

**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**

Major QOBM/Comb. JOÃO JOSÉ DA CUNHA



**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO SOBRE A
APLICABILIDADE À SEÇÃO DE MANUTENÇÃO DE VIATURAS –
SEMAV/CEMEV.**

**BRASÍLIA
2020**

Major QOBM/Comb. JOÃO JOSÉ DA **CUNHA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO SOBRE A
APLICABILIDADE À SEÇÃO DE MANUTENÇÃO DE VIATURAS –
SEMAV/CEMEV.**

Trabalho monográfico apresentado 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/Comb. ALEXANDRE SPINDOLA DE **ATAÍDES**

BRASÍLIA
2020

Major QOBM/Comb. JOÃO JOSÉ DA CUNHA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO SOBRE A
APLICABILIDADE À SEÇÃO DE MANUTENÇÃO DE VIATURAS –
SEMAV/CEMEV.**

Trabalho monográfico apresentado 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

Edimar Hermógenes de Moura – Cel QOBM/Comb.
Presidente

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

João da Rocha **Lima** – Ten-Cel QOBM/Comb.
Membro

Alexandre Spíndola de **Ataídes** – Ten-Cel QOBM/Comb.
Orientador

CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: João José da **Cunha** - Major QOBM/Comb.

TEMA: Gestão por competências: um estudo sobre a aplicabilidade à seção de manutenção de viaturas – SEMAV/CEMEV.

ANO: 2020.

Concedo ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal as seguintes permissões referentes a este trabalho acadêmico:

- Reprodução de cópias;
- Empréstimo ou comercialização de tais cópias, desde que tenha propósitos acadêmicos e científicos;
- Disponibilização no *site* oficial do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desse trabalho acadêmico pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.

João José da **Cunha** - Major QOBM/Comb.

Dedico este trabalho monográfico primeiramente ao meu Deus, à minha esposa Sílvia, aos meus filhos Davi e Giovanna, aos meus pais, irmãos, sogro, sogra, cunhados e amigos, por tudo que representam na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus por ter me concedido a oportunidade de conquistar mais essa vitória.

À minha família, que teve paciência e muita compreensão nos momentos difíceis e de ausência durante o curso.

Ao Ten-Cel. QOBM/Comb. Ataídes, meus agradecimentos pela amizade, apoio e orientação deste trabalho.

Agradeço também a coordenação do Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes, Complementares e de Saúde do Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aos instrutores civis e militares, em especial ao instrutor do trabalho monográfico Ten-Cel. QOBM/Comb. André Telles, pela sua competência, dedicação, amizade e esforço dispensado no nosso aprendizado.

Ao Ten-Cel. QOBM/Comb. Lima, Comandante do Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas (CEMEV) do CBMDF, meus sinceros agradecimentos por todo apoio e incentivo a essa pesquisa. Agradeço também a todos integrantes deste centro pelo apoio dedicado a este pesquisador em todos os momentos da pesquisa.

Por fim, aos colegas de turma, pelo apoio mútuo dispensado nos momentos difíceis e alegres, por todo aprendizado que cada aluno contribuiu para o sucesso do curso.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro
passo para a vitória é o desejo de vencer.”

Gandhi

RESUMO

A presente pesquisa abordou a gestão por competência como modelo que permite o alinhamento de esforços necessários para que os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores possam gerar e sustentar as competências da organização. O objetivo geral foi estudar a aplicabilidade da gestão de pessoas por competências na Seção de Manutenção de Viaturas (SEMAV) para as funções dos militares da qualificação de manutenção (QBMG – 3). Quanto a metodologia empregada, se caracterizou como aplicada no que se refere a finalidade e dedutiva quanto ao método de pesquisa, exploratória e descritiva no que se refere a natureza dos objetivos da pesquisa, quanto aos procedimentos o trabalho monográfico adotou a pesquisa bibliográfica, documental e de campo com aplicação de questionários. O CBMDF, nos últimos anos, tem investido em viaturas nacionais e importadas com novas tecnologias embarcadas, exigindo cada vez mais de profissionais capacitados e motivados, a corporação recentemente incorporou novos membros no CEMEV o que se torna imperioso estudar as competências humanas e organizacionais para desenvolvimento e maximização das atividades de manutenção veicular. Por meio da pesquisa foi possível verificar as necessidades de melhorias em diversas competências necessárias para as atividades do centro. Portanto, ao final do estudo conclui-se que é possível aplicar a gestão por competência na SEMAV, como ferramenta de maximização de resultados e de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Atitudes. Competências. Conhecimentos. Habilidades. Gestão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro Dimensões da Competência e seus significados.	27
Figura 2 – Processo de Gestão baseado nas Competências.....	28
Figura 3 - Lacuna de Competências	30
Figura 4 - Organograma do CEMEV	34
Figura 5 – Quadro de competências orgânicas do CEMEV/Comando.....	35
Figura 6 - Organograma da SEMAV/CEMEV.....	37
Figura 7 – Quadro de competências da SEMAV/CEMEV.	38
Figura 8 – Quadro demonstrativo dos níveis de manutenção.	39
Figura 9 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 3)	50
Figura 10 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 4)	51
Figura 11 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta – 5)	52
Figura 12 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 6)	53
Figura 13 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 7)	54
Figura 14 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 8)	55
Figura 15 – Grau de importância (pergunta - 8)	55
Figura 16 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta – 9)	56
Figura 17 - Grau de importância (pergunta - 9).....	57
Figura 18 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 11).....	58
Figura 19- Grau de importância (pergunta - 11).....	58
Figura 20 – Processo de manutenção de viaturas no CEMEV.....	60
Figura 21 - Questionários às praças da Manutenção (pergunta 1)	62
Figura 22 – Competências em termos de CONHECIMENTOS - Grau de Importância	64
Figura 23 – Competências em termos de CONHECIMENTOS - Grau de Domínio ..	65
Figura 24 - Competências em termos de HABILIDADES - Grau de Importância	66
Figura 25 - Competências em termos de HABILIDADES - Grau de Domínio	68
Figura 26 - Competências em termos de ATITUDES - Grau de Importância	69
Figura 27 - Competências em termos de ATITUDES - Grau de Domínio.	70
Figura 28 - Identificação de curso e capacitações - Grau de Importância.....	71
Figura 29 – Quantitativo de militares que dominam totalmente as competências.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASTEC	Assessoria Técnica
ASE	Auto Salvamento e Extinção
ABE	Auto Bomba e Escada
ABT	Auto Bomba Tanque
ABTF	Auto Bomba Tanque Florestal
CAEO	Curso de Altos Estudos para Oficiais
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
Cel	Coronel
CeMan.	Centro de Manutenção
CEMEV	Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas
CEPED	Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina
Cmt.	Comandante
DEALF	Departamento de Administração Logística e Financeira
DIGEP	Diretoria de Gestão de Pessoal
DIMAT	Diretoria de Materiais e Serviços
GDF	Governo do Distrito Federal
Maj.	Major
OBM	Organização Bombeiro Militar
PIM	Pedido Interno de Material
QOBM	Quadro de Oficiais Bombeiro Militar
SEAAD	Seção de Administração Interna
SEASE	Seção de Administração e Serviços
SECAP	Seção de Capacitação e Especialização de Condutores e Operadores
SEFRO	Seção de Controle de Frota e Equipamentos
SEMAE	Seção de Manutenção de Equipamentos
SEMAV	Seção de Manutenção de Viaturas
SISCONV	Sistema de Controle de Viaturas
STBAL	Setor de Borracharia e Alinhamento
STCAP	Setor de Correaria e Capotaria
STCBI	Setor de Corpo de Bombas de Incêndio

STMON	Setor de Montagem e Desmontagem de Viaturas
STPOL	Setor de Posto de Lubrificação
STTOR	Setor de Tornearia
SUACO	Subseção de Avaliação e Controle
SUBCM	Subcomandante
SUCAT	Subseção de Capacitação e Treinamento
SUELA	Subseção de Elétrica Automotiva
SUHAB	Subseção de Habilitação
SULPA	Subseção de Lanternagem e Pintura de Autos
SUMED	Subseção de Mecânica de Viaturas Diesel
SUMEG	Subseção de Mecânica de Viaturas Gasolina e Álcool
SUMOT	Subseção de Mecânica de Motocicletas
SUSEG	Subseção de Serviços Gerais
SUVIM	Subseção de Veículos Importados
Ten.-Cel	Tenente-Coronel

LISTA DE SÍMBOLOS

%	Por cento
D	Grau de domínio
e	Erro amostral
I	Grau de importância
N	Lacuna de competência
N	População
n	Amostra calculada
p	Proporção do universo que possui a propriedade pesquisada
q	Proporção do universo sem a propriedade pesquisada
s²	Nível de confiança em quantidade de desvios – padrões

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Definição do problema	16
1.2 Justificativa	18
1.3 Objetivos	19
1.4 Definição de termos	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 Origem da gestão por competências	23
2.1.1 Conceito de gestão por competências.....	24
2.1.2 Conhecimentos, habilidades e atitudes (C + H + A)	26
2.2 Modelo de gestão por competências	28
2.3 Mapeamento de competências	29
2.4 Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas do CBMDF	31
2.4.1 Seção de Manutenção de Viaturas - SEMAV.....	36
2.5 Manutenção de Viaturas.	38
3 METODOLOGIA	42
3.1 Classificação da pesquisa	42
3.1.1 Quanto a natureza	42
3.1.2 Quanto a método	43
3.1.3 Quanto aos objetivos	43
3.1.4 Quanto à abordagem	43
3.1.5 Quanto aos procedimentos.....	43
3.2 Universo e amostra.....	44
3.3 Coleta de dados.....	46
3.4 Análise de dados	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
4.1 Preliminares.....	48
4.2 Questionário aplicado aos oficiais do CEMEV da qualificação manutenção. ...	49
4.3 Manutenção de viaturas no CBMDF	59
4.4 Questionários aplicados às praças do CEMEV da qualificação manutenção. ...	62
4.4.1 Caracterização dos militares pesquisados.....	62

4.4.2	Identificação de competências em termos de CONHECIMENTOS	63
4.4.3	Identificação de competências em termos de HABILIDADES.	66
4.4.4	Identificação de competências em termos de ATITUDES.....	69
4.4.5	Identificação de necessidades de capacitações para a qualificação Manutenção (QBMG – 3)71	
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	74
5.1	Conclusão	74
5.2	Recomendações	75
	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICES	80
	APÊNDICE A	81
	APÊNDICE B	85
	APÊNDICE C	98

1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) é um dos órgãos que compõe a Segurança Pública do Distrito Federal (DF), possui a missão de proteção de vidas, patrimônio e meio ambiente e tem como visão de futuro que até o ano 2024, com foco no cidadão e com responsabilidade socioambiental, realizará ações de prevenção e investigação de incêndio e atenderá as ocorrências emergenciais nos padrões internacionalmente consagrados. (PLANES, 2017 - 2024).

O Decreto Federal nº 7.163, de 29 de abril de 2010, que 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 CBMDF, estabelece no art. 2º a missão institucional do CBMDF, no art. 3º estabelece a organização básica dos órgãos de direção e define no art. 31 as competências do Departamento de Administração Logística e Financeira (DEALF), conforme descrito:

Art. 31. Compete ao Departamento de Administração Logística e Financeira, além do previsto no art. 25:

I - Planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com:

- a) orçamento e finanças;
- b) receitas e despesas públicas;
- c) aquisições e contratações;
- d) materiais, obras e serviços;
- e) especificação técnica;
- f) manutenção de equipamentos, viaturas e instalações;
- g) intendência; e
- h) administração patrimonial;

II - fornecer ao Estado-Maior-Geral as informações relativas à execução orçamentária e financeira necessárias ao acompanhamento dos programas, projetos e atividades estabelecidos nas leis orçamentárias anuais;

III - ratificar as dispensas e as inexigibilidades de licitação;

IV - ratificar as adesões às atas de registro de preços de outros órgãos; e

V - realizar o acompanhamento sistemático das necessidades de recursos suplementares à programação financeira, relativas a suprimento, manutenção, obras e serviços. (BRASIL, 2010).

Por meio da missão institucional e das competências do DEALF é possível assegurar a grande responsabilidade dos integrantes do CBMDF perante as diversas atividades que são demandadas diariamente pela comunidade do Distrito Federal.

Para consecução das atividades do CBMDF foi estabelecido o Plano Estratégico - PLANES (2017 - 2024) que é um instrumento de planejamento que

fornece direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia, de modo focado, visando o alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados. (PLANES, 2017 - 2024).

De acordo com o PLANES (2017 - 2024) a Corporação tem crescido com a incorporação de novas técnicas, métodos e processos de gestão. Esse notável desempenho impulsiona para níveis mais elevados de governança, gestão e resultados operacionais.

O CBMDF nos últimos anos tem investido em recursos humanos, equipamentos e viaturas para consecução das atividades inerentes a missão institucional a fim de garantir melhoria da efetividade (eficiência e eficácia) da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Para CHIAVENATO (2009) a globalização, o desenvolvimento tecnológico, as mudanças e transformações da sociedade fazem com que a capacidade de sobrevivência e sucesso da organização passe cada vez mais a dependência da habilidade e capacitação dos membros que nela trabalham.

Na Era do Conhecimento, a base da excelência organizacional passou a ser o capital humano, diferente do que era aceito no decorrer da Era Industrial, quando o sucesso das organizações era baseado em seus recursos físicos e financeiros. (CHIAVENATO, 2009).

“As pessoas são um dos recursos mais valiosos de uma organização. A eficácia de uma organização depende dos seus funcionários. Para que o trabalho seja de boa qualidade são necessários funcionários de boa qualidade”. (WILLIANSO; COLVIN; MCDONALD, 2008, p. 35).

Nessa perspectiva, o planejamento da corporação prevê a instituição da capacitação e a gestão de pessoas por competências como um dos objetivos estratégicos para alcance de melhores resultados.

A fim de atender o objetivo estratégico da Corporação em instituir a gestão de pessoas por competência para maximização de resultados, o presente estudo delimitar-se-á a estudar sobre a aplicabilidade da gestão por competência na

Seção de Manutenção de Viaturas (SEMAV) do Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas (CEMEV) do CBMDF.

1.1 Definição do problema

O cenário atual apresenta discrepâncias entre a evolução tecnológicas das viaturas e equipamentos do CBMDF e o desenvolvimento das atividades de manutenção, que a cada dia exige profissionais habilitados, motivados e comprometidos com suas competências.

Um contexto com rápidas mudanças insere o CBMDF em novos desafios organizacionais, composto por metodologias, processos, tecnologias da informação e comunicação para o bom desempenho institucional.

Para BRANDÃO e GUIMARÃES (2001) a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade das empresas contarem com homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Afirmava ainda que o domínio de certas competências, ditas como raras, valiosas, difíceis de serem desenvolvidas confere a organização um desempenho superior ao de seus concorrentes.

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme relatados por BRANDÃO e GUIMARÃES (2001).

Ainda segundo PENA e PATRICIA (2005) o desempenho de uma pessoa representa uma expressão de suas competências, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses comportamentos.

Uma das competências descritas pelo Decreto Federal nº 7.163, de 29 de abril de 2010, prevê para o DEALF a manutenção de equipamentos e viaturas, por

consequente, o Regimento Interno do DEALF atribui ao CEMEV a responsabilidade de realização da manutenção da frota do CBMDF.

Por sua vez é atribuído, por meio do art. 176, do regimento do DEALF (2011), a SEMAV para o cumprimento das atividades e atribuições referente a manutenção de viaturas do CBMDF.

Para desempenho de suas atividades o art. 3º do Decreto Distrital nº 26.361, de 11 de novembro de 2005, que dispõe sobre a regulamentação das Qualificações Bombeiros Militares Gerais (QBMG) do CBMDF, o inciso III prevê a qualificação Manutenção (QBMG - 03).

Segundo o Mapa da força de setembro de 2019, o CEMEV possui 91 (noventa e um) militares da QBMG – 03, entre oficiais e praças, são 11(once) oficiais e 80 (oitenta) praças, deste quantitativo, 55 (cinquenta e cinco) praças são militares recém incorporados e a previsão de mais uma turma de 50 (cinquenta) militares da qualificação manutenção.

A situação atual do CEMEV aponta para um esvaziamento dos militares que possuem grande experiência na manutenção de viaturas, adquirida ao longo dos anos, pois esses militares já contam com mais de 25 (vinte e cinco) anos de serviço.

Aliado a esse problema, existe ainda a situação de rápidas mudanças tecnológicas na área automobilística e nos últimos anos o CBMDF tem investido na aquisição de novas viaturas, bem como viaturas importadas com novas tecnologias.

Essa situação impõe ao CEMEV a necessidade de identificar as lacunas de competências e avaliação das competências atribuídas à SEMAV pelo Decreto 31.817, de 21 de junho de 2010, consolidadas pelo Regimento Interno do DEALF para desenvolvimento das atividades de manutenção de viaturas.

Nesse sentido, é patente a importância deste trabalho na análise da aplicação dos conteúdos abordados na gestão por competência junto a SEMAV.

Assim, o problema de pesquisa proposto traduz-se na seguinte pergunta: **Como a gestão por competências aplicada aos militares da qualificação Manutenção pode melhorar os serviços prestados pela Seção de**

Manutenção de Viaturas do CEMEV?

1.2 Justificativa

A gestão por competências está em foco no mundo empresarial e nas organizações como modelo que permite diagnosticar e mapear conhecimentos, habilidades e atitudes para o gerenciamento de pessoas, levando em consideração as vivências de cada um e a forma de como resolvem as situações novas encontradas na organização.

A gestão por competências cumpre identificar as lacunas ou deficiências entre os integrantes da equipe que possam causar bloqueio ou trazer retardos ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. (Rocha-Pinto et al, 2007).

Nesse sentido, o tema proposto permite um alinhamento da captação das necessidades da organização, dos seus objetivos e da experiência dos envolvidos, com foco na obtenção da excelência dos serviços prestados pelo CEMEV.

O estudo permite ao Comando do CEMEV diagnóstico do modelo atual, conhecimento aprofundado da área de recursos humanos, mapeamento dos pontos fortes e fracos da estrutura organizacional do Centro.

A pesquisa contribuirá para o Centro no conhecimento das competências, habilidades e atitudes de seus militares, o que devem aprimorar com treinamentos e capacitações para a excelências dos seus serviços.

Este pesquisador atualmente exerce a função de subcomandante do CEMEV e possui interesse em apresentar uma pesquisa voltada para área de gestão de pessoas que venha oferecer melhorias nos serviços prestados pelo Centro.

No ambiente acadêmico o tema possui grande relevância, pois o estudo de competências está inserido em diversos temas estratégicos das organizações públicas e privadas, com contínua pesquisa nas universidades e cursos de aplicação administrativa. A gestão de pessoas para alcance de melhores resultados de uma instituição ou empresa passa a ser parte fundamental de seu conhecimento.

Por fim, o tema proposto está previsto no Planejamento Estratégico da

corporação com objetivo de instituir a capacitação e gestão de pessoas por competências, com foco estratégico, conforme a seguir:

Tema

- Recursos Humanos.

Objetivo 8

- Capacitar e gerir por competências.

Descrição do objetivo

- Instituir a capacitação e gestão de pessoas por competências, com foco estratégico.

Fatores Críticos de Sucesso

- Plano Geral de Cursos elaborado e executado com foco na estratégia.
- Disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros.

Iniciativas

- Implantar a gestão de pessoas por competências.
- Capacitar os bombeiros-militares nos temas estratégicos.
- Atualizar a capacitação continuada operacional com base nas estatísticas e gestão de riscos.
- Realizar intercâmbios nacionais e internacionais nos temas estratégicos.
- Aperfeiçoar a checagem operacional.

Indicadores

- Execução do Plano Geral de Cursos. (Indicador institucional)
- Checagem operacional. (Indicador institucional)
- Rotatividade dos gestores. (Indicador institucional)
- Índice de bombeiros-militares na área finalística. (PLANES 2017 – 2024, pg 32).

1.3 Objetivos

Os objetivos da pesquisa dividem-se em geral e específicos. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 202), o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema” enquanto os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto”.

Na presente pesquisa foi definido o seguinte objetivo geral:

- Estudar a aplicabilidade da gestão de pessoas por competências na Seção de Manutenção de Viaturas – SEMAV/CEMEV para as funções dos militares da qualificação de manutenção (QBMG – 3).

Os objetivos específicos “têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, por outro, aplicá-lo a situações

particulares” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 202).

Para a pesquisa foram atribuídos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever os processos de manutenção de viaturas.
- Mapear conhecimentos, habilidades e as atitudes das competências da Seção de Manutenção de Viaturas.
- Identificar as lacunas de competências da Seção de Manutenção de Viaturas.
- Levantar as necessidades de capacitações dos militares da qualificação manutenção (QBMG - 3).

1.4 Definição de termos

Atitudes: envolvem ações do indivíduo, que refletem sua predisposição ou motivação a querer fazer algo para lidar com determinada situação ou contexto. Decorrem de sentimentos, crenças e valores de aceitação ou rejeição em relação a pessoas, objetos ou situações. (BRASIL, 2013 apud CBMDF, 2016).

Avaliação de desempenho: refere-se à avaliação dada a um servidor pelo exercício de suas atividades profissionais ao longo de um determinado período avaliativo e ao alcance de metas previamente negociadas. (BRASIL, 2013 apud CBMDF, 2016).

Competência: é a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor, no contexto de trabalho, para, individualmente ou em equipe, alcançar os resultados esperados pela organização. (BRASIL, 2013 apud CBMDF, 2016).

Conhecimentos: são informações assimiladas pelo indivíduo, que lhe permitem identificar o que fazer, e por que fazer, numa determinada situação ou contexto. São adquiridos ao longo da vida, não apenas por meio da educação escolar ou treinamentos formais, mas também por meio de leitura, outras estratégias informais ou mesmo a partir da experiência. (BRASIL, 2013 apud CBMDF, 2016).

Efetividade: relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados). Trata-se de verificar a ocorrência de mudanças na população-alvo que poderiam ser razoavelmente atribuídas às ações avaliadas. Diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos a médio e longo prazo. (BRASIL, 2013 apud CBMDF, 2016).

Gestão de pessoas: conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais. (BRASIL, 2006 apud CBMDF, 2016).

Gestão: consiste na utilização criteriosa de meios (recursos, pessoas, processos, práticas) para alcançar um fim identificado. É um meio ou instrumento pelo qual o órgão de administração consegue alcançar um resultado ou objetivo. (Plano Estratégico 2017 – 2024).

Habilidades: decorrem da capacidade do indivíduo de aplicar o conhecimento no sentido de saber como fazer algo para lidar com determinada situação ou contexto. Implicam realizar uma tarefa física (motora ou manipulativa) ou intelectual (processos ou operações mentais). (BRASIL, 2013 apud CBMDF, 2016).

Indicadores Institucionais: é um conjunto de indicadores, cuja aferição permite operacionalizar a avaliação do grau de eficácia com que os objetivos almejados por uma instituição são alcançados, da eficiência com que as operações são realizadas e do impacto de suas ações ao longo do tempo e no meio organizacional, a partir de informação estruturada de diversas fontes de dados e pesquisas, internas e externas. (Brasil, 2013).

Planejamento estratégico: processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado “plano estratégico”. (TCU, 2009 apud CBMDF, 2016).

Planejamento: refere-se ao desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de decisões

presentes, de modo a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela e para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências. (TCU, 2009 apud CBMDF, 2016).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Um dos grandes desafios de uma organização é identificar modelos de gestão mais eficazes, a fim de propiciar a obtenção de melhores resultados. Segundo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações.

Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9)

Nesse contexto, a gestão por competências é visualizada como instrumento capaz de oferecer alternativas objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias para o bom desempenho de uma organização.

Segundo (MARQUES, 2013) a abordagem de Gestão por Competências constitui, quando implantada adequadamente, uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas cujos benefícios tendem a transbordar as fronteiras departamentais da capacitação profissional, planejamento da força de trabalho com processos de recrutamento, avaliação de desempenho, promoção, reconhecimento profissional e sucessão.

No CBMDF, a preocupação com o tema está na previsão do Planejamento Estratégico da corporação com objetivo de instituir a capacitação e gestão de pessoas por competências, com foco estratégico, (PLANES, 2017 – 2024).

2.1 Origem da gestão por competências

Segundo Carbone et al (2006), as ideias da gestão por competências inserem na fronteira entre a economia e a administração, área ampla e heterogênea denominada economia das organizações.

Barney e Hesterly (1996, apud Carbone 2006) dividiram a economia das organizações em quatro principais correntes, cada uma focalizando uma grande questão, conforme a descritas abaixo:

- Economia dos custos de transação. Por que as organizações existem? No âmbito da economia dos custos de transação, argumenta-se que o custo de gerenciar as trocas econômicas através dos mercados pode ser mais alto do que dentro das fronteiras de uma organização. Ou seja, a existência das empresas pode ser justificada pela sua maior eficiência em termos de custos.
- Teoria da agencia. Os sócios de uma firma concordam acerca de como esta deve ser gerenciada? Da mesma forma que a primeira abordagem, a teoria da agencia tem sido alvo de discussão nos dias de hoje, pois também utiliza como ponto de partida as preocupações relacionadas aos custos de transação (oportunismo, racionalidade limitada e assimetria de informações)
- Economia da cooperação. Como as organizações podem cooperar? Segundo esta corrente, as empresas podem cooperar de formas distintas, como, por exemplo, por meio de alianças estratégicas ou de conluio tácito. Os incentivos para cooperar seriam os seguintes: as economias de escala, o menor custo de entrada em novos mercados e em novas industrias, a aprendizagem com os parceiros, a possibilidade de redução da incerteza estratégica, o gerenciamento de custos, o compartilhamento de riscos e a facilidade de realizar acordos tácitos.
- Administração estratégica. Por que algumas organizações superam outras? Entre as quatro correntes citadas, este capítulo focaliza principalmente a administração estratégica, principalmente à luz do debate existente entre as teorias do paradigma SCP (*Structure-Conduct-Performance*) e a teoria baseada em recursos. Este paradigma é aqui representado pela vertente dominante de Porter (1989), escola de posicionamento, cujo foco é o ambiente externo à organização (CARBONE et al., 2006, pg 29-30).

Segundo os autores os objetivos das duas primeiras abordagens são os mesmos: a busca de produtividade e eficiência para as organizações. Já a teoria da administração estratégica, teoria baseada em recursos, por sua vez, tem foco no ambiente interno das empresas, principalmente em relação aos processos e recursos. Os recursos são representados, sobretudo, pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização.

2.1.1 Conceito de gestão por competências

De acordo com (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) no final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente ao campo jurídico, como a faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Ainda, esse termo veio a ser designado socialmente para a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinados assuntos que mais tarde foi utilizado

para qualificar a pessoa capaz de realizar determinado trabalho.

Ainda, segundo esses autores, com o advento do taylorismo e com a Revolução Industrial, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, a fim de qualificar a pessoa capaz de desempenhar de forma eficiente determinada atividade.

A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas, muitos autores procuraram definir conceitos para o termo.

Brandao e Guimaraes (2001) relatam que a utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que adquirisse variadas conotações.

Para Dutra (2004) é possível perceber a existência de duas grandes correntes, a saber:

A primeira, representada por autores norte-americanos como Boyatzis (1982, apud DUTRA 2004) e McClelland (1973, apud DUTRA 2004) atribui a competência como um estoque de qualificações (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho.

A segunda, representada por autores franceses como Le Boterf (1999, apud DUTRA 2004) e Zarifian (1999, apud DUTRA 2004) que associa a competência não ao conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações de determinados trabalhos.

Nessa perspectiva, (CARBONE et al, 2006) baseado nas proposições dos referidos autores, procurou-se definir competência da junção de concepções dessas duas correntes, definindo que a competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto.

Sendo assim, de acordo com esses autores o termo competência será entendido como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional que agregam valores a pessoa e a

organização.

Por fim, gestão por competências passa a ser definido como modelo que permite alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. (CARBONE et al., 2006).

2.1.2 Conhecimentos, habilidades e atitudes (C + H + A)

A competência resulta da mobilização, por parte da pessoa, da combinação de recursos e insumos expressa por um determinado resultado. Essa competência decorre da aplicação conjunta de conhecimento, habilidades e atitudes, chamados de os três recursos ou dimensões da competência. (CARBONE et al., 2006).

Sendo que o termo CONHECIMENTO corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento, refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida. (BLOOM et al., 1979).

Já a HABILIDADE está relacionada à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. (CARBONE et al., 2006).

Para Gagné et al. (1988) as habilidades podem ser classificadas, conforme os destaques a seguir:

- Intelectuais – quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações; e.
- Motoras ou manipulativas – quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular.

A ATITUDE por sua vez, refere-se aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. (DURAND, 2000 *apud* CARBONE et al., 2006, pg 45).

O quadro a seguir traduz as dimensões da competência e seus

significados sob a ótica dos três recursos ligados a capacidades do indivíduo em realizar algo.

Figura 1 - Quadro Dimensões da Competência e seus significados.

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
• Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	• Experiência e prática do saber.	• Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio (2001 *apud* URBANAVINICIUS JÚNIOR *et al*, 2006).

Rabaglio, (2001 *apud* URBANAVINICIUS JÚNIOR *et al*, 2006), define significados para essas letras, conforme a seguir:

- **C = Saber** (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc, ex: Conhecimento da concorrência e técnicas de negociação);
- **H = Saber fazer** (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: Análise da concorrência e negociação);
- **A = Querer fazer** (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia, ex: Participar da concorrência e fazer negociações).

Os recursos da figura 1 resume em termos de desempenho profissional sendo expresso pelos comportamentos que a pessoa exerce no trabalho e suas consequências e resultados.

Outros autores como Brandão et al., (2001 *apud* Carbone et al., 2006) descrevem as dimensões das competências como conhecimentos, habilidades e atitudes como sendo necessários para que a pessoa possa apresentar determinado desempenho no trabalho.

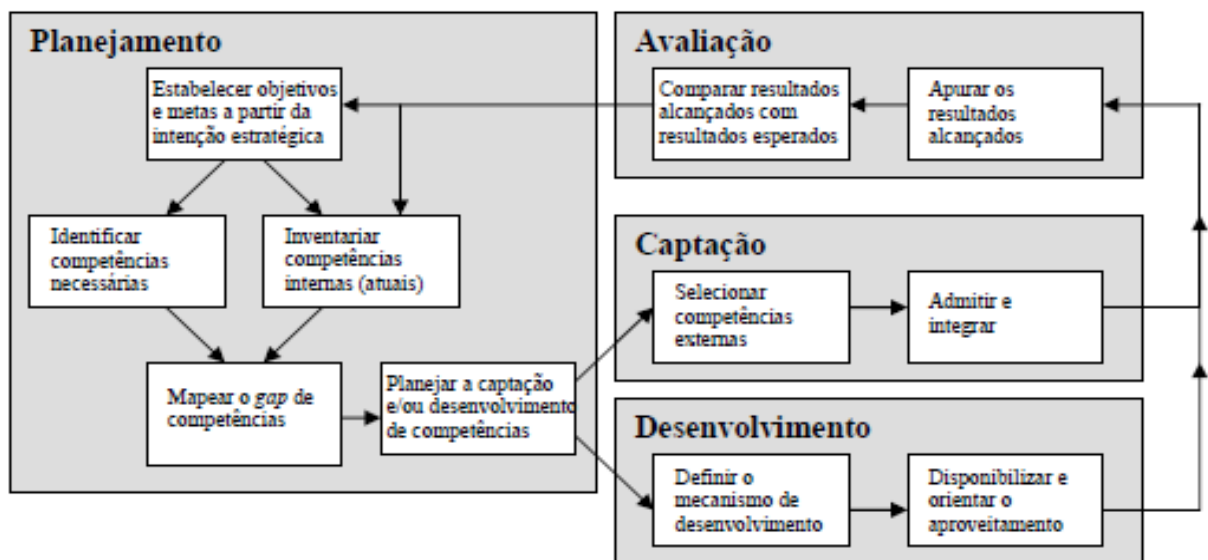
2.2 Modelo de gestão por competências

O modelo que visa alinhar esforços com planejamento, desenvolvimento e avaliação nos diferentes níveis da organização, como individual, grupal e organizacional, buscando as competências necessárias a consecução de seus objetivos tem sido adotado por muitas organizações. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para Chiavenato, (2005 *apud* Machado, 2012) a gestão por competências, visando à identificação dos pontos de carência e excelência com a finalidade de suprimir lacunas para agregar conhecimento, como um plano desenvolvido e organizado com o objetivo de estabelecer determinado perfil profissional que permitirá proporcionar maior produtividade ajustada ao negócio da empresa.

Ao analisarem os pressupostos e aplicações da gestão por competências, descritos na figura 2, permite observar, de forma simplificada, que a pretensão não é esgotar as atividades e interações afetas a gestão por competências. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Figura 2 – Processo de Gestão baseado nas Competências.



Fonte: Ienaga (1998, *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

O desenvolvimento da organização passa por esse processo que visa retroalimentar o sistema de modo a identificar possíveis necessidades de capacitação, treinamentos e investimentos em novas competências.

O modelo de gestão de competência permite o mapeamento das competências organizacionais necessárias, com captação de competências externas e o alinhamento das competências individuais.

Para Gramigna (2002), a gestão por competência visa substituir o tradicional levantamento de necessidades de treinamento e capacitações para uma visão mais estratégica das necessidades e dos valores da organização. O modelo permite que todos os setores da organização desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes possibilitando alcançar as competências organizacionais determinadas.

Assim sendo, o desenvolvimento tanto individual como organizacional caminharão juntos e de forma sistêmica, possibilitando continuo aperfeiçoamento das competências individuais e organizacionais, bem como a identificação de lacunas de competências para o atingimento dos objetivos corporativos.

2.3 Mapeamento de competências

O mapeamento de competências tem como propósito identificar as lacunas de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências organizacionais e as profissionais necessárias à consecução dos objetivos da organização. (CARBONE et al., 2006).

Sendo assim, para esse mapeamento, geralmente em primeiro lugar é realizada uma pesquisa documental com análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional. (CARBONE et al., 2006).

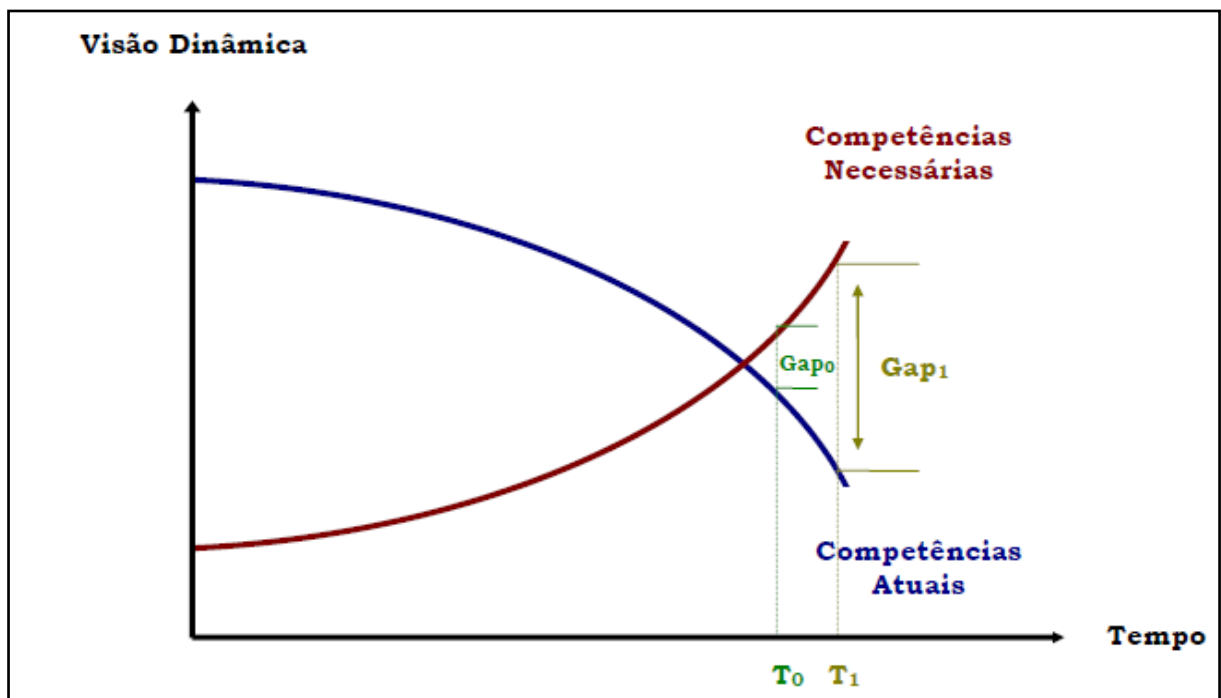
No passo seguinte, realiza-se a coleta de dados com pessoas chaves da organização, geralmente membros da diretoria da organização para que tais dados

sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por (BRUNO FARIA ; BRANDAO, 2003 apud CARBONE et al, 2006).

Ainda, conforme proposto por (GUIMARÃES, 2001 apud CARBONE et al, 2006) outros métodos e outras técnicas de pesquisa podem ser utilizados, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação.

O mapeamento das competências organizacionais e humanas permite identificar o *gap*¹ ou lacuna existente entre as competências necessárias e as atuais para o alcance do desempenho esperado pela organização, conforme se vê na figura 3 a seguir:

Figura 3 - Lacuna de Competências



Fonte: Ienaga (1998, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

¹ *Gap* é um termo em inglês que significa um distanciamento; afastamento, separação, uma lacuna ou um vácuo. *Gap* é uma palavra muito usada, e que possui diversos significados, depende onde é empregada. *Gaps* são brechas que aparecem em gráficos de cotações ao longo do tempo, são mudanças bruscas nos níveis de preço, diferenças entre o fechamento das cotações de um período e a sua abertura no período subsequente e etc. Quando acontecem, criam um espaço “branco” entre barras consecutivas no gráfico.

Fonte: (<http://www.significado.com.br/gaps/>, acesso em 04/10/2019)

O mapeamento pode ter questões norteadoras para subsidio do levantamento, como por exemplo que competências os profissionais da organização devem possuir? O desempenho deles no trabalho expressa o domínio dessas discrepâncias? Qual a discrepância entre as competências necessárias e as competências atuais da organização? (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para tanto, a descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.4 Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas do CBMDF

O Decreto Federal nº 7.163, de 29 de abril de 2010, que 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 CBMDF, estabelece no art. 2º a missão institucional do CBMDF, no art. 3º estabelece a organização básica dos órgãos de direção e define no art. 31 as competências do Departamento de Administração Logística e Financeira (DEALF), conforme descrito:

- I - Planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com:
 - a) orçamento e finanças;
 - b) receitas e despesas públicas;
 - c) aquisições e contratações;
 - d) materiais, obras e serviços;
 - e) especificação técnica;
 - f) manutenção de equipamentos, viaturas e instalações;
 - g) intendência; e
 - h) administração patrimonial;
- II - fornecer ao Estado-Maior-Geral as informações relativas à execução orçamentária e financeira necessárias ao acompanhamento dos programas, projetos e atividades estabelecidos nas leis orçamentárias anuais;
- III - ratificar as dispensas e as inexigibilidades de licitação;
- IV - ratificar as adesões às atas de registro de preços de outros órgãos; e
- V - realizar o acompanhamento sistemático das necessidades de recursos suplementares à programação financeira, relativas a suprimento, manutenção, obras e serviços. (BRASIL, 2010).

Para consecução das atividades a fim de cumprir a missão institucional o art. 13 do Decreto nº 31.817/2010, especifica as competências do Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas do CBMDF:

Art. 13. Compete ao Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas do CBMDF, órgão responsável pela manutenção, reparação, conservação e transformação de viaturas, embarcações e equipamentos da Corporação, além do previsto no artigo 4º deste decreto:

I – propor e difundir a doutrina referente à manutenção das viaturas, embarcações e equipamentos;

II – desenvolver ações com o objetivo de minimizar gastos de manutenção no âmbito da Corporação;

III – emitir parecer técnico relativo à manutenção e recuperação de viaturas, embarcações e equipamentos;

IV – retirar de circulação as viaturas e embarcações sem condições de uso ou em desacordo com a legislação vigente;

V – apoiar a realização de leilões de viaturas e embarcações inservíveis ou de recuperação antieconômica, após avaliação técnica;

VI – assessorar tecnicamente os órgãos de direção para compra e especificação de viaturas;

VII – fiscalizar junto às Unidades o fiel cumprimento das normas de manutenção;

VIII – apoiar a Diretoria de Ensino na capacitação de condutores e operadores de viaturas;

IX – exigir de todos os militares condutores e operadores de viaturas o cumprimento das determinações inerentes à manutenção preventiva de viaturas, à legislação de trânsito e à direção defensiva;

X – manter programa de capacitação continuada em todos os setores do Centro;

XI – criar instrumentos que permitam realizar controle de qualidade das viaturas, embarcações, equipamentos e serviços executados;

XII – fiscalizar e controlar a execução da manutenção de primeiro escalão das viaturas, embarcações e equipamentos nas Unidades do CBMDF.

(DECRETO DISTRITAL Nº 31.817, 2010).

2.5 Histórico do Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas do CBMDF

No dia 12 de abril de 1973, foi criado o Grupamento de Apoio, que mais tarde teve sua denominação modificada para Centro de Manutenção – CeMan. Centro responsável pela manutenção das viaturas da corporação, atualmente, possui a denominação de Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas – CEMEV. (CBMDF, 2019).

O Decreto Distrital nº 31.817, de 21 de junho de 2010, que regulamenta o inciso II do art.10-B da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, define que os órgãos de apoio atendem às

necessidades de pessoal, de material e de serviços de toda a Corporação, realizando as atividades-meio.

No ano de 2011, com fundamento no Decreto Distrital nº 31,817, o CBMDF aprova o Regimento Interno do Departamento de Administração Logística e Financeira (DEALF), publicado no BG nº 077, de 25 de abril de 2011, definindo as competências do Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas.

Nesse contexto, o Centro de Manutenção de Equipamentos e Viaturas é figurado como órgão de apoio, subordinado a Diretoria de Materiais e Serviços da Corporação, tendo por finalidade o exercício das atividades de manutenção, fiscalização, reparação, conservação, transformação, instrução e capacitação referente às viaturas e equipamentos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Conforme figura 4, o CEMEV é estruturado com as seguintes seções: Comandante (CMT), Subcomandante (SUBCMT), Assessoria Técnica (ASTEC), Seção de Administração Interna (SEADI), Seção de Manutenção de Viaturas (SEMAV), Seção de Manutenção de Equipamentos (SEMAE), Seção de Administração e Serviços (SEASE), Seção de Controle de Frota e Equipamentos (SEFRO), Seção de Fiscalização de Contratos (SEFIC) e Seção de Capacitação e Especialização de Condutores e Operadores (SECAP).

Possui as seguintes subseções, conforme a seguir:

SUMED - Subseção de Mecânica de Viaturas Diesel.

SUMEG - Subseção de Mecânica de Viaturas Gasolina e Álcool.

SUVIM - Subseção de Veículos Importados.

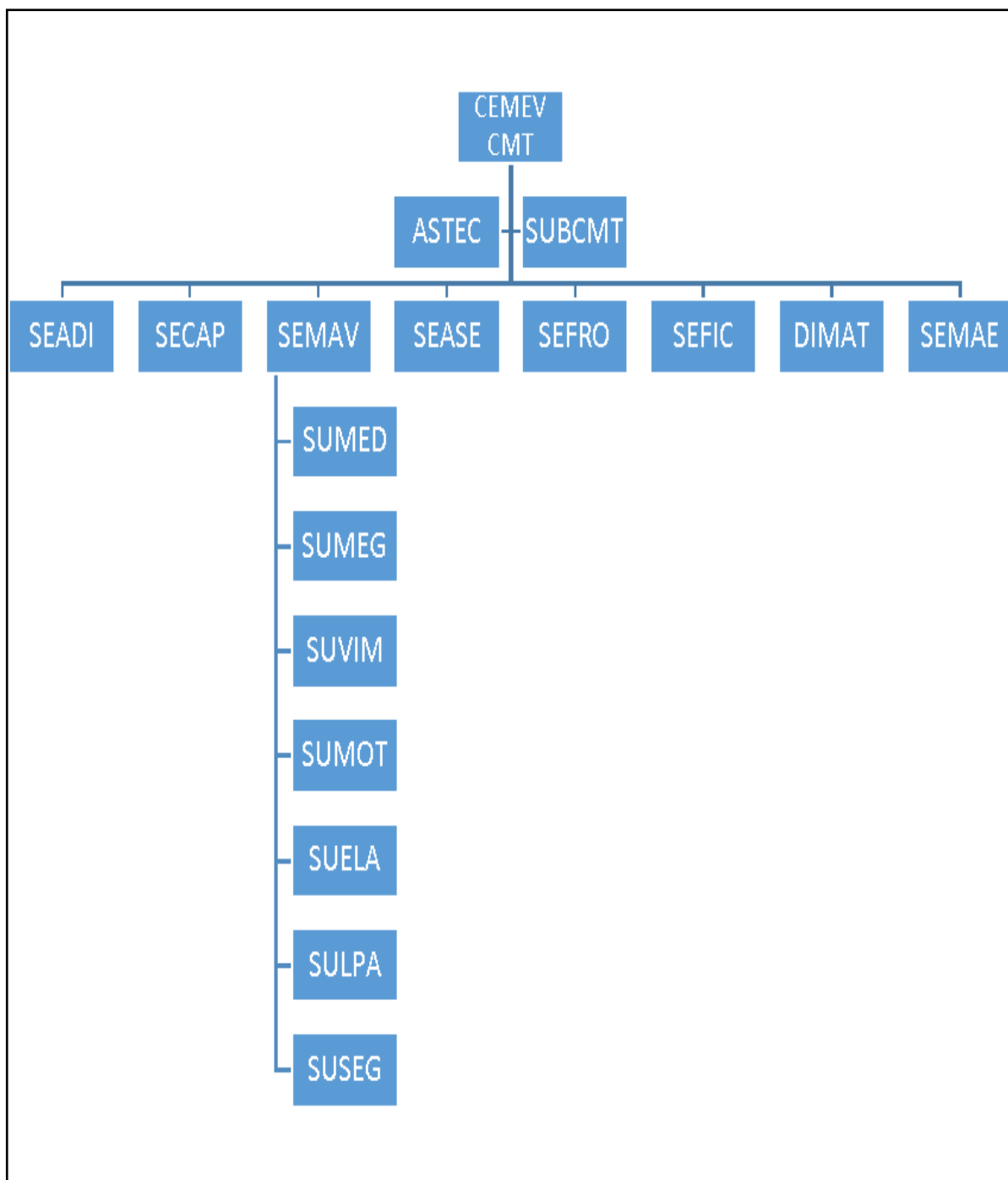
SUMOT - Subseção de Mecânica de Motocicletas.

SUELA - Subseção de Elétrica Automotiva.

SULPA - Subseção de Elétrica Automotiva.

SUSEG - Subseção de Serviços Gerais.

Figura 4 - Organograma do CEMEV



Fonte: CBMDF (2011, p. 116).

As demais subseções das Seções apresentadas no organograma do CEMEV deixam de ser representadas por não fazer parte do trabalho de pesquisa.

O CEMEV possui as seguintes competências para desempenho de suas atividades, conforme quadro abaixo. Art. 159, do regimento do DEALF (2011).

Figura 5 – Quadro de competências orgânicas do CEMEV/Comando

Comando	Competências orgânicas do CEMEV
	I - Propor e difundir a doutrina referente à manutenção das viaturas, embarcações e equipamentos; II - Desenvolver ações com o objetivo de minimizar gastos de manutenção no âmbito da Corporação; III - Emitir parecer técnico relativo à manutenção e recuperação de viaturas, embarcações e equipamentos; IV - Retirar de circulação as viaturas e embarcações sem condições de uso ou em desacordo com a legislação vigente; V - Apoiar a realização de leilões de viaturas e embarcações inservíveis ou de recuperação antieconômica, após avaliação técnica; VI - Assessorar tecnicamente os órgãos de direção para compra e especificação de viaturas; VII - Fiscalizar junto às Unidades o fiel cumprimento das normas de manutenção; VIII - Apoiar a Diretoria de Ensino na capacitação de condutores e operadores de viaturas; IX - Exigir de todos os militares condutores e operadores de viaturas o cumprimento das determinações inerentes à manutenção preventiva de viaturas, à legislação de trânsito e à direção defensiva; X - Manter programa de capacitação continuada em todos os setores do Centro; XI - Criar instrumentos que permitam realizar controle de qualidade das viaturas, embarcações, equipamentos e serviços executados; XII - Fiscalizar e controlar a execução da manutenção de primeiro escalão das viaturas, embarcações e equipamentos nas Unidades do CBMDF. XIII - Coordenar, controlar, fiscalizar e operacionalizar todas as atividades de manutenção de viaturas no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal; XIV - Desenvolver e implementar mecanismos de controle e registro de manutenção de viaturas e equipamentos; XV - Controlar, coordenar e fiscalizar a execução de todos os serviços de manutenção, substituição de peças em viaturas e equipamentos realizadas por terceiros contratados; XVI - Descentralizar, quando viável, a manutenção preventiva das viaturas com o propósito de redução de custo de manutenção; XVII - Manter registro de dados estatísticos dos serviços executados pelo CEMEV; XVIII - Operacionalizar no âmbito do CBMDF a aplicação das Leis, Normas e Instruções Normativas dos Órgãos que compõem o Sistema Nacional de Trânsito; XIX - Desenvolver planos de convocação de viaturas para manutenção preventiva; XX - Executar outras missões que forem determinadas pelo Diretor de Materiais e Serviços;

	XXI - Elaborar instruções normativas, quando necessário, a fim de orientar os diversos órgãos da corporação quanto a padronização do andamento de processos no CEMEVI
--	---

Fonte: (CBMDF, 2011).

Para cumprir todas atividades do Centro, o CEMEVI conta com várias seções a fim de cumprir as competências editadas pelo Regimento Interno do Departamento de Administração Logística, publicada no BG nº 77, de 25 de abril de 2011.

2.5.1 Seção de Manutenção de Viaturas - SEMAV

Para consecução das atividades a fim de cumprir a missão institucional a Seção de Manutenção de Viaturas possui as seguintes competências, DEALF (2011).

Art. 176 À Seção de Manutenção de Viaturas (SEMAV), vinculada ao Comandante do CEMEVI, compete;

- I - exercer as atividades que lhe forem cometidas por deliberação do Comando do CEMEVI;
- II - planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades administrativas respectivas às suas Subseções, com vistas ao adequado funcionamento do CEMEVI;
- III - proporcionar boas condições de trabalho para os militares pertencentes às Subseções sob sua Chefia, para melhor desempenho do serviço;
- IV - fiscalizar e coordenar a manutenção preventiva e corretiva das viaturas;
- V - promover a capacitação dos profissionais das diversas oficinas subordinadas
- VI - elaborar relatórios mensal, semestral e anual da prestação de serviços;
- VII - planejar a manutenção periódica das viaturas;
- VIII - fiscalizar os testes das viaturas após a realização dos serviços;
- IX - informar ao Comando sobre a frota de viaturas operacionais e administrativas, apresentando sugestões;
- X - tomar conhecimento imediato do funcionamento de viaturas recém-adquiridas;
- XI - proporcionar meios de aprendizagem e aperfeiçoamento dos militares das Subseções sob sua responsabilidade.

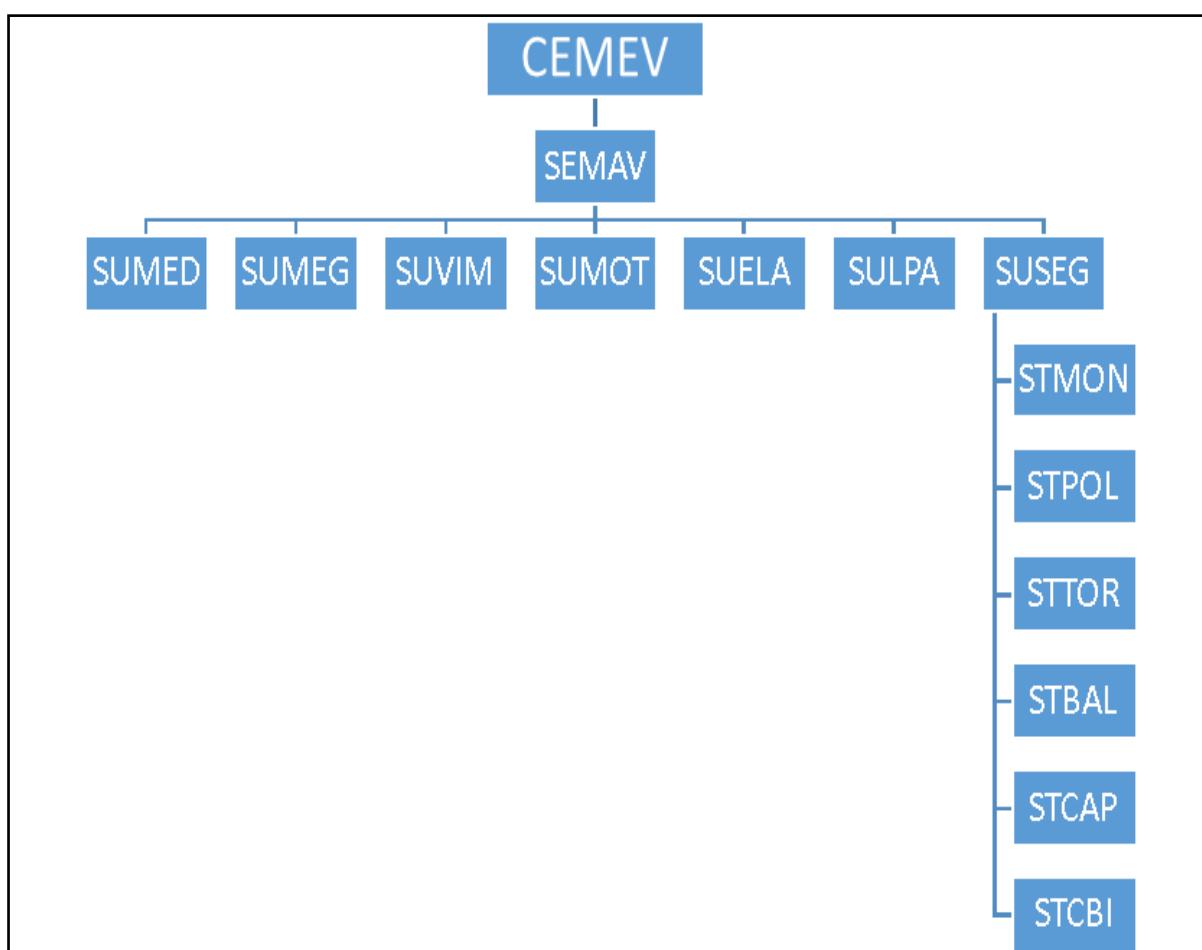
Conforme Regimento do DEALF (2011), A SEMAV vinculada ao

Comando do CEMEV possui as seguintes subseções para cumprimento de suas atividades: Subseção de Mecânica de Viaturas Diesel (SUMED), Subseção de Mecânica de Viaturas Gasolina e Álcool (SUMEG), Subseção de Veículos Importados (SUVIM), Subseção de Mecânica de Motocicletas (SUMOT), Subseção de Elétrica Automotiva (SUELA), Subseção de Lanternagem e Pintura de Autos (SULPA) e Subseção de Serviços Gerais (SUSEG).

A SUSEG possui os seguintes setores, vinculados diretamente à SUSEG, para cumprimento de suas atribuições: Setor de Montagem e Desmontagem de Viaturas (STMON), Setor de Posto de Lubrificação (STPOL), Setor de Tornearia (STTOR), Setor de Borracharia e Alinhamento (STBAL), Setor de Correaria e Capotaria (STCAP) e Setor de Corpo de Bombas de Incêndio (STCBI).

A figura 6 apresenta as Seções e os setores da SEMAV na estrutura organizacional do CEMEV.

Figura 6 - Organograma da SEMAV/CEMEV.



Fonte: (CBMDF, 2011).

A figura 7 apresenta as competências da SEMAV, conforme o Art. 176, do regimento do DEALF (2011), para fins de cumprimento das atividades e atribuições referente a manutenção de viaturas do CBMDF.

Figura 7 – Quadro de competências da SEMAV/CEMEV.

SEMAV	Competências gerais do setor de viaturas
	I - Exercer as atividades que lhe forem cometidas por deliberação do Comando do CEMEV; II - Planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades administrativas respectivas às suas Subseções, com vistas ao adequado funcionamento do CEMEV; III - Proporcionar boas condições de trabalho para os militares pertencentes às Subseções sob sua Chefia, para melhor desempenho do serviço; IV - Fiscalizar e coordenar a manutenção preventiva e corretiva das viaturas; V - Promover a capacitação dos profissionais das diversas oficinas subordinadas VI - Elaborar relatórios mensal, semestral e anual da prestação de serviços; VII - Planejar a manutenção periódica das viaturas; VIII - Fiscalizar os testes das viaturas após a realização dos serviços; IX - Informar ao Comando sobre a frota de viaturas operacionais e administrativas, apresentando sugestões; X - Tomar conhecimento imediato do funcionamento de viaturas recém-adquiridas; XI - Proporcionar meios de aprendizagem e aperfeiçoamento dos militares das Subseções sob sua responsabilidade.

Fonte: (CBMDF, 2011).

2.6 Manutenção de Viaturas.

Diante das competências e atribuições do CBMDF, cabe ao CEMEV realizar os serviços de manutenção de toda frota de veículos da corporação. Sendo assim, todas as competências elencadas no Regimento DEALF (2011) que refere ao setor de manutenção de viaturas impõe ao CEMEV a responsabilidade de realização da manutenção veicular em todos os níveis.

Diversos estudos na instituição apontam para a necessidade de melhorias no CEMEV no que diz respeito a estrutura física, ferramental e pessoal qualificado. Segundo BORGES (2012, p. 60) o CEMEV apresenta deficiência de mão de obra especializada.

Estudos nessa área comprovaram a viabilidade de permanência do Centro, como aponta ROCHA (2013, p.101) sobre a impossibilidade jurídica de terceirização dos serviços de manutenção de forma genérica. Bem como, sendo necessário e viável a existência do CEMEV para a manutenção da frota do CBMDF. BLUMM (2004, p. 90).

Considerando a viabilidade de permanência do Centro para as atividades de manutenção de viaturas requer do CBMDF esforços para se ter uma estrutura adequada para cumprimento das competências do CEMEV.

Nesse contexto, o CBMDF possui no seu planejamento estratégico a construção de um novo Centro, bem como houve a contratação, via concurso público, de aproximadamente 110 militares com a qualificação em manutenção veicular, destes 55 (cinquenta e cinco) militares já estão trabalhando no CEMEV a mais de um ano.

No CEMEV, a seção responsável para manutenção veicular é a SEMAV que tem as competências descritas conforme a figura 6.

A manutenção de viatura no CBMDF é dividida em escalões conforme a Portaria nº 048, de 12 de julho de 1988.

Figura 8 – Quadro demonstrativo dos níveis de manutenção.

Nível de manutenção	Descrição de atividades	Executor do serviço	Setor responsável
1º Escalão	Compreende a limpeza, lubrificação, abastecimento, reapertos e substituição de peças que não necessitam de desmontar conjuntos ou componentes.	Condutor e operador de viatura	Unidade Operacional
2º Escalão	Inspeções, regulagens, lubrificações, reparações e substituições de peças e conjuntos	Militares do CEMEV	CEMEV

3º Escalão	Substituição de peças e conjuntos ou reparação dos mesmos	Militares do CEMEV	CEMEV
4º Escalão	Abrange os escalões anteriores e refere-se a serviços mais técnicos que exijam ferramentas específicas e profissionais qualificados.	Militares do CEMEV	CEMEV
5º Escalão	Executa a recuperação, a transformação ou a modificação da viatura como um todo e se fabrica peças para atender especificamente a sua manutenção. Este escalão de manutenção pode ser realizado também por empresas particulares devidamente legalizadas e com especialização necessária	Militares do CEMEV	CEMEV

Fonte: Portaria nº 048, de 12 de julho de 1988.

O serviço de manutenção no nível de 1º escalão deve ser realizado pelo condutor da viatura com fiscalização do responsável das viaturas na Unidade Operacional.

No CEMEV, os serviços de manutenção são realizados pelos militares do Centro, militares da Qualificação Bombeiro Militar Geral de Manutenção – QBMG – 3.

O CEMEV possui contratos para aquisição de peças e alguns serviços terceirizados para manutenção veicular para as viaturas importadas.

O serviço de recepção de viaturas no CEMEV é realizado pela Subseção de Recepção (SUREP) que é responsável pela recepção de viaturas e equipamentos

encaminhados ao CEMEV, subordinada à Seção de Controle de Frota e Equipamentos (SEFRO) que é responsável pelas diretrizes de funcionamento e fiscalização dos serviços de manutenção, reparação, conservação e transformação nas viaturas e equipamentos da Corporação, vinculada diretamente ao Comandante do Centro. (Regimento do DEALF, 2011).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa científica teve como principal vertente o alcance do objetivo geral que se traduziu como estudar a aplicabilidade da gestão de pessoas por competências na Seção de Manutenção de Viaturas – SEMAV/CEMEV para as funções dos militares da qualificação de manutenção (QBMG - 3).

O trabalho científico tomou por base o conceito de pesquisa de Marconi e Lakatos (2010 p. 139) “pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Bem como o conceito de método das mesmas autoras que definem método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p 65).

3.1 Classificação da pesquisa

Segundo Gil (2010) a classificação de uma pesquisa é feita com base em algum critério, a seguir foram classificados todos os procedimentos da pesquisa, ponto a ponto para facilitar a aplicação do método científico.

3.1.1 Quanto a natureza

Para Gil (2010, p. 27) as pesquisas aplicadas são definidas como “Pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Sendo assim, a pesquisa foi classificada como aplicada pois visa gerar conhecimentos que ajudarão o gestor realizar a aplicação da gestão de pessoas com informações e levantamentos para o melhor desempenho de suas competências.

3.1.2 Quanto a método

Segundo (MARCONI; LAKATOS, 2010) o método científico pode ser de quatro tipos: indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo ou dialético.

Na pesquisa foi utilizado o método dedutivo, uma vez que a pesquisa parte de conhecimentos gerais, de pressupostos verdadeiros para questões particulares a fim de confrontar resultados. Para GIL (2010) o método dedutivo parte do geral e, a seguir, desce ao particular, parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Ao considerar os objetivos específicos da pesquisa, como identificar, levantar e verificar atuais características da gestão de pessoas no CEMEV, essa pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva.

Segundo Gil (2010), esse tipo de pesquisa descreve características de determinada população, identifica possíveis relações entre variáveis como idade, sexo, procedência, nível de escolaridade e etc. A maioria das pesquisas com objetivos profissionais se enquadram nessa categoria, pois muitas vezes se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos.

3.1.4 Quanto à abordagem

A abordagem utilizada é a qualitativa, embora se utilize de métodos quantitativos de análise dos dados. Para Oliveira (2013), a pesquisa qualitativa pode ser considerada um processo de reflexão e análise da realidade, utilizando métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo no seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação.

3.1.5 Quanto aos procedimentos

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois também é elaborada com material já publicado, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de

eventos científicos ou de outros tipos de fonte como material disponibilizado pela Internet. (GIL, 2010).

Sob o aspecto das técnicas de pesquisa, pode-se caracterizar essa pesquisa como documental, pois de acordo com Gil (2010, p. 31) “O que geralmente se recomenda é que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização[...]”. A pesquisa foi elaborada a partir de um conjunto de dados que não recebeu tratamento analítico e é proveniente de livros e documentos internos à corporação.

No intuito de subsidiar o trabalho de pesquisa foi abordado o levantamento de dados por meios de questionários.

Para definir os métodos e as técnicas de coleta de dados a serem utilizados, não devemos perder de vista os objetivos – geral e específicos –, isso porque os dados coletados têm, como função, oferecer subsídios para responder à questão central do problema e, conseqüentemente, atingir o objetivo geral. (PRODANOV; FREITAS, 2013, pg 108).

A pesquisa documental e os questionários permitiram determinar as competências da SEMAV bem como as competências necessárias para o atingimento de melhores resultados no quesito manutenção de viaturas.

3.2 Universo e amostra

Para (LAKATOS; MARCONI, 2010) o universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, como por exemplo, sexo, faixa etária, comunidade onde vivem etc.

O CEMEV possui um efetivo de 91 militares da qualificação manutenção (QBMG – 3), sendo 11 (onze) oficiais e 80 (oitenta) praças.

Foram aplicados 3 (três) questionários.

O primeiro foi aplicado aos 11 (onze) oficiais do quadro Manutenção. Sendo assim, não foi estipulado amostra por se tratar de universo pequeno.

O segundo questionário foi aplicado às praças da qualificação manutenção, tendo como universo 80 (oitenta) militares.

Foi estipulada uma amostra para o universo de 80 militares. O pesquisador adotou o método de Viegas (1999) para determinar a amostra:

$$n =$$

$$n = s^2.p.q.N / e^2(N - 1) + s^2.p.q$$

$$n = 4.50.50.80 / 25.(80 - 1) + 4.50.50$$

$$n = 800.000 / 11.975$$

Amostra, $n = 66,8$ militares.

Onde:

n = Tamanho da amostra

s^2 = Nível de confiança em quantidade de desvios – padrões $s^2 = 2^2 = 4$, para 95,5% de confiança.

p = Proporção do universo que possui a propriedade pesquisada $p = 50\%$

q = Proporção do universo sem a propriedade pesquisada $q = 50\%$

N = Tamanho da população $N = 80$ praças

e = Erro de estimação permitido (em valores percentuais) - $e = 5\%$

Com o emprego da fórmula foi possível chegar em 67 militares da qualificação manutenção, erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%.

O terceiro questionário foi aplicado para dois oficiais executores da manutenção das viaturas importadas a fim de verificar o processo de manutenção de viatura, sem composição de amostra.

3.3 Coleta de dados

Foram elaborados questionários por meio de formulários do *google* a fim de levantar dados e competências importantes para o desempenho das atividades da SEMAV/CEMEV.

Foi realizada pesquisa documental, como portarias e publicações em boletins do CBMDF a fim de verificar os processos de manutenção de viaturas.

3.4 Análise de dados

Diante da classificação acima e tendo em vista os objetivos do trabalho de pesquisa que cumpre identificar os conhecimentos, habilidades e as atitudes das competências da SEMAV, bem como mapear as lacunas de competências, as necessidades de capacitações dos militares da qualificação QBMG - 3.

Segundo Carbone et al (2006) uma alternativa para identificar as competências existentes na organização é a utilização de instrumentos de auto avaliação, onde o próprio profissional indica o nível de importância das competências para desempenho de seu papel ocupacional.

Para a pesquisa foi utilizado questionários que permitem relacionar a carência por parte do profissional de determinada competência e a importância dessa competência para o desempenho da organização.

Foi utilizado o modelo de análise de dados descrito por Carbone et al (2006) que permite diagnóstico de necessidade de capacitação e identificação das lacunas de competências, que se traduz na seguinte equação:

$$N = I (4 - D)$$

Onde, N representa a lacuna de competência ou necessidade de capacitação do profissional, I o grau de importância de determinada competência, D o grau de domínio do profissional sobre uma competência ou necessidade de aprendizagem.

Ainda, segundo Carbone et al (2006) a escala utilizada foi proposta por Borges Andrade e Lima (1983) da seguinte forma:

- Grau de Importância (I): 0 = nada importante; 1 = pouco importante; 2 = medianamente importante; 3 = muito importante; 4 = extremamente importante.
- Grau de Domínio (D): 0 = não domina; 1 = domina pouco; 2 = domina medianamente; 3 = domina muito; 4 = domina totalmente.

Por meio da fórmula $N = I (4 - D)$ é possível estabelecer prioridades entre as competências a serem desenvolvidas pelo profissional, a partir da obtenção de $N = 16$ significa que recai sobre o militar avaliado o maior *gap*, sinalizando uma oportunidade de melhoria. Na obtenção de $N = 0$ significa que não existe *gap* de competência. (CARBONE et al, 2006, pg 69).

Enfim, quanto maior for a obtenção do N da avaliação do profissional, maior o *gap*, o que aponta a maior necessidade de desenvolvimento da competência ou necessidade de capacitação por parte dos militares avaliados. (CARBONE et al, 2006, pg 69).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Preliminares

Nesse momento do trabalho monográfico foram registrados todos os resultados encontrados na pesquisa documental e de campo que nesse mesmo espaço serão confrontados com os conhecimentos adquiridos na revisão de literatura sobre a gestão por competências e sobre as competências em leis e regulamentos atinentes ao CBMDF.

O estudo de pesquisa se refere a aplicabilidade da gestão por competências e suas condições na Seção de Manutenção de Viaturas do CEMEV.

Na pesquisa documental foram levantadas as competências organizacionais da SEMAV a fim de se verificar as condições de trabalho do centro.

A SEMAV possui as seguintes competências, DEALF (2011).

Art. 176 À Seção de Manutenção de Viaturas (SEMAV), vinculada ao Comandante do CEMEV, compete;

I - exercer as atividades que lhe forem cometidas por deliberação do Comando do CEMEV;

II - planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades administrativas respectivas às suas Subseções, com vistas ao adequado funcionamento do CEMEV;

III - proporcionar boas condições de trabalho para os militares pertencentes às Subseções sob sua Chefia, para melhor desempenho do serviço;

IV - fiscalizar e coordenar a manutenção preventiva e corretiva das viaturas;

V - promover a capacitação dos profissionais das diversas oficinas subordinadas

VI - elaborar relatórios mensal, semestral e anual da prestação de serviços;

VII - planejar a manutenção periódica das viaturas;

VIII - fiscalizar os testes das viaturas após a realização dos serviços;

IX - informar ao Comando sobre a frota de viaturas operacionais e administrativas, apresentando sugestões;

X - tomar conhecimento imediato do funcionamento de viaturas recém-adquiridas;

XI - proporcionar meios de aprendizagem e aperfeiçoamento dos militares das Subseções sob sua responsabilidade.

Para estudar essas competências foram aplicados questionários aos oficiais que figuram como chefes da SEMAV no intuito de se verificar as necessidades de melhorias para melhor desempenho do centro.

Com o objetivo de cumprir aos objetivos específicos 2 (dois) e 3 (três) que se traduzem respectivamente, em mapear conhecimentos, habilidades e atitudes das competências da SEMAV e identificar lacunas de competências da SEMAV, no primeiro momento foi realizado um questionário aos oficiais do quadro manutenção e no segundo momento aos graduados da qualificação manutenção.

4.2 Questionário aplicado aos oficiais do CEMEV da qualificação manutenção.

Foram aplicados questionários aos oficiais do CEMEV do quadro manutenção com o objetivo de verificar o nível de importância e de domínio das competências da SEMAV.

O CEMEV possui 11 oficiais do quadro manutenção e todos responderam aos questionamentos da pesquisa.

Foi utilizada a escala proposta por Borges Andrade e Lima (1983, *apud* CARBONE et al., 2006, pg 67) com grau de importância e grau de domínio, conforme a seguir:

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

No primeiro momento as perguntas visaram caracterizar os participantes da pesquisa, em seguida foram realizadas perguntas com o objetivo de mapear competências e verificar o nível de gestão por parte dos oficiais do CEMEV.

A seguir foram elencadas as perguntas que melhor representa as questões relacionadas as competências da SEMAV descritas no Regimento DEALF

(2011).

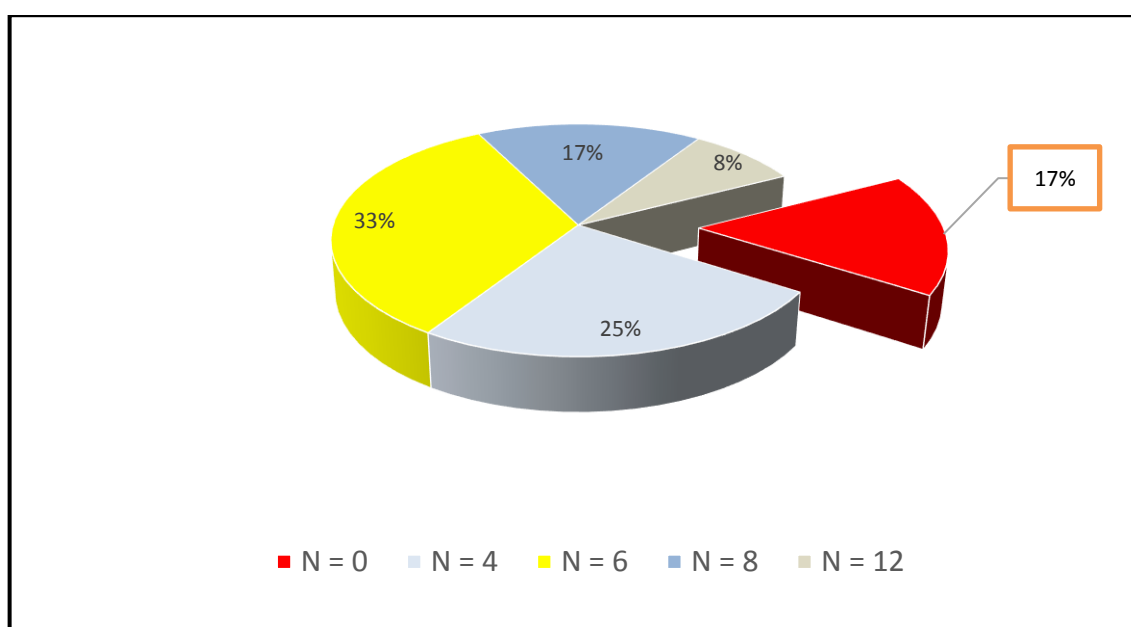
As perguntas um e dois foram realizadas com o objetivo de caracterizar os participantes da pesquisa, de onde se resultou que todos os oficiais pesquisados possuem mais de 20 anos de serviço e possuem os seguintes postos: 7 oficiais com o posto de 2º Ten.; 2 oficiais com o posto de 1º Ten. e 2 oficiais com o posto de Cap. Todos da qualificação Manutenção.

- **Pergunta três:** Planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades administrativas respectivas às suas Subseções, com vistas ao adequado funcionamento do CEMEV.

Essa pergunta teve o objetivo de avaliar a segurança dos oficiais no planejamento e organização da SEMAV.

Em análise das respostas do questionário, foi exposto a seguir um gráfico que melhor representa os dados colhidos.

Figura 9 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 3)



Fonte: O autor.

No gráfico, N representa o resultado da fórmula $N = I (4 - D)$, onde I diz respeito ao grau de importância e D o grau de domínio.

No caso de um resultado de $N = 0$, isso significa que para esses pesquisados não há necessidade de melhoria e quanto maior for o resultado de N maior a necessidade de melhoria, até o máximo de $N = 16$ o que aponta uma lacuna de competência.

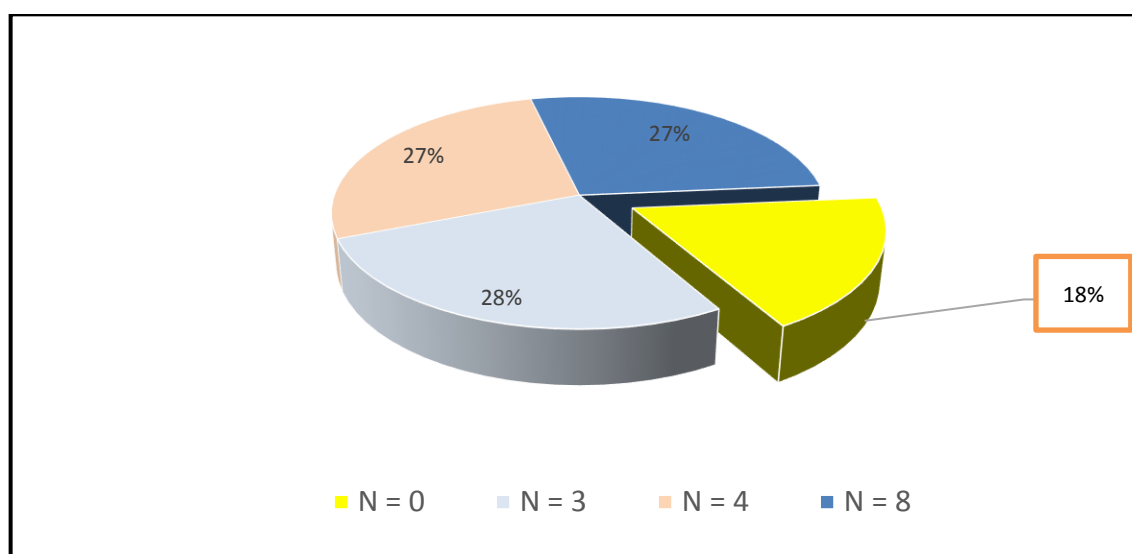
Assim, foi possível estabelecer prioridades entre as competências a serem desenvolvidas pelo profissional, no caso da pergunta três, por meio da figura 9 é possível concluir que apenas 2 (dois) oficiais o que representa 17% dos oficiais da qualificação manutenção possui segurança em realizar essa competência, o que leva a considerar uma necessidade de melhoria por parte de 83% dos oficiais para maximizar o desempenho do Centro.

- Pergunta quatro: Fiscalizar e coordenar a manutenção preventiva e corretiva das viaturas.

Essa pergunta teve o objetivo de verificar o nível de coordenação e fiscalização por parte dos oficiais da qualificação manutenção frente as atividades da SEMAV.

Por meio da figura 10 é possível verificar a necessidade de melhoria por parte dos oficiais pesquisados.

Figura 10 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 4)



Fonte: O autor.

Em análise dessa competência, foi possível verificar que apenas 2 (dois)

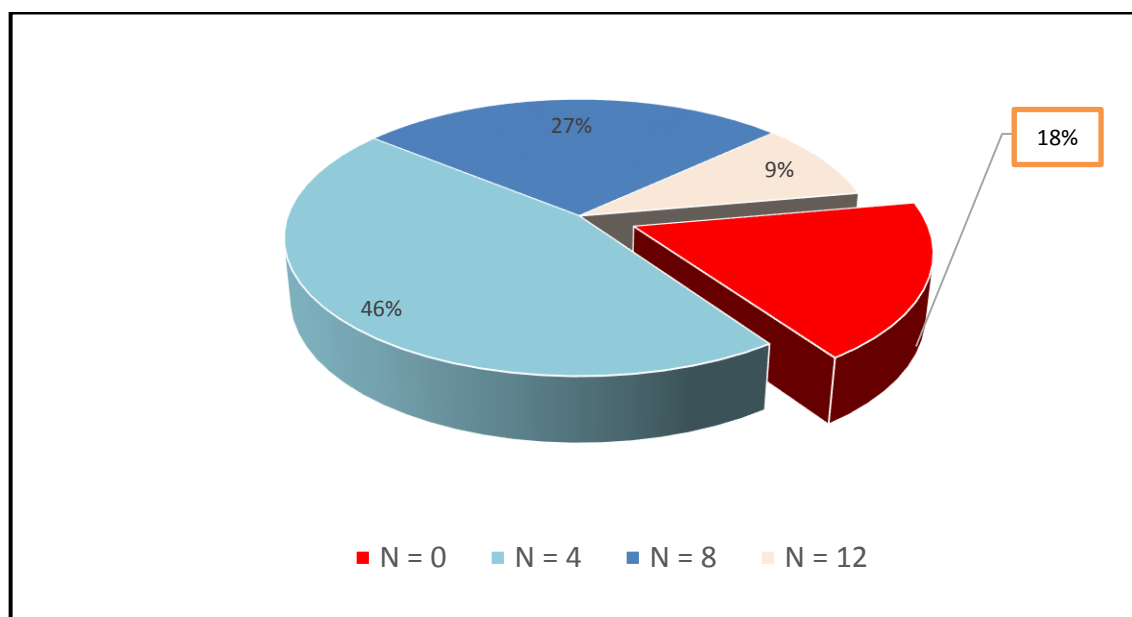
oficiais da SEMAV possuem segurança em realizar as atividades de coordenação e fiscalização, representando 18% dos pesquisados, o que denota oportunidade de melhoria para 82% dos oficiais.

- **Pergunta cinco:** Promover a capacitação dos profissionais das diversas oficinas subordinadas.

Essa pergunta permite verificar por parte dos oficiais da qualificação manutenção a preocupação em promover a capacitação dos diversos militares das oficinas da SEMAV.

Após colhidas as informações dos dados de pesquisas realizadas entre os oficiais do CEMAV, por meio do gráfico a seguir, é possível analisar as condições dos militares pesquisados.

Figura 11 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta – 5)



Fonte: O autor.

Em análise do quesito cinco é possível concluir que apenas uma pequena parte dos oficiais, representando 18% dos oficiais pesquisados, apenas 2 (dois) oficiais têm segurança em trabalhar com essa competência.

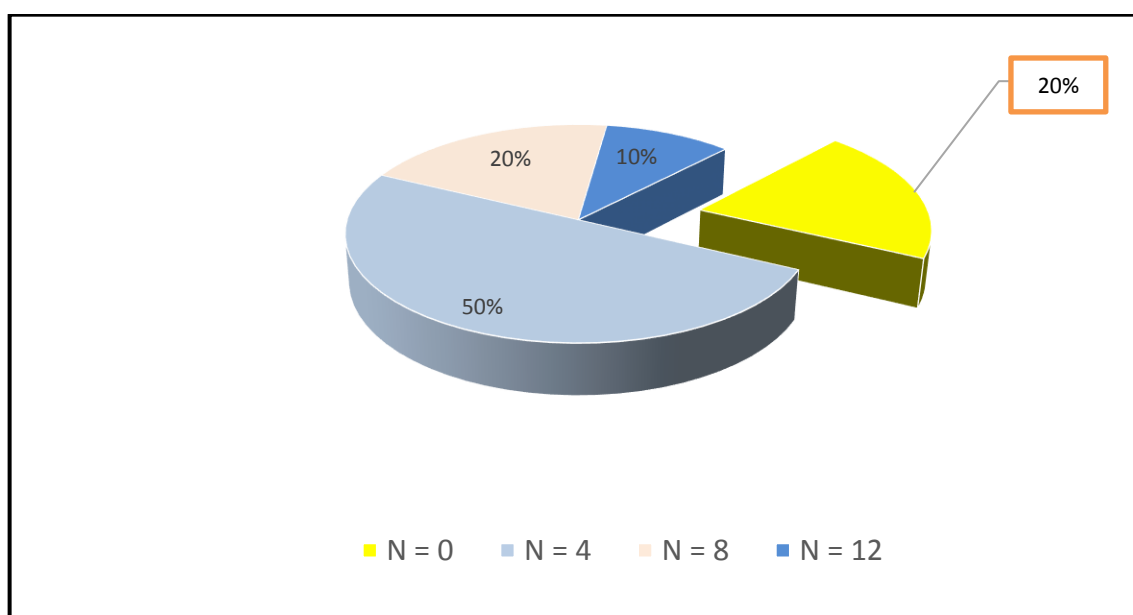
Essa questão permite avaliar que os demais oficiais devem buscar uma melhoria no sentido de ter condições de cumprir essa competência, correspondente a 82% dos oficiais.

- **Pergunta seis:** Elaborar relatórios mensal, semestral e anual da prestação de serviços.

Essa pergunta tem por objetivo avaliar no nível de desempenho no quesito elaborar relatórios e prestação de serviços da SEMAV.

Nos resultados da pesquisa é possível levantar as condições que encontram os oficiais do Centro, conforme se segue.

Figura 12 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 6)



Fonte: O autor.

Em análise das informações dos dados colhidos na pesquisa pode se inferir que apenas 2 (dois) oficiais, representando 20% dos oficiais pesquisados, possuem condições de realizar tarefas simples como realizar relatórios, prestação de contas e produção de controle de trabalho dos serviços que a SEMAV executa.

Este tipo de competência que é vista como básica para coordenação e controle de tarefas, a pesquisa permite enxergar uma oportunidade de melhoria.

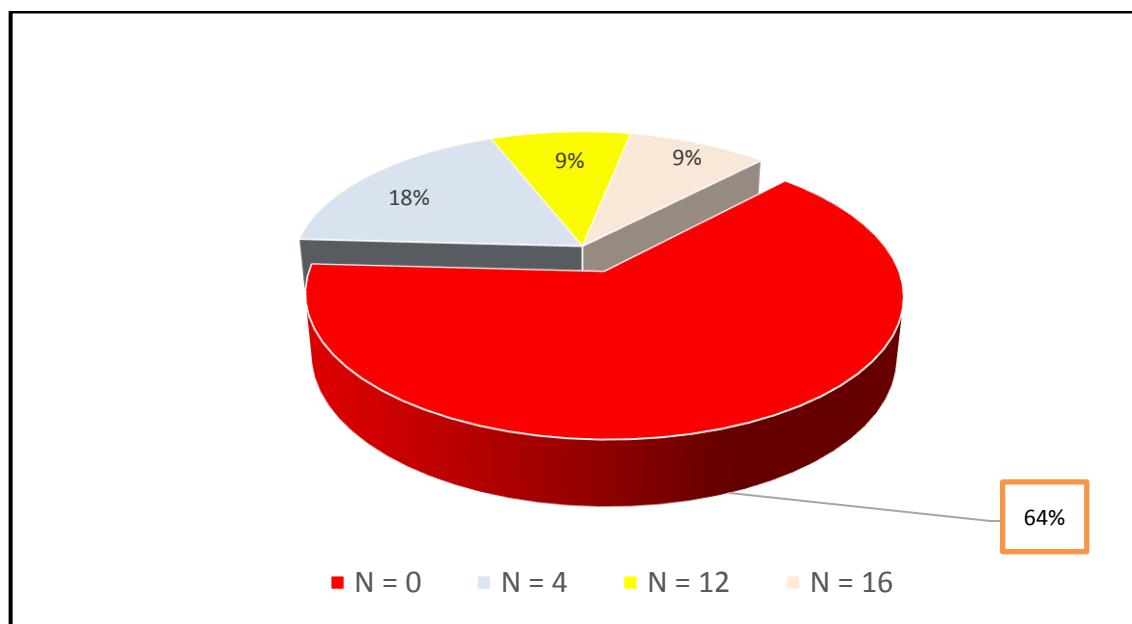
- **Pergunta sete:** Planejar a manutenção periódica das viaturas.

Essa pergunta tem como objetivo verificar como os oficiais do CEMEV da qualificação manutenção dominam essa competência que para desempenho do Centro torna-se uma competência básica para desenvolvimento das atividades de

manutenção das viaturas do CBMDF.

Os resultados colhidos na pesquisa por meio de questionários permitem trazer a situação atual dos oficiais no que diz respeito a essa competência, conforme se segue:

Figura 13 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 7)



Fonte: O autor.

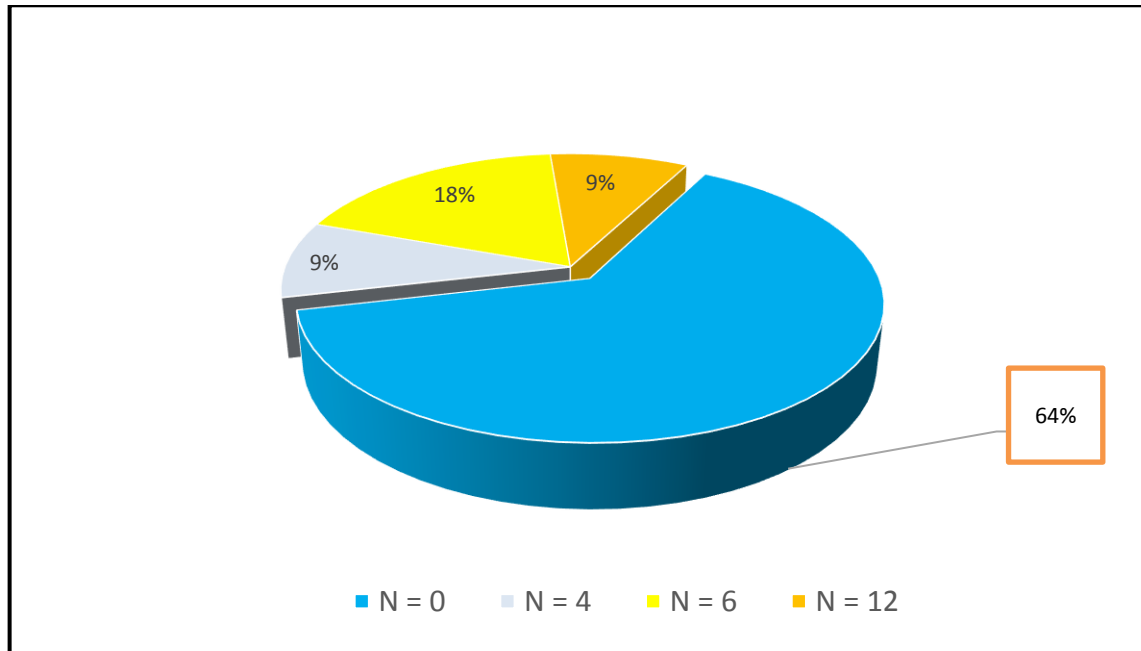
Com base nas informações dos dados pesquisados entre os oficiais da qualificação manutenção pode se analisar que 64% dos oficiais possuem condições de planejar as manutenções periódicas das viaturas, mas mesmo assim, do total de pesquisados, 5 oficiais que representam 36% não se sentem seguros em aplicar as atividades dessa competência, no que diz respeito ao grau de importância e grau de domínio, isso aponta uma necessidade de melhoria para essa competência por parte dos oficiais.

- Pergunta oito: Fiscalizar os testes das viaturas após a realização dos serviços.

Essa pergunta tem por objetivo avaliar as condições dessa competência no que diz respeito ao grau de importância para desempenho das atividades da SEMAV, bem como ao grau de domínio por parte dos oficiais da qualificação manutenção.

Por meio do gráfico a seguir é possível analisar as informações dos dados pesquisados.

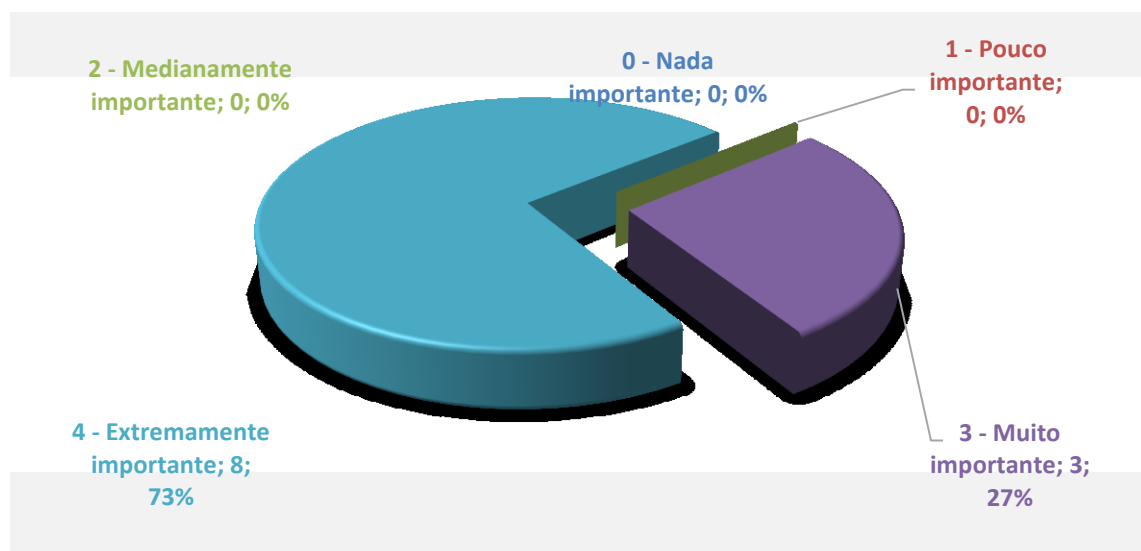
Figura 14 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 8)



Fonte: O autor.

Ao analisar os dados de pesquisa é possível verificar que 36% dos oficiais apresentaram dados não alinhados com essa competência, o que aponta para uma necessidade de melhoria.

Figura 15 – Grau de importância (pergunta - 8)



Fonte: O autor.

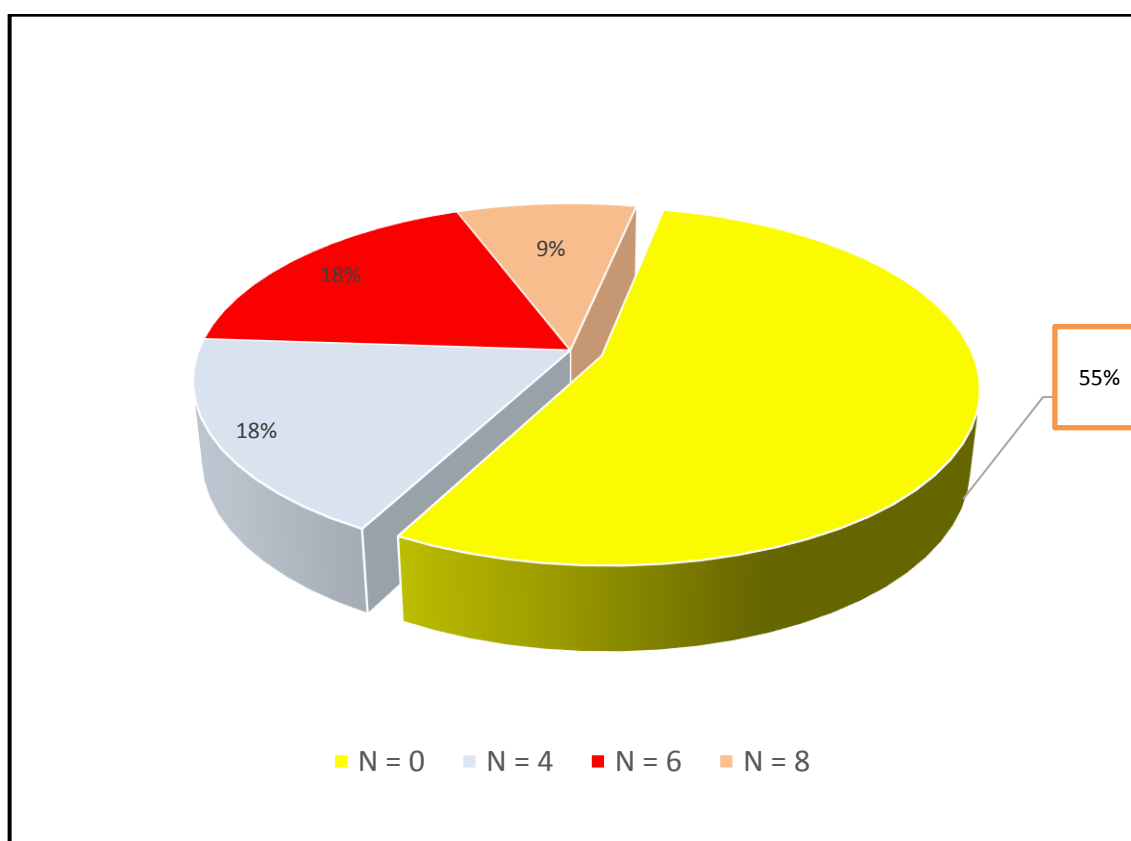
Em análise dos dados da figura 15 é possível verificar que 73% dos oficiais pesquisados atribuíram a essa competência o grau de extremamente importante e 27% dos oficiais atribuíram o grau de muita importância indicando importância dessa competência para o desempenho de suas atividades.

Com isso, a atividade de acompanhar e fiscalizar os testes de viaturas pôs serviços é uma importante ferramenta para se medir o desempenho dos serviços prestados pelo CEMEV no quesito manutenção de viaturas.

- **Pergunta nove:** Informar ao Comando sobre a frota de viaturas operacionais e de apoio, apresentando sugestões.

Essa pergunta tem por objetivo saber o feedback dos oficiais da SEMAV em relação ao grau de domínio da informação ao comando do CEMEV sobre as sugestões e estado das viaturas demandadas ao Centro.

Figura 16 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta – 9)

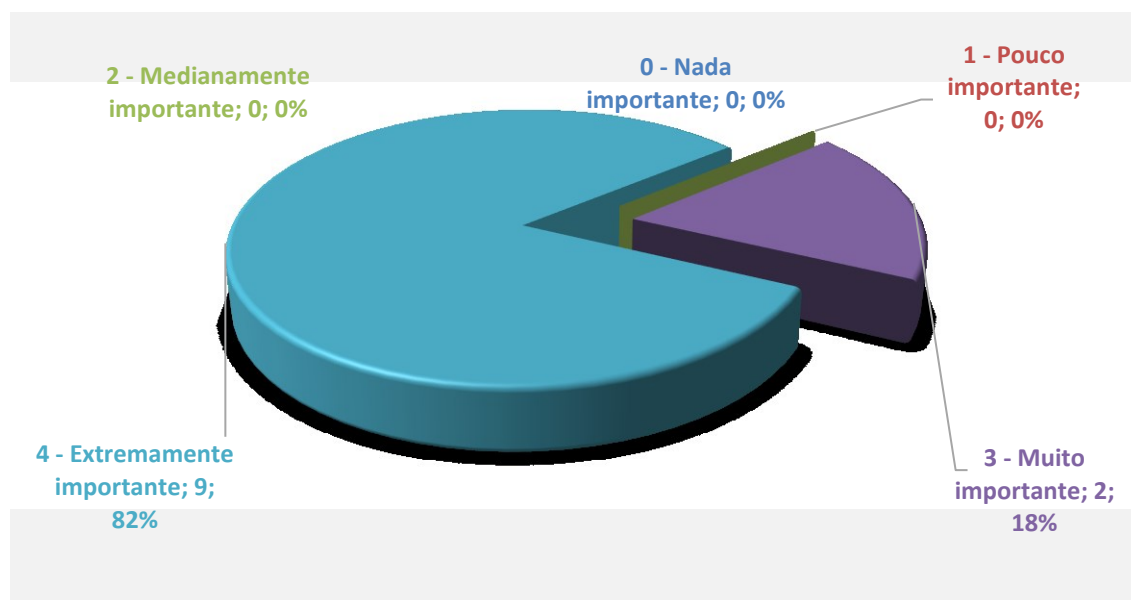


Fonte: O autor.

De acordo com as informações dos dados do quesito nove foi obtido N = 0 como resultado de 55% dos oficiais pesquisados, o que leva a considerar que 45% dos pesquisados não estão alinhados com essa competência, por desconhecimento ou por falta de cobrança do comando do Centro.

A seguir será exposto um gráfico, conforme figura 17, do grau de importância dessa competência a fim de levantar a necessidade da competência da pergunta 9 para desempenho das atividades do Centro.

Figura 17 - Grau de importância (pergunta - 9)



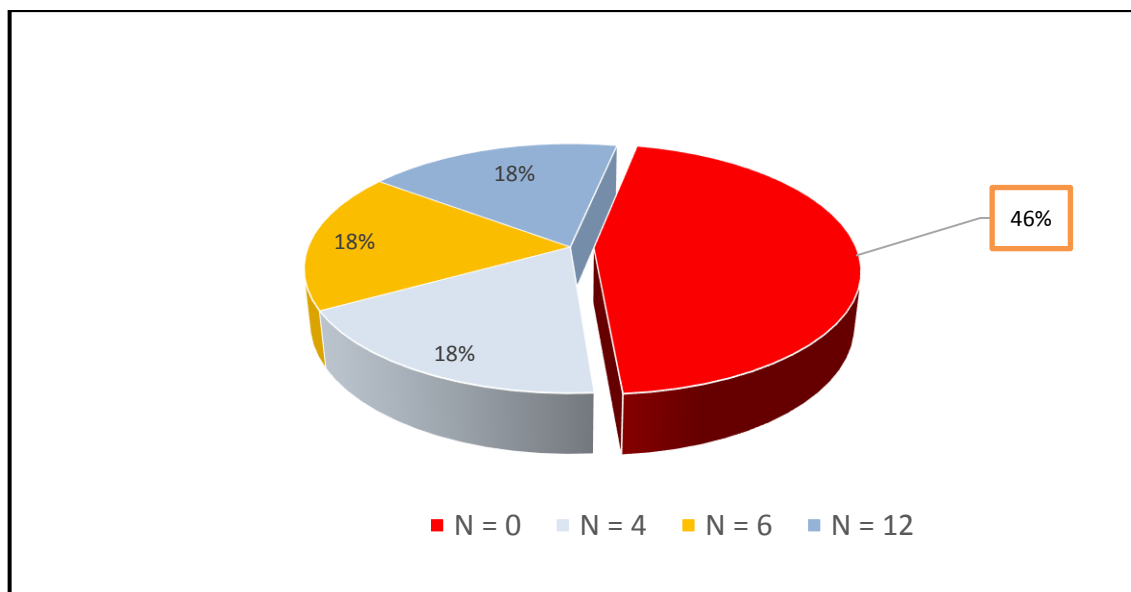
Fonte: O autor.

E, 9 oficiais pesquisados consideram como grau de extremamente importante o domínio dessa competência como sendo de relevância para o desempenho das atividades da SEMAV.

- **Pergunta onze:** Proporcionar meios de aprendizagem e aperfeiçoamento dos militares das Subseções sob sua responsabilidade.

Essa pergunta teve o objetivo de avaliar o nível de domínio dos meios de aprendizagem e aperfeiçoamento dos militares da qualificação manutenção.

Figura 18 - Questionários aos oficiais da Manutenção (pergunta 11)

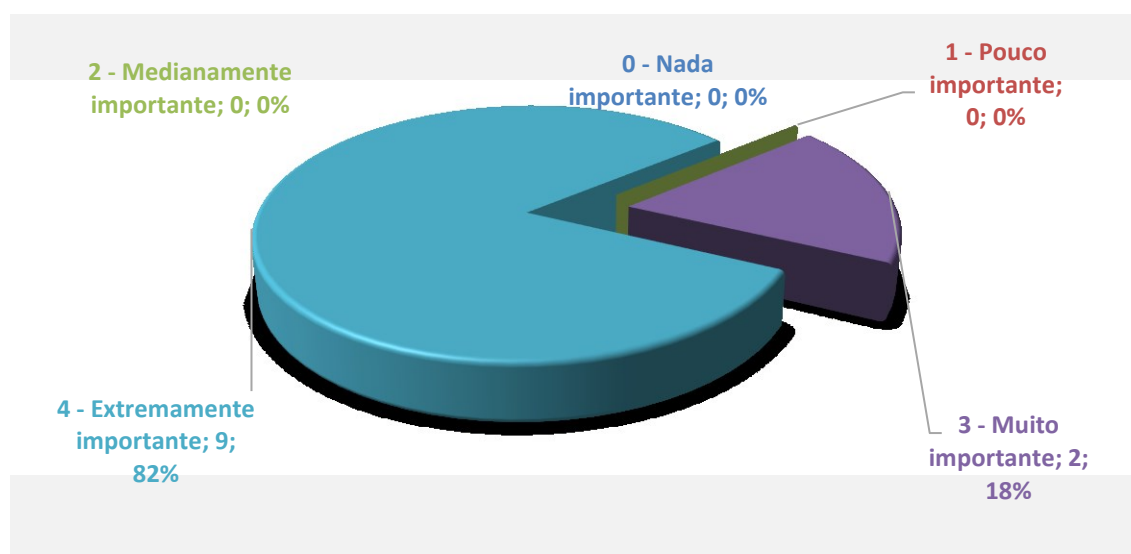


Fonte: O autor.

Em análise dessa competência é possível avaliar que apenas 46% dos oficiais da qualificação manutenção têm segurança em proporcionar meios de aprendizagem e aperfeiçoamento aos militares que trabalham em subseções subordinadas a SEMAV.

A seguir, por meio da figura 19 foi apresentado o grau de importância da pergunta 11 (onze) que se refere aos meios de aprendizagem e aperfeiçoamento dos militares das Subseções sob sua responsabilidade.

Figura 19- Grau de importância (pergunta - 11)



Fonte: O autor.

Para este quesito 9 oficiais do CEMEV classificaram como sendo de grau máximo, extremamente importante, para desenvolvimento de suas funções de um total de 11 pesquisados, porém apenas 5 oficiais declaram domínio com segurança nessa competência.

Por fim, a pesquisa destinada aos oficiais da qualificação manutenção que por ventura irão chefiar e coordenar a SEMAV, em todos os quesitos descritos acima apresentaram grandes dificuldades nos níveis de gestão e desenvolvimento de suas competências. Com isso, os oficiais pesquisados apresentaram necessidades de aperfeiçoamento e grandes lacunas de conhecimentos para desempenho de suas atividades.

Os objetivos 2 e 3 no que diz respeito aos questionamentos aos oficiais da qualificação manutenção foram plenamente atingidos.

4.3 Manutenção de viaturas no CBMDF

A fim de atender ao objetivo 1 - que se traduz em verificar os processos de manutenção de viaturas foram realizadas pesquisas na Subseção de Recepção de Viaturas – SUREP/CEMEV.

Foram colhidas informações que diz respeito ao processo de manutenção de viaturas do CBMDF.

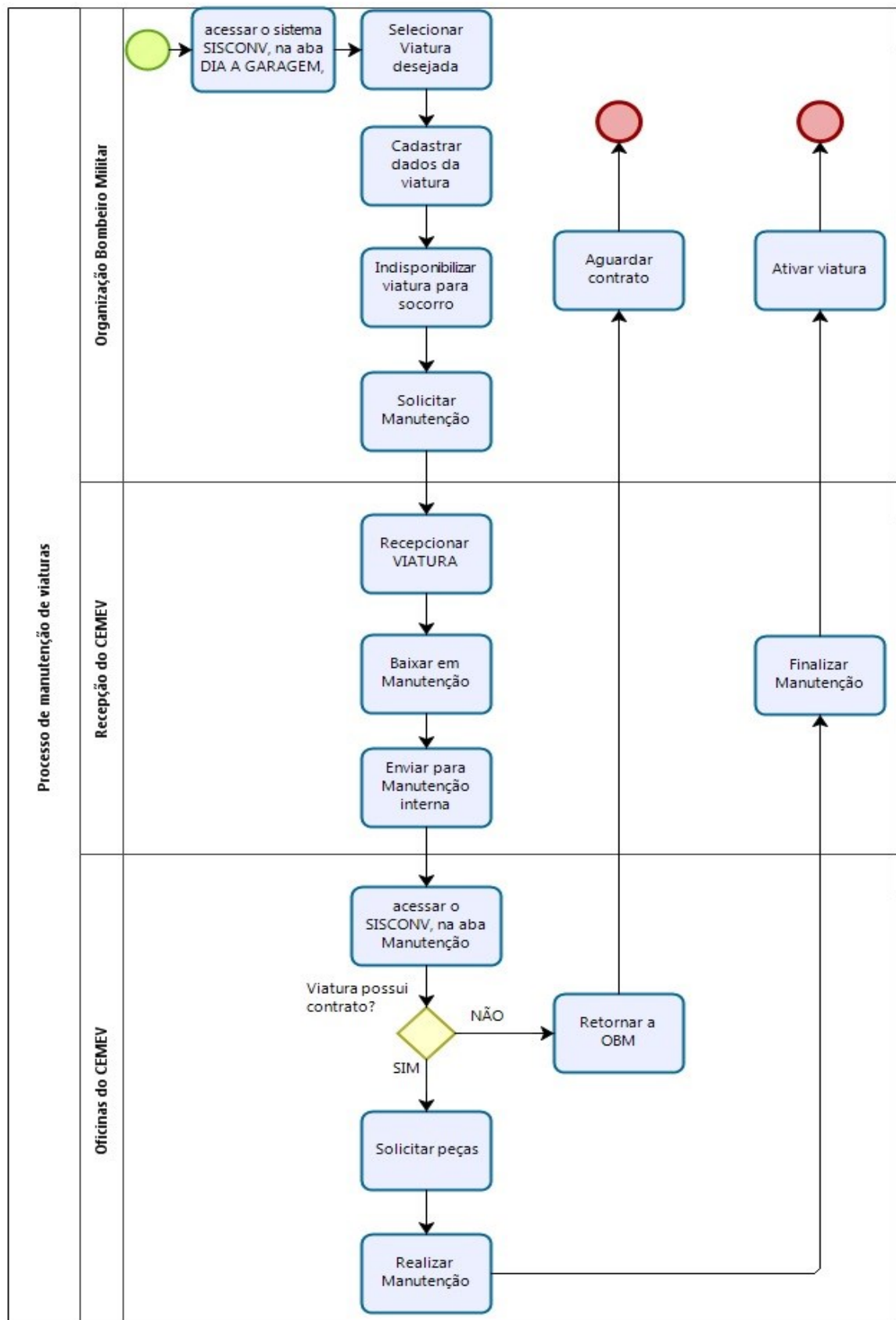
Por meio do Sistema de Controle de Viaturas – SISCONV é possível verificar o processo de manutenção de viaturas no CBMDF.

Sobre as viaturas importadas foi realizado um questionário dirigido ao executor de contratos de manutenção do Auto Salvamento e Extinção - ASE e Auto Bomba Escada - ABE a fim de verificar os processos de manutenções dessas viaturas.

Bem como foi realizado um questionário ao executor de contrato de manutenção do Auto Bomba Tanque - ABT e Auto Bomba Tanque Florestal - ABTF.

A seguir foi exposto conforme a figura 20 o processo de manutenção de viaturas por meio do SISCONV, conforme dados da SUREP/CEMEV.

Figura 20 – Processo de manutenção de viaturas no CEMEV.



Fonte: O autor

Em análise dos dados das respostas dos questionamentos sobre o processo de manutenção de viaturas importadas, é possível verificar o funcionamento da manutenção de viaturas via contratos.

De acordo com as respostas, por conta da complexidade das viaturas importadas, a manutenção foi dividida em dois setores distintos, conforme a seguir:

Primeiro, a estrutura com chassi e carroceria Scania é basicamente igual aos veículos de cargas costumeiramente encontrados no mercado nacional.

Em resposta dos questionamentos sobre a frequência das manutenções dessas viaturas, teve como resposta que se dá da seguinte forma:

- Revisão Scania tipo "M" (Média): 2 vezes ao ano
- Revisão Scania tipo "L" (Larga): 1 vez ao ano

Segundo, o conjunto pertinente a carroceria dos ASEs (ITURRI - Espanha) e das ABEs (GIMAEX - França) que realizam a atividade operacional a viatura com corpo de bombas, sistema de combate a incêndio com espuma (CAFS) e Escada Mecânica.

Em resposta dos questionamentos sobre a frequência das manutenções dessas viaturas, teve como resposta que se dá da seguinte forma:

- Revisão encarroçamento GIMAEX/ITURRI: 3 vezes ao ano.

Segundo os dados colhidos na pesquisa durante todas as revisões é ainda realizada uma conferência completa da viatura, oportunidade que se verifica possíveis avarias que podem sofrer manutenções corretivas.

Por fim, cabe afirmar que o objetivo um de verificar os processos de manutenção de viaturas foi cumprido integralmente.

4.4 Questionários aplicados às praças do CEMEV da qualificação manutenção.

No primeiro momento as perguntas visaram caracterizar os participantes da pesquisa, em seguida foram realizadas perguntas com o objetivo de mapear competências, identificar Conhecimentos, Habilidades, atitudes e lacunas de competências da SEMAV, a fim de cumprir os objetivos 2 (dois) e 3 (três) do trabalho monográfico. Bem como realizar levantamento de necessidades de capacitações dos militares da qualificação manutenção para cumprir o objetivo 4 (quatro) que se traduz em levantar as necessidades de capacitações dos militares da qualificação manutenção.

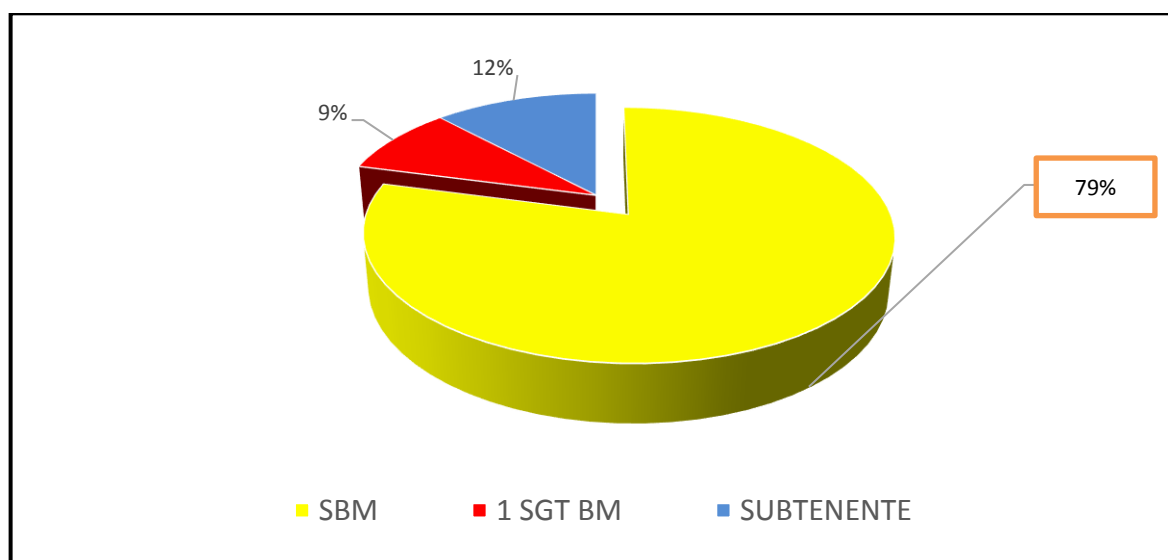
A seguir foram apresentados os resultados colhidos nos questionários aplicados para 67 (sessenta e sete) praças da qualificação manutenção.

4.4.1 Caracterização dos militares pesquisados.

As perguntas a seguir visaram caracterizar os participantes da pesquisa.

- **Pergunta um:** Qual sua graduação?

Figura 21 - Questionários às praças da Manutenção (pergunta 1)



Fonte: O autor.

De acordo com as informações dos dados colhidos na pesquisa, 79%

são da graduação Soldado Bombeiro Militar, isso aponta que o corpo de recursos humanos no CEMEV é composto de militares recém incorporados no CBMDF.

O percentual da pergunta um, onde se obteve 79% dos graduados, na pergunta 2 (dois) confirma que esses militares possuem menos de dois anos de serviço no CEMEV e os demais pesquisados apresentam mais de 25 anos de serviço.

Ainda na caracterização dos pesquisados, foi perguntado sobre a formação profissional, no quesito curso superior, todos possuem e 10 graduados possuem curso superior de engenharia, sendo 4 em engenharia mecânica, 4 em engenharia automotiva, 1 em engenharia de automação e 1 em engenharia eletrônica.

No quesito curso técnico de mecânica, 54 (cinquenta e quatro) militares possuem o curso de mecânica básica e 13 (treze) militares não possuem.

O objetivo da caracterização da amostra era conhecer melhor a formação dos militares pesquisados, esses dados serão analisados em conjunto com as respostas apresentadas nas demais questões.

4.4.2 Identificação de competências em termos de CONHECIMENTOS

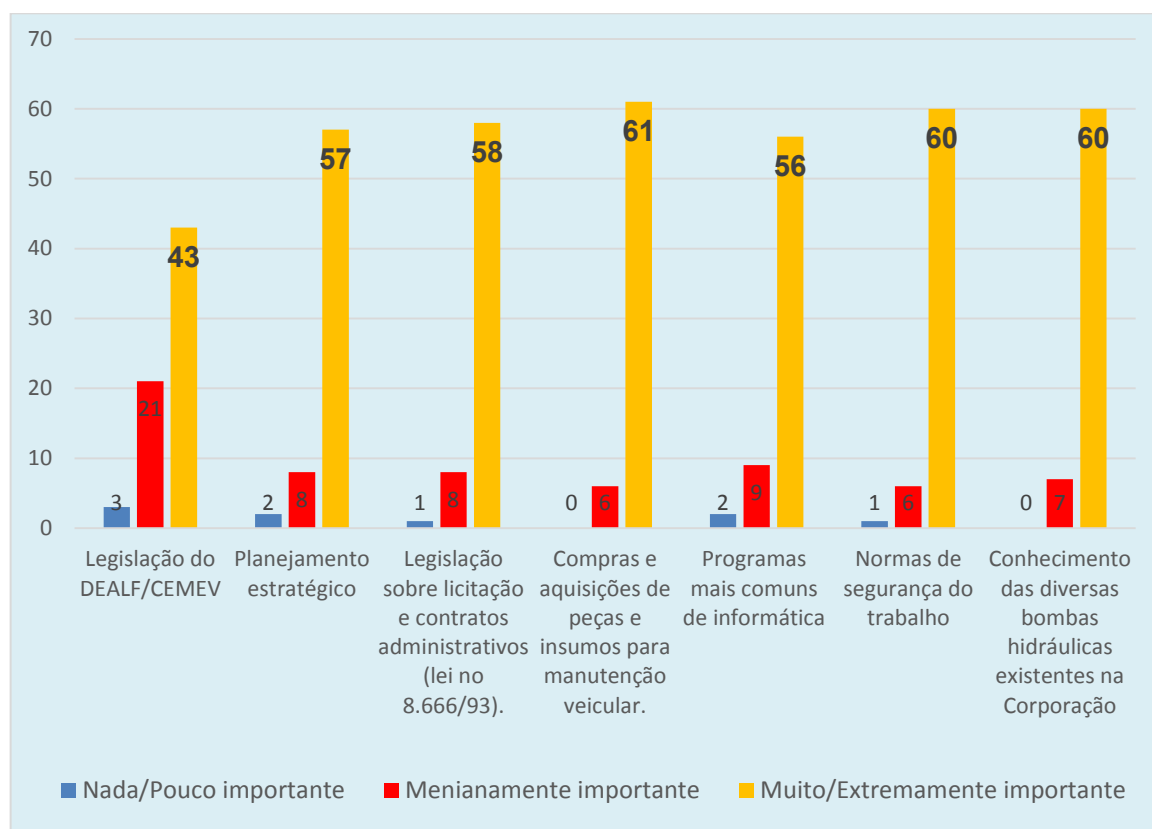
Foi utilizada uma escala com grau de importância e grau de domínio, conforme a seguir:

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

As perguntas tiveram o objetivo de mapear e avaliar o grau de importância e de domínio por parte dos pesquisados no que diz respeito as competências classificadas em termos de conhecimentos.

A seguir foi elaborada uma tabela com os dados colhidos na pesquisa. Foram pesquisados 67(sessenta e sete) militares da qualificação manutenção.

Figura 22 – Competências em termos de CONHECIMENTOS - Grau de Importância



Fonte: O autor.

Por meio da tabela das competências em termos de conhecimentos, foram propostos 7 (sete) perguntas que retratam os conhecimentos sobre legislação do DEALF, Planejamento estratégico, Licitação e contratos, compras e aquisições de peças e insumos, programas mais comuns, normas de segurança do trabalho e conhecimento das diversas bombas da corporação no sentido de reparação e manutenção.

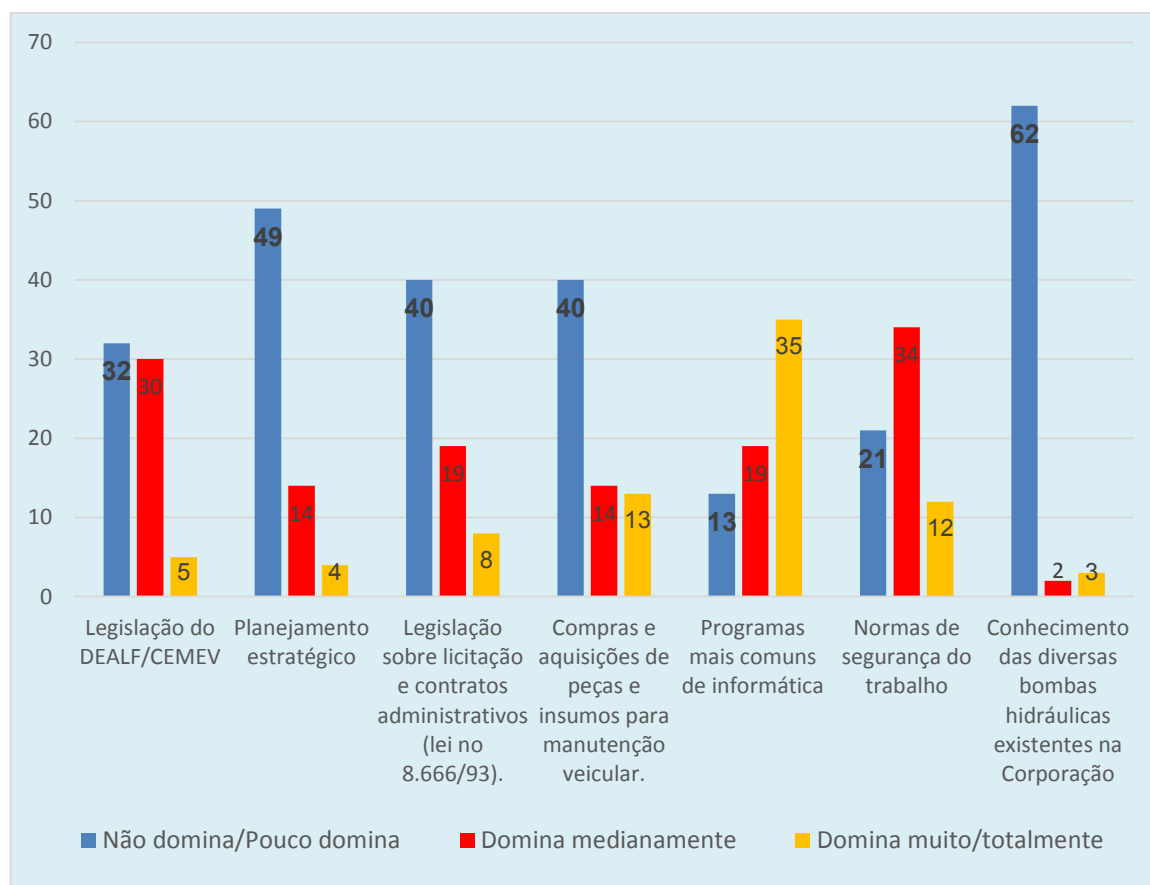
Dos 67 (sessenta e sete) militares pesquisados, em praticamente todas competências em termos de conhecimentos, foi possível verificar que todos pesquisados classificaram as competências com o grau de importância de muito importante e extremamente importante.

Na pergunta sobre o conhecimento das diversas bombas da corporação para fins de manutenção e reparação teve um resultado de 60 (sessenta) militares que apontaram como sendo de extrema importância para maximizar o desempenho do Centro e na pergunta sobre o conhecimento de compra e aquisição de peças e

insumos teve um resultado de 61 (sessenta e um) militares que apontaram com o grau de extrema importância.

A seguir será abordado a tabela de competências em termos de conhecimentos no quesito grau de domínio.

Figura 23 – Competências em termos de CONHECIMENTOS - Grau de Domínio



Fonte: O autor.

Por meio dos resultados de pesquisa é possível verificar que a barra azul que representa o grau de não domina ou domina pouco cresceu em todas em todas competências, o que aponta uma oportunidade de melhoria para a gestão do CEMEV realizar o compartilhamento desses conhecimentos para todos militares do centro.

No caso da competência em termos de conhecimento das diversas bombas hidráulicas existentes na corporação nos aspectos relacionados a reparação e funcionamento se obtêm um valor de 62 (sessenta e dois) militares da qualificação manutenção que classificaram com o grau de não domina a competência.

Ainda na questão anterior apenas 3 militares classificaram com o grau

de domínio a competência o que leva a crer ser militar graduado que tem uma vivencia na área devido aos anos trabalhados no CEMEV.

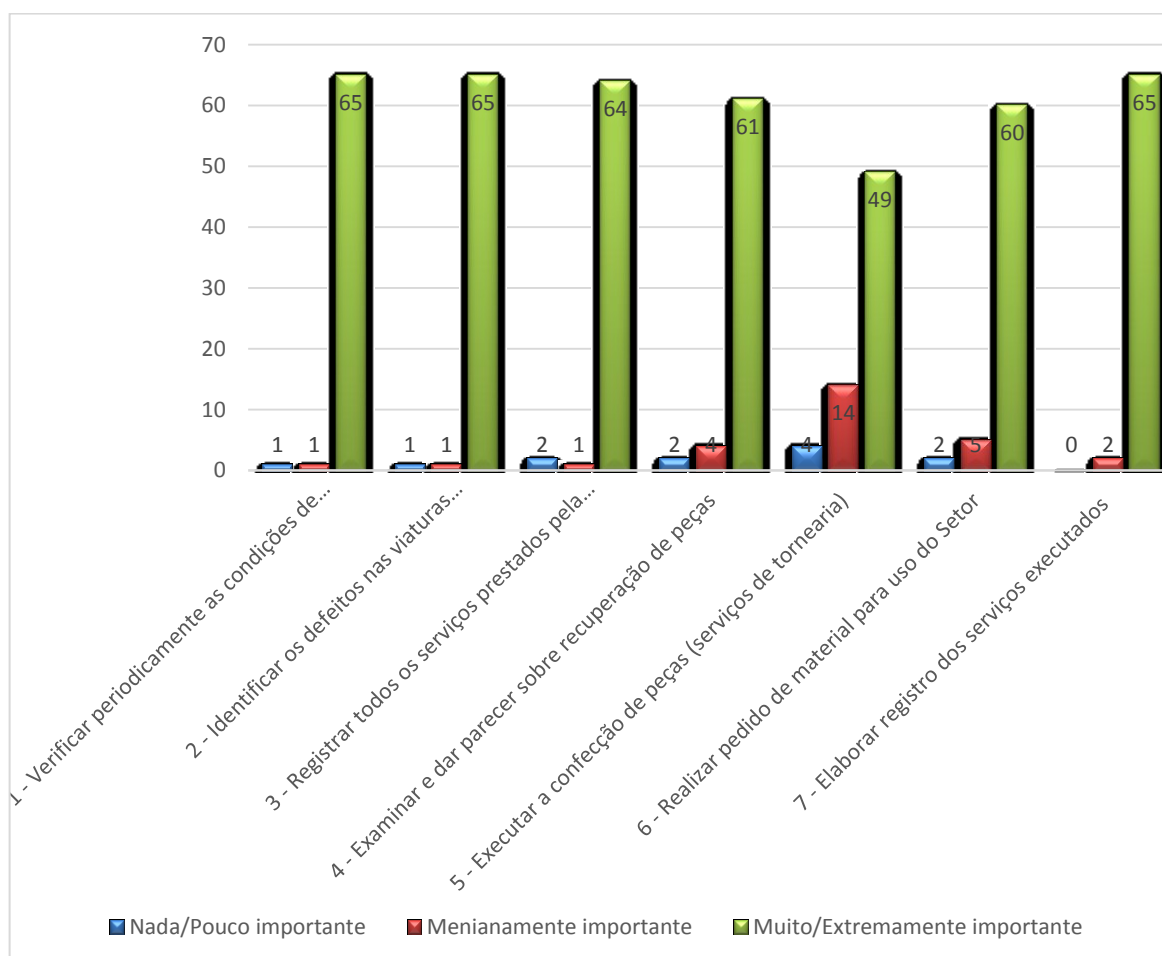
4.4.3 Identificação de competências em termos de HABILIDADES.

As perguntas do quadro de competências, em termos de habilidades, têm por objetivo verificar as habilidades que os pesquisados acreditam serem necessários para maximizar o desempenho do Centro.

Na primeira tabela diz respeito GRAU DE IMPORTÂNCIA (I) variando de 0 - nada importante até 4 - extremamente importante.

Na segunda tabela diz respeito ao GRAU DE DOMÍNIO (D) variando de 0 - não domina até 4 - domina totalmente a competência.

Figura 24 - Competências em termos de HABILIDADES - Grau de Importância



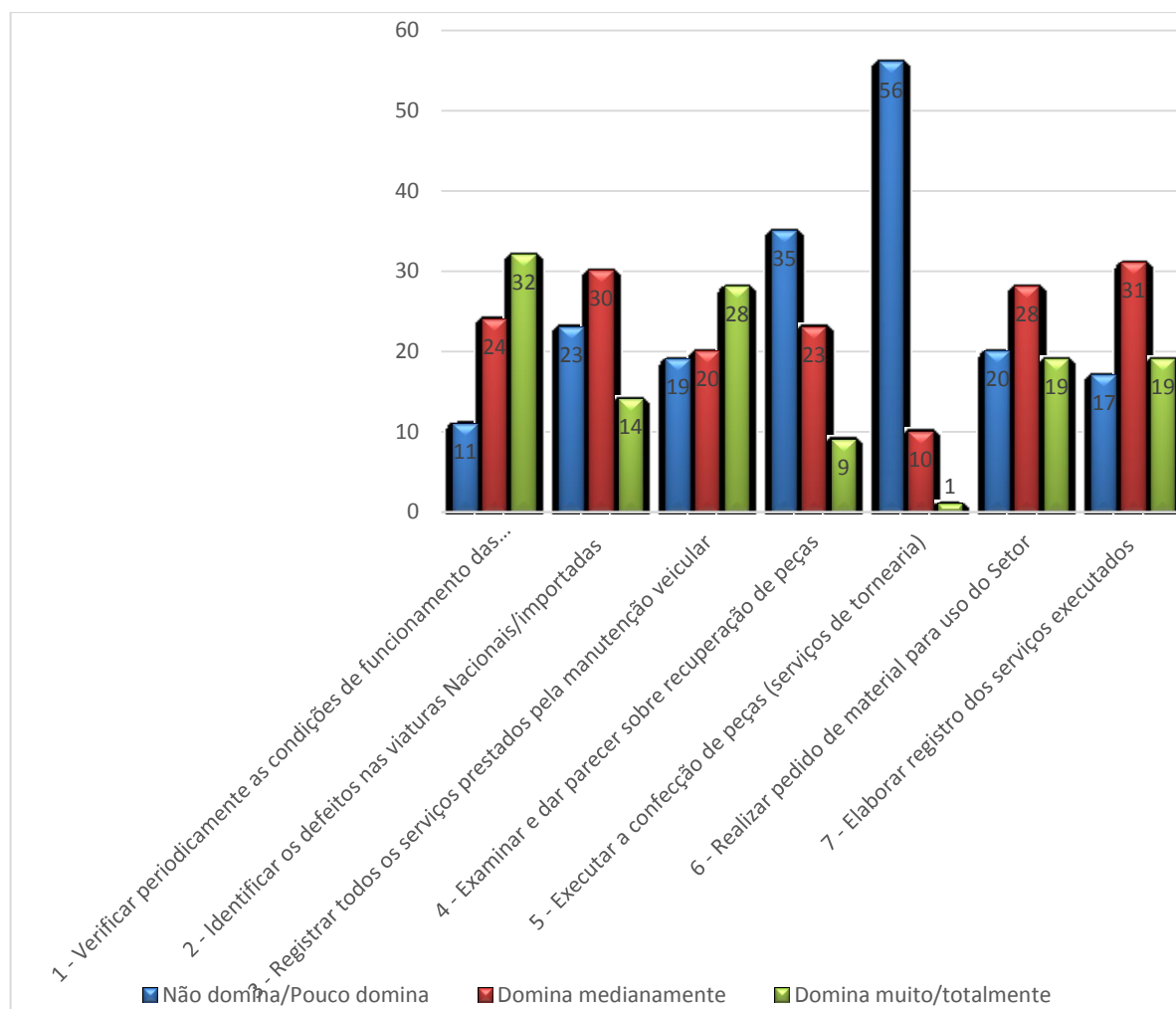
Fonte: O autor.

Na fase de verificar as habilidades da SEMAV foram realizadas as seguintes perguntas, como:

- Verificar periodicamente as condições de funcionamento das viaturas;
- Identificar os defeitos nas viaturas e funcionamento das viaturas;
- Registrar todos os serviços prestados pela manutenção veicular,
- Elaborar relatórios e pareceres técnicos quando solicitados;
- Examinar e dar parecer sobre recuperação de peças; executar a confecção de peças (serviço de tornearia);
- Realizar pedido de material para uso do setor, e.
- Elaborar registro dos serviços executados utilizando-se da planilha de substituição de peças, materiais e pneus existente no Setor.

Nesta série de perguntas, em todas as competências, os pesquisados classificaram como sendo do grau de muita e extrema importância, quase uma unanimidade, o que aponta como serem de grande importância para desempenho do Centro.

Figura 25 - Competências em termos de HABILIDADES - Grau de Domínio



Fonte: O autor.

Em análise do grau de domínio das competências em termos de habilidades realizados em 67 (sessenta e sete) militares da qualificação manutenção, pode-se observar que em algumas competências, por exemplo, as perguntas 1 e 3, quase 50% dos pesquisados declaram que dominam as competências. Por outro lado, as perguntas 4 e 5 mais de 50% declaram que não dominam essas competências, e nos demais casos (perguntas 2, 6 e 7) os militares dominam medianamente as competências.

No caso da pergunta 5 (cinco) que diz respeito a confecção de peças por meio dos serviços de tornearia, dos 67 (sessenta e sete) pesquisados, 56 (cinquenta e seis) responderam que não dominam a competência, apenas um dos entrevistados respondeu que domina a competência, fato que aponta para uma oportunidade de melhoria no setor.

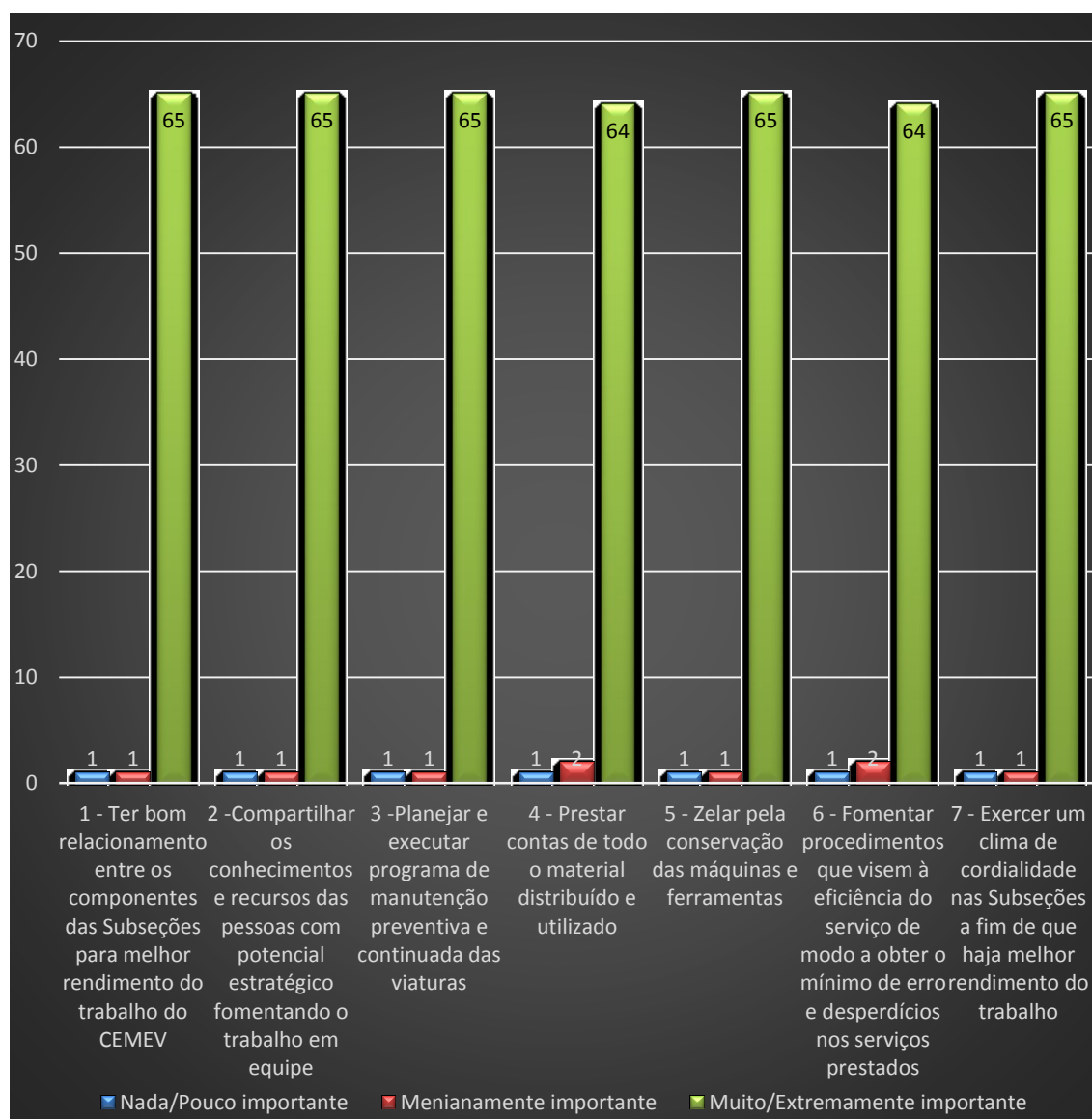
4.4.4 Identificação de competências em termos de ATITUDES.

As perguntas do quadro de competências, em termos de atitudes, têm por objetivo verificar as atitudes que os pesquisados acreditam serem necessários para maximizar o desempenho do Centro.

Na primeira tabela diz respeito GRAU DE IMPORTÂNCIA (I) variando de 0 - nada importante até 4 - extremamente importante.

Na segunda tabela diz respeito ao GRAU DE DOMÍNIO (D) variando de 0 - não domina até 4 - domina totalmente a competência.

Figura 26 - Competências em termos de ATITUDES - Grau de Importância

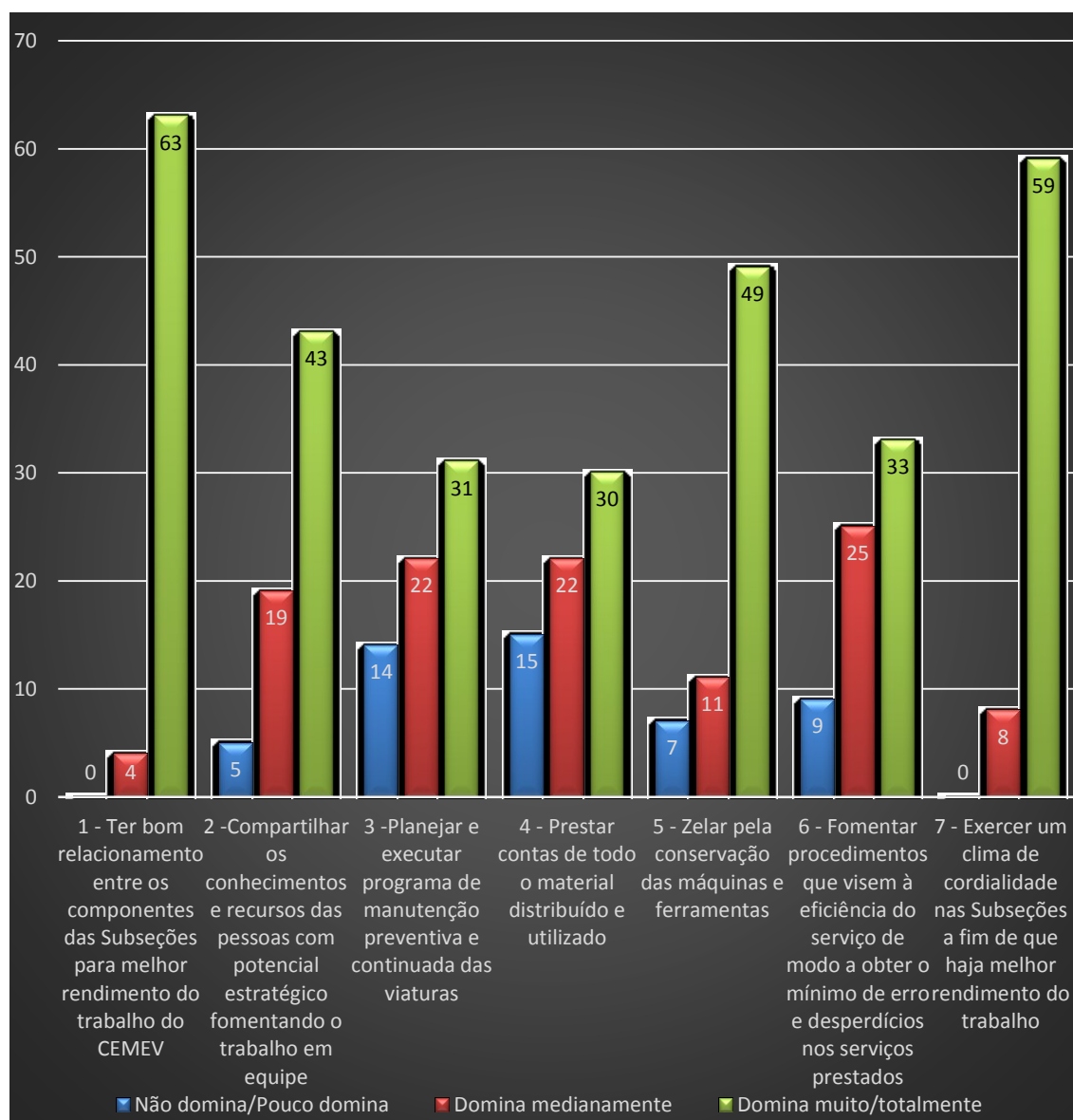


Fonte: O autor.

Em análise do quadro de competências no quesito atitudes foi possível verificar que em média dos 67 (sessenta e sete) pesquisados, 97% apontaram como sendo de grau de extrema importância as competências descritas no questionário para melhoria do desempenho do CEMEV.

Na tabela abaixo foi apresentado essas mesmas competências para avaliação do grau de domínio dos pesquisados.

Figura 27 - Competências em termos de ATITUDES - Grau de Domínio.



Fonte: O autor.

Em análise do grau de domínio é possível verificar que os pesquisados

em sua maioria apontaram que domina medianamente ou totalmente as competências o que denota uma excelente posição em relação as atividades do CEME.V.

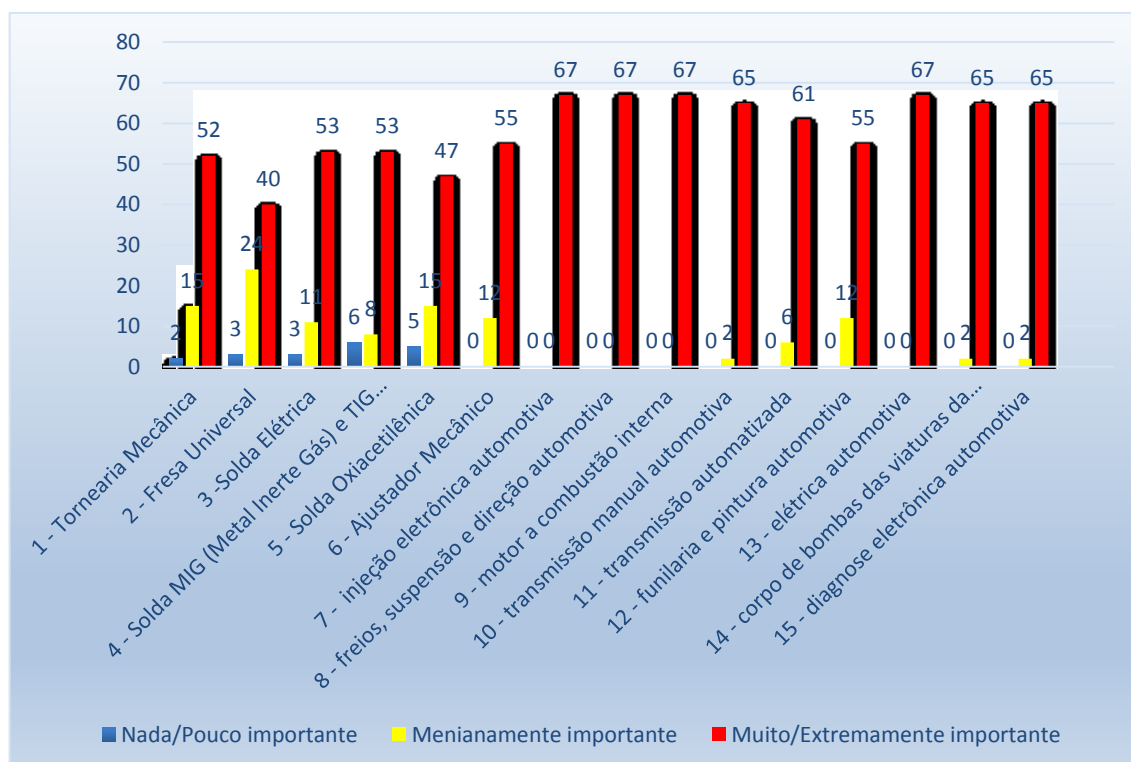
4.4.5 Identificação de necessidades de capacitações para a qualificação Manutenção (QBMG – 3)

A fim de atender o objetivo 4 que se traduz em Levantar as necessidades de capacitações dos militares do quadro de manutenção (QBMG - 3) do trabalho monográfico foi realizado um questionário para 67 (sessenta e sete) praças da qualificação manutenção.

As perguntas do questionário para a identificação de capacitações da qualificação manutenção tiveram o objetivo verificar e levantar as necessidades por parte dos pesquisados sobre as diversas competências da SEMAV.

Na tabela a seguir diz respeito GRAU DE IMPORTÂNCIA (I) variando de 0 - nada importante até 4 - extremamente importante.

Figura 28 - Identificação de curso e capacitações - Grau de Importância



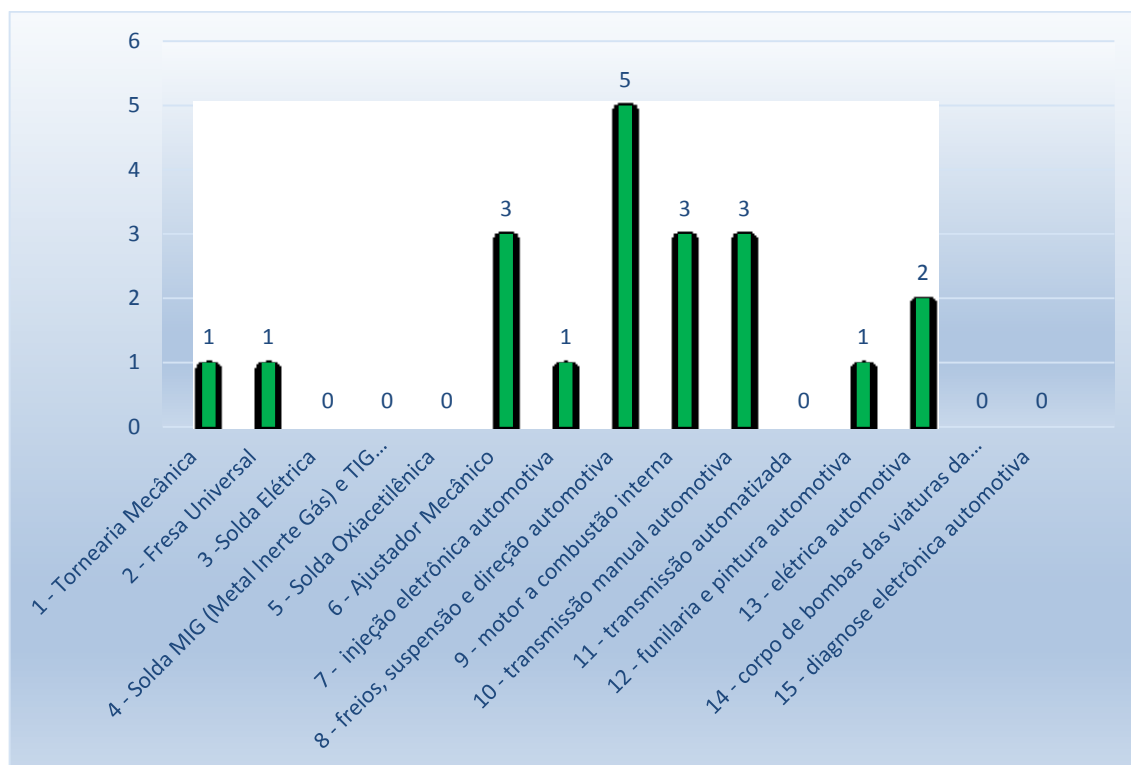
Fonte: O autor.

De acordo com os dados da pesquisa é possível aferir que em mais de 95% dos pesquisados apontaram essas competências como sendo de média a extremamente importante para a maximização dos resultados das atividades da SEMAV, em boa parte delas atingiu 100% do grau máximo de avaliação por parte dos militares da qualificação manutenção.

A tabela a seguir aponta o quantitativo de militares pesquisados que classificaram o grau de domínio como sendo 4 – domina totalmente a competência, apontando em quais competências devem sofrer interferência da gestão do comando do CEMEV no sentido de proporcionar cursos e capacitações.

A tabela teve por objetivo avaliar as necessidades de cursos e capacitações, indicando as necessidades de melhorias para maximização dos resultados.

Figura 29 – Quantitativo de militares que dominam totalmente as competências



Fonte: O autor.

Em análise das respostas dos questionários aplicados em 67 (sessenta e sete) praças da qualificação manutenção é possível levantar que após serem confirmadas como de grande importância para desempenho do CEMEV, nesse passo

é possível atestar que é baixo o número de militares que domina essas competências.

As perguntas foram realizadas aferindo os conhecimentos e habilidades acerca dessas competências, expressando inclusive a experiência dos pesquisados.

Na Subseção de tornearia por exemplo deve-se investir em cursos a fim de proporcionar melhores resultados.

A tabela aponta que deve investir em cursos básicos de transmissão automatizada, uma vez que é crescente o número de viaturas com essa tecnologia embarcada.

Outro fator que é uma necessidade de melhoria é o setor de diagnose eletrônica, uma vez que o CBMDF tem investido em materiais e equipamentos que possam realizar o diagnóstico dos problemas relacionados a falhas eletrônicas é necessário ter profissionais capacitados para esse setor.

Bem como, o setor de manutenção de corpo de bombas das viaturas de combate a incêndio, esse setor tem a necessidade de melhoria no quesito capacitação fazendo com os profissionais desse setor sejam capazes de realizarem a devida manutenção com segurança.

De acordo com os dados trazidos da pesquisa é possível atestar que o objetivo 4 - Levantar as necessidades de capacitações dos militares do quadro de manutenção (QBMG - 3) foi plenamente atendido.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

O trabalho monográfico teve o objetivo de estudar a aplicabilidade da gestão por competências na Seção de Manutenção de Viaturas do CEMEV para os militares da Qualificação Manutenção.

Para consecução dos trabalhos de pesquisa foi estabelecido uma questão norteadora na definição do problema que se traduz no questionamento se a Seção de Manutenção de Viaturas permite a aplicação dos conteúdos e procedimentos da gestão por competências para maximização das atividades do CEMEV.

A estratégia de pesquisa foi norteada pela metodologia com revisão de literatura e aplicação de questionários a fim de carrear informações para alcance dos objetivos específicos.

Sendo assim, todos os objetivos específicos propostos foram alcançados, permitindo uma análise da aplicação dos conteúdos e procedimentos da pesquisa.

Nesta análise foi possível atestar que existem lacunas de competências na SEMAV bem como competências que precisam ser trabalhadas no sentido de atingir todas as atividades propostas para a manutenção veicular.

Foi possível levantar as necessidades de melhorias e capacitações concernentes as competências essenciais ao desempenho do Centro.

A análise dos questionários aplicados aos oficiais e praças da Qualificação Manutenção demonstrou que muitas competências validadas pelos pesquisados como de extrema importância não obtiveram o mesmo grau de domínio, sinalizando várias oportunidades de melhorias e em alguns casos apresentou necessidades de gestão para aplicação de cursos e capacitações para os militares do CEMEV.

Os resultados demonstraram que os processos de manutenção de

viaturas são realizados em sua maioria pelo CEMEV, apenas nos casos de contratos de viaturas importados que são realizados por meio de manutenções programadas.

Com esse trabalho monográfico fica evidente que os militares recém incorporados ao CEMEV devem passar por um processo de capacitação nos setores deficitários, foi possível identificar lacunas de competências no Setor de Bombas, na Tornearia e em outros setores como manutenção de cambio automáticos e de diagnose eletrônica.

Ao final da pesquisa foi possível ressaltar sua contribuição ao Comando do CEMEV pois possibilitou um conhecimento mais detalhado da área de recursos humanos da Seção de Manutenção de viaturas com mapeamento dos pontos de oportunidades de melhoria por parte dos militares da Qualificação Manutenção.

Sua contribuição à sociedade pode ser vista com o desenvolvimento do setor de manutenção veículos e a entrega de viaturas mantidas para o atendimento as ocorrências, possibilitando a excelência dos serviços prestados pelo CBMDF.

Ressalta também sua contribuição para o ambiente acadêmico que possui continua pesquisa nas organizações públicas e privadas, bem como nas universidades com estudos de gestão por competências.

Por fim, conclui-se que todos os procedimentos da gestão por competências são aplicáveis a Seção de Manutenção de viaturas do CEMEV e traz grandes benefícios a instituição pois o desenvolvimento individual alinhado as competências do CEMEV possibilita a gestão uma visão sistêmica da capacitação profissional, recrutamento e planejamento da força de trabalho. A aplicação da gestão por competências permite ao Comando uma importante ferramenta de retroalimentação que possibilita continuo aperfeiçoamento de toda organização.

5.2 Recomendações

Ao final da pesquisa é possível sugerir algumas recomendações a fim de indicar oportunidades de melhoria, conforme a seguir:

- Informar ao Comando do CEMEV os resultados obtidos por meio da pesquisa sobre o mapeamento de competências realizado com os militares da Qualificação Manutenção;
- Instituir por meio do estudo um processo contínuo de gestão por competências para controle e mapeamento das necessidades de melhorias da Seção de Manutenção de Viaturas;
- Disponibilizar o estudo ao Comando do CEMEV a fim de oferecer subsídios para que seja montado um programa de treinamentos e capacitações para as atividades que apresentaram lacunas de competências; e.
- Disponibilizar o estudo a DIREN para fins de estudos futuros no que concerne ao aprofundamento da gestão por competências e suas aplicações em outros setores do CBMDF.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BATEMAN, Thomas ; SNELL, Scott. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, 2001.

CARBONE, Paulo Pedro e colab. **Gestão por competencias e gestão do conhecimento**. [S.l: s.n.], 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Capítulo 4 – **A administração de recursos humanos. Recursos Humanos**. [S.l: s.n.], 2009. .

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Histórico do CBMDF**. Disponível em: www.cbm.df.gov.br/institucional/historico. Acesso em 04 out. 2019.

_____. **Portaria nº 19 de 15 de maio de 2013**. Norma de Padronização da Frota de Veículos Terrestres do CBMDF. Publicada no Boletim Geral nº 096, de 22 de maio de 2013.

_____. **Portaria nº 26 de 20 de abril de 2011**. Aprova o regimento interno do DEALF e demais órgãos subordinados e dá outras providências. Publicada no Boletim Geral nº 77, de 25 de abril de 2011.

_____. **Regimento Interno do Departamento de Administração Logística e Financeira e órgãos subordinados**. Publicado no anexo 3 do Boletim Geral nº 77, de 25 de abril de 2011.

CBMDF. **Plano Estratégico 2017 - 2024**. . [S.l: s.n.]. , 2016.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto Distrital nº 28.691, de 17 de janeiro de 2008.** A prova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF, janeiro de 2008. Publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 13, de 18 de janeiro de 2008.

_____. **Decreto Distrital nº 31.793, de 11 de junho de 2010.** Regulamenta a aplicação do inciso II, do artigo 48, da Lei nº 6.450, de 14 de outubro de 1977, que dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Distrito Federal. Brasília, DF, junho de 2010. Publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 112, de 14 de junho de 2010.

_____. **Decreto Distrital nº 31.817, de 21 de junho de 2010.** Regulamenta o inciso II, do artigo 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991. Brasília, DF, junho de 2010. Publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 118, de 22 de junho de 2010.

_____. **Decreto Distrital nº 33.587, de 21 de março de 2012.** Cria Unidades Administrativas, Cargos de Natureza Especial e em Comissão que especifica, e dá outras providências. Brasília, DF, março de 2012. Publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 58, de 22 de março de 2012.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 31.817 de 21 de junho de 2010.** 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 CBMDF.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas.** São Paulo: Pioneira, 1975.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MARQUES, Fernanda. **Guia de referência prático para mapeamento e avaliação de competências.** v. volume I, p. 105, 2013.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PENA, Hugo e PATRICIA, Carla. **Gestão por competências : métodos e técnicas para mapeamento de competências**. RSP Revista do Serviço Público, 2005.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. et. al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

WILLIAMSON, Christine; COLVIN, Gary; MCDONALD, Amy. **Gestão de recursos humanos**. Reino Unido: Tearfund, 2008

TAYLOR, F. Winslow. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1976.

APÊNDICES

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO APLICADO AOS OFICIAIS DA QUALIFICAÇÃO
MANUTENÇÃO SOBRE GESTÃO POR COMPETENCIA NA
SEMAV/CEMEV DO CBMDF



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



Gestão por competências na Seção de Manutenção de Viaturas do CEMEV

Este questionário foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa monográfica do Maj. QOBM/Comb. JOÃO JOSÉ DA CUNHA, com o objetivo de estudar a aplicabilidade da gestão por competências na SEMAV e suas subseções.

Solicito ao (a) Senhor (a) que responda às perguntas com base nas suas vivências no CEMEV de modo a diagnosticar a situação atual da área de recursos humanos do Centro. NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE.

I - Caracterização da amostra

As perguntas a seguir visam caracterizar os participantes da pesquisa

1 - Qual seu posto? (Marque apenas uma opção).

☐	Aspirante
☐	2º Tenente
☐	1º Tenente
☐	Capitão
☐	Major
☐	Tenente-Coronel
☐	Coronel

2 - Há quanto tempo o (a) Sr. (a) trabalha no CEMEV? (Marque apenas uma opção).

☐	Há mais de 1 (um) ano.
☐	Entre 2 (dois) e 5 (cinco) anos.
☐	Entre 6 (seis) e 10 (dez) anos.
☐	Entre 11 (onze) e 15 (quinze) anos.
☐	Entre 16 (dezesseis) e 20 (vinte) anos.
☐	Entre 21 (vinte e um) e 25 (vinte e cinco) anos.
☐	Mais de 26 (vinte e seis) anos.

II Mapeamento de competências

As perguntas a seguir visam realizar o diagnóstico de competências da SEMAV, onde: Na primeira linha diz respeito ao GRAU DE IMPORTÂNCIA (I) variando de 0 - nada importante até 4 - extremamente importante.

Na segunda linha diz respeito ao GRAU DE DOMÍNIO (D) variando de 0 - não domina até 4 - domina totalmente a competência.

Nesta série de perguntas, o oficial deve se pautar no conhecimento que se tem atualmente da Seção de Manutenção de Viaturas.

3 - Planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades administrativas respectivas às suas Subseções, com vistas ao adequado funcionamento do CEMEV.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

4 - Fiscalizar e coordenar a manutenção preventiva e corretiva das viaturas.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

5 - Promover a capacitação dos profissionais das diversas oficinas subordinadas.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

6 - Elaborar relatórios mensal, semestral e anual da prestação de serviços.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

7 - Planejar a manutenção periódica das viaturas.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

8 - Fiscalizar os testes das viaturas após a realização dos serviços.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

9 - Informar ao Comando sobre a frota de viaturas operacionais e administrativas, apresentando sugestões.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

10 - Tomar conhecimento imediato do funcionamento de viaturas recém-adquiridas

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

11 -. Proporcionar meios de aprendizagem e aperfeiçoamento dos militares das Subseções sob sua responsabilidade

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

12 - Caso deseje realizar algum comentário geral ou sobre uma questão específica, utilize o campo abaixo:

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GRADUADOS DA QUALIFICAÇÃO
MANUTENÇÃO SOBRE MAPEAMENTO DE COMPETENCIAS NA
SEMAV/CEMEV DO CBMDF



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



Gestão por competências – CEMEV

Este questionário foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa monográfica do Maj. QOBM/Comb. JOÃO JOSÉ DA CUNHA, com o objetivo de estudar a aplicabilidade da gestão por competências na SEMAV e suas subseções.

Solicito ao (a) Senhor (a) que responda às perguntas com base nas suas vivências no CEMEV de modo a diagnosticar a situação atual da área de recursos humanos do Centro. NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE.

I - Caracterização da amostra

As perguntas a seguir visam caracterizar os participantes da pesquisa

1 - Qual sua graduação? (Marque apenas uma opção).

☐	Soldado Bombeiro Militar.
☐	Cabo.
☐	3º Sargento.
☐	2º Sargento.
☐	1º Sargento.
☐	Subtenente.

2 - Há quanto tempo o (a) Sr. (a) trabalha no CEMEV? (Marque apenas uma opção).

☐	Há mais de 1 (um) ano.
☐	Entre 2 (dois) e 5 (cinco) anos.
☐	Entre 6 (seis) e 10 (dez) anos.
☐	Entre 11 (onze) e 15 (quinze) anos.
☐	Entre 16 (dezesesseis) e 20 (vinte) anos.
☐	Entre 21 (vinte e um) e 25 (vinte e cinco) anos.
☐	Mais de 26 (vinte e seis) anos.

3 - Curso Superior/Tecnólogo?

☐	Eng. Mecânica.
☐	Eng. Automotiva.
☐	Eng. Eletrônica.
☐	Eng. Controle e automação.
☐	Outros.
☐	Nenhum

4 - Curso técnico na área de Mecânica?

☐	Sim.
☐	Não.

II - Identificação de competências em termos de CONHECIMENTOS.

Responda aos conhecimentos que o senhor acredita serem necessários para maximizar o desempenho do Centro.

Na primeira linha diz respeito GRAU DE IMPORTÂNCIA (I) variando de 0 - nada importante até 4 - extremamente importante.

Na segunda linha diz respeito ao GRAU DE DOMÍNIO (D) variando de 0 - não domina até 4 - domina totalmente a competência.

1 - Legislação - Regimento do CEMEV/DEALF.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
☐	0 - Nada importante	☐	0 - Não domina
☐	1 - Pouco importante	☐	1 - Domina pouco
☐	2 - Medianamente importante	☐	2 - Domina medianamente
☐	3 - Muito importante	☐	3 - Domina muito
☐	4 - Extremamente importante	☐	4 - Domina totalmente

2 - Plano Estratégico 2017 – 2024.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
☐	0 - Nada importante	☐	0 - Não domina
☐	1 - Pouco importante	☐	1 - Domina pouco
☐	2 - Medianamente importante	☐	2 - Domina medianamente
☐	3 - Muito importante	☐	3 - Domina muito
☐	4 - Extremamente importante	☐	4 - Domina totalmente

3 - Legislação sobre licitação e contratos administrativos (lei no 8.666/93).

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
☐	0 - Nada importante	☐	0 - Não domina
☐	1 - Pouco importante	☐	1 - Domina pouco
☐	2 - Medianamente importante	☐	2 - Domina medianamente
☐	3 - Muito importante	☐	3 - Domina muito
☐	4 - Extremamente importante	☐	4 - Domina totalmente

4 - Compras e aquisições de peças e insumos para manutenção veicular.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
☐	0 - Nada importante	☐	0 - Não domina
☐	1 - Pouco importante	☐	1 - Domina pouco
☐	2 - Medianamente importante	☐	2 - Domina medianamente
☐	3 - Muito importante	☐	3 - Domina muito
☐	4 - Extremamente importante	☐	4 - Domina totalmente

5 - (TI) Programas mais comuns de informática (edição de texto, planilhas, tabelas etc...).

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

6 - Conhecer as normas de segurança do trabalho.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

7 - Conhecimento das diversas bombas hidráulicas existentes na Corporação nos aspectos relacionados a reparação e funcionamento.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

III - Identificação de competências em termos de HABILIDADES.

Responda sobre as habilidades que o senhor acredita serem necessários para maximizar o desempenho do Centro.

Na primeira linha diz respeito GRAU DE IMPORTÂNCIA (I) variando de 0 - nada importante até 4 - extremamente importante.

Na segunda linha diz respeito ao GRAU DE DOMÍNIO (D) variando de 0 - não domina até 4 - domina totalmente a competência.

1 - Verificar periodicamente as condições de funcionamento das viaturas.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

2 - Identificar os defeitos nas viaturas Nacionais/importadas (viaturas diesel, gasolina e flex nas diversas marcas utilizadas pelo CBMDF).

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

3 - Registrar todos os serviços prestados pela manutenção veicular e elaborar relatórios e pareceres técnicos quando solicitados.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

4 - Examinar e dar parecer sobre recuperação de peças.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

5 - Executar a confecção de peças (serviços de tornearia).

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

6 - Realizar pedido de material para uso do Setor.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

7 - Elaborar registro dos serviços executados utilizando-se da planilha de substituição de peças, materiais e pneus existente no Setor.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

IV - Identificação de competências em termos de ATITUDES.

Responda sobre as atitudes que o senhor acredita serem necessários para maximizar o desempenho do Centro.

Na primeira linha diz respeito GRAU DE IMPORTÂNCIA (I) variando de 0 - nada importante até 4 - extremamente importante.

Na segunda linha diz respeito ao GRAU DE DOMÍNIO (D) variando de 0 - não domina até 4 - domina totalmente a competência.

1 - Ter bom relacionamento entre os componentes das Subseções para melhor rendimento do trabalho do CEMEV.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

2 - Compartilhar os conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico fomentando o trabalho em equipe.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

3 - Zelar pelo asseio das Subseções e pela conservação dos aparelhos e ferramentas que lhes pertencem.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

4 - Exercer um clima de cordialidade nas Subseções a fim de que haja melhor rendimento do trabalho.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

5 - Planejar e executar programa de manutenção preventiva e continuada das viaturas.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

6 - Prestar contas de todo o material distribuído e utilizado.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

7 - Fomentar procedimentos que visem à eficiência do serviço, controlando e racionalizando os materiais utilizados, de modo a obter o mínimo de erro e desperdícios nos serviços prestados.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

8 - Antecipar-se junto ao almoxarifado da disponibilidade de recursos para serem utilizados nas viaturas da Corporação, com vistas ao serviço não sofrer interrupção.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

9 - Proporcionar meios de aprendizagem e aperfeiçoamento dos militares dos diversos Setores.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

10 - Zelar pela conservação das máquinas e ferramentas.

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

V - Identificação de necessidades de **capacitações** para a qualificação Manutenção (QBMG - 3.

Responda sobre as necessidades de capacitações que o senhor acredita serem necessários para maximizar o desempenho do Centro.

Na primeira linha diz respeito GRAU DE IMPORTÂNCIA (I) variando de 0 - nada importante até 4 - extremamente importante.

Na segunda linha diz respeito ao GRAU DE DOMÍNIO (D) variando de 0 - não domina até 4 - domina totalmente a competência.

1 - Conhecimentos e habilidades de Tornearia Mecânica?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

2 - Conhecimentos e habilidades de Fresa Universal?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

3 - Conhecimentos e habilidades de Solda Elétrica?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

4 - Conhecimentos e habilidades de Solda MIG (Metal Inerte Gás) e TIG (Tungstênio Inerte Gás)?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

5 - Conhecimentos e habilidades de Solda Oxiacetilênica?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

6 - Conhecimentos e habilidades de Ajustador Mecânico?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

7 - Conhecimentos e habilidades de injeção eletrônica automotiva?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

8 - Conhecimentos e habilidades de manutenção em freios, suspensão e direção automotiva?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

9 - Conhecimentos e habilidades de manutenção em motor a combustão interna?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

10 - Conhecimentos e habilidades de manutenção em transmissão manual automotiva?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

11 - Conhecimentos e habilidades de manutenção em transmissão automatizada?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

12 - Conhecimentos e habilidades de funilaria e pintura automotiva?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

13 - Conhecimentos e habilidades de elétrica automotiva?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

14 - Conhecimentos e habilidades em manutenção de corpo de bombas das viaturas da corporação?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

15 - Conhecimentos e habilidades em diagnose eletrônica automotiva?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

16 - Conhecimentos e habilidades de funilaria e pintura automotiva?

GRAU DE IMPORTÂNCIA (I)		GRAU DE DOMÍNIO (D)	
	0 - Nada importante		0 - Não domina
	1 - Pouco importante		1 - Domina pouco
	2 - Medianamente importante		2 - Domina medianamente
	3 - Muito importante		3 - Domina muito
	4 - Extremamente importante		4 - Domina totalmente

17 - Caso deseje realizar algum comentário geral ou sobre uma questão específica, utilize o campo abaixo:

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE C
QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EXECUTORES DOS CONTRATOS
DAS VIATURAS ASE, ABE, ABT e ABTF



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



Gestão por competências – CEMEV

Este questionário foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa monográfica do Maj. QOBM/Comb. JOÃO JOSÉ DA CUNHA, com o objetivo de estudar a aplicabilidade da gestão por competências na SEMAV e suas subseções.

Solicito ao (a) Senhor (a) que responda às perguntas com base nas suas vivências no CEMEV. NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE.

1 - Quais viaturas importadas o Senhor já executou ou executa contrato de manutenção? Permite mais de uma resposta.

ASE	
ABE	
ABT	
ABTF	

2 - Como ocorre a manutenção dessas viaturas? corretivas, preventivas, programadas?

3 - Qual a frequência das manutenções?

4 - Observações do processo de manutenção de viaturas importadas?

Muito obrigado pela sua colaboração!