros Estaduais e do Distrito Federal, sendo consolidada a incumbência da execução de atividades de defesa civil. Durante o processo da constituinte se observa a participação de várias instituições de bombeiros na defesa e garantia de direitos. Entre estas do Comandante-Geral do CBMDF, Coronel Paulo José Martins dos Santos, na audiência pública realizada no dia 29 de abril de 1987 na Subcomissão de Defesa do Estado, da Sociedade e de sua Segurança da Assembleia Nacional Constituinte (BRASIL, 1987, p. 46),

[...] Não venho aqui para defender a necessidade da existência do Corpo de Bombeiros, porque isso a sociedade civil já nos garantiu, na sua plenitude, quando, recentemente, em pesquisa, do IBOPE, publicada no Jornal do Brasil, garantiu que o índice de confiabilidade em nossa corporação chega a 96%, entre os entrevistados. Isso nos encheu de orgulho mas, também demonstra, que o peso da responsabilidade é muito grande. Uma corporação que goza de 96% de credibilidade de uma população, numa pesquisa feita em três Estados de peso como São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, não pode se descuidar na sua operacionalidade. Por essa razão, vim aqui, apenas, para que nós possamos, juntos fazer algumas reflexões a respeito do papel do Corpo de Bombeiros na defesa da Comunidade. [...] Caberá aos Srs. Constituintes analisarem onde melhor se enquadra o Corpo de Bombeiros. Porque, realmente, ele é o grande braço da defesa civil. É aquele que está, hoje, em melhores condições para desempenhar, especialmente, as missões de socorro. A defesa civil está subdividida em: planejamento, socorro, ações de recuperações e ações psicológicas contra os aspectos negativos das calamidades. O Corpo de Bombeiros, na ação de planejamento de socorro, está em perfeitas condições de atuar na maioria dos Estados, bem apoiado pelas polícias militares. (BRASIL, 1987, p. 46).

Conforme Parente (2020), os relatos históricos da atuação política e as múltiplas formas de pressões do CBMDF nos poderes legislativos e executivos, demonstram que a prática do *lobby* na instituição (e em certa medida das atividades de RIG) surgiram juntamente com a criação e instituição do CBMDF. Nesta linha, essas atividades vêm sendo aprimoradas, institucionalizadas e fortalecidas ao longo dos anos, principalmente após a constituinte de 1988.

O CBMDF, atualmente, não apresenta em sua estrutura órgão destinado especificamente ao exercício das relações institucionais e governamentais. A atuação se dá de forma não-linear e simultânea pelos diversos setores da instituição, tendo como orientação o planejamento estratégico e as diretrizes do Comandante-Geral. O atual Regimento Interno do CBMDF, Portaria nº 24 de 25 de novembro de 2020, apresenta atribuições esparsas de “relações institucionais” apenas em dois momentos, a saber, a Assessoria Parlamentar – ASPAR (inciso II do Art.13) e a Assessoria para Acordos de Cooperação – ASCOP (inciso IX do Art. 19), esses órgãos subordinados ao Gabinete do Comandante-Geral - GABCG (DISTRITO FEDERAL, 2020). O Centro de Comunicação Social do CBMDF (CECOM) também desempenha um papel crucial no contexto de relações institucionais. Este órgão exerce a função de promover a comunicação eficaz entre a corporação e diversos públicos, incluindo

a sociedade em geral, parceiros governamentais, imprensa e outros *stakeholders*.

Importante destacar que outros setores da corporação também desempenham, em alguma medida, ações menores de RIG como, por exemplo, o contato de um Grupamento Multiemprego com as Administrações Regionais, ou mesmo encontros da Academia de Bombeiro Militar com outras academias militares de formação nos intercâmbios dos alunos. No entanto, como recorte deste trabalho, e pela ligação mais direta com as atividades de RIG, as competências e atribuições do Comandante-Geral, GABCG, ASPAR, ASCOP e CECOM serão detalhadas nos próximos tópicos.

Relativo ao Plano Estratégico do CBMDF (2023a), este não apresenta objetivos claros e específicos de RIG, o tema é abordado somente de forma indireta com os objetivos: 3 – Aprimorar a responsabilidade socioambiental da corporação com a iniciativa: Estabelecer parcerias institucionais; e 10 – Desenvolver pesquisas e a gestão do conhecimento com o fator crítico de sucesso: Estabelecimento de parcerias institucionais. Nesta medida, o primeiro objetivo está focado mais na responsabilidade da corporação com o meio ambiente e com a sustentabilidade. Já o segundo com a área de ensino e pesquisa da instituição.

2.2.1. Comandante-Geral do CBMDF e Gabinete

O Comandante-Geral do CBMDF é o oficial de mais alta patente e liderança dentro da organização. Responsável por supervisionar e orientar as políticas, estratégicas e operações da corporação, o Comandante-Geral desempenha um papel crucial na garantia da eficiência, eficácia e prontidão das atividades de toda a corporação.

A Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que trata da organização básica do CBMDF, apresenta o Comandante-Geral em seu Art. 9º (BRASIL, 1991) “O Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal é o responsável pela administração, comando e emprego da corporação”. Já as

competências e atribuições do Comandante-Geral foram disciplinadas no Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010,

Art. 7º Ao Comandante-Geral, na condição de responsável pela administração, comando e emprego da Corporação, sem prejuízo de outras atribuições previstas na legislação, incumbe: **I - representar a Corporação perante órgãos e entidades, públicas e privadas, e a sociedade;** II - planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e fiscalizar as atividades da Corporação; III - praticar os atos administrativos necessários ao funcionamento da Corporação; IV - nomear membros de conselhos previstos em lei; V - estabelecer as políticas e diretrizes estratégicas da Corporação; VI - decidir sobre questões administrativas; VII - aprovar os planos de nível estratégico da Corporação, inclusive o de aplicação de recursos financeiros e o plano de emprego; VIII - movimentar os Oficiais do Alto Comando; IX - determinar a instauração de inquérito técnico; X - declarar aspirantes-a-oficial, demitir oficiais e promover ou excluir praças; XI - assessorar o Secretário de Segurança Pública do Distrito Federal e, quando solicitado, os órgãos nacionais de segurança pública, defesa civil e meio ambiente, nos assuntos de competência da Corporação; XII - delegar competências, observados os limites estabelecidos em lei ou regulamento; XIII - supervisionar a administração orçamentária, financeira, contábil e patrimonial; XIV - nomear bombeiros militares da reserva remunerada, na forma prevista em legislação específica; XV - promover a incorporação dos candidatos aprovados nos concursos públicos para os diversos Quadros ou Qualificações existentes na Corporação; e XVI - celebrar contratos, convênios, termos de cooperação, parcerias e similares. (BRASIL, 2010, grifo nosso).

Como se observa, o Comandante-Geral atua como elo entre o CBMDF e outras instituições, autoridades governamentais e a sociedade em geral, desempenhando um papel fundamental no que tange as relações institucionais e governamentais. É encarregado da diplomacia e da representação da corporação em diversos contextos, promovendo parcerias colaborativas, defendendo as necessidades do CBMDF perante as autoridades governamentais e garantindo uma comunicação eficaz entre a instituição e o poder público. Sua liderança influencia diretamente a cultura organizacional e a busca contínua por padrões de excelência.

Como estrutura de suporte imediato, o Comandante-Geral possui o Gabinete do Comandante-Geral (GABCG) que, conforme Lei nº 12.086, de 6 de novembro de 2009, que dispõe, entre outros, sobre o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e a Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que trata da organização básica do CBMDF, apresenta o GABCG com as seguintes funções:

Art. 23. O Gabinete do Comandante-Geral tem a seu cargo as funções de assistência e assessoramento direto ao Comandante-Geral, nos assuntos que escapem às atribuições normais e específicas dos demais órgãos de direção e destina-se a dar flexibilidade à estrutura do Comando-Geral da Corporação, particularmente em assuntos técnicos especializados. (BRASIL, 2009).

Já a regulamentação por meio do Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010, que disciplinou o inciso I do Art. 10-B da Lei nº 12.086, de 6 de novembro de 2009, complementa:

Art. 20 [...] Parágrafo único. São subordinados ao Gabinete do Comandante-Geral: I - o Instituto a que se refere o art. 23-A da Lei no 8.255, de 1991; II - a Assessoria Técnico-Administrativa; III - a Assessoria Parlamentar; e IV - a Assessoria Jurídica. Art. 21. Ao Chefe de Gabinete do Comandante-Geral incumbe: I - elaborar e distribuir a documentação pessoal e institucional de competência do Comandante-Geral; II - assistir ao Comandante-Geral em seus compromissos sociais, de natureza civil e militar; III - organizar e controlar a pauta de audiências, visitas e demais compromissos do Comandante-Geral; e IV - orientar os órgãos internos e externos sobre as normas e condutas de trabalho do Gabinete do Comandante-Geral. (BRASIL, 2010).

O atual Regimento Interno do CBMDF, aprovado pela Portaria nº 24 de 25 de novembro de 2020, apresenta a seguinte competência para o GABCG:

Art. 6º Ao Gabinete do Comandante-Geral compete: I - prestar assistência ao Comandante-Geral, especialmente em seus compromissos sociais de natureza civil e militar; II - assessorar o Comandante-Geral nas áreas técnica, jurídica, administrativa e parlamentar; III - assessorar o Comandante-Geral nos assuntos não previstos nas competências normais e específicas dos órgãos de direção; IV - elaborar, controlar e distribuir a documentação de competência do Comandante-Geral; V - orientar os órgãos internos e externos sobre as normas e condutas de trabalho do Gabinete do Comandante-Geral; VI - organizar e controlar a pauta de audiências, visitas e demais compromissos do Comandante-Geral. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2020).

2.2.2. Assessoria Parlamentar

De acordo com Silva (2016, p. 24) a ASPAR do CBMDF foi criada após a promulgação da Constituição de 1988, com o intuito de acompanhar os trabalhos legislativos no Congresso Nacional. Nesta época sua sede foi estabelecida no Senado Federal, porém, somente teve consolidada sua primeira regulamentação por meio da Portaria nº 03, de 19 de fevereiro de 1999.

Atualmente, a ASPAR está situada no 27º andar do anexo I, do Senado Federal, ocupando a sala de número 05 por meio do Termo de Cessão de Uso de Área 02/2019. É, como já mencionado, órgão subordinado ao GABCG conforme Decreto no 7.163, de 29 de abril de 2010 e é regulada pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, Regimento Interno da corporação, conforme segue:

Art. 13. À Assessoria Parlamentar, além das atribuições constantes no art. 7º, compete: I - assessorar e assistir o Comandante-Geral nos assuntos de natureza parlamentar a fim de facilitar o processo de tomada de decisão frente às demandas legislativas afetas à Corporação; II - assessorar, assistir e auxiliar o Comandante-Geral em representações políticas, **relações institucionais** e assuntos ligados ao cerimonial de solenidades, especialmente no Senado Federal, na Câmara dos Deputados e na Câmara Legislativa do Distrito Federal; III - acompanhar as sessões em Plenário, Comissões e Frentes Parlamentares quando tratarem de assuntos de interesse institucional; IV - acompanhar as proposições e atividades legislativas de interesse da Corporação, mantendo o Comandante-Geral informado; V - analisar, controlar e apresentar sugestões, emendas, destaques e relatórios acerca das proposições legislativas de interesse do CBMDF; VI - receber e auxiliar, quando necessário, os representantes das Corporações co-irmãs, prestando apoio nos assuntos de natureza parlamentar; VII - assessorar, assistir e auxiliar o Comandante-Geral, nos assuntos de natureza parlamentar, em reuniões do Conselho Nacional de Comandantes-Gerais das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil – CNCG e da Liga Nacional dos Comandantes-Gerais dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil – LIGABOM; VIII - assessorar, propor e acompanhar a captação de recursos provenientes de emendas parlamentares.

Art. 14. À Seção de Assuntos Parlamentares, além das atribuições previstas no art. 7º, compete: I - identificar, analisar, separar, catalogar e acompanhar as proposições e atividades legislativas apresentadas e discutidas pelas respectivas Casas Legislativas, que sejam de interesse da Corporação; II - apoiar e controlar o relacionamento dos órgãos do CBMDF com o Congresso Nacional e Câmara Legislativa do Distrito Federal; III - propor a elaboração de estudos, proposições e pareceres, quando necessário. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2020, grifo nosso).

Nota-se que a ASPAR foi incumbida de realizar a tarefa de assessorar, assistir e auxiliar o Comandante-Geral em relações institucionais especialmente no Senado Federal, na Câmara dos Deputados e na Câmara Legislativa do Distrito Federal. Esta é a primeira aparição do termo “relações institucionais” em todo ordenamento jurídico do CBMDF.

Além da ASPAR possuir legitimidade clara e expressa para tratar dos interesses do CBMDF, possui também legitimidade implícita para defender os

interesses da profissão de bombeiro militar nacionalmente perante o Congresso Nacional, conforme os resultados de Silva (2016):

[...] ao estudar as hipóteses estabelecidas na pesquisa, verificou-se que a ASPAR do CBMDF ao defender os interesses corporativos, diante dos diversos momentos das modificações legislativa no [Congresso Nacional], possui a legitimidade clara e expressa perante o CBMDF. Entretanto, dada a inexpressível presença dos representantes das Corporações de Bombeiros Militares estaduais, imputa-se a ASPAR do CBMDF uma implícita legitimidade, [...] a ASPAR extrapola suas atribuições quanto à esfera de competência, pois deixa de ser representante apenas do Distrito Federal e passa a ser vista como a representante dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil. (SILVA, 2016, p. 96).

A ASPAR, em outras palavras, é responsável pelo *lobby* institucional direto. Opera sob um modelo centrado nos princípios de monitoramento, informação e influência. Em cada fase de atuação, a ASPAR adota uma prática consistente por meio da realização de análises detalhadas que fundamentam suas ações, ao mesmo tempo em que oferece uma fonte rica de informações para os parlamentares acerca do CBMDF.

Nesse aspecto, a primeira tarefa a ser cumprida pela Assessoria é o monitoramento legislativo e, por ser de extrema importância, tal atividade é realizada permanentemente. É nela que se pode identificar projetos de lei que signifiquem riscos ou oportunidades. A qualidade desse monitoramento passa pela formulação de uma tendência confiável para uma proposta legislativa em questão e, para isso, é necessário realizar análises cuidadosas dos regimentos internos e regras de tramitações em ambas as casas legislativas. Além do mais, é importante entender o perfil do parlamentar que o apresenta, dos motivos que o levaram a propor o projeto e mapear os interesses divergentes ou convergentes relativos à proposta. Para tanto, uma boa análise política passa pelo mapeamento dos tomadores de decisão nos poderes Legislativos e Executivos. Trata-se de mapear, também, aliados e inimigos das causas a serem defendidas, além das lideranças políticas mais atuantes e as pessoas que ocupam papéis-chave no governo (OLIVEIRA, 2004).

Assim, a competência de relações institucionais da ASPAR desempenha um papel importante no CBMDF, atuando como pilar fundamental para a influência da organização no âmbito legislativo. Através de uma abordagem

estratégica, se dedica a monitorar de perto os atores e atividades legislativas, identificando projetos de lei e iniciativas que possam impactar direta ou indiretamente as operações da corporação e os interesses dos bombeiros militares. Além disso, a assessoria busca estabelecer uma comunicação contínua e produtiva com os parlamentares e com outras instituições, fornecendo informações técnicas e dados especializados para embasar decisões políticas. Essa colaboração construtiva entre a instituição e o poder legislativo não apenas garante a defesa dos direitos e necessidades do CBMDF, mas também contribui para o aprimoramento das políticas públicas relacionadas à segurança e resposta a emergências.

2.2.3. Assessoria para Acordos de Cooperação

O convênio entre o CBMDF e a *Japan International Cooperation Agency*⁵ (JICA), celebrado no final da década de 1970, é considerado como a ação pioneira das ações cooperação dentro da corporação. Esta ação revolucionou o CBMDF em técnicas, táticas, tecnologias e equipamentos juntamente com parcerias realizadas com outros países. Apesar desse histórico, a Assessoria para Acordos de Cooperação (ASCOP) só foi instituída em 13 de julho de 2011, por meio da Portaria nº 51/2011 (BARCELOS, 2015).

Atualmente, a ASCOP está situada no 2º andar do anexo I, do Quartel do Comando Geral. É órgão também subordinado ao GABCG conforme Decreto no 7.163, de 29 de abril de 2010 e é regulada pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, que define o Regimento Interno do CBMDF:

Art. 19. À Assessoria para Acordos de Cooperação, além das atribuições constantes no art. 7º, compete: I - assessorar o Comandante-Geral nos assuntos inerentes aos acordos de cooperação; II - fomentar o diálogo entre os setores interessados da Corporação com organismos nacionais e internacionais, visando o estabelecimento de acordos de cooperação técnico científica e o intercâmbio de experiências e informações; III - detectar e promover iniciativas para captação de recursos a partir de programas conjuntos com entidades nacionais e internacionais; IV - gerenciar os acordos,

⁵ A Agência de Cooperação Internacional do Japão é uma agência governamental independente que coordena Assistência Oficial ao Desenvolvimento em nome do governo do Japão. É comumente conhecida pelo acrônimo JICA, de seu nome em inglês *Japan International Cooperation Agency*. JICA fornece treinamento técnico para participantes de países em desenvolvimento em diversas áreas, incluindo médica, industrial e agricultura.

programas e projetos de cooperação; V - instruir e acompanhar a tramitação dos pedidos de afastamento do país de bombeiros militares relacionados aos acordos de cooperação; VI - tornar públicas as atividades do CBMDF em outros países; VII - apoiar visitas ao CBMDF de especialistas e delegações; VIII - preparar minutas de acordos internacionais, ajustes administrativos, protocolos adicionais e demais documentos complementares relacionados à sua área de atuação; **IX - desempenhar, em conjunto com a ASPAR, as atividades relacionadas às relações institucionais do CBMDF**; X - dar suporte à área técnica na execução de programas e projetos de cooperação de âmbito nacional e internacional, visando ao desenvolvimento científico e tecnológico da Corporação. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2020, grifo nosso).

Observa-se que a ASCOP foi encarregada de desempenhar, em conjunto com a ASPAR, as atividades de relações institucionais do CBMDF, sendo essa a segunda aparição do termo “relações institucionais” em todo ordenamento jurídico do CBMDF. Desta forma, demonstra a importância de abordar as questões de RIG de maneira integrada e harmônica.

2.2.4. Centro de Comunicação Social

O Centro de Comunicação Social do CBMDF (CECOM) desempenha um papel central no sistema de comunicação da corporação, sendo responsável por uma variedade de atividades estratégicas e informativas. Sua atuação engloba a elaboração e execução do planejamento estratégico da comunicação corporativa, visando fortalecer a imagem e os objetivos da instituição. Uma de suas tarefas principais é a definição do público-alvo, abrangendo tanto o público interno, composto pelos próprios bombeiros militares, quanto o público externo, que engloba a população em geral. Isso permite direcionar efetivamente as mensagens e iniciativas de comunicação, adaptando-as aos diferentes contextos e necessidades (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2020b).

O CECOM está subordinado ao Comandante-Geral conforme o Decreto Distrital nº 31.817, de 21 de junho de 2010, que regulamenta o inciso II, do artigo 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. O Regimento Interno do CBMDF, estabelecido pela Portaria nº 24, de 25 de

novembro de 2020, detalha as atribuições e competências da CECOM conforme segue:

Art. 289. O Centro de Comunicação Social – CECOM, subordinado ao Comandante-Geral, possui a seguinte estrutura: I - Seção de Relações Públicas – SEREP; II - Seção de Cerimonial – SECER; III - Seção de Produção e Divulgação – SEPDI; IV - Seção de Apoio Administrativo – SEAAD. [...] Art. 291. Ao Centro de Comunicação Social, além das atribuições constantes no art. 283, 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 - implementar e fomentar ações que visem fortalecer a imagem da Corporação; V - contribuir para a preservação das tradições, da memória e dos valores morais e culturais da Corporação; VI - fomentar ações que visem o fortalecimento do moral, da coesão e do espírito de corpo da tropa; VII - interagir com os diversos órgãos da Corporação para a troca de informações necessárias ao desenvolvimento de estudos e projetos relativos à comunicação social; **VIII - cooperar com os demais órgãos públicos de comunicação social**; IX - interagir com os veículos privados de imprensa. [...] Art. 300. Ao Comandante do CECOM, além das atribuições previstas no art. 286, compete: **I - propor e implementar políticas de relações públicas e estratégias de comunicação**; II - administrar as ações de comunicação social em situações de crise ou de emergência. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2020, grifo nosso).

Ainda conforme o Regimento Interno do CBMDF, ressalta-se as competências das seções de Relações Públicas e Cerimonial do CECOM como, em alguma medida, relacionadas às atividades de relações institucionais e governamentais:

Art. 292. À Seção de Relações Públicas, além das atribuições constantes no art. 284, compete: I - planejar, promover e coordenar as atividades de Comunicação Social dirigidas aos públicos interno e externo; II - implementar e fomentar ações que visem fortalecer a imagem 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 - fomentar ações que visem o fortalecimento do moral, da coesão e do espírito de corpo da tropa; VI - cooperar com os demais órgãos públicos de comunicação social; **VII - interagir com os veículos privados de imprensa**; VIII - organizar eventos socioculturais; IX - gerenciar as mídias eletrônicas do CECOM, bem como seus bancos de dados, estatísticas e arquivos; X - 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; XI - formular respostas à imprensa sobre assuntos relacionados ao CBMDF; XII - elaborar resenha diária de matérias publicadas ou veiculadas nos principais órgãos de mídia; XIII - orientar os bombeiros militares a lidar com a imprensa em conformidade com as premissas institucionais; XIV -

coletar dados de ocorrências operacionais e interpretá-los sob a ótica da comunicação social. Art. 293. À Seção de Cerimonial, além das atribuições constantes no art. 284, compete: I - planejar e coordenar a realização das solenidades designadas pelo Comandante-Geral; **II - manter atualizadas as listas com as diversas autoridades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário das esferas federal e distrital**; III - providenciar os meios para o desenvolvimento das solenidades nas áreas de competência do CECOM; IV - realizar o registro fotográfico e a filmagem dos eventos de interesse institucional; V - promover e gerenciar as ações relativas ao cerimonial militar nas solenidades do CBMDF. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2020, grifo nosso).

Dessa forma, o Centro de Comunicação Social desempenha um papel importante, assegurando que a corporação seja adequadamente representada, entendida e valorizada tanto dentro quanto fora da instituição. Desempenha, assim, um papel crucial na construção e manutenção dessas relações institucionais. Por meio de estratégias de comunicação, o CBMDF informa seus parceiros sobre suas atividades, realizações, desafios e necessidades. Isso não apenas mantém os parceiros atualizados, mas também demonstra a dedicação da corporação em manter um diálogo aberto e colaborativo. A comunicação também pode ser direcionada a políticos, líderes comunitários e influenciadores, reforçando a importância do papel dos bombeiros militares na segurança e bem-estar da sociedade.

2.3. Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* é um dos pilares fundamentais da gestão empresarial contemporânea, que busca compreender e gerenciar as complexas relações entre uma organização e todas as partes que a cercam. Essa teoria reconhece que as empresas não operam em um espaço vazio, mas estão intrinsecamente ligadas a diversos grupos que têm interesse direto ou indireto em suas atividades e resultados. A teoria dos *stakeholders* teve sua origem em 1984 com os trabalhos de Freeman na obra denominada “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (Gestão Estratégica: Uma Abordagem de Stakeholder). “O termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963 e era usado para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver.” (FREEMAN, 1984, p. 31).

Freeman (1984) define um *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização. Marca, assim, o surgimento da teoria dos *stakeholders* e o início de uma controvérsia, que continua até hoje, sobre quem é, e quem não é, um *stakeholder* e como uma organização deve responder às demandas dos *stakeholders*. A visão de Freeman era que a teoria dos *stakeholders* estava intrinsecamente ligada à teoria gerencial, focada, portanto, na questão instrumental de como uma organização deve gerenciar suas interações com os *stakeholders* para permitir que a empresa alcance seus objetivos de forma mais eficaz. Assim, argumenta que as empresas deveriam considerar não apenas os interesses dos acionistas, mas também os de todos os grupos que influenciam ou são influenciados por suas atividades.

Atualmente, o conceito de *stakeholder*, segundo Ladeira (2009), pode ser entendido como,

[...], em português, “parte interessada” ou “interveniente”, refere-se a todos os envolvidos em um processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e comunidade. Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender, simultaneamente, às necessidades de todas as suas partes interessadas. Para fazer isso, ela precisa gerar valor, isto é, a aplicação dos recursos usados deve gerar um benefício maior do que seu custo total, assim, o termo “*stakeholders*” designa todas as pessoas, instituições ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas [...]. (LADEIRA, 2009, p. 26).

Existe, portanto, uma relação de dependência entre a empresa e os *stakeholders*. Ladeira (2009) complementa ainda da importância de definir, medir e monitorar os interesses das partes interessadas, além de incluí-las aos indicadores de desempenho da organização. Mapear os *stakeholders* e seus vínculos contribui para que se desenvolva uma visão global, a fim de permitir o surgimento de comportamentos e competências. Segundo a autora, tais iniciativas devem permear as chamadas redes de relacionamento com os *stakeholders*. Esta teoria deve ser conjugada com o planejamento estratégico. A harmonia destes dois referenciais permite a produção de um melhor resultados para as organizações.

Os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) assumiram num estudo sobre a teoria que as corporações podem identificar os seus *stakeholders* a partir da posse, ou combinação, dos atributos: poder, legitimidade e urgência. Assim, o poder refere-se à capacidade de um *stakeholder* influenciar as ações e decisões de uma organização. *Stakeholders* com alto poder têm a capacidade de afetar significativamente as operações ou o sucesso de uma organização. Isso pode ser devido a sua posição, recursos financeiros, apoio da opinião pública ou outros fatores que lhes conferem influência. Já a legitimidade está relacionada à validade e à justiça das reivindicações de um *stakeholder* sobre a organização. Em outras palavras, os stakeholders têm legitimidade quando têm um interesse legítimo ou um direito legítimo de envolvimento nas atividades da organização. Isso pode ser determinado por leis, normas sociais, contratos ou outros fatores que definem o que é considerado apropriado. Por fim, a urgência se relaciona com a importância temporal das reivindicações de um *stakeholder*. Algumas partes interessadas podem ter necessidades ou demandas que devem ser atendidas imediatamente, enquanto outros podem ter demandas que podem ser tratadas em um momento posterior. A urgência ajuda a determinar a prioridade das ações da organização em relação aos diferentes *stakeholders*.

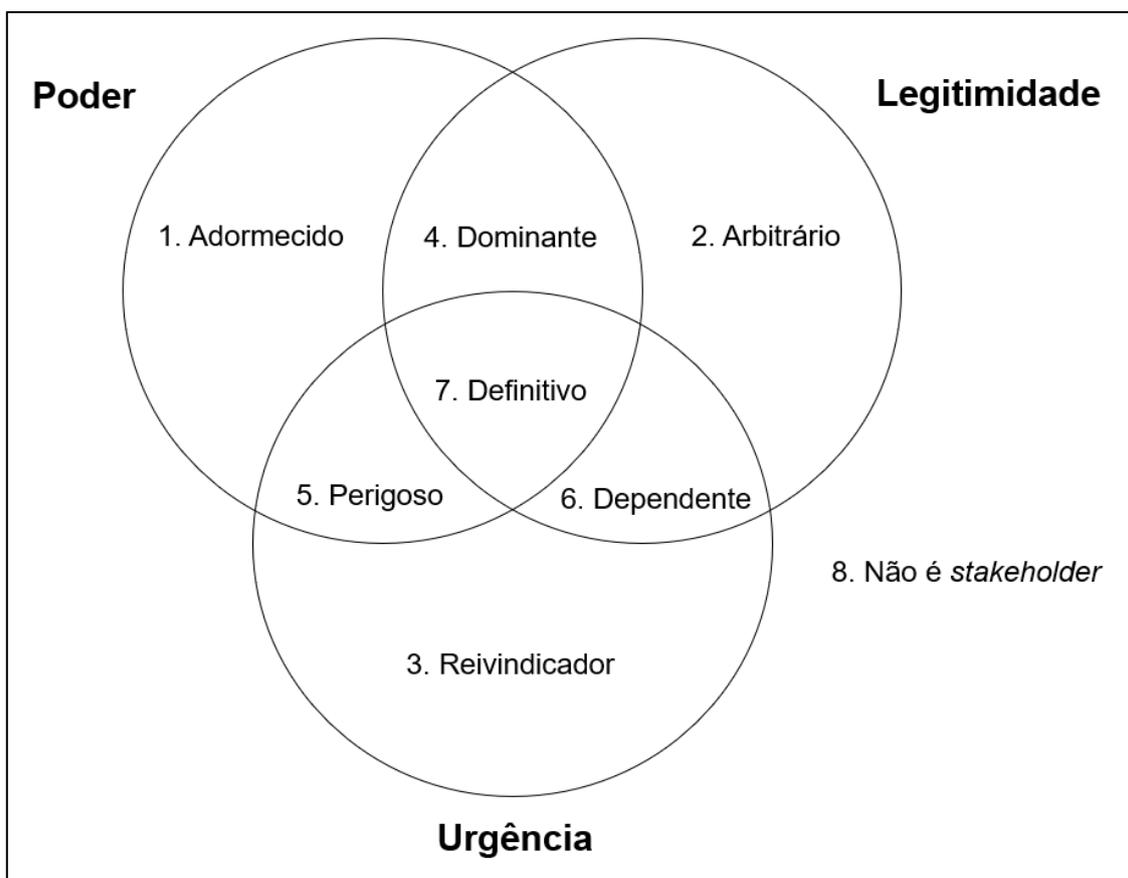
Ainda segundo os autores, a combinação desses atributos desdobra em sete diferentes tipos de *stakeholders* denominados adormecido, arbitrário, reivindicador, dominante, perigoso, dependente e definitivo, que podem ser melhor entendidos na Figura 3.

Lyra, Gomes e Jacovine (2009), definem cada um desses tipos partes interessadas da seguinte forma:

1) Stakeholder Adormecido - Tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. A empresa deve conhecer esse stakeholder para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo. **2) Stakeholder Arbitrário** - legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva. **3) Stakeholder Reivindicador** - Quando o atributo mais importante na administração do stakeholder for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa; porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo. **4) Stakeholder Dominante** - Tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade.

Espera e recebe muita atenção da empresa. **5) Stakeholder Perigoso** - Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um stakeholder coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente. **6) Stakeholder Dependente** - Tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro stakeholder para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração. **7) Stakeholder Definitivo** - Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e priorizada a esse stakeholder. (LYRA, GOMES E JACOVINE, 2009, p. 43, grifo nosso).

Figura 3 - Tipos de stakeholders



Fonte: MITCHELL, AGLE E WOOD (1997, p. 874, com adaptações).

Tomando como premissa a existência de um ou mais atributos, Mitchell, Agle e Wood (1997) ainda classificam os *stakeholders* em três subtipos para a organização, quais sejam, latentes, expectantes e definitivos. O primeiro deles, o subtipo *stakeholder* latente, possui apenas um atributo (adormecido, discricionário ou demandante). Já o subtipo *stakeholder* expectante, com importância moderada para a organização, possui dois atributos (dominantes, dependentes ou perigosos). Por fim o *stakeholder* definitivo é aquele que detém os três atributos e tem uma grande importância para a organização.

Com essas classificações, os autores afirmam que é possível elaborar um mapa dos *stakeholders*, o que pode corroborar, assim, com o conhecimento por parte dos gestores de um panorama dos atores envolvidos e possibilitar a identificação dos fatores que realmente importam, em um dado momento para a corporação. No entanto, somente essa classificação não é suficiente para definir quem são os *stakeholders-chave*. Desta forma, com os trabalhos de Savage *et al.* (1991), deve-se realizar duas avaliações críticas para refinar os resultados do mapeamento. A primeira se trata do potencial desses *stakeholders* em ameaçar a instituição e, a segunda, relativa ao potencial em cooperar. Desta forma, tem-se quatro classes, que serão dispostas na Figura 4 e descritas a seguir conforme definições dos autores:

1) Stakeholders Dispostos a apoiar – O stakeholder ideal apoia os objetivos e ações da organização. Os executivos desejam que todos os seus stakeholders sejam desse tipo. Esse tipo de stakeholder representa baixo potencial de ameaça, mas alto potencial de cooperação. **2) Stakeholders Marginais** – Não são altamente ameaçadores nem especialmente cooperativos. Embora eles potencialmente tenham interesse na organização e em suas decisões, geralmente não estão preocupados com a maioria das questões. **3) Stakeholders Indispostos a cooperar** – Estes têm alto potencial de ameaça, mas baixo potencial de cooperação, são os mais preocupantes para uma organização e seus gestores. **4) Stakeholders Ambíguos** – Estes desempenham um papel importante e têm potencial para ameaçar ou cooperar igualmente altos. (SAVAGE *et al.*, 1991, p. 65, grifo nosso, tradução nossa).

Savage *et al.* (1991) afirmam que o potencial de cooperação dos *stakeholders* é, às vezes, subestimado, uma vez que as análises frequentemente se concentram nos tipos e nas extensões das ameaças que representam. O potencial de cooperação por parte dos *stakeholders* é de particular relevância, uma vez que eles podem unir forças com outros interessados, resultando em uma gestão mais eficaz. Geralmente, quanto mais dependente um *stakeholder* for da organização, maior é sua disposição para cooperar.

Portanto, em resumo, é fundamental identificar, categorizar, priorizar e estabelecer estratégias de engajamento com os *stakeholders*, a fim de direcionar os esforços da instituição para o cumprimento de suas obrigações de forma mais eficaz.

Figura 4 – Diagnóstico dos tipos de *stakeholders*

		Potencial dos <i>Stakeholders</i> em Ameaçar a Organização	
		ALTO	BAIXO
Potencial dos <i>Stakeholders</i> em Colaborar com a Organização	ALTO	STAKEHOLDER TIPO 4 AMBÍGUO <i>Estratégia:</i> Colaborar	STAKEHOLDER TIPO 1 DISPOSTOS A APOIAR <i>Estratégia:</i> Envolver
	BAIXO	STAKEHOLDER TIPO 3 INDISPOSTOS A APOIAR <i>Estratégia:</i> Defender	STAKEHOLDER TIPO 2 MARGINAIS <i>Estratégia:</i> Monitorar

Fonte: SAVAGE et. al (1991, p. 65)

2.3.1. *Stakeholders* e organizações públicas

A teoria dos *stakeholders* (partes interessadas), que surgiu originalmente no contexto empresarial, também desempenha um papel importante em organizações públicas. Neste aspecto, os *stakeholders* incluem não apenas cidadãos e eleitores, mas também grupos de interesse, órgãos reguladores, funcionários públicos, políticos e outros. A abordagem de *stakeholders* na administração pública reconhece a importância de envolver e considerar as expectativas e necessidades de todas essas partes interessadas para tomar decisões mais informadas e promover a transparência, a prestação de contas e a eficácia na gestão pública. Isso implica a necessidade de equilibrar demandas frequentemente conflitantes e buscar soluções que atendam ao interesse público.

Nesta medida, a Constituição Federal Brasileira de 1988 já apresenta, em algum grau, as bases para o envolvimento das partes interessadas (usuários) nas políticas públicas. A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, ampliou o princípio da eficiência da administração pública e estabeleceu a base do direito dos usuários dos serviços públicos no Brasil. Desta forma, ficou definido que:

[...] Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte: [...] § 3º A lei disciplinará as formas de **participação do usuário** na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: I. as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, **asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços**; [...] (BRASIL, 1988, p. 25, grifo nosso).

Como forma de orientar as ações e práticas das organizações públicas, o Tribunal de Contas da União (TCU) lançou em 2020 a 3ª edição do Referencial Básico de Governança, que busca orientar e incentivar a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas. A definição apresentada neste documento para “partes interessadas”, ou *stakeholders*, já mais focada no setor público é:

Partes interessadas são pessoas, grupos ou instituições com interesse em bens, serviços ou benefícios públicos, podendo ser afetados positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços públicos. Em resumo, são aqueles cuja atuação e opinião devem ser levadas em conta na formulação de estratégias, na prestação de contas e na transparência. No setor público, abrangem: agentes políticos, servidores públicos, usuários de serviços e cidadãos em geral, fornecedores, instituições governamentais ou não governamentais, como órgãos reguladores, organizações da sociedade civil, da academia, da mídia, do setor privado, cada qual com interesse legítimo na organização pública, mas não necessariamente com direitos de propriedade. (IFAC, 2001; OCDE, 2018 *apud* TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020, p. 225, grifo nosso).

Já o conceito de governança desse referencial está como:

A aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e **às partes nela interessadas** avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020, p. 15, grifo nosso).

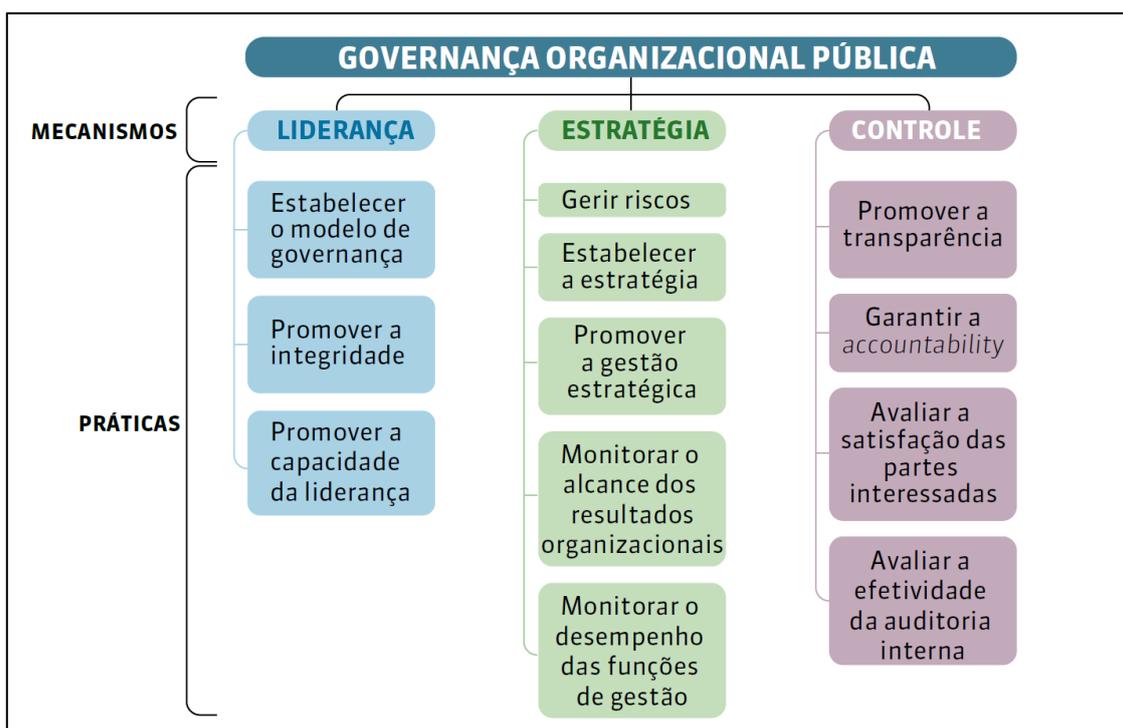
Ainda segundo o Referencial Básico de Governança do TCU (2020), estabelecer o modelo de governança implica, entre outros:

[...] d) identificar as principais **partes interessadas** da organização e definir diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas. Ao estabelecer orientações de relacionamento com as partes interessadas, a organização pode identificar interesses conflitantes,

alinhar expectativas, possibilitar melhor compreensão dos resultados esperados e custos associados, antecipar as ações necessárias à obtenção de apoio e à prevenção de reações negativas; [...] f) definir diretrizes para direcionar e monitorar o desempenho da gestão e acompanhar os resultados organizacionais. Os resultados devem ser medidos considerando as expectativas das **partes interessadas**, que devem ser conhecidas e adequadamente endereçadas; (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020, p. 58, grifo nosso).

Na prática de governança realizada pelo TCU (Figura 5), é adotada como mecanismo de controle a ação de “avaliar a satisfação das partes interessadas”. Esta implica em monitorar e avaliar a imagem da corporação perante as partes interessadas, assim como a satisfação destas com políticas, serviços e bens sob encargo da instituição, tomando o cuidado, assim, que as práticas de melhorias sejam prontamente implementadas, sempre que for necessário.

Figura 5 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020, p. 52.

Portanto, a teoria dos *stakeholders* – ao identificar e classificar as partes interessadas em um dado contexto – desempenha um papel vital na modelagem e na melhoria da administração pública, promovendo uma governança mais inclusiva e responsável. Nesta medida, como já abordado, as atividades de RIG em organizações públicas, por sua vez, atuam como uma ponte entre o governo

e os *stakeholders*. Elas facilitam o diálogo, a negociação e a colaboração, promovendo a busca por soluções que atendam ao interesse público e às expectativas das partes envolvidas nos processos políticos e governamentais.

2.4. RIG em outras Organizações Públicas

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar a estrutura e os processos relacionados às RIG em outras organizações públicas de referência, a fim de identificar os principais elementos pertinentes ao tema que possam servir como base para o aprimoramento de um sistema de RIG dentro do CBMDF. Para atingir esse propósito, foram selecionadas algumas instituições públicas civis e militares.

Desta forma, serão detalhadas as ações de RIG dos seguintes órgãos: Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), Tribunal de Contas da União (TCU) e o Exército Brasileiro (EB). Entre os motivos para a escolha dessas instituições se destacam a similaridade entre a PMDF e a PCDF por fazerem parte da segurança pública do DF e pelo compartilhamento da mesma fonte de financiamento. A escolha do TCU se deve por se destacar como modelo de gestão e governança administrativa e, do EB pela sua amplitude nacional e extensa rede relações institucionais.

2.4.1. Polícia Militar do Distrito Federal

A PMDF é uma corporação policial militar com atribuições específicas no Distrito Federal, atuando tanto na preservação da ordem pública, executando, com exclusividade, o policiamento ostensivo, a fim de assegurar o cumprimento da lei e o exercício dos poderes constituídos. Para cumprir de forma eficaz sua missão, a PMDF estruturou um robusto sistema da RIG visando a manutenção de relações sólidas e harmoniosas com outras instituições governamentais.

Conforme Portaria PMDF nº 1.152, de 12 de janeiro de 2021, que aprova o Regimento Interno Geral da Polícia Militar do Distrito Federal, além dos órgãos de apoio Gabinete do Comandante-Geral, Centro de Inteligência e do Centro de Comunicação Social, a PMDF possui um órgão denominado de Secretaria de

Relações Institucionais (SRI). A estes incumbem a prestação de assistência direta e imediata ao Comandante-Geral e ao Subcomandante-Geral da PMDF. Sobre a SRI, o mesmo regulamento apresenta as seguintes competências:

Art. 87. À Secretaria de Relações Institucionais compete assessorar e coordenar as relações institucionais da Corporação no âmbito dos Poderes dos entes da Federação, do Ministério Público, dos órgãos de controle externo, dos organismos internacionais e das entidades públicas e privadas, incluindo o terceiro setor, com o propósito de desenvolver parcerias e atividades de cooperação e capacitação mútuas.

Art. 88. A Secretaria de Relações Institucionais divide-se em: I - Chefe da Secretaria de Relações Institucionais; II - Subchefe da Secretaria de Relações Institucionais; III - Seção Administrativa; IV - Assessoria Parlamentar; V - Assessoria Técnico-Institucional. (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2021a, p. 18).

A atuação como Secretário de Relações Institucionais é função de Coronel e faz parte do Alto-Comando da PMDF sendo este, por sua vez, um colegiado de assessoramento superior permanente, de finalidade consultiva a respeito de assuntos relevantes para a PMDF e dá suporte ao Comandante-Geral da PMDF nos processos decisórios. (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2021a).

A PMDF ainda possui o Regimento Interno da SRI que disciplina as atividades e estabelece as atribuições, a organização e o funcionamento da Secretaria de Relações Institucionais da PMDF por meio da Instrução Normativa SRI nº 01, de 07 de setembro de 2021, que, de forma geral, apresenta os seguintes pontos relevantes para o estudo proposto:

[...] **Art. 3º A SRI compreende:** I - Chefe da Secretaria de Relações Institucionais; II - Subchefe da Secretaria de Relações Institucionais; III - Seção Administrativa, [...] IV - Assessoria Parlamentar (ASPAR) compreendendo: a) Núcleo do Senado Federal; b) Núcleo da Câmara dos Deputados; c) Núcleo da Câmara Legislativa do Distrito Federal; d) Núcleo Técnico e Jurídico; V - Assessoria Técnico-Institucional, compreendendo: a) Núcleo de Assuntos Militares; b) Núcleo de Assuntos Internacionais; c) Núcleo de Assuntos do Poder Executivo; d) Núcleo do Poder Judiciário, Ministério Público e órgãos de controle externo.

[...] **Art. 4º Compete ao Chefe da SRI:** II - assessorar e coordenar as relações institucionais da Corporação; [...] XV - acompanhar ou representar o Comandante-Geral em reuniões do Conselho Nacional de Comandantes-Gerais das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares - CNCG-PM/CBM; [...] XXIII - corresponder-se diretamente com as autoridades civis e militares, quando o assunto não exigir a intervenção do Comandante-Geral, ressalvadas as restrições regulamentares; [...] XXIV - encaminhar as possíveis solicitações e/ou

questionamentos das autoridades civis ou militares ao escalão superior, que decidirá pela postura e procedimento decorrentes; [...] XXX - participar das reuniões do Alto-Comando da Corporação; [...] Art. 9º A SRI deve atuar como um órgão técnico, representativo e reconhecido no âmbito dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, criar vínculos permanentes com atores envolvidos em assuntos afetos à sua atividade, colaborar diretamente no desdobramento do planejamento estratégico da Corporação, tendo suas atividades pautadas pelo respeito às demais instituições e autoridades legalmente constituídas, visando transparência nas ações desenvolvidas, de forma que os interesses da PMDF sejam alcançados em ambientes de relações institucionais alicerçadas em padrões éticos. (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2021b, p. 2).

Pertencente a estrutura da SRI da PMDF destaca-se a Assessoria Parlamentar subdividida nos núcleos do Senado Federal, Câmara dos Deputados e Câmara Legislativa do Distrito Federal, tendo as seguintes incumbências em RIG:

[...] **Art. 7º À Assessoria Parlamentar** incumbe o acompanhamento dos assuntos de interesse institucional junto ao Poder Legislativo Federal e Distrital, cabendo assessorar diretamente o Chefe da SRI, com o propósito de manter os níveis decisórios da Corporação informados acerca dos temas tratados nas respectivas Casas Legislativas, bem como desenvolver ações protetivas e garantidoras dos interesses institucionais. [...] § 1º Compete, ainda, à ASPAR: [...] VIII - assessorar os parlamentares, quando conveniente aos interesses institucionais, nos assuntos relativos à segurança pública e a legislação de interesse da PMDF; [...] XI - manter contato com lideranças de entidades representativas dos policiais militares do Distrito Federal, que exerçam influência sobre o cenário político das casas legislativas acompanhadas; [...] XV - manter atualizado o perfil e o histórico dos parlamentares, compreendendo os respectivos posicionamentos acerca das matérias de interesse da corporação, possibilitando assim a priorização de contatos e estabelecimento de vínculos institucionais. (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2021b, p. 3).

A estrutura da SRI da PMDF inclui também a Assessoria Técnico-Institucional, que está incumbida de fazer o acompanhamento dos assuntos de interesse ligados às áreas internacional, militar, dos Poderes Executivo, Judiciário, Ministério Público, órgãos de controle externo e outros órgãos essenciais à justiça. Assessoria Técnico-Institucional está subdividida nos seguintes núcleos:

[...] § 1º **O Núcleo de Assuntos Militares** se destina ao acompanhamento dos assuntos de interesse institucional junto às Forças Armadas, Conselho Nacional de Comandantes-Gerais (CNCG), Corporações Coirmãs e Corpos de Bombeiros Militares, assessorando diretamente o Chefe da SRI, no propósito de manter os

níveis decisórios da corporação informados acerca dos temas tratados nos respectivos órgãos nos termos das normas internas da SRI [...] **§ 2º O Núcleo de Assuntos Internacionais** se destina ao acompanhamento dos assuntos de interesse institucional junto aos Organismos Internacionais, Corpos Diplomáticos, polícias e agências de defesa e segurança de outros países e demais instituições estrangeiras, bem como com o Ministério das Relações Exteriores, assessorando diretamente o Chefe da SRI, no propósito de promover e facilitar o diálogo e o entendimento entre a Corporação e quaisquer outras instituições de nações amigas, visando o estabelecimento de acordos de cooperação técnico-científica, cursos e atividades no exterior, bem como o intercâmbio de informações e de pessoal, além do assessoramento nos temas tratados nos respectivos órgãos nos termos das normas internas da SRI [...] **§ 3º O Núcleo de Assuntos do Poder Executivo** se destina ao acompanhamento dos assuntos de interesse institucional junto ao Poder Executivo Federal, Estadual, Distrital e Municipal, bem como as entidades privadas, incluindo o terceiro setor, assessorando diretamente o Chefe da SRI, no propósito de manter os níveis decisórios da corporação informados acerca dos temas tratados nos respectivos órgãos nos termos das normas internas da SRI [...] **§ 4º O Núcleo de Assuntos do Poder Judiciário, Ministério Público (MP) e órgãos de controle externo** destina-se ao acompanhamento dos assuntos de interesse institucional junto aos órgãos do Poder Judiciário, Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Ministérios Públicos, Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Tribunais de Contas, Controladoria-Geral da União, Controladoria-Geral do Distrito Federal, Procuradorias-Gerais e Advocacia-Geral da União, assessorando diretamente o Chefe da SRI, no propósito de manter os níveis decisórios da corporação informados acerca dos temas tratados nos respectivos órgãos nos termos das normas internas da SRI. [...] (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2021b, p. 3).

Como se denota, a PMDF buscou um sistema de RIG hierarquizado e centralizado na figura do chefe, o Secretário de Relações Institucionais. Este detém setores específicos para monitorar e acompanhar cada um dos três poderes (legislativo, judiciário e executivo), e mais um para os assuntos internacionais, e outro para tratar com instituições militares estaduais e federais.

Já relativo ao Plano Estratégico 2023-2034 da PMDF, as ações de RIG foram incluídas, mais especificamente com o objetivo 9 – Fortalecer a gestão estratégica, assim detalhado:

Estratégias: 9.1. APRIMORAR MODELOS DE PROCESSOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL. Iniciativa Estratégica: 9.1.1. Desenvolver e implantar projeto de mapeamento e modelagem de processos de negócios com foco na cadeia de valor da Corporação (BPM). **9.2. DESENVOLVER PARCERIAS ESTRATÉGICAS.** Iniciativa Estratégica: **9.2.1. Desenvolver projetos de cooperação com foco em temas relevantes para a Corporação, em parcerias com organizações governamentais e não governamentais, em âmbito nacional e internacional.** 9.3. CONSOLIDAR A CULTURA ESTRATÉGICA NA PMDF. Iniciativas Estratégicas: 9.3.1. Aperfeiçoar

os mecanismos de Governança, Risco e Compliance (GRC) da Corporação; 9.3.2. Implantar comissão permanente para assessoria de Inteligência Estratégica e Análise de Cenários. 9.4. ASSEGURAR O DESENVOLVIMENTO E A DISSEMINAÇÃO DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DA PMDF. Iniciativa Estratégica: 9.4.1. Implantar projetos e ações com foco em excelência da gestão organizacional e ambiental, da responsabilidade social e da sustentabilidade. (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2022, p. 36, grifo nosso).

2.4.2. Polícia Civil do Distrito Federal

A Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) desempenha um papel crucial como órgão responsável pela polícia judiciária e pela investigação de infrações penais na capital do Brasil, com exceção das infrações de natureza militar. No âmbito de sua competência, a PCDF realiza investigações criminais, efetua a prisão em flagrante e elabora termos circunstanciados em situações de flagrante delito. Além disso, é incumbida de representar junto ao sistema judiciário para tomar as medidas necessárias no cumprimento de suas atribuições e garantir a execução de decisões judiciais relacionadas às investigações criminais.

Na PCDF o delineamento das ações de RIG está contido no Plano Estratégico Institucional – 2º ciclo (2019-2023), mais especificamente no “Objetivo 7 – Fortalecer a Imagem Institucional, O7.E4 – Relações Institucionais: Fortalecer a assessoria institucional com vistas à defesa dos interesses do órgão.” (POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL, 2023a, p. 34).

Conforme Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº 01, de 07 de março de 2023, a PCDF mantém uma Assessoria Institucional, integrante da estrutura administrativa da Delegacia-Geral com as seguintes principais competências:

[...] II - receber autoridades em visita ou por ocasião de audiência na Delegacia-Geral de Polícia Civil; III - acompanhar autoridades ou convidados em visitas técnicas em unidades e instalações da Polícia Civil do Distrito Federal; **IV - planejar, organizar, coordenar e executar as atividades inerentes ao desenvolvimento e ampliação das relações internas e institucionais da Polícia Civil do Distrito Federal; V - propor políticas de relacionamento institucional com órgãos e entidades de natureza pública ou privada;** VI - assessorar o Delegado-Geral de Polícia Civil sobre temas afetos a relações institucionais, pronunciando-se e buscando solucionar demandas, estabelecendo contatos, inclusive, com agentes de Estados estrangeiros, organismos e demais entes públicos nacionais e internacionais; **VII - assessorar o Delegado-Geral de Polícia Civil sobre temas afetos a relações internacionais e prestar apoio na**

recepção de autoridades estrangeiras e representantes diplomáticos; [...] XV - proceder à revisão final de minutas de convênios, acordos e instrumentos congêneres, em atendimento à determinação do Delegado-Geral de Polícia Civil, a serem assinados por este, sem prejuízo das atribuições da Assessoria da Delegacia-Geral; **XVI - assessorar o Delegado-Geral de Polícia Civil nos assuntos correlatos às atividades do Congresso Nacional e da Câmara Legislativa do Distrito Federal;** XVII - apresentar aos parlamentares matérias de interesse da Polícia Civil do Distrito Federal e acompanhar a tramitação de projetos, proposições, pronunciamentos, comunicações e informações dos parlamentares nas casas legislativas e órgãos dos Poderes Executivo Federal e Distrital; XVIII - prestar colaboração aos parlamentares que solicitarem informações à Polícia Civil do Distrito Federal; XIX - controlar as solicitações de audiências e convites oriundos de parlamentares; XX - analisar e responder aos requerimentos de informação e demais solicitações oriundas do Congresso Nacional e da Câmara Legislativa do Distrito Federal; XXI - acompanhar o Delegado-Geral de Polícia Civil, quando solicitado, para tratar de interesses institucionais; XXII - recepcionar as demandas externas de órgãos e autoridades, sobre temas afetos a relações institucionais; [...] (POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL, 2023b, p. 6, grifo nosso).

Assim a PCDF possui uma Assessoria Institucional que desempenha diversas competências essenciais para essa instituição policial. Sendo subordinada diretamente ao Delegado-Geral e com a responsabilidade de planejar, organizar, coordenar e executar praticamente todas as atividades inerentes ao desenvolvimento e ampliação das RIG, seja no âmbito local, federal e com organismos internacionais. Desta forma, possui um sistema mais concentrado quando comparado com outros modelos.

2.4.3. Tribunal de Contas da União

Como já apresentado, o TCU é um órgão de controle externo que atua no âmbito do governo federal do Brasil. Sua principal função é fiscalizar as contas públicas e as atividades financeiras do governo federal, bem como verificar a legalidade, a eficiência e a eficácia dos gastos públicos. O TCU é um órgão largamente utilizado por outras instituições como referência para a implantação de melhores práticas de gestão e governança.

No âmbito do TCU, a atividade de RIG faz parte da estratégia do tribunal. O tema é trabalhado com grande importância e guarda consonância com o Plano Estratégico 2019/2025 do TCU, mais especificamente nos objetivos estratégicos:

Objetivo 67 - Aprimorar o relacionamento com atores e instituições relevantes, em especial com o Congresso Nacional, para maximizar os resultados do TCU. [...] **Indicadores:** I. Número de proposições legislativas fundamentadas em decisões ou subsídios do TCU; e II. Índice de percepção da imagem do TCU junto aos parceiros

Objetivo 68 - Comunicar as contribuições do TCU para a Administração pública e para o desenvolvimento nacional por meio de canais que favoreçam o alcance tempestivo e a compreensão por parte dos públicos-alvo. [...] **Indicadores:** I. Índice de processos prioritários julgados divulgados a públicos específicos; e II. Índice de trabalhos prioritários com repercussão na imprensa. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2019, p. 68, grifo nosso).

Outro documento base é Portaria TCU nº 128, de 1º de setembro de 2020, que aprova a estratégia de relações institucionais do TCU. Este, por sua vez, detalha a forma como o tribunal busca “melhor interagir, articular e convergir ações e interesses entre diversos atores internos e externos, por meio da identificação, análise e monitoramento de temas, instituições, atores e suas conexões”. Isso tudo visando o “fortalecimento da imagem, a mitigação de riscos e a potencialização do controle externo. Sempre se pautado pelos princípios da éticos e de transparência”. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020b, p. 5).

Entre os objetivos traçados pela portaria no tocante às relações institucionais, estão:

Ampliar o diálogo e aprimorar relacionamentos com público interno e externo; Alinhar a atuação do Tribunal com a agenda nacional; Sistematizar a atividade de Relações Institucionais no TCU; Desenvolver sistemas informatizados que suportem a atividade de relações institucionais. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020b, p. 6, grifo nosso).

Já como resultado esperado pelo tribunal a partir do desenvolvimento das ações e alcance dos objetivos específicos de Relações Institucionais, estão também:

Potencialização do controle externo: o fortalecimento das relações deve possibilitar ao TCU alavancar o desempenho de suas funções constitucionais, em especial a fiscalizadora e pedagógica, por meio do desenvolvimento de iniciativas conjuntas, do intercâmbio de informações e da realização de ações de capacitação.

Fortalecimento da imagem do TCU: aumento da percepção, por parte de gestores públicos, atores da sociedade civil e instituições governamentais, de que o tribunal contribui com a Administração Pública e o desenvolvimento nacional.

Mitigação dos riscos institucionais e identificação de oportunidades: diminuição ou neutralização das ameaças à

instituição por meio da adequada sensibilização dos atores envolvidos. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020b, p. 6, grifo nosso).

Entre outros detalhes apresentados pela Portaria TCU nº 128, de 1º de setembro de 2020, estão as estratégias de representação institucional, elaboração de agenda de interação (executivo, legislativo e judiciário), definição de focos de atuação, prospecção de cenários e tendências, mapas de temas, mapa de *stakeholders*, estabelecimento de agenda de atuação, mapa de conexões e a construção de uma agenda periódica baseada em gestão de risco.

A mesma portaria do TCU ainda apresenta em seu Apêndice B, relativo ao mapa de atores externos, a informação de que o Comandante-Geral do CBMDF, entre outros, está definido como *stakeholder* do tribunal e que pode ser classificado pelos gestores do tribunal quanto ao papel, interesse, grau de interesse, impacto (positivo, negativo e neutro) e prioridade. Importante destacar que, por se tratar de um documento público, as classificações são apresentadas sem informações detalhadas.

Por fim, relativo à estrutura de RIG, o TCU tem no seu organograma a Secretaria Geral da Presidência do Tribunal (SEGEPRES) que detêm as atribuições, entre outras, de “coordenação das atividades concernentes a relações institucionais com órgãos e entidades nacionais e internacionais” e de “propor e supervisionar políticas e diretrizes de relações institucionais do TCU”. Para isso, está subordinado a SEGEPRES a Assessoria de Cerimonial e Eventos Institucionais (ACERI), Secretaria de Relações Internacionais (SERINT), Secretaria de Ouvidoria e Segurança da Informação (SESOUV); Secretaria de Comunicação (SECOM), Assessoria Parlamentar, entre outras. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2022, p. 2).

2.4.4. Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro (EB) desempenha um papel crucial na defesa e na segurança do país. A missão principal do Exército Brasileiro é a defesa da pátria, a garantia dos poderes constitucionais, a lei e a ordem, além de contribuir para o desenvolvimento nacional. Ele atua em situações de conflito armado, em

missões de paz, e em auxílio em situações de desastres naturais e crises internas.

Conforme Informativo Estratégico do Exército Brasileiro (2018) essa amplitude de ação e presença em todo o território nacional reflete-se na formação de uma rede complexa de relacionamentos institucionais em que se observa uma multiplicidade de atores envolvidos e uma diversidade de temas que abrangem todas as esferas de poder público, e com entidades privadas, independentes e internacionais. Todos esses fatores tornaram difícil a resolução e a uniformização das ações de RIG por parte do EB. Para solucionar melhor a questão, estudos internos realizados demonstram a necessidade de uma nova sistematização para a questão.

Esse aprimoramento veio com a publicação da Portaria EB nº 1.963, de 3 de dezembro de 2019, que aprovou a Diretriz Geral para a execução das Relações Institucionais no âmbito do EB. Como a finalidade de:

Art. 1º Esta Diretriz Geral tem por **finalidade orientar o estabelecimento das relações institucionais, no âmbito do Exército Brasileiro (EB), para que sirva de ferramenta de apoio no atingimento dos objetivos, ações ou atividades estratégicas do Exército, para as quais outras Instituições, nacionais e estrangeiras, possam colaborar e cooperar.** § 1º As relações institucionais do Exército devem ser sistemáticas, permanentes, cumulativas e impessoais. § 2º A colaboração e a cooperação nas relações institucionais podem ser materializadas por instrumentos formais de cooperação e acordos, bem como por outras atividades, tais como reuniões, palestras, encontros e eventos, nos quais se caracterize a aproximação entre representantes do EB e dos diversos órgãos de interesse. § 3º As Diretrizes do Cmt EB/2019, dentre outras, estabelecem por premissa o "fortalecimento da imagem do Exército como instituição de Estado, coesa e integrada à sociedade" e, por diretriz, "sistematizar as relações institucionais do EB, de forma a aperfeiçoar o resultado das interações do EB com as diversas instituições de interesse". § 4º Nesse contexto, faz-se mister destacar que as ações em tela encontram-se dentro do escopo da comunicação estratégica, que a comunicação integrada, sincronizada e alinhada com os objetivos da organização, pressupondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social com as relações institucionais sistematizadas e com o emprego das mídias digitais. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019, p. 1).

Sobre o sistema de relações institucionais do EB, a mesma portaria apresenta que tais relações são complexas, não-lineares e simultâneas. Ele é composto por Órgão Central (Alto Comando do Exército), Órgão Normativo

(Estado-Maior do Exército), Órgão Técnico-Consultivo (Centro de Comunicação Social do Exército) e por elementos de relações institucionais, “cuja composição respeitará as necessidades e possibilidades dos comandos nos diversos níveis, observando-se as particularidades de cada guarnição” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019, p. 2).

O EB apresenta as seguintes definições sobre Relações Institucionais, Gestão das Relações Institucionais e *stakeholders*:

Art. 3º **Relações Institucionais no EB** são os relacionamentos externos à Força estabelecidos formalmente ou informalmente, entre representantes de Instituições e órgãos de interesse, com a finalidade de estruturar acordos, parcerias, convênios, eventos, reuniões ou outras formas de aproximação, que possibilitem atender aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), suas ações e atividades derivadas, além de consolidar sua imagem perante o público externo. Art. 4º Entende-se como **Gestão das Relações Institucionais** o processo que tem por objetivo gerenciar os Atores Principais que podem influenciar, direta ou indiretamente, na consecução dos OEE e, em última análise, na missão a ser cumprida, bem como gerenciar os mecanismos legais descritos no art. 3º, para os mesmos fins. Art. 5º Define-se, para os fins desta Diretriz, que Atores Principais, ou **stakeholders**, são aqueles órgãos ou instituições com quem o EB interage, ou tem independência, para a consecução dos objetivos estratégicos, suas ações ou atividades. Qualquer agente que, no exercício de suas atribuições, represente aquela instituição, será considerado o interlocutor principal. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019, p. 2).

A forma de funcionamento das relações institucionais do EB, de uma forma geral, ocorre com a realização de uma reunião no primeiro semestre de cada ano para ajuste das metas de RIG com a participação do Estado-Maior do Exército e representantes (elementos de relações institucionais) dos comandos militares de área, órgãos de direção setorial, órgãos de direção operacional e órgãos de assistência direta e imediata. Estes têm ainda a incumbência de remeter ao Órgão Técnico-Consultivo, até “a primeira quinzena de outubro, a relação de *stakeholders*, sua classificação e ações pretendidas, devendo ser priorizadas aquelas previstas nos Cadernos de Metas de Comunicação Social”. Por fim, o Órgão Técnico-Consultivo analisa os dados e assessora o Alto Comando do Exército acerca de ações necessárias ao fortalecimento do sistema e à consequente otimização das interações do EB (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019, p. 4).

No que se refere ao Plano Estratégico do Exército 2020-2023, as principais ações de RIG podem ser observadas nos seguintes tópicos:

Estratégia: 2.1 – Incremento da atuação da Diplomacia Militar; Ação Estratégica: 2.1.1 - Incrementar as medidas de cooperação, integração e confiança mútua com as Nações Amigas. Atividade: 2.1.1.1 - Racionalizar as missões de cooperação militar com outros exércitos e 2.1.1.2 – Propor a revisão da distribuição das Aditâncias Militares. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2023, p. 15).

Estratégia: 3.2 - Aperfeiçoamento da estrutura de apoio às operações de cooperação e coordenação com agências; Ação Estratégica: 3.2.3 – Aperfeiçoar a capacidade da Força Terrestre para atuar em apoio à Defesa Civil em caso de desastres naturais e antrópicos; Atividade: 3.2.3.1 – Implantar o Subprojeto de Cooperação coma Defesa Civil nos Comandos Militares de Área. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2023, p. 18).

Estratégia: 14.1 – Desenvolvimento da mentalidade de devesa; Ação Estratégica: 14.1.2 – Incrementar a relação do EB com os Poderes Constituídos; Atividade: 14.1.2.1 - **Sistematizar e aperfeiçoar as Relações Institucionais do Exército**. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2023, p. 47, grifo nosso).

Estratégia: 14.2 – Ampliação da divulgação das ações da Força; Ação Estratégica: 14.2.2 – Elevar o nível de interatividade com a sociedade, principalmente com os formadores de opinião; Atividade: 14.2.2.1 – Intensificar a interação do EB com os diversos públicos externos (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2023, p. 47).

Como se observa o EB é possuidor de um robusto sistema de RIG e entende o papel relevante da temática. Busca, assim, potencializar a integração com a sociedade e reforçar sua importância como instituição de estado por meio de metas estratégicas e normas de RIG, sem, no entanto, ter estruturado em seu organograma um setor específico e dedicado para as relações institucionais. Assim, a atuação do EB, nesta temática, se dá de forma não-linear e simultânea pelos diversos setores.

3. METODOLOGIA

3.1. Apresentação

A pesquisa se preocupou em desvelar as relações institucionais e governamentais do CBMDF. Para tal, o trabalho desenvolvido foi de natureza aplicada para a corporação, caracterizado essencialmente pelo método indutivo, isto é, partindo do particular para uma questão mais ampla. Para Lakatos e Marconi (2003):

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. (LAKATOS E MARCONI, 2003, p. 86).

Do ponto de vista do objetivo metodológico da pesquisa, ela apresentou tipologia exploratória. Assim, envolvendo levantamento documental, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas na corporação com o problema pesquisado e análise de exemplos. Para Gil (2023):

Estas pesquisas têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. A coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, mas geralmente envolve: 1) levantamento bibliográfico; 2) entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; e 3) análise de exemplos que estimulem a compreensão. (GIL, 2023, p. 27).

Já com relação à abordagem do problema, foi desenvolvido fundamentalmente com formação qualitativa, tendo o ambiente como fonte direta dos dados. O procedimento adotado ocorreu com o emprego de levantamentos, documentos e entrevistas. Assim, a metodologia foi dividida em três segmentos para efeitos de compreensão de como foi alcançado o objetivo proposto.

Para a obtenção dos dados necessários para a pesquisa foram empregadas as técnicas de campo: entrevista estruturada com oficiais superiores do CBMDF; levantamento de documentos sobre estrutura e forma de atuação de RIG em outras organizações modelos; e pesquisa documental.

No que diz respeito às entrevistas estruturadas, elas foram realizadas com a Comandante-Geral e com os chefes atuais do GABCG, CECOM, ASPAR e ASCOP, perfazendo um total de cinco entrevistas. Para Lakatos e Marconi (2003), a entrevista do tipo estruturada pode ser entendida como aquela:

Em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas. O pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação, de alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas (LAKATOS E MARCONI, 2003, p. 197).

Deste modo, para subsidiar a etapa de entrevista, foi elaborado o roteiro de perguntas (Apêndice A) que buscou conhecer as ações de RIG do CBMDF e a identificar os *stakeholders* de cada seção. Para a entrevista com a Comandante-Geral foi realizado um roteiro específico de perguntas justificado pela natureza da função (Apêndice B).

No âmbito da pesquisa também foi realizada análise de documentos oficiais. Conforme Gil (2023) as diferenças entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental centram-se no fato de que:

A principal diferença está na natureza das fontes, A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico de ser lido por públicos específicos. Já a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamentos, autorização, comunicação etc. (GIL, 2023, p. 30)

A análise de documentos oficiais visou subsidiar a investigação de como outras organizações públicas de referência se organizam em RIG e, desta forma, prospectar cenários e encontrar as boas práticas nesta área do conhecimento. Deste modo, o *benchmarking* foi realizado em planos estratégicos, legislações e sites das organizações já elencadas, quais sejam, PMDF, PCDF, TCU e EB.

Neste trabalho, as entrevistas realizadas foram analisadas por meio da técnica da Análise de Conteúdo. Por definição geral, este é um instrumento de pesquisa científica com múltiplas aplicações, principalmente para as ciências

sociais para estudos em textos e comunicação. Segundo definição apresentada por Bardin (1977):

A Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Desta forma, Oliveira (2008) completa,

Em termos de aplicação, a Análise de Conteúdo permite o acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes em um texto, sejam eles expressos na axiologia subjacente ao texto analisado; implicação do contexto político nos discursos; exploração da moralidade de dada época; análise das representações sociais sobre determinado objeto; inconsciente coletivo em determinado tema; repertório semântico ou sintático de determinado grupo social ou profissional; análise da comunicação cotidiana, seja ela verbal ou escrita, entre outros (OLIVEIRA, 2008, p. 569).

Ainda segundo Bardin (1977, p. 93), a Análise de Conteúdo apresenta diferentes fases de análise, a saber: a pré-análise (organização), a exploração do material (codificação, categorização) e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Como ferramenta de suporte foi utilizado o MAXQDA, que é um software acadêmico para análise de dados qualitativos e métodos mistos de pesquisa. Sendo um sistema permite organizar, avaliar e interpretar os dados coletados, facilitando a criação de relatórios que podem ser compartilhados com outros pesquisadores. Dentre os dados que podem ser importados para o software estão os resultados de entrevistas, de grupos focais, de questionários, além de páginas da internet, redes sociais, imagens e arquivos de áudio e vídeo (MAXQDA, 2023).

Destarte, o procedimento metodológico da pesquisa, no que se refere à organização e à análise dos dados coletados, pode ser entendido como a subdivisão de três etapas. A primeira delas consistiu na transcrição, leitura e inserção no software MAXQDA de todo o material obtido pelas entrevistas, para constituir o *corpus* do trabalho, que contém os recortes específicos das

respostas, eliminando a parte inicial (apresentação, explicação da entrevista e biografia do entrevistado) e as perguntas realizadas por este pesquisador.

Em seguida, como segunda etapa, foi dado início a codificação levando-se em consideração as recomendações de Bardin (1997), para a elaboração de conjunto de boas categorias com as seguintes qualidades: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade-fidedignidade e produtividade (BARDIN, 1977, p. 120).

Como terceira, e última etapa, realizou-se o tratamento dos resultados do que foi fornecido pelo MAXQDA por meio inferências e interpretações. Neste momento, conseguiu-se obter a análise das entrevistas e, assim, identificar as principais atividades de RIG e os *stakeholders* do CBMDF.

Os outros objetivos específicos alcançados nesta pesquisa relativos ao exame da estrutura organizacional de RIG dos órgãos de referência e à comparação com o modelo do CBMDF foram realizados por *benchmarking* visando uma proposta de aperfeiçoamento da gestão em RIG para o CBMDF por meio da elaboração de dois produtos na forma de minuta de portaria e da elaboração e um objetivo estratégico. O instrumento para a realização dessas análises dos dados coletados nesta parte foi, por sua vez, por comparação entre os processos e resultados das organizações de referência e o modelo adotado pelo CBMDF.

3.2. Universo

Conforme Lakatos e Marconi (2003) o universo ou população corresponde ao conjunto de seres animados ou inanimados, que apresentam pelo menos uma característica em comum.

Considerando que no CBMDF não existe em sua estrutura órgão específico destinado ao exercício das atividades de RIG, o universo, ou população a ser estudada, foram na corporação: o Comandante-Geral; o Gabinete do Comandante-Geral (GABCG); o Centro de Comunicação Social (CECOM); e as assessorias subordinadas ao GABCG: Assessoria Parlamentar (ASPAR) e Assessoria para Acordos de Cooperação (ASCOP) por serem as

seções que possuem atribuições específicas de relações institucionais elencadas no Regimento Interno do CBMDF, aprovado pela Portaria nº 24 de 25 de novembro de 2020.

No âmbito externo, relativo à investigação de como organizações públicas de referência se organizam em RIG, foram abordadas aquelas que já possuem ações relevantes de relações institucionais. Desta forma, como recorte, foram analisados os documentos e sites da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) e da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), por fazerem parte do sistema de segurança pública do DF juntamente com o CBMDF. Bem como outras duas instituições tradicionais brasileiras que se destacam por suas organizações e bons serviços prestados, a saber, o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Exército Brasileiro (EB).

3.3. Amostra

As amostras utilizadas, que são uma parcela convenientemente selecionada do universo, foram limitadas aos dirigentes máximos (comandantes ou chefes) de cada uma das seções do CBMDF que estavam nomeados com titulares da função no período de 15 de agosto de 2023 a 29 de setembro de 2023.

Já os documentos considerados, tanto internos do CBMDF, como externos da PMDF, PCDF, TCU e EB, tiveram o recorte temporal compreendido entre as datas de 1 de julho de 2023 a 20 de agosto de 2023, ou seja, as situações existentes em normas publicadas no momento da coleta de dados da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para um melhor desenvolvimento, da seção que se inicia, esta foi dividida em subseções norteadas pelos processos de análises das entrevistas e dos objetivos específicos do trabalho.

4.1. Análise das entrevistas

Partindo dos roteiros de entrevistas elaborados e constantes nos Apêndices A e B, durante o mês de setembro de 2023, as entrevistas foram conduzidas com um total de cinco autoridades do CBMDF, sendo elas a Comandante-Geral, o Chefe de Gabinete da Comandante-Geral, o Chefe da ASPAR, o Chefe da ASCOP e o Comandante do CECOM. Todos estes oficiais militares com experiência significativa na atividade e legitimamente nomeados nas funções. Responderam, assim, às perguntas propostas com qualidade, tempo e dedicação. A Figura 6 resume as principais características dos participantes, incluindo lotação, função, tempo de experiência no CBMDF e data da coleta dos dados.

Figura 6 - Perfil dos entrevistados

Participante	Lotação	Funções no CBMDF	Tempo de Serviço (anos)	Data da entrevista
Entrevistado 1	GABCG	Comandante-Geral	30	15/09/2023
Entrevistado 2	GABCG	Chefe de Gabinete do Comandante-Geral	28	05/09/2023
Entrevistado 3	ASPAR	Chefe da ASPAR	23	20/09/2023
Entrevistado 4	ASCOP	Chefe da ASCOP	11	12/09/2023
Entrevistado 5	CECOM	Comandante do CECOM	27	18/09/2023

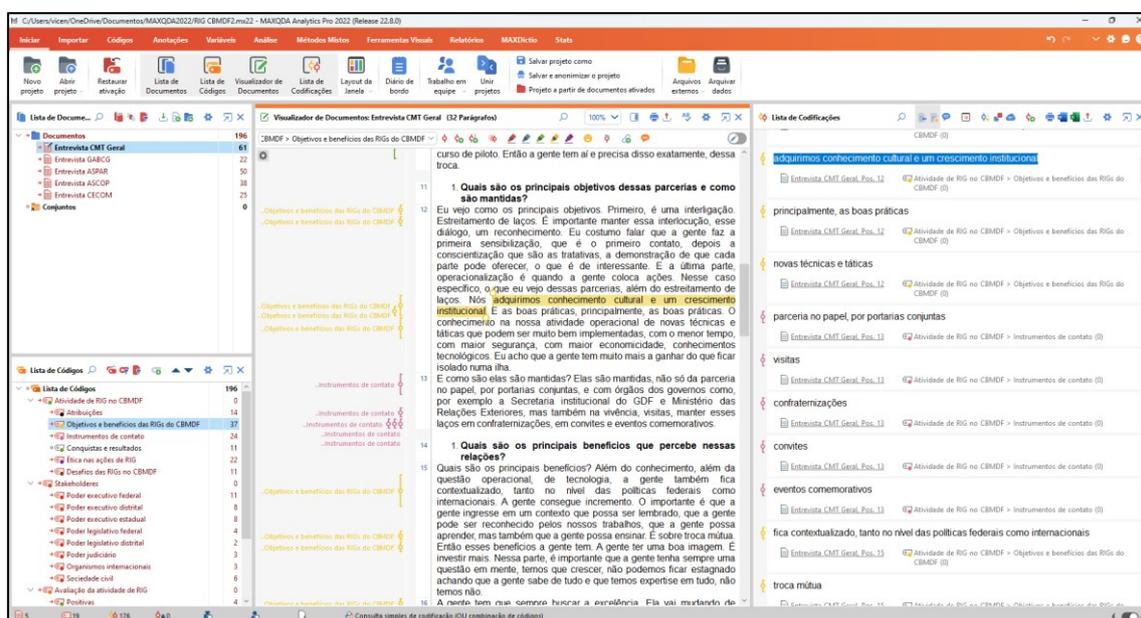
Fonte: O autor.

A análise de conteúdo das entrevistas, conforme proposta por Bardin (1977), é uma abordagem metodológica que permite a sistematização e interpretação de informações qualitativas a partir da identificação de categorias e códigos relevantes para os objetivos propostos da pesquisa. Apresenta, assim,

diferentes fases de análise, sendo elas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Neste contexto, as entrevistas coletadas foram submetidas a estas etapas.

Na primeira fase, pré-análise, as entrevistas foram transcritas de arquivos de áudio para documentos de texto com o auxílio da ferramenta de transcrição do *Microsoft Word 2022* e, assim, revisadas e ajustadas. As entrevistas encontram-se devidamente transcritas no Apêndice C. Após essa etapa, os documentos foram carregados e inseridos no software MAXQDA (Figura 7).

Figura 7 – Painel de trabalho do software MAXQDA

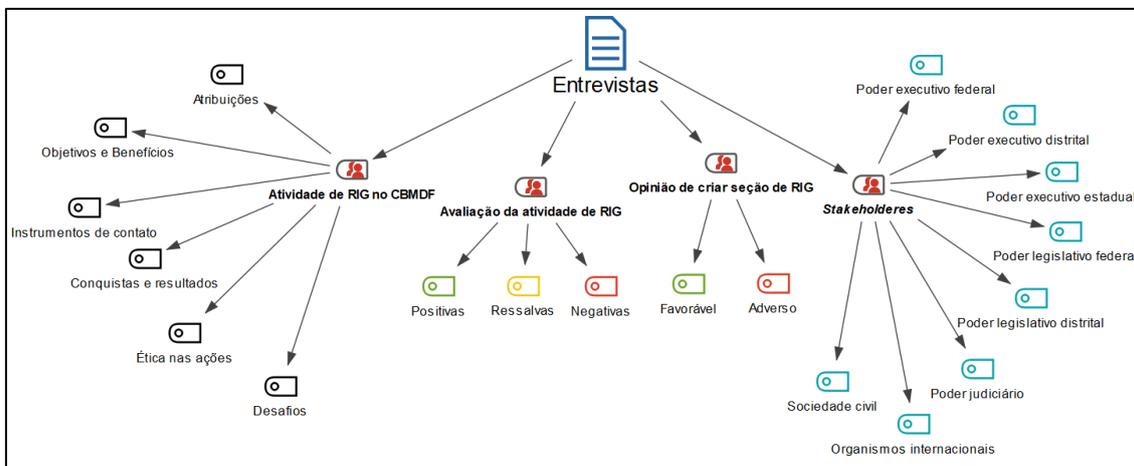


Fonte: O autor.

Em seguida, já na fase de exploração do material, foi realizada a leitura minuciosa das entrevistas e identificadas as unidades de registro, que consistiram em trechos de texto que abordavam questões relacionadas aos objetivos do estudo. O software MAXQDA permite a marcação e a organização desses trechos, tornando mais fácil a localização posterior e as análises subsequentes. Assim, a partir das unidades de registro, foram realizadas as codificações e definidas as categorias. No total, foram identificadas 196 unidades de registro, que foram divididas em 19 códigos e agrupados em 4 categorias mais amplas e alinhadas aos objetivos específicos do estudo, a saber: atividade de RIG no CBMDF, avaliação da atividade de RIG, opinião de criar seção de RIG

e *stakeholders*. A Figura 8 detalha visualmente o processo de codificação e categorização realizado.

Figura 8 – Hierarquia de códigos



Fonte: O autor.

As categorias definidas respeitaram as regras de Bardin (1977) quanto as qualidades de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade. Como etapa seguinte, as informações foram agrupadas na tabela matricial contida na Figura 9 com as relações entre categoria, códigos e exemplos de verbalizações realizadas pelos entrevistados.

Figura 9 - Modelo de codificação e categorias agrupadas

Categoria	Códigos	Exemplo de trechos de unidades de registro (verbalizações)
Atividade de RIG no CBMDF	Atribuições	“assessorar o Comandante-Geral em representações políticas, relações institucionais; estabelecer contato com parlamentares para informar sobre as necessidades da corporação; fomentar o diálogo entre os setores interessados da Corporação com organismos nacionais e internacionais.”
	Objetivos e benefícios	“estreitamento de laços; adquirimos conhecimento cultural e um crescimento institucional; ter uma boa imagem; promover a aprovação de medidas legislativas; apoio financeiro; promover cooperação técnica entre instituições nacionais e internacionais como meio de adquirir novos conhecimentos; novas tecnologias e assim, poder atingir padrões internacionais de atendimento; atuar em grandes desastres; intercâmbio de conhecimentos por meio de cursos e capacitações; facilitar o tráfego de informações”.
	Instrumentos de contato	“visitas; confraternizações; eventos comemorativos; telefones; reuniões regulares com parlamentares; Whatsapp (aplicativo de mensagens); eventos promovidos nas embaixadas; ofícios; e-mails; redes sociais”.

	Conquistas e resultados	“recebemos capacitações de outros países; parceria com a JICA, que nos trouxe uma expertise na área de proteção individual, táticas e técnicas de segurança, a própria perícia de incêndio; capacitações entre entidades governamentais, federais; emendas parlamentares de orçamento; acordos de cooperação e atendimento de demandas pontuais em diferentes áreas da instituição; parcerias que temos através de ajudas humanitárias.”
	Ética nas ações	“legalidade; ética bombeiro militar; impessoalidade; verdade; probidade; lealdade ao comandante; responsabilidade; imparcialidade; regras de conduta;”
	Desafios	“Afinidade com o contato; competição por recursos orçamentários limitados; equilibrar os interesses de diferentes partes; manter as cooperações já firmadas e as relações entre instituições; reconhecimento dentro da instituição; estabilidade institucional.”
Stakeholders	Poder executivo federal	“Ministério da Justiça; SENASP; Presidência da República.”
	Poder executivo distrital	“Governador; Secretários de estado; Casa Civil.”
	Poder executivo estadual	“Comandantes Bombeiros Militares; comandantes das Polícias Militares; LIGABOM; CNCG.”
	Poder legislativo federal	“Câmara dos Deputados; Senado Federal.”
	Poder legislativo distrital	“Câmara Legislativa do DF.”
	Poder judiciário	“Supremo Tribunal Federal; Auditorias Militares; Promotorias.”
	Organismos internacionais	“Embaixadas; Adidos Militares.”
	Sociedade Civil	“Sociedade; ONGs; veículos de imprensa; TV; sites de jornais.”
Avaliação da atividade de RIG	Positivas	“hoje para as nossas necessidades, elas estão muito bem adequadas, cada assessoria com sua especialidade; se adequa às necessidades do CBMDF.”
	Ressalvas	“considero muito boas, mas acredito que há um espaço ainda muito maior para que a gente possa avançar; Planejamento Estratégico mais focado para a área de relações institucionais; deveria ser comandada por um Coronel, pois é necessária uma proximidade enorme com o tomador de decisão.”
	Negativas	“O que está no papel não é a prática; não tenho uma estrutura de RIG; hoje tudo fica aqui na minha pessoa e o Chefe de Gabinete é muito atribulado com processos; a estrutura atual não se adequa às nossas necessidades atuais “.
Opinião de criar seção de RIG	Favorável	“seria importante nós ampliarmos; esse Coronel, me repassaria tudo o que estava fazendo. Um departamento ligado ao Comandante-Geral; a criação de uma seção específica no CBMDF pode ser boa para fortalecer ainda mais nossas relações e os trabalhos desenvolvidos”.
	Adverso	“ampliação da ASCOP, para ela fazer as relações institucionais com os interesses da instituição”.

Fonte: O autor.

A terceira fase do processo de análise do conteúdo das entrevistas, denominada tratamento dos resultados, é a etapa onde foram realizadas as

inferências e as interpretações. Neste aspecto, com uso do software MAXQDA foi possível gerar gráficos e relatórios com vistas a corroborar esta fase da análise.

A nuvem de palavras constante na Figura 10, extraída a partir de todos os trechos das unidades de registro, oferece uma representação visual imediata dos termos e conceitos mais recorrentes nas interações com os entrevistados. Em destaque, nota-se que os termos "relação", "institucional", "instituição", "cooperação" e "internacional" estão em proeminência, indicando sua relevância nas discussões. Proporciona, também, um panorama do cenário atual das RIGs do CBMDF, ressaltando a complexidade e multiplicidade de fatores que influenciam suas operações e integrações com outras entidades e governos.

Figura 10 – Nuvem de palavras das respostas das entrevistas



Fonte: O autor.

Os resultados das inferências e interpretações, da terceira fase da análise de conteúdo, foram divididos e detalhados nas subseções seguintes, alinhados com os objetivos específicos definidos para o trabalho. Importante reforçar que o modelo de codificação apresentado no Quadro 4 serviu de base para todas as etapas seguintes.

4.2. Análise da atividade de RIG no CBMDF

Neste tópico, são apresentados os resultados oriundos da análise das atividades de RIG no CBMDF. Essa análise foi realizada com base em dados coletados, entrevistas e documentos institucionais, visando compreender a amplitude, a relevância e os desafios dessa função dentro da corporação.

Inicialmente, foi realizada a análise das entrevistas relativa à categoria “Atividade de RIG no CBMDF”, formada pela união dos códigos: Atribuições; Objetivos e Benefícios; Instrumentos de Contato; Conquistas e Resultados; Ética nas Ações; e Desafios. A Tabela 1 detalha a frequência de aparição das verbalizações por cada entrevistado.

Tabela 1 – Frequência das unidades de registro para “Atividade de RIG no CBMDF”

Atividade de RIG no CBMDF	CMT Geral	GABCG	ASPAR	ASCOP	CECOM	Total
Atribuições	0	1	7	4	2	14
Objetivos e Benefícios	10	4	7	12	4	37
Instrumentos de Contato	5	4	8	3	4	24
Conquistas e Resultados	8	0	2	1	0	11
Ética nas Ações	2	3	7	5	5	22
Desafios	0	1	3	4	3	11
Total	25	13	34	29	18	119

Fonte: O autor.

No que se refere a “Atribuições” de RIG do CBMDF é possível constatar nas entrevistas que são diversificadas e abrangentes, envolvendo uma ampla gama de tarefas. Nesta linha, destacam-se as falas da ASCOP que busca estimular cooperações externas, promover diálogos com diferentes setores e entidades nacionais e internacionais. Bem como as verbalizações do Chefe da ASPAR, que afirma que desempenha um papel vital em várias frentes: representa o Comandante-Geral em diversas situações, atua como ponto de contato e suporte para representantes de outras corporações militares, engaja-se ativamente nas reuniões do CNCG e da LIGABOM, mantém contato direto com parlamentares, fortalece os laços com Corpos de Bombeiros Militares de

diferentes estados. Deste modo, os relatos de atribuições estão em consonância com o previsto pelo Regimento Interno do CBMDF (2020) e espelhada nas frequências apresentadas na Tabela 1.

Já para os “Objetivos e Benefícios” da atividade de RIG na corporação são descritos de formas bem diversas por cada entrevistado, demonstrando uma ampla gama de objetivos separados, mas convergiram para a ideia central de integração e crescimento institucional na busca da excelência. Na entrevista com a Comandante-Geral, por exemplo, sugere uma visão holística, que vai além das fronteiras, abrangendo governos locais, federais, sociedade, organismos internacionais, ONGs e embaixadas. Esta ampla rede de conexões, segundo a entrevistada, é considerada fundamental para a adaptação e integração de novas práticas, principalmente tecnológicas, visando a excelência e o crescimento institucional. É ressaltada a importância da “troca mútua” de informações e práticas, uma “interligação” que contextualiza o CBMDF no cenário global. Já para o Comandante do CECOM, o papel das relações institucionais deve estar direcionado a “facilitar o tráfego de informações” e em “proteger e projetar a Corporação”. A transparência e o compromisso com a publicidade das informações institucionais são apontados como essenciais para o fortalecimento das relações com os *stakeholders*. Em outra linha para o Chefe da ASPAR, declara que os objetivos das RIGs estão em promover a aprovação de medidas legislativas favoráveis ao CBMDF e garantir o financiamento adequado para a instituição. Já nas respostas do Chefe da ASCOP destacam-se também:

Promover cooperação técnica entre instituições nacionais e internacionais como meio de adquirir novos conhecimentos; novas tecnologias e assim, poder atingir padrões internacionais de atendimento. [...] Promover o reconhecimento institucional nacionalmente e internacionalmente apresentando as forças e realizações institucionais. (Entrevista com o Chefe da ASCOP).

Foi relatado pelos entrevistados que os “Instrumentos de Contato” para o fortalecimento das atividades de RIG são, em ordem de prevalência, respectivamente: Reuniões e visitas; documentos (ofícios e convites); eventos públicos; e-mails; telefone (mensagens e ligações); confraternizações e redes sociais.

Relativo à “Conquistas e resultados” observam-se pelas entrevistas que as atividades de relações institucionais desempenharam um papel relevante na evolução e fortalecimento do CBMDF. Foram, assim, determinantes para seu crescimento e especialização operacional e administrativa. Nas respostas, a Comandante-Geral destacou importantes conquistas para a parte operacional, mencionando que esta área “teve o maior incremento no caminhar desses, digamos, 63 anos”. Nesse sentido, as parcerias internacionais foram fundamentais. Uma das colaborações mais significativas foi com a JICA que proporcionou ao CBMDF expertise na área de proteção individual, táticas e técnicas de segurança, bem como na perícia de incêndio. Além da parceria com a JICA, o CBMDF também se engajou em missões humanitárias internacionais, como no Haiti. Outra frente de atuação se refere às capacitações recebidas de diferentes nações. Do ponto de vista operacional, isso se reflete na aquisição de conhecimento sobre primeiros socorros, de curso de gestão de crises pela França, combate a incêndio florestal nos Estados Unidos e Canadá, e outros treinamentos específicos, como o curso de mergulho e de piloto em parceria com entidades nacionais, tais como as Forças Armadas.

Da perspectiva administrativa, conforme ressaltado pelo Chefe da ASPAR, as relações institucionais foram primordiais para garantir recursos por meio de “emendas parlamentares de orçamento” e na negociação de “projetos de reajustes salariais da corporação”, evidenciando a interação constante entre o CBMDF e os poderes legislativo e executivo. Por fim, o Chefe da ASCOP sublinhou a importância de “acordos de cooperação e atendimento de demandas pontuais em diferentes áreas da instituição”. Isso sugere uma visão integrada, em que a capacidade operacional e administrativa do CBMDF é fortalecida por meio de colaborações mútuas formais com outras entidades.

Em todas as entrevistas fica evidente que os princípios éticos e de transparência são fundamentais e importantes para as RIGs do CBMDF, incluindo legalidade, imparcialidade e cumprimento da lei. Além disso, a ética é vista como um componente crucial para evitar conflitos de interesse e garantir a integridade nas relações que se estabelecem. A Figura 11 detalha todos os termos abordados, em ordem de aparição, sobre a pergunta “Quais são os

princípios éticos e de transparência que norteiam as relações institucionais e governamentais do CBMDF?”.

Figura 11 - Respostas aos princípios éticos e de transparência nas ações.

Participante	Funções no CBMDF	Princípios éticos e de transparência
Entrevistado 1	Comandante-Geral	Princípios constitucionais da administração pública, respeito aos tratados internacionais.
Entrevistado 2	Chefe de Gabinete do Comandante Geral	Legalidade, ética bombeiro militar, impessoalidade.
Entrevistado 3	Chefe da ASPAR	Impessoalidade, verdade, probidade, lealdade ao comandante, evitar conflitos de interesse, transparência, responsabilidade.
Entrevistado 4	Chefe da ASCOP	Moralidade, respeito, valores militares, respeito as regras de conduta, cumprimento da lei.
Entrevistado 5	Comandante do CECOM	Veracidade, imparcialidade, transparência, objetividade, responsabilidade.

Fonte: O autor.

A seguir foram analisados os “Desafios” à atividade de RIG na corporação. É possível concluir, assim, que o CBMDF enfrenta alguns desafios na sua atuação, conforme se evidencia a partir dos depoimentos coletados de seus representantes. A declaração do Chefe de Gabinete ressalta a importância da "afinidade que você terá com o contato". Esta observação sugere a necessidade de construir e manter relações próximas e de confiança com os interlocutores, essenciais para a efetividade nas interações institucionais. A capacidade de criar e sustentar conexões é vital para garantir uma comunicação eficaz e para alcançar os objetivos desejados.

Por outro lado, o Chefe da ASPAR chama atenção para a "competição por recursos orçamentários limitados aqui no DF, principalmente as constantes ameaças ao fundo constitucional do DF". Este trecho revela uma preocupação com as questões financeiras e a instabilidade orçamentária que pode impactar diretamente na instituição. Além disso, ele destaca a necessidade de "equilibrar os interesses de diferentes partes" e a importância do "acompanhamento de um ambiente legislativo em constante evolução". Estas considerações sugerem um

cenário em que as RIG são complexas e dinâmicas, exigindo adaptação e monitoramento constante.

Já o Chefe da ASCOP destaca o desafio de "manter as cooperações já firmadas e as relações entre instituições", sublinhando a importância de manter parcerias duradouras e estáveis. No entanto, ele também menciona questões internas ao CBMDF, como a falta de "reconhecimento dentro da instituição" e que alguns "militares não vislumbram a importância e necessidade das atividades que desempenhamos". Esta perspectiva interna é reforçada pela menção ao "reconhecimento interno das atividades realizadas nessa área dentro da instituição". Tais declarações indicam a necessidade de uma maior sensibilização e valorização interna das atividades de relações institucionais.

Por último, quanto aos desafios, o Comandante do CECOM enfatiza a importância de "ser o mais transparente possível" e busca por "estabilidade institucional". Ele ainda menciona que "a relação só se torna permanente se atendemos conforme a vontade deles", o que indica a necessidade de atender às expectativas dos *stakeholders* externos para estabelecer relações sólidas.

4.2.1. Avaliação sobre a atividade de RIG

Neste subtópico, são abordadas as percepções dos entrevistados quanto às atividades e estrutura de RIG na corporação. Deste modo, entende-se que se trata de trechos das entrevistas que refletem uma avaliação da situação atual da corporação em que eles próprios estão inseridos. Assim, para uma melhor compreensão, as unidades de conteúdo foram subdivididas entre aspectos positivos, com ressalvas e negativos.

Entre os trechos positivos, a Comandante-Geral destaca que as assessorias estão "muito bem adequadas, cada assessoria com sua especialidade" e enfatiza a eficácia da comunicação direta entre ela e cada assessoria, independentemente da ligação regimental ao Chefe de Gabinete. Esse reconhecimento demonstra uma percepção de eficácia e especialização nas áreas de atuação. Além disso, o Chefe da ASCOP ressalta os "muitos ganhos para a instituição" provenientes das relações entre instituições e

cooperações estabelecidas. O Comandante do Centro de Comunicação reforça essa percepção ao expressar que a estrutura atual parece adequada às necessidades do CBMDF.

Entretanto, os entrevistados também apresentaram algumas ressalvas. A Comandante-Geral, por exemplo, vê espaço para avanço e identifica a necessidade de definir papéis, objetivos, metas e ações mais claras. Além disso, menciona a necessidade de fortalecer a ASPAR e a ASCOP, especialmente nas ações nacionais e junto ao Governo Federal. O Chefe da ASPAR ressalta a necessidade de um “Planejamento Estratégico mais focado” e observa que algumas atribuições das RIGs não estão claramente definidas. O Chefe da ASCOP, por sua vez, pontua que, apesar dos avanços, ainda é possível fazer mais, sugerindo uma mudança na estrutura de comando. O Comandante do CECOM também identifica pontos de melhoria relacionados à coordenação e integração entre diferentes setores.

Por fim, os trechos negativos retratam um cenário mais crítico. A Comandante-Geral indica uma discrepância entre a teoria e a prática e a necessidade de maior intercâmbio pessoal. Ela ainda aponta uma sobrecarga em suas funções e no gabinete. O Chefe de Gabinete do Comando-Geral sinaliza ausência de uma estrutura adequada para RIG, destacando a insuficiência das atuais assessorias para atender a tais demandas. Já o Chefe da ASPAR vai além ao afirmar que a estrutura atual não atende às necessidades presentes e cita a falta de coordenação e centralização como entraves para o desenvolvimento da área.

Assim, a avaliação das atividades e de estrutura de RIG no CBMDF é marcada por reconhecimentos positivos sobre a eficácia e especialização das seções. Contudo, também surgem preocupações significativas sobre a necessidade de objetivos estratégicos para a área, clareza das atribuições das seções, necessidade de fortalecimento de áreas específicas e desafios na coordenação e integração das atividades. O entendimento destas percepções é fundamental para a formulação de estratégias que visem aprimorar ainda mais a atuação do CBMDF no âmbito das RIG. A Tabela 2 detalha a frequência de aparição das verbalizações por cada entrevistado.

Tabela 2 - Frequência das unidades de registro para “Avaliação da atividade de RIG no CBMDF”

Avaliação da atividade e estrutura atual	CMT Geral	GABCG	ASPAR	ASCOP	CECOM	TOTAL
Positivas	2	0	0	1	1	4
Ressalvas	6	0	2	3	1	12
Negativas	3	2	2	0	0	7
TOTAL	11	2	4	4	2	23

Fonte: O autor.

4.2.2. Opinião de criar seção de RIG

Relativo à pergunta feita, “Qual a sua opinião sobre a criação de uma seção específica de Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF?”, mais uma vez são abordadas as percepções, neste momento quanto a ampliação da estrutura atual do CBMDF para comportar nova seção específica e dedicada às RIG. A Tabela 3 ilustra a frequência dos registros.

Tabela 3 - Frequência das unidades de registro para “Opinião de criar seção de RIG no CBMDF”

Opinião de nova seção de RIG	CMT Geral	GABCG	ASPAR	ASCOP	CECOM	TOTAL
Favorável	3	0	2	1	1	7
Adverso	0	1	0	1	0	2
TOTAL	3	1	2	2	1	9

Fonte: O autor.

Os trechos extraídos dos discursos evidenciam um consenso positivo quanto à potencial criação de uma nova seção dedicada. A Comandante-Geral destaca a importância de ampliação e sugere a criação de um "departamento de relações institucionais" que englobe as áreas de relações internacionais e assessoria parlamentar. Ademais, ela enfatiza a relevância de ter um “Coronel”, situação que não existe atualmente, à frente desse departamento que, em sua concepção, seria importante e diretamente ligado ao Comandante. O Chefe da ASPAR também vê com bons olhos a ideia e considera que essa nova estrutura fortaleceria as relações e os trabalhos desenvolvidos. Ele também cita que a

nova seção permitiria uma maior dedicação e integração entre todos envolvidos nas ações de RIG. Por sua vez, o Chefe da ASCOP, um pouco mais reticente, pontua a viabilidade de criação de um departamento inteiro, argumentando que seria possível uma divisão clara entre áreas como nacional, internacional, convênios, cooperação, entre outras.

Apesar do apoio à ideia, também há trechos que expressam uma visão mais cautelosa ou alternativa sobre a proposta. O Chefe de GABCG, por exemplo, sugere uma ampliação da atual ASCOP para assumir as responsabilidades de relações institucionais, em vez de criar uma seção. O Chefe da ASCOP, embora tenha manifestado apoio também à ideia de uma nova seção, aponta, por sua vez, a necessidade de uma estrutura adequada na própria ASCOP para aproveitar ao máximo os benefícios advindos das relações entre instituições e governos.

4.3. Stakeholders dos setores de RIG do CBMDF

Para desvelar os principais *stakeholders* externos, específicos dos setores que têm atribuições atualmente de relações institucionais na corporação, nas entrevistas foi realizada a pergunta: “Quais são as principais organizações governamentais, instituições da sociedade civil, agências de mídia, associações, parceiros internacionais ou grupos (Stakeholders – partes interessadas), com as quais mantém relações regulares, desempenham um papel significativo no CBMDF?”. Pelas unidades de conteúdo foi possível realizar o agrupamento conforme Figura 12.

O CBMDF, conforme revelado pelos trechos de entrevistas, tem uma ampla gama de *stakeholders*, variando desde entidades do governo federal a organismos internacionais e sociedade civil. Várias entidades e figuras do poder executivo federal são mencionadas como atores importantes. Isso inclui Ministérios como o da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), Relações Exteriores (MRE), e Justiça e Segurança Pública (MJSP); além de departamentos específicos como a Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil (SEDEC), a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e a Agência Brasileira de Cooperação (ABC). As Forças Armadas e a Presidência

da República (PR) também são destacadas. Essa ampla gama sugere que o CBMDF tem múltiplas interfaces de trabalho com o governo federal, abrangendo diversas áreas de ação e cooperação.

Figura 12 – Mapa dos atores externos do CBMDF das seções de RIG

Grupo	Órgão	Stakeholders
Poder Executivo Federal	PR, MDR, MIDR, MJSP, SEDEC, SENASP, ABC, Forças Armadas (Exército, Marinha e Aeronáutica) e Assessorias Parlamentares	Presidente, Ministros, Secretários federais, Comandantes Militares e Chefes de Assessorias
Poder Executivo Distrital	GDF, SSPDF, SEPLAD, Casa Militar, Casa Civil, PMDF e Assessorias Parlamentares	Governador, Secretários distritais, Chefes de gabinetes, Chefe da Casa Militar, Chefe Adjunto da Casa Militar, Comandante da PMDF e Chefes de Assessorias
Poder Executivo dos Estados	Corpos de Bombeiros Militares dos estados, Polícias Militares dos estados, LIGABOM, CNCG e Associações de Bombeiros	Comandantes-Gerais dos estados e Presidentes de Associações
Poder Legislativo Federal	Congresso Nacional, Câmara dos Deputados, Senado Federal	Deputados Federal e Senadores
Poder Legislativo Distrital	CLDF	Presidente da CLDF e Deputados Distritais
Poder Judiciário	STF, TJDFE e MPDFE	Ministros, Juízes e Promotores
Sociedade Civil	ONGs, Veículos de Imprensa (TV, rádio, sites jornalísticos) e Entidades civis (sociedade)	Dirigentes máximo
Organismos Internacionais	Embaixadas e consulados	Embaixadores, Adidos Militares e Representantes dos Países.

Fonte: O autor.

Ainda na esfera Federal, foram destacadas relações envolvendo o Poder Legislativo Federal, nas figuras da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, sendo estes cruciais para questões de legislação e suporte financeiro. Já no Poder Judiciário foram mencionadas entidades como o Supremo Tribunal Federal (STF), a Auditoria Militar do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) e as Promotorias de Justiça Militar do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFE).

No nível distrital, figuras-chaves como o Governador, Secretários de Estado, Secretaria de Estado de Segurança Pública do DF (SSPDF) e a Casa Militar. A inclusão de chefes de gabinetes específicos e departamentos, como a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SEPLAD), demonstram a relação gerencial no âmbito local. A Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF) e os seus Deputados Distritais são também destacados.

Estão presentes também os homólogos da corporação, com interações com os Corpos de Bombeiros Militares e Polícias Militares dos estados e DF e com grupos de representação como o Conselho Nacional dos Corpos de Bombeiros Militares (LIGABOM) e com o Conselho Nacional dos Comandantes das Polícias Militares (CNCG). E, de um outro modo, menções a organismos internacionais como embaixadas e adidos militares. Além de relações com entes da sociedade civil, como Organizações Não Governamentais (ONGs) e veículos de imprensa (TV, rádio e sites jornalísticos).

A relação dos *stakeholders* elencados revelam uma vasta e complexa rede com os quais o CBMDF interage, corroborando a importância de suas relações institucionais e a necessidade de uma organização interna, comunicação eficaz e coordenação entre essas diversas entidades e atores.

4.4. Práticas de RIG em organizações públicas

Para as instituições públicas PMDF, PCDF, TCU e EB que foram detalhadas quanto as ações de RIG via levantamento documental, presente na Revisão de Literatura e subseção 2.4, algumas características básicas se destacaram e foram investigadas para entender suas práticas e como estão organizadas em RIG.

Em busca de uma atuação eficiente e conectada com outros órgãos governamentais, a PMDF estabeleceu um sistema de RIG robusto, conforme evidenciado no Regimento Interno Geral da PMDF (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2021a). Central para essa estrutura é a SRI, que tem a missão de coordenar e assessorar a Corporação nas interações com outros poderes federativos, organismos internacionais e sociedade civil. Essa

Secretaria é subdividida em várias seções, como a Assessoria Parlamentar e Assessoria Técnico-Institucional, e abrange núcleos específicos para tratar de assuntos relacionados ao Senado Federal, Câmara dos Deputados, e Câmara Legislativa do Distrito Federal, entre outros. Esses núcleos têm o propósito de monitorar, assessorar e desenvolver ações que garantam os interesses institucionais da PMDF em cada um desses âmbitos (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2021b). Notavelmente, o Secretário de Relações Institucionais ocupa uma posição hierarquicamente elevada, sendo parte do Alto-Comando da PMDF. Esta configuração hierarquizada e centralizada otimiza a comunicação e as ações estratégicas da PMDF em relação às demais instituições. Adicionalmente, a PMDF integrou as ações de RIG no seu Plano Estratégico (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2022), sinalizando a importância de fortalecer a gestão estratégica e desenvolver parcerias a nível nacional e internacional.

Já a PCDF operacionaliza suas RIG por meio da Assessoria Institucional, conforme estabelecido em seu Regimento Interno (POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL, 2023b). Esta assessoria, situada na esfera administrativa da Delegacia-Geral, apresenta um rol extenso de competências. Entre elas, destaca-se o acompanhamento e recepção de autoridades, coordenação de relações internas e institucionais, desenvolvimento de políticas de relacionamento com entidades públicas e privadas, interação com agentes internacionais e assistência direta ao Delegado-Geral em temas relacionados às relações institucionais. É responsável ainda por manter um diálogo ativo com o Congresso Nacional e a CLDF, acompanhar projetos e responder às solicitações provenientes desses órgãos. A estrutura evidencia um sistema concentrado e centralizado, com a Assessoria Institucional atuando como eixo principal para a coordenação e execução das ações de relações institucionais, estabelecendo uma comunicação eficaz entre a PCDF e os demais órgãos e instituições, seja em âmbito local, federal ou internacional. No que se refere ao Plano Estratégico (POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL, 2023a), apresenta o objetivo de fortalecer a imagem institucional pelo aprimoramento das relações institucionais.

O TCU, por sua vez, se consolidou como referência para instituições que buscam implementar práticas de gestão e governança. Ao analisar a estratégia

desse órgão para RIG, evidencia-se uma clara ênfase na atividade, alinhada ao seu Plano Estratégico (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2019). Os objetivos estratégicos especificamente voltados para essa atividade centram-se no aprimoramento do relacionamento com atores e instituições chaves, particularmente o Congresso Nacional, bem como na promoção eficaz das contribuições do TCU para a administração pública. Para operacionalizar sua estratégia de RIG, a Portaria TCU nº 128 de 2020 traça uma abordagem compreensiva, focando na interação e articulação com variados atores, tanto internos quanto externos. Este documento sublinha a necessidade de alinhar a atuação do TCU à agenda nacional, potencializar o controle externo, reforçar a imagem do órgão, e mitigar riscos institucionais. Além disso, são apresentadas estratégias de representação, prospecção de cenários, mapeamento de temas, definição de *stakeholders* e gestão de risco, fornecendo um quadro abrangente de ação. Em termos de estrutura organizacional, o TCU designa a SEGEPRES com responsabilidades chaves na coordenação das atividades de RIG. Subordinadas à SEGEPRES, existem entidades específicas como a Assessoria de Cerimonial e Eventos Institucionais, Secretaria de Relações Internacionais, Assessoria Parlamentar, entre outras, que desempenham papéis cruciais no alcance dos objetivos de relações institucionais.

O EB, por sua abrangente presença territorial e quantidade de unidades, se vê imerso em uma vasta teia de relacionamentos institucionais que abrange diferentes esferas do poder público, organizações privadas e entidades internacionais. Esta complexidade, como indicado pelo Informativo Estratégico (2018), gerou desafios na uniformização e eficácia de suas ações de RIG. Em resposta a esses desafios, a Portaria EB nº 1.963/2019 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019) introduziu a Diretriz Geral para RIG, buscando otimizar e sistematizar os relacionamentos institucionais do EB com entidades nacionais e internacionais. Esta diretriz enfatiza a necessidade de relações sistemáticas, contínuas, cumulativas e impessoais, alinhadas ao fortalecimento da imagem e à sua comunicação estratégica.

A estrutura para as RIG é intrinsecamente complexa, envolvendo múltiplos órgãos, desde o Alto Comando até os elementos de relações institucionais distribuídos em diversos níveis. O EB define claramente as RIG, a

gestão destas relações e os *stakeholders*, com o intuito de estabelecer parcerias e acordos alinhados aos seus Objetivos Estratégicos. Procedimentos anuais, como reuniões de alinhamento e remessa de dados para análise, são estabelecidos para assegurar a otimização das interações do EB. Além disso, o plano estratégico (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2023) elenca ações de RIG voltadas à diplomacia militar, cooperação com a Defesa Civil, desenvolvimento da mentalidade de defesa, entre outras, demonstrando a importância atribuída a esta área. Desta forma, observa-se que apesar da ausência de um setor dedicado exclusivamente às RIG em seu organograma, o EB apresenta um esquema robusto e estratégico de relações institucionais, visando aprimorar sua interação com a sociedade e consolidar sua posição como instituição.

Na Figura 13 apresenta de forma sucinta os principais pontos levantados para cada uma das instituições analisadas no que se refere a estratégia, organização, normas e atuação.

Figura 13 - Comparativo de modelos de RIG entre organizações

Org.	Plano Estratégico	Estrutura Organizacional	Normas	Atuação
PMDF	Desenvolver parcerias estratégicas. Desenvolver projetos de cooperação com foco em temas relevantes para a Corporação, em parcerias com organizações governamentais e não governamentais, em âmbito nacional e internacional.	Secretaria de Relações Institucionais chefiada por Coronel, integrante do Alto-Comando e subordinado diretamente ao Comandante-Geral.	Instrução Normativa PMDF SRI nº 01, de 07 de setembro de 2021.	Legislativo, Executivo, Judiciário, Internacional e Sociedade Civil.
PCDF	Fortalecer a imagem Institucional. Fortalecer a assessoria institucional com vistas à defesa dos interesses do órgão.	Assessoria Institucional diretamente integrante da Delegacia-Geral de Polícia Civil.	Apenas regimento interno.	Legislativo, Executivo e Internacional.
TCU	Aprimorar o relacionamento com atores e instituições relevantes, em especial com o Congresso Nacional, para maximizar os resultados do TCU.	Secretaria Geral da Presidência coordena RIG do TCU.	Portaria TCU nº 128/2020, que define a estratégia de RIG.	Legislativo, Executivo, Judiciário, Internacional e Sociedade Civil.
EB	Incremento da atuação da diplomacia militar; aperfeiçoamento da estrutura de apoio às operações de cooperação e coordenação com agências; [...] sistematizar e aperfeiçoar as Relações Institucionais; [...] elevar o nível de interatividade com a sociedade, principalmente com os formadores de opinião.	Utiliza um sistema complexo, não-linear e simultâneo composto por diversos órgãos com Órgão Central, Órgão Normativo e Órgão Técnico-Consultivo que assessora o Alto Comando do EB.	Portaria EB nº 1.963/2019 fornece a Diretriz Geral para Relações Institucionais.	Legislativo, Executivo, Judiciário, Internacional e Sociedade Civil.

Fonte: O autor.

4.5. Comparação CBMDF com os modelos de RIG

Cada um dos quatro modelos de RIG analisados adota uma abordagem particular de RIG, refletindo e variando de acordo com sua missão, prioridades estratégicas e estrutura organizacional. De fato, são instituições com características distintas e, nesta medida, é natural que a organização interna de RIG de cada uma reflita esses atributos. No entanto, também existem semelhanças no que se refere à importância atribuída a atividade, principalmente constatada pela presença de objetivos estratégicos, estruturas dedicadas e normas específicas de RIG.

Nesta linha, todas as instituições analisadas seguem aquilo que foi afirmado por Gozetto (2018): a criação de departamentos de RIG têm sido realizadas para institucionalizar, profissionalizar e tornar mais técnico o relacionamento com outros órgãos por meio de ações de *lobby* e *advocacy*. Assim, as “seções” de RIG das organizações estudadas estão intrinsecamente alinhadas ao planejamento estratégico da organização como um todo e desempenham um papel crucial na construção de relações com *stakeholders* essenciais para a realização dos objetivos estratégicos.

O CBMDF, por sua vez, da mesma forma que as instituições analisadas, também apresenta um modelo específico de RIG, não possuindo em sua estrutura uma seção única para o exercício da atividade, conforme dados das entrevistas e documentos levantados. A atuação, então, é desempenhada de forma mais isolada e simultânea, principalmente, pelo GABCG, ASCOP, ASPAR e CECOM, cabendo a figura da Comandante-Geral a responsabilidade de direcionar todos os trabalhos. De certo modo, se assemelha com o modelo do EB, mas sem possuir uma doutrina ou norma interna específica de RIG e sem um envolvimento mais ativo do EMG nas atividades de planejamento e acompanhamento.

Importante destacar que na Portaria nº 1.963, de 3 de dezembro de 2019 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019) que aprova a diretriz geral para a execução das relações institucionais no âmbito do EB, em seu Art. 11, o Estado-Maior do Exército desempenha uma função essencial nas atividades da instituição com a

missão de estudar, planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades. E no âmbito das relações institucionais, cabe estabelecer normas e diretrizes, de maneira a sistematizar as relações institucionais do EB em pleno alinhamento com o planejamento estratégico da instituição e com as diretrizes do Comandante.

A separação existente no CBMDF, por um lado, favorece a especialização de cada uma das seções, mas, por outro, dificulta uma boa coordenação, tornando as relações mais pessoais, e menos institucionais. Tampouco existe um procedimento único, institucional e transparente para mapear os *stakeholders*, conforme aconselhado pelo Referencial Básico de Governança (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020), ou seja, como implicação para uma boa governança, o documento elenca que são necessárias a identificação das partes interessadas e a definição de diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas, visando estabelecer orientações de relacionamento para identificar interesses conflitantes, alinhar expectativas, possibilitar melhor compreensão dos resultados esperados, antecipar as ações necessárias para apoio e prevenção de reações negativas.

Conforme o levantamento documental realizado, foi verificado que apenas o TCU e o EB possuem ferramentas institucionais para realizar o mapeamento formal do *stakeholders* com as normas, respectivamente, Portaria TCU nº 128/2020 (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020b) e Portaria EB nº 1.963/2019 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019). Para registro, tentou-se via Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2021) a obtenção desses mapas com as duas instituições, mas apesar de quatro tentativas, via protocolo Controladoria-Geral da União (CGU) - EB 60143.005899/2023-59 e TCU 367105, os documentos não foram disponibilizados sobre os argumentos, respectivamente, de “declaração de inexistência de informação” e de “serem classificadas como sigilosas, nos termos do art. 23, inciso VIII da Lei 12.527/2011”.

Relativo ao Plano Estratégico do CBMDF (2023a), este apenas tangencia aspectos de RIG com os objetivos de aprimorar a responsabilidade social da corporação por meio de parcerias; e em desenvolver pesquisa e a gestão do

conhecimento por meio de ações de parcerias institucionais. Nesta medida, certas práticas de RIG verificadas em outras organizações públicas ficam de fora da estratégia da corporação. A Figura 14 apresenta, de forma sucinta, a comparação realizada.

Figura 14 - Comparativo de modelos de RIG com o CBMDF

Org.	Objetivo de RIG no Plano Estratégico	Seção de RIG na estrutura	Norma específica de RIG	Mapeamento institucional de <i>stakeholders</i>
CBMDF	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
PMDF	SIM	SIM	SIM	NÃO
PCDF	SIM	SIM	NÃO	NÃO
TCU	SIM	SIM	SIM	SIM
EB	SIM	NÃO	SIM	SIM

Fonte: O autor.

Retornando a pergunta problema do trabalho, que foi, "O modelo atual de gestão de Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF está alinhado com boas práticas existentes no serviço público?", verifica-se que o modelo atual de gestão de RIG do CBMDF apresenta particularidades que o distinguem das boas práticas existentes. A falta de uma doutrina ou norma interna específica de RIG, aliada à ausência de envolvimento mais ativo de gestão via EMG nas atividades de planejamento e acompanhamento, destaca-se como uma característica distintiva. Ademais, a inexistência de um procedimento único, institucional e transparente compromete a eficácia das relações, reforçado pela falta de normas específicas.

Adicionalmente, a tangencial abordagem de RIG no Plano Estratégico do CBMDF sugere uma lacuna na integração das práticas de RIG com os objetivos estratégicos da corporação, em contraste com o enfoque mais abrangente observado em outras organizações públicas. Portanto, com base nos elementos analisados, é possível concluir que o modelo atual de gestão de RIG do CBMDF não está plenamente alinhado com as boas práticas existentes no serviço público, sendo recomendável considerar ajustes e a implementação de diretrizes mais específicas para fortalecer a eficácia, transparência e impessoalidade nas RIG da corporação.

4.6. Sistematização das RIG no CBMDF

A presente subseção, destina-se à apresentação de propostas para sistematizar e aperfeiçoar as RIGs no âmbito do CBMDF. A partir das análises internas e das boas práticas levantadas em outras instituições (*benchmarking*), foram estabelecidas algumas premissas para a elaboração das sugestões, sendo elas: necessidade de uma maior coordenação e integração dos setores de RIG; aproveitamento da atual estrutura do CBMDF (sem criação de novas seções); fomentar o mapeamento de *stakeholders*; e maior interação com o Planejamento Estratégico do CBMDF.

Assim, propõe-se a implementação de uma portaria para estabelecer a nova política de RIG no CBMDF e, adicionalmente, foi realizado a formulação de um objetivo estratégico destinado a integrar futuros Planos Estratégicos do CBMDF.

4.6.1. Proposta de portaria

À luz dos resultados apresentadas anteriormente, foi elaborada uma minuta de portaria (Apêndice D) que “Estabelece a Política de Relações Institucionais e Governamentais no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal” e, assim, propor e fomentar o início de uma melhor estruturação de RIG para a corporação na linha apresentada por Gozetto (2018) com as três frentes: Inteligência Política, Posicionamento Institucional e Defesa de Interesses.

Acredita-se que esta proposta representa um avanço inicial para o CBMDF. Ao estabelecer diretrizes e objetivos sobre como a instituição deve se relacionar com entidades e atores externos, a portaria não apenas sistematiza, mas também potencializa as ações e interações institucionais.

Dentre os pontos centrais deste documento, destacam-se a definição de RIG para a corporação com vistas a melhor interagir, aproximar, convergir e articular ações entre o CBMDF e outras entidades, que visam fortalecer a imagem da instituição perante a população, mitigar riscos e fortalecer a missão institucional do CBMDF. Além disso, apresenta uma ideia para mapeamento dos *stakeholders* e de que os militares agregados pelo CBMDF em outros órgãos da

administração pública são considerados elementos de ligação para as RIG da corporação.

Por fim, enfatiza princípios que os responsáveis deverão se pautar, como legalidade, ética, moralidade, probidade administrativa, impessoalidade, transparência, garantindo que todas as relações se regulem por padrões elevados de conduta. E sugere a criação de uma Comissão de Relações Institucionais e Governamentais que terá a responsabilidade de coordenar, definir e avaliar as ações de RIG em conformidade com o Plano Estratégico vigente. Essa composta pelos Comandante-Geral, Subcomandante-Geral, GABCG, COMOP, EMG⁶, DEPCT⁷, CECOM, ASPAR e ASCOP.

4.6.2. Proposta de objetivo estratégico

Na linha dos resultados apresentados acredita-se, também, ser importante que seja adotado pela corporação elementos da área de RIG em uma futura reformulação do Plano Estratégico do CBMDF. Assim, foi elaborado uma proposta de Objetivo Estratégico (Figura 15), seguindo de uma ampla gama de iniciativas (Ações Estratégicas), que visam aprimorar o relacionamento com instituições relevantes para fortalecer a imagem e presença do CBMDF no cenário nacional e internacional, bem como para ampliar as oportunidades de cooperação, integração e captação de recursos. Essa proposta é fundamentada na compilação do que foi observado nas instituições investigadas e no que foi apresentado nos resultados das entrevistas.

Para alcançar esse Objetivo Estratégico proposto, foram sugeridas as seguintes ações estratégicas: A primeira foi “incrementar as medidas de

⁶ EMG – Estado Maior Geral. Pelas competências orgânicas de elaborar a política militar, o planejamento estratégico e a orientação do preparo e emprego; realizar estudos e elaborar o planejamento geral das atividades da Corporação; e de estabelecer indicadores de qualidade e produtividade acredita-se ser importante a inclusão do EMG na proposta de Comissão de Relações Institucionais e Governamentais com o intuito de coordenação dos trabalhos.

⁷ DEPCT - Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia. Pelas competências orgânicas de planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com ensino e pesquisa aplicada às atividades de bombeiro militar; e de desenvolvimento científico e tecnológico aplicado à profissão bombeiro militar, acredita-se também ser importante a inclusão do departamento na proposta de Comissão de Relações Institucionais e Governamentais. Em que pese não existirem atribuições clara e definidas de RIG para este no Regimento Interno do CBMDF, pelos relatos coletados infere-se que boa parte do esforço de RIG da corporação está em benefícios do ensino pela busca de práticas mais modernas.

cooperação e integração em temas de interesse com organizações relevantes, para contribuir com a missão institucional e com o desenvolvimento da segurança pública e defesa civil no país e no mundo.” Essa ação envolve a identificação, o mapeamento e o monitoramento das organizações que têm potencial de parceria com o CBMDF, bem como a elaboração e a execução de projetos conjuntos, convênios, acordos e protocolos de cooperação. Além disso, envolve a participação ativa do CBMDF em redes, fóruns e conselhos que tratam de temas relacionados à segurança pública e defesa civil, tanto no âmbito nacional quanto internacional.

Figura 15 - Proposta de Objetivo Estratégico voltado a RIG

Objetivo	Iniciativas (Ações Estratégicas)
Aprimorar o relacionamento com instituições relevantes para fortalecer a imagem e presença do CBMDF no cenário nacional e internacional, bem como para ampliar as oportunidades de cooperação, integração e captação de recursos.	Incrementar as medidas de cooperação e integração em temas de interesse com organizações relevantes, para contribuir com a missão institucional e com o desenvolvimento da segurança pública e defesa civil no país e no mundo.
	Implementar a Comissão de Relações Institucionais e Governamentais com a identificação das instituições e partes interessadas mais relevantes para o CBMDF.
	Participar de eventos nacionais e internacionais de segurança pública e defesa civil, para divulgar as atividades, os resultados e as inovações do CBMDF.
	Ampliar o intercâmbio com organizações relevantes, permitindo a troca de experiências e melhores práticas.
	Expandir a participação e o apoio na LIGABOM, bem como fomentar o engajamento dos militares nos Comitês temáticos para contribuir com o desenvolvimento da atividade de bombeiro militar no país.
	Estabelecer relações sólidas com legisladores, suas equipes e servidores, organizando reuniões, apresentando informações e colaborando na formulação de políticas públicas, para influenciar positivamente o processo legislativo que afeta o CBMDF.
	Buscar, permanentemente, a obtenção de recursos orçamentários provenientes de outras fontes de financiamento junto as instituições relevantes.

Fonte: O autor.

A segunda, ou seja, “implementar a Comissão de Relações Institucionais e Governamentais com a identificação das instituições e partes interessadas mais relevantes para o CBMDF.” Essa busca fortalecer a minuta de portaria elaborada na subseção anterior se for implementada pela instituição.

Já a terceira foi em “participar de eventos nacionais e internacionais de segurança pública e defesa civil, para divulgar as atividades, os resultados e as inovações do CBMDF”. Essa visa promover a visibilidade e o reconhecimento do CBMDF como uma instituição de referência, por meio da participação em eventos como, por exemplo, congressos, seminários, conferências, workshops, exposições, entre outros.

A quarta iniciativa foi colocada como “ampliar o intercâmbio com organizações relevantes, permitindo a troca de experiências e melhores práticas.” Essa ação visa estimular o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo do CBMDF, por meio do intercâmbio de conhecimentos, informações, tecnologias, metodologias e soluções com outras organizações. Esse intercâmbio pode ser realizado por meio de visitas técnicas, missões, cursos, estágios, treinamentos, capacitações, entre outras modalidades.

A quinta foi em “expandir a participação e o apoio na LIGABOM, bem como fomentar o engajamento dos militares nos Comitês temáticos para contribuir com o desenvolvimento da atividade de bombeiro militar no país.” Visa fortalecer o papel do CBMDF na LIGABOM, que é a entidade representativa dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, que tem como objetivo defender os interesses da categoria, promover a integração e a cooperação entre as corporações, e contribuir para o desenvolvimento da atividade bombeiro militar no país. O CBMDF deve participar e apoiar as iniciativas da LIGABOM, bem como incentivar o engajamento dos seus militares nos Comitês temáticos da entidade, que tratam de assuntos como legislação, combate à incêndios, atendimento pré-hospitalar e outros.

A sexta iniciativa foi assim definida: “Estabelecer relações sólidas com legisladores, suas equipes e servidores, organizando reuniões, apresentando informações e colaborando na formulação de políticas públicas, para influenciar positivamente o processo legislativo que afeta o CBMDF.” Ela visa influenciar positivamente o processo legislativo, que afeta diretamente o CBMDF, por meio de um relacionamento ético, transparente e profissional com os parlamentares, seus assessores e funcionários, tanto no âmbito federal quanto distrital. O

CBMDF deve organizar reuniões periódicas com esses atores, apresentando as demandas, as propostas, os dados e os argumentos.

A sétima e última iniciativa foi em “buscar, permanentemente, a obtenção de recursos orçamentários provenientes de outras fontes de financiamento junto as instituições relevantes.” Essa ação visa garantir a sustentabilidade financeira do CBMDF, por meio da captação de recursos adicionais, que possam ser utilizados para a realização de investimentos, aquisições, melhorias, inovações e outras ações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o uso de técnicas de coleta por entrevistas estruturadas e pesquisa documental, o presente trabalho de conclusão de curso superou o desafio de compreender, analisar e propor uma sistematização das relações institucionais e governamentais no CBMDF. A compreensão destas relações é fundamental para o desenvolvimento de estratégias mais eficientes de gestão da corporação, bem como para o fortalecimento das relações do CBMDF com outras instituições e com o governo.

Primeiramente, com a finalidade de alcançar os objetivos específicos de “analisar as principais atividades de relações institucionais e governamentais no CBMDF” e de “relacionar os principais *stakeholders* dos setores de RIG do CBMDF”, realizou-se cinco entrevistas com a Comandante-Geral, o Chefe do GABCG, o Chefe da ASPAR, o Chefe da ASCOP e o Comandante do CECOM. Os resultados das entrevistas foram transcritos e analisados com o apoio do software MAXQDA, sendo identificadas 196 unidades de registro, que foram divididas em 19 códigos e agrupados em 4 categorias mais amplas, a saber: atividade de RIG no CBMDF, avaliação da atividade de RIG, opinião de criar seção de RIG e *stakeholders*.

Na análise de conteúdo realizada, e com a pesquisa documental, verificou-se que, relativo as principais atividades de RIG do CBMDF, as atribuições ficam mais claramente a cargo da ASPAR e da ASCOP, e envolvem uma ampla gama de atividades difundidas. Os objetivos e benefícios das RIGs convergiram para a ideia central de integração com outros órgãos e atores, promovendo o crescimento e a busca da excelência institucional.

Já entre as conquistas e resultados das práticas de RIGs demonstraram impacto substancial no fortalecimento e crescimento histórico da corporação, tanto operacional quanto administrativo, com a realização de interações por meio de reuniões, visitas, eventos, confraternizações e outros. Além de serem adotadas práticas de princípios éticos e de transparência com sendo fundamentais e importantes para fortalecimento das relações que o CBMDF estabelece.

Entre os maiores desafios à atividade de RIG na corporação estão a necessidade de construir, manter e sustentar as conexões existentes que, por vezes, são construídas de forma mais particular e menos corporativa. Também foram relatados desafios ligados a um ambiente competitivo, com multiplicidade de interesses e em constante mudança, sugerindo-se, assim, um cenário em que as relações são complexas e dinâmicas, com necessidade de adaptação e monitoramento constante. Outro ponto que se verificou foi a necessidade de uma maior sensibilização e valorização das atividades de relações institucionais no âmbito interno do CBMDF.

No processo de diagnóstico, especificamente na categoria "avaliação da atividade", foi observado que, no CBMDF, a segmentação e a especialização das seções conferem benefícios. No entanto, ainda há desafios a serem superados. Entre eles, destaca-se a necessidade de fortalecer e expandir as seções ASPAR e ASCOP. Além disso, identificou-se a ausência de objetivos estratégicos claramente definidos para essa área no Plano Estratégico do CBMDF. Somado a isso, persistem desafios relacionados à coordenação e à integração das atividades e, neste aspecto, evidenciou-se nas entrevistas um consenso quanto à potencial criação de uma nova seção dedicada a RIG no CBMDF.

No que se refere aos *stakeholders* de RIG do CBMDF, e o segundo objetivo específico, o mapeamento e a relação dos atores foram realizados com sucesso, onde se apresenta a abrangência dessas relações, variando desde entidades do governo federal, a organismos internacionais e sociedade civil. A relação dos *stakeholders* corrobora com a importância da atividade e com a necessidade de uma organização interna, comunicação eficaz e coordenação de todos os envolvidos.

Além disso, para o terceiro objetivo específico, que consistiu em investigar organizações públicas de referência, os órgãos PMDF, PCDF, TCU e EB foram detalhados com sucesso quanto as ações de RIG via levantamento documental. Neste ponto, foram encontrados elementos importantes que fortalecem a atuação em RIG como, por exemplo, objetivos estratégicos claros de relações institucionais em planos; modelos com estruturas de RIG dedicadas ou sistemas; normas específicas para fortalecer a atividade e áreas de atuações.

Essa investigação anterior serviu de base para a solução do quarto objetivo específico, na qual foi realizada a análise comparada do modelo de RIG das organizações públicas levantadas, com o modelo adotado pelo CBMDF. Neste ponto, revelando tanto pontos de convergência quanto de divergência entre as práticas adotadas pelo CBMDF e aquelas de outras organizações de referência. Entre os principais para a corporação, se destacam: o fato de não ter em seu plano estratégico objetivos bem definidos de RIG, ao contrário dos demais órgãos; que desempenha os trabalhos de relações institucionais com seções especializadas e não subordinadas na estrutura diretamente ao mesmo comando, semelhante ao EB mas com falta de normas escritas e de um órgão central de gestão como o EME; e a falta do mapeamento dos *stakeholders* como prega as boas práticas de governa e adotado pelo EB e TCU.

Regressando a pergunta problema, é possível concluir que o modelo atual de gestão de RIG do CBMDF não está plenamente alinhado com as boas práticas existentes no serviço público, sendo recomendável considerar ajustes e a implementação de diretrizes mais específicas para fortalecer a eficácia, transparência e impessoalidade.

Por fim, foi apresentada uma proposta de sistematização para aperfeiçoar a RIG no âmbito do CBMDF. Com base nas conclusões extraídas das seções anteriores, foram construídos uma proposta de minuta de portaria visando fomentar o início de uma melhor abordagem de RIG na corporação e de um objetivo estratégico para um planejamento futuro. Essas ações não só incorporam as melhores práticas identificadas na pesquisa, como também buscam alinhar a gestão de RIG do CBMDF às demandas e expectativas atuais, tornando-a mais estratégica, proativa e integrada.

6. RECOMENDAÇÕES

Diante dos resultados apresentados neste trabalho monográfico, as recomendações para o Comando do CBMDF são:

1) Revisão do Plano Estratégico: Conforme proposta apresentada, o CBMDF deve revisar e reformular o Plano Estratégico atual, integrando objetivos estratégicos claros voltados para relações institucionais e governamentais. Esta revisão visa garantir que as atividades de relações estejam alinhadas com os objetivos mais amplos da corporação.

2) Estruturação e Fortalecimento: É desejável uma reavaliação das funções e responsabilidades das seções que trabalham as RIG na corporação buscando uma melhor interação e coordenação. A médio prazo ajustes no Regimento Interno do CBMDF e a longo prazo criação de uma seção especializada e dedicada às atividades de RIG também podem ser benéficos.

3) Desenvolvimento de Normativas: A pesquisa identificou a ausência de normativas e doutrinas escritas específicas. Assim, propõe-se a elaboração de tais documentos, estabelecendo princípios, diretrizes, avaliações e procedimentos a serem seguidos. O modelo constante no Apêndice D é a proposta inicial para tal mudança.

4) Mapeamento de Stakeholders: A atividade de mapeamento seguir as boas práticas de governança. Este processo permitirá uma abordagem mais direcionada e eficaz na gestão das relações, antecipando necessidades e identificando oportunidades. Desejável que se realize uma pesquisa futura para ampliar o mapeamento para todas as áreas do CBMDF.

5) Programas de Sensibilização Interna: A necessidade de maior sensibilização e valorização das atividades dentro do CBMDF. Sugere-se a implementação de programas de capacitação e grupos de trabalho voltados para a equipe interna.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Prática Recomendada - PR 1001**: Relações Institucionais e Governamentais (RIG). Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.abrig.org.br/index.php/publicacoes>. Acesso em: 31 jul. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS. **Cartilha de Relações Institucionais e Governamentais da Abrig: Diálogo, Ética e Transparência**. Brasília, DF; 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 1977. 279 p.

BARCELOS, Moisés Alves. **Cooperação Internacional: Análise do Modelo da Política Empregada no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e uma Prospecção de Futuro**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2015.

BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; OLIVEIRA, Geísa Gaiger de; O que é benchmarking? In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Julio Carlos de Souza. **Design em Pesquisa**, vol. I. Porto Alegre: Marcavisual, 2017.

BOBBIO, Norberto; MATEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Edição 11^a. Editora UnB, Brasília, 1998.

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

BRASIL. **Diário da Assembleia Nacional Constituinte**, Brasília, 1987, Ano I, Suplemento nº 100, Disponível em: [https://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/sup100anc21jul1987.pdf#page=](https://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/sup100anc21jul1987.pdf#page=,), 21 de julho de 1987. Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF, 1991.

BRASIL. **Decreto nº 7.163 de 29 de abril de 2010**. Regulamenta o inciso I do Art. 10-B da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Brasília, DF, 2010.

BRASIL. **Lei nº 12.086, de 06 de novembro de 2009**. Dispõe sobre os militares da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal; altera as Leis nºs 6.450, de 14 de outubro de 1977, 7.289, de 18 de dezembro de 1984, 7.479, de 2 de junho de 1986, 8.255, de 20 de

novembro de 1991, e 10.486, de 4 de julho de 2002; revoga as Leis nos 6.302, de 15 de dezembro de 1975, 6.645, de 14 de maio de 1979, 7.491, de 13 de junho de 1986, 7.687, de 13 de dezembro de 1988, 7.851, de 23 de outubro de 1989, 8.204, de 8 de julho de 1991, 8.258, de 6 de dezembro de 1991, 9.054, de 29 de maio de 1995, e 9.237, de 22 de dezembro de 1995; revoga dispositivos das Leis nos 7.457, de 9 de abril de 1986, 9.713, de 25 de novembro de 1998, e 11.134, de 15 de julho de 2005; e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 nov. 2009.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico 2017 - 2024**. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br>. Acessado em: 28 jul. 2023a.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Dia Nacional das Comunicações e lançamento da marca do Centro de Comunicação Social**. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/dia-nacional-das-comunicacoes-e-lancamento-da-marca-do-centro-de-comunicacao-social/>. Acessado em: 31 agosto. 2023b.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020. Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Suplemento ao Boletim Geral** nº 223, CBMDF, Brasília, DF, 1 dez. 2020.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 39.610, de 01 de janeiro de 2019. Dispõe sobre a organização da estrutura da Administração Pública do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, nº 1, Edição Extra Especial de 01 de jan. 2019, col. 1, p. 9.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the Corporation: concepts, evidences and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n.1, p.65-91, 1995.

EMBRAPA. **Relações institucionais e governamentais como estratégia para inovação agropecuária: experiências na Embrapa**. Editores técnicos. Brasília, DF: EMBRAPA, 1ª ed., 2023.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Informativo Estratégico: As Relações Institucionais no Exército Brasileiro**. Centro de Estudos Estratégicos do Exército, ano 4, nº 10, Brasília, dez. 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 1.963, de 3 de dezembro de 2019. Aprova a Diretriz Geral para a Execução das Relações Institucionais no âmbito do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército Brasileiro**, nº 49, Brasília, dez. 2019.

FLEISHER, Craig S.; HARRIS, Phil. **The Sage Handbook of International Corporate and Public Affairs**. 1 ed. London: Sage Publications, 2017.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.

GALVÃO, Eduardo Ribeiro. **Fundamentos de Relações Governamentais**. 1 ed. Brasília: Clube de autores, 2016.

GOZETTO, Andréa Cristina Oliveira. Relações Governamentais como fator de competitividade. **Cadernos Adenauer XIX**, vol. 2, p. 35–49, 2018.

GOZETTO, Andréa Cristina Oliveira; THOMAS, Clive S. Public Affairs in Latin America: The Gradual and Uneven Formalization of a Long-Time Informal Activity. *In*: FLEISHER, C. **The Sage Handbook of International Corporate and Public Affairs**, 1 ed. London: Sage Publications, 2017.

LADEIRA, Daniela Lopes. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Angélica Torres. **Bombeiros: bravos heróis, 50 anos de história no Planalto Central**, CBMDF, 2015.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. **Revista de Administração Contemporânea**, RAC, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, jun. 2009.

MAXQDA. **Qualitative Data Analysis Software**. Disponível em: Acesso em: 26 de julho de 2023.

MENEZES, Rafael Pereira de. **Relações Institucionais, Poder e Política**. 1ª ed. Curitiba: Contentus, 2020.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, vol. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

OLIVEIRA, Andréa Cristina de Jesus Oliveira. **Lobby e Representação de Interesses: lobistas e seu impacto sobre a representação de interesses no Brasil**. 296 páginas. Universidade Estadual de Campinas. Ciência Política, Campinas, 2004.

OLIVEIRA, Andréa Cristina de Jesus Oliveira. Breve histórico sobre o desenvolvimento do *lobbying* no Brasil. **Revista Informação Legislativa**, Brasília, v. 168, out. 2005.

OLIVEIRA, Denize Cristina de. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 16, out. 2008.

OXFORD DICTIONARY. **Dictionary**. Disponível em: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/lobby_1?q=lobby Acesso em: 19 ago. 2023.

PARENTE, Vicente Cavalcanti Ibiapina. **Assessoria Parlamentar do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal: Análise dos Discursos de Deputados Federais Entre os Anos de 2015 e 2019**. Trabalho de Conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2020. Disponível em: <http://biblioteca.cbm.df.gov.br:8080/jspui/handle/123456789/63>. Acesso em: 25 ago. 2023.

PATRI, Eduardo Carlos Ricardo da. Relações governamentais, lobby e advocacy no contexto de public affairs. **Organicom**, v. 8, n. 14, p. 129-144, 2011.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico Institucional: Programa Avançar 2º Ciclo (2019-2023)**. Revisão dezembro de 2021. Disponível em: https://www.pcdf.df.gov.br/images/conteudo/institucional/Gestao_Estrategica/PEI_SITE.pdf. Acessado em: 10 set. 2023a.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. Resolução nº 01, de 07 de março de 2023. Aprova o Regimento Interno da Polícia Civil do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal nº 50, 14 de março de 2023**. Brasília. 2023b.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico: 2023 – 2024**. Comando-Geral da Polícia Militar do Distrito Federal. PMDF - Comissão do Plano Estratégico, 1 ed. Brasília, 2022.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria PMDF nº 1.152, de 12 de janeiro de 2021. Aprova o Regimento Interno Geral da Polícia Militar do Distrito Federal. **Boletim Geral nº 012, de 19 de janeiro de 2021a**. Brasília. 2021a.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Instrução Normativa SRI nº 01, de 07 de setembro de 2021. Disciplina as atividades e estabelece as atribuições, a organização e o funcionamento da Secretaria de Relações Institucionais da PMDF. **Boletim Comando Geral nº 197, de 22 de outubro de 2021b**. Brasília. 2021b.

PRAKASH, Aseem; GUGERTY, Mary Kay. **Advocay Organizations and Collective Action**. Cambridge University Press, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2º ed. Novo Hamburgo, 2013. Disponível em: www.feevale.br/editora. Acessado em: 28 jul. 2023.

SAVAGE, Grant T.; TIMOTHY, W. Nix; *et al.* Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy Of Management Executive**, Texas State, v. 5, n. 2, p. 61-75, maio 1991.

SELIGMAN, Milton; MELLO, Fernando. **Lobby desvendado: democracia, políticas públicas e corrupção no Brasil contemporâneo**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2018.

SILVA, Márcia Amarílio da Cunha Silva. **A ASPAR do CBMDF: Um estudo sobre a legitimidade de atuação na proteção institucional**. Brasília, 2016. Trabalho monográfico do Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Plano estratégico: 2019-2025**. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020a.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Portaria-TCU nº 128, de 1º de setembro de 2020. Aprova a Estratégia de Relações Institucionais do Tribunal de Contas da União. **Boletim especial do TCU nº 23, de 03 de setembro de 2020**, Brasília, 2020b.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Resolução-TCU nº 348, de 12 de dezembro de 2022. Define a estrutura, as competências e a distribuição das funções de confiança das unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União. **Boletim especial do TCU nº 41, de 13 de dezembro de 2022**, Brasília, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relações Institucionais do TCU**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/relacoes-institucionais-do-tribunal-de-contas-da-uniao.htm>. Acessado em: 21 jun. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

A. Introdução:

Cumprimentar o entrevistado e agradecer por dedicar tempo à entrevista.
Explicar o propósito da entrevista: investigar as relações governamentais e institucionais do CBMDF e como ela pode ser aprimorada.

B. Perguntas:

- 1. Solicitar ao entrevistado que descreva brevemente a seção em que trabalha: missão, funções, responsabilidades e objetivos.**
- 2. O setor em que trabalha estabelece relações e parcerias com outras instituições ou entidades governamentais? Se sim, quais são as principais atividades?**
- 3. Quais são os principais objetivos dessas parcerias e como são mantidas?**
- 4. Quais são os principais desafios enfrentados em suas relações institucionais?**
- 5. Quais são os principais benefícios que percebe nessas relações?**
- 6. Como se estabelece os canais de comunicação com as instituições com as quais se relaciona? Quais são eles?**
- 7. Quais são os princípios éticos e de transparência que norteiam as relações institucionais e governamentais do CBMDF?**
- 8. Quais são as principais organizações governamentais, instituições da sociedade civil, agências de mídia, associações, parceiros internacionais ou grupos (*Stakeholders* – partes interessadas), com as quais mantém relações regulares, desempenham um papel significativo em suas atividades?**
- 9. A atual estrutura para as Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF se adequa as necessidades? Por quê?**
- 10. Qual a sua opinião da criação de uma seção específica de Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF?**

C. Conclusão:

Agradecer novamente ao entrevistado por compartilhar informações valiosas.
Oferecer ao entrevistado a oportunidade de adicionar qualquer informação adicional que possa ser relevante para a pesquisa.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A COMANDANTE-GERAL

A. Introdução:

Cumprimentar a Comandante e agradecer por dedicar tempo à entrevista. Explicar o propósito da entrevista: investigar as relações governamentais e institucionais do CBMDF e como ela pode ser aprimorada.

B. Perguntas:

- 1. Como a senhora descreveria as relações institucionais e governamentais atualmente mantidas pelo CBMDF?**
- 2. Quais as principais conquistas e resultados o CBMDF alcançou com essas relações?**
- 3. Quais são os principais objetivos dessas parcerias e como são mantidas?**
- 4. Quais são os principais benefícios que percebe nessas relações?**
- 5. Quais são os princípios éticos e de transparência que devem nortear as relações institucionais e governamentais no CBMDF?**
- 6. Quais são as principais organizações governamentais, instituições da sociedade civil, agências de mídia, associações, parceiros internacionais ou grupos (*Stakeholders* – partes interessadas), com as quais mantém relações regulares, desempenham um papel significativo no CBMDF?**
- 7. A atual estrutura para as Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF se adequa as necessidades do Comando? Por quê?**
- 8. Qual a sua opinião da criação de uma seção específica de Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF?**

C. Conclusão:

Agradecer novamente à entrevistada por compartilhar informações valiosas. Oferecer a oportunidade de adicionar qualquer informação adicional que possa ser relevante para a pesquisa.

APÊNDICE C – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA COM A COMANDANTE-GERAL

PERGUNTA 1: Como a senhora descreveria as relações institucionais e governamentais atualmente mantidas pelo CBMDF? **RESPOSTA:** A primeira pergunta, né? Eu acho que considero muito boas, mas acredito que há um espaço ainda muito maior para que a gente possa avançar, né? As relações institucionais são fundamentais para a manutenção de nossas atividades. E também para que a gente possa ter condições de acolher novas práticas. Coisa que para nossa atividade, que futuramente serão atividade principalmente tecnológica. É necessário a gente manter essas relações institucionais e governamentais, não só no governo local, mas com o governo federal e com a sociedade, de um modo geral, e também com organismos internacionais, e ONGs, comitês, instituições, as embaixadas, o corpo diplomático também. Então eu acredito que a gente já caminhou bastante, mas a gente tem muitas oportunidades aí na frente. E sempre haverá espaço para desbravar as relações institucionais, porque uma das profissões mais antigas, está a diplomacia. Então essas relações é um ramo também, é uma vertente, não é de só buscarmos parceiros, colaboradores, mas que possamos também colaborar e ser parceiro em outros instituições. Então, a gente tem como exemplo a LIGABOM. A LIGABOM é um conselho, mas a gente precisava de uma federação. Isso aí é um ponto que a gente pode avançar, termos a federação de bombeiros militares do Brasil.

PERGUNTA 2: Quais as principais conquistas e resultados o CBMDF alcançou com essas relações? **RESPOSTA:** As conquistas, resultados que o CBMDF alcançou, eu posso dizer sim. Hoje é a nossa parte operacional. Ela é o quem teve maior incremento no caminhar desses, digamos, 63 anos. Nós começamos com a parceria com a JICA, que nos trouxe uma expertise na área de proteção individual, táticas e técnicas de segurança, a própria perícia de incêndio. Na perícia o primeiro laboratório de perícia e equipamentos que recebemos foi da JICA. Então a gente tem esse engrandecimento. Outra questão são as parcerias que temos através de ajudas humanitárias, que o corpo de

bombeiros sai para poder fazer esse trabalho em países que estão numa situação. Que foi o caso do Haiti. Nós fomos para o Canadá a pouco, com representantes nossos para já estar no combate a incêndio florestal e tantos outros. Países também que fomos capacitá-los. O último que nós tivemos foi na República Dominicana para fazer uma capacitação de primeiros socorros. Então a gente tem várias parcerias no decorrer do nosso caminhar que estamos oferecendo capacitações. Mas também já recebemos capacitações de outros países. Da França, em gestão de crises, eu já participei de uma. Nós temos o combate a incêndio florestal, conseguimos no início dos anos 90, o pessoal foi para os Estados Unidos fazer capacitação. As capacitações entre entidades governamentais, federais, tipo as Forças Armadas, curso de mergulho, curso de piloto. Então a gente tem aí e precisa disso exatamente, dessa troca.

PERGUNTA 3: Quais são os principais objetivos dessas parcerias e como são mantidas? **RESPOSTA:** Eu vejo como os principais objetivos. Primeiro, é uma interligação. Estreitamento de laços. É importante manter essa interlocução, esse diálogo, um reconhecimento. Eu costumo falar que a gente faz a primeira sensibilização, que é o primeiro contato, depois a conscientização que são as tratativas, a demonstração de que cada parte pode oferecer, o que é de interessante. E a última parte, operacionalização é quando a gente coloca ações. Nesse caso específico, o que eu vejo dessas parcerias, além do estreitamento de laços. Nós adquirimos conhecimento cultural e um crescimento institucional. E as boas práticas, principalmente, as boas práticas. O conhecimento na nossa atividade operacional de novas técnicas e táticas que podem ser muito bem implementadas, com o menor tempo, com maior segurança, com maior economicidade, conhecimentos tecnológicos. Eu acho que a gente tem muito mais a ganhar do que ficar isolado numa ilha. E como são elas são mantidas? Elas são mantidas, não só da parceria no papel, por portarias conjuntas, e com órgãos dos governos como, por exemplo a Secretaria institucional do GDF e Ministério das Relações Exteriores, mas também na vivência, visitas, manter esses laços em confraternizações, em convites e eventos comemorativos.

PERGUNTA 4: Quais são os principais benefícios que percebe nessas relações? **RESPOSTA:** Quais são os principais benefícios? Além do conhecimento, além da questão operacional, de tecnologia, a gente também fica

contextualizado, tanto no nível das políticas federais como internacionais. A gente consegue incremento. O importante é que a gente ingresse em um contexto que possa ser lembrado, que a gente pode ser reconhecido pelos nossos trabalhos, que a gente possa aprender, mas também que a gente possa ensinar. É sobre troca mútua. Então esses benefícios a gente tem. A gente ter uma boa imagem. É investir mais. Nessa parte, é importante que a gente tenha sempre uma questão em mente, temos que crescer, não podemos ficar estagnado achando que a gente sabe de tudo e que temos expertise em tudo, não temos não. A gente tem que sempre buscar a excelência. Ela vai mudando de acordo com as necessidades sociais, as necessidades políticas e as necessidades financeiras. Por exemplo, no passado você tinha uma viatura que a tecnologia da época era a lenha. Hoje ela virou para museu. Então tem que acompanhar. Se não a gente fica no século passado.

PERGUNTA 5: Quais são os princípios éticos e de transparência que devem nortear as relações institucionais e governamentais no CBMDF?

RESPOSTA: São os princípios constitucionais, relativos à administração pública, e os tratados internacionais. A gente não pode esquecer que somos porta-voz ou cartão de visita do governo brasileiro. Eu penso muito nisso quando eu estou lidando com a comunidade diplomática, comunidade estrangeira, o CBMDF faz parte do sistema Brasil e como tal as relações que interligam esses dois países também perpassam pela gente e não pode ser esquecido que fazemos parte do GDF. Então todas as tratativas políticas que a Secretaria Internacional demanda, ou acolhe, é importante que estejamos na mesma sintonia. Então eu vejo um grande sistema, cada um dentro da sua expertise e da sua competência, mas quando a gente, vê de fora, vê o CBMDF, uma estrutura pequena, e ela é, aí a gente vai ampliando o GDF, que já tem uma estrutura maior. Quando a gente vê Brasil e uma visão internacional, é você vê como o sistema é complexo. Mas qualquer falha nessa engrenagem pode gerar um grande problema.

PERGUNTA 6: Quais são as principais organizações governamentais, instituições da sociedade civil, agências de mídia, associações, parceiros internacionais ou grupos (*Stakeholders* – partes interessadas), com as quais mantém relações regulares, desempenham um papel significativo no CBMDF?

RESPOSTA: As principais instituições são: o governo local, na figura do

governador e dos secretários de estado. Esses são os que estão na primeira linha de trabalho. Nós temos a nossa participação social, temos a participação junto na nossa sociedade. Tem outros parceiros, que estende no nível federal, aí expande mais, temos o Ministério da Integração, e a Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil, Ministério das Relações Exteriores, temos a própria Senasp, o Ministério da Justiça. Isso aí no nível executivo, nível legislativo a gente tem a Câmara Legislativa do Distrito Federal, a Câmara dos Deputados e o Senado Federal que, legisla as nossas leis do CBMDF. Nós temos a nível judiciário, nós temos a Auditoria Militar, Supremo Tribunal Federal, Promotorias. E ainda temos os atores também internacionais, através dos adidos militares, das embaixadas, os próprios embaixadores e embaixadoras. As ONGs, institutos e instituições que trabalhamos também. Então a gente tem essa rede de proteção e que também fazemos parte da rede de proteção deles. Temos também os Comandantes das Polícias Militares e Comandantes dos Bombeiros Militares de outros estados pela LIGABOM e CNCG que somos irmãos. Fomos gestados nos mesmos valores, nas mesmas doutrinas, nas mesmas atividades institucionais. Só que como irmão, cada um reage de uma forma e cada um tem condições, tanto jurídicas quanto financeiras diferentes. Temos também as Forças Armadas pela nossa condição militar, doutrina histórica e algumas legislações comuns. Todos esses grupos desempenham papéis significativos no apoio à nossa missão e no avanço da segurança.

PERGUNTA 7: A atual estrutura para as Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF se adequa as necessidades do Comando? Por quê? **RESPOSTA:** Do jeito que ela está desenhada hoje para as nossas necessidades elas estão muito bem adequadas, cada assessoria com sua especialidade. Eu acredito que elas têm que ter, sim, uma identificação própria. O que é uma ASCOP, ela cuida da parte internacional. Porque, embora, e elas façam parte de um guarda-chuva maior de relações institucionais, mas cada uma tem um olhar, um objetivo, uma especialização, exatamente porque tudo junto e misturado, não dá para fazer tudo. Então eu acho que tipo assim, eu busco muito aquela questão do que os estudos demonstram, você precisa estar especializado, porque aí tem um serviço de excelência para realizar. A Assessoria Parlamentar, ela não pode estar preocupada com o cerimonial. Não

tem como, porque às vezes você tem uma matéria importante no Congresso, no Senado, junto com um evento na embaixada, por exemplo, de Portugal. Então são coisas assim que a gente tem que deixar muito bem definido os papéis agora. O fato de as assessorias estarem ligadas ao chefe de gabinete pelo regimento não é um problema, porque eu, como Comandante-Geral, despacho diretamente com cada uma. O que está no papel não é a prática. Mas eu acho que tem que ter sim, definir os papéis, os objetivos de trabalho, as suas metas e ações. Isso é fato. Agora, penso que precisa dar uma incrementada. Eu preciso dar uma incrementada maior na Assessoria Parlamentar. Colocar mais atores ali para poder ajudar, porque as demandas da assessoria têm crescido exponencialmente. Bem, porque o crescimento dela, vai se dar diretamente proporcional com as ameaças que tem crescido. Não tem um santo mês que não tem um problema na Câmara ou no Senado, se não é coisa do CBMDF é coisa para outros bombeiros onde a gente coopera e ajuda. Outra assessoria que eu acho que tem que incrementar é a nossa ASCOP, porque ela está se desenvolvendo bem na parte internacional, mas a gente precisa de uma intervenção mais nacional com a LIGABOM, não só no nível estratégico, mas no nível tático e operacional. AASCOP está muito focada na área internacional, mas tem que buscar mais cooperações nacionais e com os outros bombeiros militares. Os trabalhos dessas assessorias em específico, não é só um trabalho tecnológico, mas muito no corpo, você precisa ter contato, mesmo que seja virtual. Esse tipo de relacionamento, de instituições, precisa de ter intercâmbio pessoal.

PERGUNTA 8: Qual a sua opinião da criação de uma seção específica de Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF? **RESPOSTA:** Estruturação seria importante nós ampliarmos alguns setores da corporação. Alguns setores precisam de independência, tipo a Diretoria de Saúde, ela é enorme. Ela não tem como ser comportada dentro da estrutura de diretoria, ela precisa ser um departamento. Da mesma forma, a gente pode pensar em um departamento de relações institucionais, onde nós teremos a nossa de relações internacionais, assessoria parlamentar e a parte internacional. E eu vislumbro a médio prazo, que vai virar um departamento. Porque a tendência é a globalização. Hoje, o conhecimento voa. A gente precisa ter também esse

suporte. A gente precisa ter pessoas movimentando, pessoas antenadas, pessoas trabalhando, se comunicando, gerando network. Ficar isolado no mundo já era. Como melhor modelo mesmo seria uma estrutura de departamento e ter uma pessoa que cuide de tudo isso, da ASPAR, ASCOP, CECOM, e tudo mais. Hoje tudo fica aqui na minha pessoa e o Chefe de Gabinete é muito atribulado com processos. E essa pessoa, esse Coronel, me repassaria tudo o que estaria fazendo. Um departamento ligado ao Comandante-Geral mesmo.

ENTREVISTA COM O CHEFE DE GABINETE DA COMANDANTE-GERAL

PERGUNTA 1: Solicitar ao entrevistado que descreva brevemente a seção em que trabalha: missão, funções, responsabilidades e objetivos.

RESPOSTA: O principal aqui é com relação à missão, função, objetivo [...] a responsabilidade. É responsabilidade na questão da assessoria do comandante, não é? Então você assessora o comandante de forma a que ele se sinta seguro nas ações dele, entendi, né? Você precisa mostrar para ele quais. São os caminhos, né? O que que pode ser feito? A questão da legalidade dos atos, da questão política. Tudo isso envolve quando nasce a assessoria do comandante, para cada assinatura dele que envolva. Algum tipo de interpretação, então você tem que estar sempre ali, orientando ele, porque a decisão é dele. Então você pode até ter sua opinião, né? Eu acho isso, eu acho assado, não é? Mas aí a orientação é de que ele esteja dentro da legalidade, tranquilo quando for assinar qualquer coisa. Apesar que quanto a questão jurídica ... faz parte do gabinete a ASPAR, quando você vai resolver politicamente e ASJUR juridicamente. Então eu tenho essas informações, de vocês, que eu passo para a Comandante. E a ASCOP também. A questão é mais política e jurídica. Técnica é com relação ao Subcomando.

PERGUNTA 2: O setor em que trabalha estabelece relações e parcerias com outras instituições ou entidades governamentais? Se sim, quais são as principais atividades? **RESPOSTA:** No caso sim, é porque eu tenho relação com, por exemplo, com os órgãos governamentais. Então, por exemplo, eu posso ser o acesso com a Casa Civil, SEPLAD, com a SSP, Casa Militar, sou eu mesmo,

aí eu não passo, não é nem a ASCOP, não é ASTAD, não é ASPAR. Sou eu mesmo. Essas principais atividades são documentais, processos, telefone, ofício, pode ser informal, com e contato direto. De tudo quanto é jeito.

PERGUNTA 3: Quais são os principais objetivos dessas parcerias e como são mantidas? **RESPOSTA:** No caso da chefia de gabinete, e da secretaria, o objetivo é a celeridade no processual. A maioria das demandas é a celeridade processual. Então, quando eu entro em contato com qualquer órgão. Estou interessado no andamento de um processo. Talvez uma correção processual, né? O retorno de um processo para a gente fazer uma correção. Eu como chefe de gabinete, pode ser que outros possam utilizar da função por um estreitamento maior das relações, mas eu não utilizo dessa forma. Porque aqui também é um “networking”. Eu posso ter um “networking” pesado. Efetivamente eu não faço isso. Essas parcerias são mantidas por contatos telefônicos e mensagens via celular mesmo. E entre os chefes de gabinetes existe um grupo de Whatsapp com todos do Brasil. Esse é o único grupo externo que participo.

PERGUNTA 4: Quais são os principais desafios enfrentados em suas relações institucionais? **RESPOSTA:** O desafio maior é a afinidade que você terá com o contato. No meu caso aqui é a celeridade processual. Quanto mais afinidade eu tenho com uma fonte do órgão, eu vou ter uma celeridade maior. Vou ter uma busca pela resposta mais rápida. Um networking prévio deixaria tudo mais fácil. Os contatos meus feitos foram já função de Chefe de Gabinete. Quando é no primeiro contato fica mais difícil.

PERGUNTA 5: Quais são os principais benefícios que percebe nessas relações? **RESPOSTA:** Os principais benefícios são o estreitamento das relações com os órgãos para alcançar os objetivos de forma mais rápida.

PERGUNTA 6: Como se estabelece os canais de comunicação com as instituições com as quais se relaciona? Quais são eles? **RESPOSTA:** Aqui da chefia de gabinete em si. Os canais de comunicação, no meu caso, ele se criou aqui a partir do momento que me sentei nessa cadeira aqui e comecei a ter a demanda do processual, eu precisei correr atrás. É lógico, por exemplo, na Casa Militar, hoje tem um amigo lá [...] então eu tenho uma facilidade muito maior de

contato e um estreitamento muito maior [...], quem trabalhou na ASPAR ou na inteligência já vem com um “leque” de contatos muito maior que o meu. Aqui a demanda no Gabinete é muito grande, aí eu deixo cada assessoria fazer o seu trabalho mesmo e não ficar tudo concentrado aqui. Eu tenho a preocupação de passar o serviço para o para o próximo, da melhor forma possível, inclusive no que diz respeito aos contatos e as relações. Mas é certo que nem todo mundo faz assim. Então seria importante institucionalizar essa ação.

PERGUNTA 7: Quais são os princípios éticos e de transparência que norteiam as relações institucionais e governamentais do CBMDF? **RESPOSTA:** Bom, no meu caso aqui não existe interesse algum. É sempre dentro da legalidade. É importante que a gente deixe isso claro aqui, [...] está claro dentro da ética bombeiro militar de modo geral, para qualquer lugar que eu sente aqui dentro da corporação. Não é uma coisa diferente. A ética aqui é a mesma de qualquer lugar onde passei. Aqui deveria ser diferente? Tem que ter uma tratativa diferente? Talvez sim, porque eu tenho um contato muito próximo desses órgãos, a responsabilidade é maior, os interesses são maiores, então eu preciso deixar isso claro, no meu conceito, a questão ética, minha mesma, é a de qualquer lugar que eu esteja. Mas é importante que isso fique claro para essa função de chefe de gabinete aqui. Sem visualizar questão de ganhos pessoais.

PERGUNTA 8: Quais são as principais organizações governamentais, instituições da sociedade civil, agências de mídia, associações, parceiros internacionais ou grupos (*Stakeholders* – partes interessadas), com as quais mantém relações regulares, desempenham um papel significativo em suas atividades? **RESPOSTA:** Então, para cada assessoria são stakeholders diferentes. Então, por exemplo, a questão de um deputado na ASPAR, eu não tenho essa relação. Eu não tenho essa relação, eu não entro nesse conceito, a não ser que haja uma demanda processual dele. Aí eu vou resolver. Aqui eu posso entrar em contato com a assessoria deles para resolver uma demanda processual deles. Às vezes até eu mesmo falo com um deputado, a partir de uma solicitação da comandante. Aí eu vou falar, vou entrar em contato, mas para resolver uma questão processual. Então cada assessoria do gabinete, tem os seus *stakeholders* diferentes. No gabinete, de um modo geral, são: o chefe de gabinete da Secretaria de Segurança, da PMDF muito eventualmente, Casa

Militar, chefe adjunto da Casa Militar, Casa Civil eventualmente, SEPLAD [...] são os órgãos principais que eu tenho que resolver. Então eu vejo também aqui é o seguinte, eu trabalho muito com stakeholders internos que são vários, né? Isso é uma parte também que demanda muito, muito mais do que os externos para mim. [...] de comunicação, não entro porque tem a CECOM. Sociedade civil não é processual, então não tem contato. [...] não têm associações. É, mais organização governamental.

PERGUNTA 9: A atual estrutura para as Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF se adequa as necessidades? Por quê?

RESPOSTA: Veja, hoje eu não tenho uma estrutura de relações institucionais e governamental. A ASPAR trabalha, mas ela não é feita para isso. A ASCOP também é a mesma coisa. Eu tenho assessorias que trabalham próximas de uma relação institucional, mas específicas para isso eu acredito que não.

PERGUNTA 10: Qual a sua opinião da criação de uma seção específica de Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF? **RESPOSTA:** Hoje

entendo que poderia ser com a ampliação da ASCOP, para ela fazer as relações institucionais com os interesses da instituição, mas também poderia deixar uma outra estrutura responsável por isso, é muito importante, e temos que trabalhar para entender se é melhor criar uma ou reorganize as nossas com a ampliação das assessorias existentes.

ENTREVISTA COM O CHEFE DA ASSESSORIA PARLAMENTAR

PERGUNTA 1: Solicitar ao entrevistado que descreva brevemente a seção em que trabalha: missão, funções, responsabilidades e objetivos.

RESPOSTA: Conforme o que está escrito no regimento interno, ou seja, compete a ASPAR assessorar e assistir o Comandante-Geral nos assuntos de natureza parlamentar a fim de facilitar o processo de tomada de decisão frente às demandas legislativas afetas à Corporação; assessorar, assistir e auxiliar o Comandante-Geral em representações políticas, relações institucionais e assuntos ligados ao cerimonial de solenidades, especialmente no Senado Federal, na Câmara dos Deputados e na Câmara Legislativa do Distrito Federal; acompanhar as sessões em Plenário, Comissões e Frentes Parlamentares

quando tratarem de assuntos de interesse institucional; acompanhar as proposições e atividades legislativas de interesse da Corporação, mantendo o Comandante-Geral informado; analisar, controlar e apresentar sugestões, emendas, destaques e relatórios acerca das proposições legislativas de interesse do CBMDF; receber e auxiliar, quando necessário, os representantes das Corporações co-irmãs, prestando apoio nos assuntos de natureza parlamentar; assessorar, assistir e auxiliar o Comandante-Geral, nos assuntos de natureza parlamentar, em reuniões do Conselho Nacional de Comandantes-Gerais das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil – CNCG e da LIGABOM; assessorar, propor e acompanhar a captação de recursos provenientes de emendas parlamentares.

PERGUNTA 2: O setor em que trabalha estabelece relações e parcerias com outras instituições ou entidades governamentais? Se sim, quais são as principais atividades? **RESPOSTA:** Sim, a ASPAR estabelece relações e parcerias com outras instituições e entidades governamentais. Nossas principais atividades incluem acompanhar a legislação relacionada ao CBMDF nas casas legislativas, estabelecer contato com parlamentares para informar sobre as necessidades da corporação e participar de comissões e grupos de trabalho que discutem questões relevantes para a nossa corporação. Fazemos um trabalho forte com outros Corpos de Bombeiros Militares dos demais estados e também com associações de bombeiros do DF.

PERGUNTA 3: Quais são os principais objetivos dessas parcerias e como são mantidas? **RESPOSTA:** Os principais objetivos das nossas parcerias são promover a aprovação de medidas legislativas que beneficiem o CBMDF, garantir financiamento adequado para as nossas operações e manter um canal constante de diálogo com os legisladores para que compreendam as demandas e desafios enfrentados pela corporação. Como exemplo são as emendas parlamentares de orçamento e os projetos de reajustes salariais da corporação. Essas parcerias são mantidas por meio de reuniões regulares com parlamentares, participação em audiências públicas e contribuição para a elaboração de projetos de lei.

PERGUNTA 4: Quais são os principais desafios enfrentados em suas relações institucionais? **RESPOSTA:** Os principais desafios que enfrentamos em nossas relações incluem a competição por recursos orçamentários limitados aqui no DF, principalmente as constantes ameaças ao Fundo Constitucional do DF, a necessidade de equilibrar os interesses de diferentes partes e o acompanhamento de um ambiente legislativo em constante evolução.

PERGUNTA 5: Quais são os principais benefícios que percebe nessas relações? **RESPOSTA:** Os principais benefícios dessas relações incluem a melhoria do ordenamento jurídico do CBMDF, o apoio financeiro para nossa corporação, a influência na elaboração de políticas públicas relacionadas à segurança contra incêndio e pânico no Brasil e a oportunidade de levar aos legisladores questões cruciais para a nossa missão.

PERGUNTA 6: Como se estabelece os canais de comunicação com as instituições com as quais se relaciona? Quais são eles? **RESPOSTA:** Estabelecemos canais de comunicação por meio de reuniões presenciais nos gabinetes dos parlamentares, e-mails, telefonemas, Whatsapp e participação nas comissões. Manter um diálogo aberto e constante é fundamental para o sucesso das nossas atividades de relações institucionais.

PERGUNTA 7: Quais são os princípios éticos e de transparência que norteiam as relações institucionais e governamentais do CBMDF? **RESPOSTA:** Pelos princípios éticos da impessoalidade, verdade, probidade e lealdade ao comandante. Buscamos sempre agir de forma ética, evitando conflitos de interesse e garantindo que nossas atividades sejam conduzidas de maneira transparente e responsável.

PERGUNTA 8: Quais são as principais organizações governamentais, instituições da sociedade civil, agências de mídia, associações, parceiros internacionais ou grupos (*Stakeholders* – partes interessadas), com as quais mantém relações regulares, desempenham um papel significativo em suas atividades? **RESPOSTA:** Deputados Federais, Senadores, Deputados Distritais, Comandantes-Gerais das Polícias e Bombeiros dos Estados, Chefes das Assessorias Parlamentares de instituições públicas, Presidência da República,

Ministro da Justiça, Secretário da SENASP, representantes das associações de bombeiros militares.

PERGUNTA 9: A atual estrutura para as Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF se adequa as necessidades? Por quê?

RESPOSTA: Não. A estrutura atual não se adequa às nossas necessidades atuais. A falta de coordenação entre os diversos setores e a centralização das atividades dificultam o avanço da área para nova cooperações e busca de novas fontes de financiamento. Temos que avançar em um Planejamento Estratégico mais focado para a área de relações institucionais. A ASPAR acaba por fazer um trabalho no executivo, tribunais de contas e judiciário sem atribuições bem definidas no regimento.

PERGUNTA 10: Qual a sua opinião da criação de uma seção específica de Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF? **RESPOSTA:** Sim. A criação de uma seção específica no CBMDF pode ser boa para fortalecer ainda mais nossas relações e os trabalhos desenvolvidos pela ASPAR. Isso permitiria dedicar mais atenção a essas atividades e teríamos uma maior integração entre todos que fazem relações institucionais no CBMDF.

ENTREVISTA COM O COMANDANTE DO CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

PERGUNTA 1: Solicitar ao entrevistado que descreva brevemente a seção em que trabalha: missão, funções, responsabilidades e objetivos.

RESPOSTA: Conforme estabelecido no Regimento Interno da Corporação, em seu artigo 289, o Centro de Comunicação Social, CECOM, subordinado à Comandante-Geral da Corporação, tem por responsabilidade, entre outras, coordenar a Comunicação Social do Corpo de Bombeiros por meio de campanhas de conscientização, as redes sociais, a comunicação institucional veiculada pelo web site (corporativo e intranet), planejar eventos institucionais e fortalecer a imagem da Corporação. Compete ainda ao CECOM preservar tradições e promover coesão na tropa, zelar pela imagem da corporação, fazer respeitar a identidade institucional (marca e símbolos), colaborar com órgãos internos e externos, públicos e privados no tocante ao acesso à informação dos

assuntos que lhe competem. Ou seja, compete ao CECOM proteger e projetar o CBMDF.

PERGUNTA 2: O setor em que trabalha estabelece relações e parcerias com outras instituições ou entidades governamentais? Se sim, quais são as principais atividades? **RESPOSTA:** Sim, em especial com os veículos de comunicação (rádio, TV, internet), e com os órgãos estatais. A principal atividade é facilitar o tráfego de informações, com a disponibilização de dados, informações e conhecimentos necessários para cada situação, mas sempre com a visão de proteger e projetar a Corporação.

PERGUNTA 3: Quais são os principais objetivos dessas parcerias e como são mantidas? **RESPOSTA:** Transparência e compromisso com a publicidade das informações institucionais.

PERGUNTA 4: Quais são os principais desafios enfrentados em suas relações institucionais? **RESPOSTA:** Principal desafio é ser o mais transparente possível, tendo como preocupação a estabilidade institucional, pois em algumas ocasiões o CBMDF é alvo de pautas negativas, e compete ao CECOM, baseado no compromisso institucional com a ética, conformidade aos princípios e valores, dar a devida publicidade sem comprometer a Corporação. Por vezes nos aproximamos destes veículos de comunicação, na intenção de criar uma relação amigável entre eles e a instituição, para isso realizamos no CECOM visitas institucionais, procuramos atender as demandas solicitadas no tempo necessário para a correta informação. No entanto percebe-se que a relação só se torna permanente se atendemos conforme a vontade deles.

PERGUNTA 5: Quais são os principais benefícios que percebe nessas relações? **RESPOSTA:** Fortalecimento de uma relação, que embora frágil sensível, mas existente.

PERGUNTA 6: Como se estabelece os canais de comunicação com as instituições com as quais se relaciona? Quais são eles? **RESPOSTA:** Visitas institucionais, manutenção de um relacionamento por meio de respondimento

das demandas no tempo possível, seja por meio de contatos pessoais, e-mails e redes sociais.

PERGUNTA 7: Quais são os princípios éticos e de transparência que norteiam as relações institucionais e governamentais do CBMDF? **RESPOSTA:** Os princípios são os mesmos utilizados na Comunicação Social, entre eles a veracidade, imparcialidade, transparência, objetividade e de responsabilidade.

PERGUNTA 8: Quais são as principais organizações governamentais, instituições da sociedade civil, agências de mídia, associações, parceiros internacionais ou grupos (*Stakeholders* – partes interessadas), com as quais mantém relações regulares, desempenham um papel significativo em suas atividades? **RESPOSTA:** Diversos veículos de imprensa (TV aberta e fechada, rádio, sites jornalísticos e redes sociais). Imagino que sejam esses que trabalhamos mais no nosso dia a dia.

PERGUNTA 9: A atual estrutura para as Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF se adequa as necessidades? Por quê? **RESPOSTA:** Em geral, imagino que a atual estrutura de Relações Institucionais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal se adequa às necessidades da nossa instituição. No entanto, existem alguns pontos que poderiam ser mais aprimorados como uma melhor coordenação e integração entre a comunicação social e as demais áreas.

PERGUNTA 10: Qual a sua opinião da criação de uma seção específica de Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF? **RESPOSTA:** A criação de uma seção de Relações Institucionais e Governamentais dentro do CBMDF pode ser vista como uma estratégia para fortalecer o relacionamento entre a instituição e outros órgãos governamentais, bem como estabelecer uma comunicação mais eficaz com as partes interessadas, incluindo o governo local, legisladores, equipes das mídias sociais e outras organizações, facilitando a interação entre a instituição, além de auxiliar na articulação de parcerias e na captação de recursos para a melhoria das operações e serviços prestados pela corporação.

ENTREVISTA COM O CHEFE DA ASSESSORIA PARA ACORDOS DE COOPERAÇÃO

PERGUNTA 1: Solicitar ao entrevistado que descreva brevemente a seção em que trabalha: missão, funções, responsabilidades e objetivos.

RESPOSTA: Assegurar, por meio do assessoramento ao Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, cooperações que promovam inovações e o desenvolvimento das atividades realizadas pela instituição. Responsabilidades: assessorar o Comandante-Geral nos assuntos inerentes aos acordos de cooperação; fomentar o diálogo entre os setores interessados da Corporação com organismos nacionais e internacionais, visando o estabelecimento de acordos de cooperação técnico-científica e o intercâmbio de experiências e informações; detectar e promover iniciativas para captação de recursos a partir de programas conjuntos com entidades nacionais e internacionais; gerenciar os acordos, programas e projetos de cooperação; instruir e acompanhar a tramitação dos pedidos de afastamento do país de bombeiros militares relacionados aos acordos de cooperação; tornar públicas as atividades do CBMDF em outros países; apoiar visitas ao CBMDF de especialistas e delegações; preparar minutas de acordos internacionais, ajustes administrativos, protocolos adicionais e demais documentos complementares relacionados à sua área de atuação; desempenhar, em conjunto com a ASPAR, as atividades relacionadas às relações institucionais do CBMDF; dar suporte à área técnica na execução de programas e projetos de cooperação de âmbito nacional e internacional, visando ao desenvolvimento científico e tecnológico da Corporação. Objetivos: Promover cooperação técnica entre instituições nacionais e internacionais como meio de adquirir novos conhecimentos; novas tecnologias e assim, poder atingir padrões internacionais de atendimento. Promover o reconhecimento institucional nacionalmente e internacionalmente apresentando as forças e realizações institucionais.

PERGUNTA 2: O setor em que trabalha estabelece relações e parcerias com outras instituições ou entidades governamentais? Se sim, quais são as principais atividades? **RESPOSTA:** Sim, a ASCOP trabalha basicamente com relação institucionais. Temos relação próxima com o Ministério das Relações

Exteriores por meio da Agência Brasileira de Cooperação. Com todos os países em que o Brasil possui relação diplomática, tendo sido realizado ao longo dos anos diversos acordos de cooperação e atendimento de demandas pontuais em diferentes áreas da instituição. Com a secretaria de relações internacionais. E com todos os Corpos de Bombeiros e instituições nacionais com interesse de realizar convênio e/ou cooperação técnica com o CBMDF.

PERGUNTA 3: Quais são os principais objetivos dessas parcerias e como são mantidas? **RESPOSTA:** O principal objetivo das parcerias é o intercâmbio de conhecimento. As cooperações internacionais dividem-se em: Primeiro, ajuda humanitária, na qual o CBMDF desloca seus militares, conforme solicitação de algum outro país, para atuar em grandes Desastres. E em segundo, Cooperação técnica, na qual o CBMDF ministra treinamentos ou adquire conhecimentos por meio de treinamentos ministrados pelo país com o qual se realizou o Acordo. Nessa modalidade, além do intercâmbio de conhecimento temos a possibilidade de visualizar novas tecnologias o que possibilita o emprego de novos recursos dentro da instituição. Nas cooperações Nacionais, temos o intercâmbio de conhecimentos por meio de cursos e capacitações, porém, temos também o intercâmbio de boas práticas administrativas e possibilidade de troca de informações que auxiliam nos processos de aquisição e emprego de novas tecnologias dentro da instituição.

PERGUNTA 4: Quais são os principais desafios enfrentados em suas relações institucionais? **RESPOSTA:** O principal desafio é manter as cooperações já firmadas e as relações entre instituições. Vários fatores podem interferir nessas relações, inclusive as relações pessoais entre os responsáveis por cada instituição, em dado momento. Além desse desafio, manter o reconhecimento dentro da instituição por meio da apresentação dos resultados alcançados é um grande desafio, alguns militares não vislumbram a importância e necessidade das atividades que desempenhamos.

PERGUNTA 5: Quais são os principais benefícios que percebe nessas relações? **RESPOSTA:** O principal benefício é a evolução institucional, o emprego de novas técnicas e novas tecnologias que advém em virtude da cooperação com instituições que realizam o mesmo trabalho, porém, em Países

ou Estados diferentes, sob condições diferentes com uma realidade administrativa distinta.

PERGUNTA 6: Como se estabelece os canais de comunicação com as instituições com as quais se relaciona? Quais são eles? **RESPOSTA:** A principal forma de comunicação é por meio dos eventos promovidos nas embaixadas. No dia da data nacional é comum a embaixada promover evento em comemoração, nesses eventos temos a oportunidade de encontrar com embaixadores de vários países e pessoas que trabalham na área de cooperação. Após os eventos os contatos passam a ser formalizados por meio de ofícios e/ou contato telefônico.

PERGUNTA 7: Quais são os princípios éticos e de transparência que norteiam as relações institucionais e governamentais do CBMDF? **RESPOSTA:** São eles: princípios morais; respeito; valores; regras de conduta; cumprimento da lei.

PERGUNTA 8: Quais são as principais organizações governamentais, instituições da sociedade civil, agências de mídia, associações, parceiros internacionais ou grupos (*Stakeholders* – partes interessadas), com as quais mantém relações regulares, desempenham um papel significativo em suas atividades? **RESPOSTA:** Acredito que hoje o principal seria a Agência Brasileira de Cooperação e depois disso as embaixadas (algo que somente a capital possui, e que fornece uma força particular aos Bombeiros do DF).

PERGUNTA 9: A atual estrutura para as Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF se adequa as necessidades? Por quê? **RESPOSTA:** Antes de afirmar que não é adequado, gostaria de dizer que o CBMDF é o único Corpo de Bombeiros no Brasil que possui uma Assessoria para Acordos de Cooperação. Mas acredito que é possível fazer mais, a estrutura hoje não é adequada. Deveria ser comandada por um Coronel, pois é necessária uma proximidade enorme com o tomador de decisão (Comandante Geral), é necessário uma maturidade institucional e posse de informações que somente os Coronéis possuem, além disso é necessária uma estrutura organizada internamente, o que foi proposto ao EMG. A divisão entre a área nacional da internacional, a de convênios com a de cooperação, a de trabalhos simples como

emissão de passaportes, seria possível a criação de um departamento inteiro com funções bem definidas.

PERGUNTA 10: Qual a sua opinião da criação de uma seção específica de Relações Institucionais e Governamentais no CBMDF? **RESPOSTA:** Eu não sei se o ideal seria uma secretaria, ou um departamento [...] O fato é, as relações entre instituições e as cooperações advindas dessas relações trouxeram muitos ganhos para a instituição e poderiam trazer muitos outros se tivéssemos uma estrutura adequada e o reconhecimento interno das atividades realizadas nessa área dentro da instituição.

APÊNDICE D – MINUTA DE PORTARIA

Portaria nº XX, de ____ de _____ de 2024.

Estabelece a Política de Relações Institucionais e Governamentais no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - CBMDF, e dá outras providências.

A COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe conferem o artigo o art. 7º, incisos II, V e VI do Decreto Federal nº 7.163, de 29 de abril de 2010, que regulamenta a organização básica do CBMDF, resolve:

Art. 1º Esta portaria dispõe sobre a Política de Relações Institucionais e Governamentais no âmbito do CBMDF.

Art. 2º Relações Institucionais e Governamentais (RIG) referem-se às práticas destinadas a melhor interagir, aproximar, convergir e articular ações entre o CBMDF e outras entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, que visam fortalecer a imagem da instituição perante a população, mitigar riscos, fortalecer a missão institucional e fomentar o crescimento do CBMDF.

§ 1º As RIG devem ser sistemáticas, permanentes, cumulativas e impessoais.

§ 2º As práticas das novas relações devem atender os objetivos estratégicos da corporação, conforme Plano Estratégico vigente, orientações e diretrizes do Comando-Geral.

§ 3º As relações, sempre que possível, devem ser materializadas por instrumentos formais, como convênios, termos de cooperação, acordos de parceria, atas, entre outros.

§ 4º As RIG devem fazer parte da comunicação estratégica da corporação com disponibilização rotineira de conteúdo em portais corporativos pela CECOM.

Art. 3º Define-se, para os fins dessa norma, que Partes Interessadas, ou *Stakeholders*, são aqueles órgãos, instituições ou atores com quem o CBMDF interage e que podem afetar, ou são afetados, pela realização dos objetivos estratégicos da corporação.

Art. 4º A Política das RIG no CBMDF tem por objetivo:

I - Fortalecer a imagem da corporação perante a sociedade, gestores públicos, políticos, órgãos internacionais e demais instituições, dos valores do CBMDF.

II - Estabelecer diretrizes claras para a interação do CBMDF com outras entidades públicas ou privadas;

III - Mitigar riscos institucionais com a diminuição, ou neutralização, das ameaças à corporação por meio da adequada sensibilização dos atores envolvidos e na identificação de novas oportunidades.

IV - Promover a integração e a cooperação interinstitucional em benefício da missão do CBMDF de proteção de vidas, patrimônio e meio ambiente.

V – Fortalecer a cooperação com os Corpos de Bombeiros Militares do Brasil.

Art. 5º As RIG compreendem, entre outras a critério do Comando-Geral, parcerias estratégicas para formação, treinamento e capacitação; assessoria parlamentar; cooperação técnica e operacional; participação em conselhos, fóruns e comitês; intercâmbio internacional; troca de informações e apoio para resposta a desastres.

Art. 6º As RIG do CBMDF deverão pautar-se pelos seguintes princípios:

I – Legalidade, ética e moralidade;

II - Probidade administrativa;

III – Impessoalidade e transparência;

IV – Respeito e garantia de tratamento isonômico aos diferentes grupos e opiniões;

V - Cooperação.

Art. 7º As RIG, quando formalizadas em atos, devem seguir as normas previstas e acordadas. Para a medição da sua efetividade, devem ser estabelecidas metas, consubstanciadas em ações concretas, que permitam sua aferição qualitativa e quantitativa, bem como o retorno para o CBMDF.

Art. 8º Os militares agregados pelo CBMDF em outros órgãos da administração pública são considerados elementos de ligação para as RIG da corporação e devem ser fomentados, bem como terem os seus desempenhos avaliados por indicadores.

Art. 9º Fica instituída a Comissão de Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF com o objetivo de coordenar, alinhar informações estratégicas, definir ações de relacionamentos a serem implementadas e avaliar as ações de RIG em pleno alinhamento com o planejamento estratégico do CBMDF e as diretrizes do(a) Comandante.

§ 1º A Comissão de Relações Institucionais e Governamentais do CBMDF, além do(a) Comandante-Geral, será composta pelas autoridades responsáveis pelas seguintes Organizações Bombeiro Militar:

I – Subcomandante-Geral;

II – Gabinete do Comandante-Geral - GABCG;

III – Comando Operacional - COMOP;

IV – Estado-Maior-Geral - EMG;

V – Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia - DEPCT;

VI – Centro de Comunicação Social - CECOM;

VII – Assessoria Parlamentar – ASPAR;

VIII – Assessoria para Acordos de Cooperação – ASCOP.

§ 2º O Estado-Maior Geral coordenará e estabelecerá normas, diretrizes e metas, de maneira a sistematizar as RIG do CBMDF, em conformidade com o planejamento vigente da corporação.

§ 3º Deverá ser realizado, no início de cada semestre, uma reunião de alinhamento e ajustes de RIG, com a participação de todos os componentes, onde se buscará a coordenação de focos de atuação, agendas de interações e mensagens de comunicação para as Partes Interessadas.

§ 4º Os componentes remeterão para o Estado-Maior Geral, em data oportuna, o mapa dos *stakeholders*, sua classificação e ações pretendidas, conforme modelo de planilha do Anexo A desta norma.

§ 5º O GABCG apresentará nas reuniões lista atualizada dos militares agregados para avaliação da Comissão.

§ 6º O(a) Comandante-Geral poderá designar outros participantes da corporação para a comissão.

Art. 10º O estabelecimento de novas parcerias ou a renovação das existentes deverá ser precedido de análise da Comissão de RIG, a qual emitirá parecer técnico para a decisão do Comandante-Geral.

Art. 11º As unidades operacionais e administrativas do CBMDF deverão informar ao Comando-Geral sobre quaisquer iniciativas ou ocorrências que envolvam relações institucionais e governamentais.

Art. 12º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MODELO (ANEXO A)

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1) "conforme descrição no Plano Estratégico vigente"									
GRUPO	ENTIDADE	ATORES	DESCRIÇÃO	INTERESSE (O QUE ELE QUER DO CBMDF?)	IMPACTO	TIPO DE STAKEHOLDER	ESTRATÉGIAS RECOMENDADAS	RESPONSÁVEL PELO RELACIONAMENTO	
Poder Executivo	Universidade XYZ	Reitor Y	Possibilidade de cursos de MBA para militares do CBMDF	Repasso de recursos financeiros	+++	Disposto a Apoiar	ENVOLVER: Estabelecimento de acordos de cooperação; realizar reuniões mensais.	DEPCT	
Poder Legislativo	Senado	Fulano	Alocação de emendas parlamentares	Ganhos em segurança para o DF	++	Ambíguo	COLABORAR: Entrega de caderno de emendas e divulgação nas redes sociais da corporação.	ASPAR	
Org. Internacional	Embaixada X	Ciclano	Busca de novas parcerias para cursos	Envio de especialistas para o país	++	Marginal	MONITORAR: Divulgar o portfólio internacional do CBMDF; convidar para eventos institucionais.	ASCOP	
Sociedade Civil	Associação Z	Beltrano	Representa parte dos militares	Mudanças nas regras legislativas	+	Indisposto a Apoiar	DEFENDER: Identificação das motivações e interesses que geram os antagonismos; buscar formas alternativas e pontos comuns	CECOM	

A priorização dos stakeholders e o estabelecimento das agendas de atuação serão definidos pela Comissão de acordo com a seguinte classificação:

- **DESCRIÇÃO** – descreve o interesse do stakeholder no stakeholder frente a suas atribuições e atuação.
- **INTERESSE** – descreve o interesse do stakeholder na atuação do CBMDF, pode ser em temas ou processo específico. O que o stakeholder quer ou espera.
- **IMPACTO** – indica o nível de poder e de influência do stakeholder, que determina a sua capacidade de afetar direta ou indiretamente a atuação do CBMDF. Registrado em escala de 3 níveis: Alta influência (+++), influência moderada (++) , Baixa influência (+).
- **TIPO DE STAKEHOLDER** - Disposto a Apoiar; Ambíguo; Marginal; ou Indisposto a Apoiar.
- **ESTRATÉGIAS** – Envolver; Colaborar; Monitorar; ou Defender.
- **RESPONSÁVEL PELO RELACIONAMENTO** – setor do CBMDF responsável pelo estabelecimento de agendas e gestão dos riscos.

Com base na análise dos atores conforme os critérios acima, devem ser estabelecidas agendas de priorização para subsidiar a atualização da estratégia de RIG.

