

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS**

**Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás**

**PÓS-GRADUAÇÃO (LATO-SENSU) EM  
GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Hugo César Leite Silva

O LEVANTAMENTO PROFISSIONAL E MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS  
DE OFICIAIS SUBALTERNOS DO CBMPB COMO FERRAMENTA PARA ANÁLISE  
DO GAP NA FORMAÇÃO DO ALUNO OFICIAL

Goiânia - GO

2013

Hugo César Leite Silva

O LEVANTAMENTO PROFISSIONAL E MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS  
DE OFICIAIS SUBALTERNOS DO CBMPB COMO FERRAMENTA PARA ANÁLISE  
DO GAP NA FORMAÇÃO DO ALUNO OFICIAL

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gerenciamento de Segurança Pública sob orientação do Coronel CBMGO Harisson Pancieri de Abreu.

Goiânia - GO

2013

# UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS

Hugo César Leite Silva

## O LEVANTAMENTO PROFISSIOGRÁFICO E MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE OFICIAIS SUBALTERNOS DO CBMPB COMO FERRAMENTA PARA ANÁLISE DO GAP NA FORMAÇÃO DO ALUNO OFICIAL

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gerenciamento de Segurança Pública sob orientação do Coronel CBMGO Harisson Pancieri de Abreu.

Avaliado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nota final: (        ) \_\_\_\_\_

Goiânia - GO

2013

## O LEVANTAMENTO PROFISSIONAL E MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE OFICIAIS SUBALTERNOS DO CBMPB COMO FERRAMENTA PARA ANÁLISE DO GAP NA FORMAÇÃO DO ALUNO OFICIAL.

Hugo César Leite Silva

### RESUMO

A gestão por competências é um novo ramo da administração de pessoas que veio para atualizar e preencher as lacunas dos métodos de gerenciamento anteriormente empregados. A administração pública de um modo geral está buscando se adequar aos novos processos de gestão de pessoas, justamente para melhorar os produtos e serviços prestados à população. A administração militar também vêm absorvendo essas novidades de gestão, contudo sem ferir os pilares do militarismo: a hierarquia e disciplina. Esse estudo mostrou que é possível empregar alguns dos recursos da gestão por competências, tais como o perfil profissional e o mapeamento de competência, dentro do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba. A descrição de cargo, como também é conhecido o perfil profissional e o mapeamento de competências já se mostram mecanismos efetivos no desenvolvimento do maior ativo de uma corporação: o capital humano. Outro ponto levantado no estudo foi o GAP ou lacuna existente entre os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que a corporação exige para que o profissional desempenhe suas funções de acordo com os objetivos estratégicos e os que o militar realmente possui. A identificação dessa lacuna é importante para o diagnóstico das fragilidades no recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento de talentos da instituição. A rigidez com que a administração de recursos humanos vinha sendo tratada dentro dos bombeiros militares está sendo atualizada pelas ferramentas da gestão de pessoas, vindo a refletir positivamente em várias áreas das instituições. Podemos citar a melhoria no nível de envolvimento dos militares com o planejamento estratégico.

**Palavras-chaves:** Perfil profissional. Mapeamento de competências. GAP

### ABSTRACT

Competency management is a new branch of the administration of people that came to update and fill gaps in management methods previously employed. The public administration in general is trying to adapt to new processes for managing people, just to improve the products and services provided to the population. The military administration have also absorbing these new management, but without hurting the pillars of militarism: the hierarchy and discipline. This study showed that it is possible to employ some of the features of management skills, such as the professional profile and mapping of competence within the Fire Brigade of Paraíba. The job description, as it is also known professional profile and competency mapping already show effective mechanisms in the development of a corporation's greatest asset: human capital. Another point raised in the study was the GAP or gap between the knowledge, skills and attitudes (CHA) requires the corporation to perform their professional duties in accordance with the strategic objectives and that the military actually has. Identifying this gap is important for the diagnosis of the weaknesses in the recruitment, selection, training and talent development of the institution. The rigidity with which the management of human resources had been treated within the firefighters is being updated by the tools of management people come to reflect positively in various areas of the institutions. These include the improvement in the level of military involvement with strategic planning.

**Keywords:** Professional Profile. Competency mapping. GAP

## 1.0 INTRODUÇÃO

A nova realidade em relação à gestão de pessoas já ocupa papel de destaque em quase todas as grandes empresas e corporações pelo mundo. Em um ambiente comercial e corporativo tão dinâmico e competitivo experimentado após o início da globalização, é questão de sobrevivência comercial e institucional acompanhar as inovações tecnológicas e principalmente de gestão de pessoas. As máquinas apresentam alta complexidade lógica, porém é possível fazer essa mensuração e até o controle sobre os processos desenvolvidos por elas. Porém, a máquina humana, é outra que apresenta uma complexidade maior e com o agravante de variáveis desconhecidas, imensuráveis e imprevisíveis.

O sistema cognitivo não funciona como um computador numérico, e pensar não se reduz ao encadeamento de um conjunto de operações lógicas. A metáfora e a analogia também têm seu lugar, visto que o ser humano reage a sinais cuja significação não está definitivamente fixada *a priori* e cujo número é ilimitado. (Le Boterf, 2007, pág 12)

A gestão por competência é mais uma ferramenta para ajudar as empresas e corporações em seus processos produtivos, adequando os colaboradores as realidades das empresas, fazendo com que as pessoas certas estejam nos locais certos. Dentro da estratégia corporativa, o gestor de um processo é peça chave para que esse seja eficiente e eficaz. Atualmente o mercado exige um gestor diferenciado, capaz de motivar sua equipe a produzir mais e melhor, visando a excelência na qualidade.

Em um mundo cada vez mais virtual e instantâneo como o que vivemos, se adequar a essa nova realidade será um passo decisivo na perpetuação das instituições públicas. No momento em que os usuários dos serviços, a sociedade, achar que a existência da instituição pública é secundária, conseqüentemente poderá se abrir uma janela para uma intervenção Estatal, que poderá ser positiva no sentido de reverter o quadro, ou negativa, indo na direção oposta e simplesmente privatizar ou fechar a instituição. Em suma, o papel das empresas é oferecer soluções para problemas do mundo real.

Não obstante a gestão por competência veio para dar uma nova roupagem aos sistemas de gestão de pessoas vigentes, focando no cerne da questão dos interesses do capital financeiro: a produção de bens e serviços de forma eficiente e eficaz e um capital humano

capaz de dar respostas condizentes com os objetivos estratégicos da corporação, vindo a agregar vantagem competitiva a instituição.

Trabalhar com ferramentas inovadoras como a gestão por competência, com a finalidade de prestar um serviço público de qualidade é dever de todas as instituições em qualquer esfera do poder. Levando essa máxima para dentro do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, partiremos para a discussão da qualidade da formação do oficial bombeiro militar paraibano, que no futuro serão os gestores da nossa corporação.

Gerar a discussão institucional sobre um modelo de gestão por competência aplicável dentro de corporações militares, além de propiciar aos alunos oficiais do CBMPB ferramentas que possam alavancar o crescimento profissional, tendo como consequência a agregação de valores na formação do aluno e no transcorrer de sua carreira.

O sucesso do modelo de gestão militar é secular, porém é necessário que sejam feitos os devidos ajustes para torná-lo cada vez mais contemporâneo e aquilatador de novos talentos.

Tem-se como objetivo geral desse estudo definir um perfil profissiográfico e mapear as competências dos oficiais subalternos do CBMPB, tendo como objetivos específicos os seguintes:

- Identificar o Gap (lacuna) existente entre os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) exigidos pela corporação de um oficial subalterno, e os CHA que possuem os alunos oficiais do último ano;
- Apontar os CHA que devem ser mais trabalhados durante a formação dos alunos oficiais do CBMPB;
- Propiciar aos alunos oficiais uma análise crítica dos CHA que devem ser desenvolvidos.

## 2.0 REVISÃO DA LITERATURA

O tripé conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) se mostra como mola mestre da gestão por competências. Apesar da gênese desse princípio ser relativamente recente, tendo seu início na década de 70 do século passado, a competência humana é expressa em função do

desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas consequências, no tocante a realizações.

Segundo Scott B. Parry competências é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlatas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (Leme, 2011, pag 3).

Em Carbone (2009) cita Taylor, como um dos precursores da administração científica, e um dos primeiros a se preocupar com o estudo dos tempos e movimentos dos operários, visando aumentar a produtividade. Na verdade ele estava preocupado com o binômio otimização dos processos e capacidade dos trabalhadores. Talvez Taylor tenha sido o primeiro a enxergar o capital humano para as organizações e como explorá-lo em benefício do capital financeiro.

MacGregor (1960), por sua vez, com a teoria Y, um contraponto ao modelo gerencial autoritário de Taylor, que denominou de teoria X, praticado em larga escala pelas empresas, olhava o trabalhador como alguém capaz de ir além dos limites da subserviência e da eficiência. A teoria de McGregor (1960) representa um legado a valorização do homem e da capacidade do trabalhador. (Carbone, 2009, pág 139).

A gestão por competência surgiu partir de algumas teorias e escolas, dentre elas é a teoria baseada em recursos que teve origem nos trabalhos da economista inglesa Penrose (1959), que enfatiza os limites e as possibilidades dos recursos internos das firmas para a geração de desequilíbrios de mercados, dos quais as empresas possam obter vantagem competitiva (Carbone, 2009, pág 33).

Entende-se por recursos internos o conjunto de conhecimentos e competências de difícil e custosa imitação e substituição.

Outra vertente que alicerçou a gestão por competência foi a teoria da competição baseada por competências. Essa teoria reside no conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990), definidas como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como ordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias” (Carbone, 2009, pág 34)

Essa teoria veio mostrar que a fonte geradora de vantagens competitivas, não dependia apenas de agentes exógenos, mas, principalmente do alinhamento entre as competências internas e os objetivos estratégicos da empresa. Aqui a instituição é a responsável em gerir, desenvolver e reter seus talentos internos, subsidiando um rol de conhecimentos e competências essenciais que dificilmente serão copilados pelos concorrentes.

Imbuídos na missão de tornar os modelos de gestão mais adequados às novas relações de trabalho, surgiram duas grandes correntes na área de gestão por competências: a primeira norte-americana, representada principalmente por Boyatzis (1982) e a McClelland (1973); a segunda francesa que para Kergoat (2005), a noção de competência aparece na França nos anos 80 em documentos oficiais sobre o sistema educacional; e em 1990, no mundo empresarial.

A corrente norte-americana se baseia no conjunto de qualificações que o indivíduo desenvolve durante sua carreira e que o credencia a exercer determinada função. Para os autores franceses, como exemplo Guy Le Boterf, uma competência é uma combinação de recursos: saber-fazer, aptidões, experiências, etc. (Le Boterf, pág 12)

No Brasil a gestão por competência assume um viés integrador entre as duas supracitadas correntes. A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (Carbone, 2009)

## COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Anteriormente citamos as principais definições sobre competências humanas no que diz respeito a capacidade de gerar respostas compatíveis para os problemas profissionais. A sinergia entre conhecimento, habilidade e atitudes, gerando resultados e agregando valores ao profissional e a corporação.

Le Boterf, em seu livro *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*, define como profissional “aquele que administra uma situação profissional complexa”. (Leme, 2011).



Sob uma ótica mais abrangente, podemos relacionar a competência individual (C H A) com uma equipe, ou até mesmo uma organização. Zarifian (1999) sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo, de forma que uma competência pode ser um atributo associado a um grupo de trabalho, e não apenas a um de seus membros. Nessa égide da competência organizacional se percebe que a habilidade em se comunicar e a atitude empática do gestor em relação a sua equipe de trabalho, são fatores determinantes para o sucesso do trabalho em grupo.

Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se a competência como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos. Nessa visão já notamos que para a consecução dos objetivos estratégicos da organização as competências individuais e de trabalho em equipe devem se apresentar em um alinhamento com esses objetivos.

A gestão por competências, propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. (Carbone, 2009).

Muitas empresas têm adotado como modelo de gestão a por competência, principalmente no ramo privado. Na administração pública se percebe uma tímida implantação desse modelo de gestão, podendo citar apenas alguns poucos exemplos que ainda estão em fase de implantação, como o Banco do Brasil, Petrobrás, Câmara dos deputados, Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região.

Outro ponto crucial na gestão por competência é a identificação das lacunas ou *gap*, entre as competências existentes na corporação e as necessárias para atingir os objetivos organizacionais. A identificação desse claro é de fundamental importância, principalmente no tocante aos pontos de melhoria por parte das competências individuais e organizacionais existentes na corporação. Nesse aspecto as organizações podem captar novos talentos e competências externas, bem como desenvolver seu capital humano para diminuição desse *gap*.

## ANÁLISE PROFISSIOGRÁFICA

A profissiografia, ou análise profissiográfica, é considerada um tipo de proposta metodológica que tem como objetivo norteador o levantamento do perfil profissiográfico de um determinado cargo, ou seja, realizar uma análise detalhada de suas características e peculiaridades. O artigo 146 da instrução normativa do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) nº 99 de 2003, traz que o Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP) constitui-se em um documento histórico-laboral do trabalhador que reúne, entre outras informações, dados administrativos, registros ambientais e resultados de monitoração biológica, durante todo o período em que este exerceu suas atividades.

A análise profissiográfica teve origem nos processos de intervenção de Emílio Mira y Lopez, no Instituto de Seleção e Orientação Profissional – ISOP, no ano 1964. Esse autor conceituou o estudo profissiográfico como um processo “destinado ao conhecimento dos normotipos profissionais” (1955, p. 208 como citado em Sampaio, 2006). Nessa época, Mira y Lopez já articulava os critérios de análise profissiográfica como fonte de estudo do cargo, como descrição e hierarquização da importância da análise entre o trabalho e seu ambiente (Sampaio, 2006).

O perfil profissiográfico possui uma abrangência muito maior que uma simples descrição de cargos, posto que aprofunda e detalha, em termos de pré-requisitos, as especificações necessárias ao desempenho competente das tarefas e atribuições.

## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento das competências tem como propósito identificar o *gap*, entre as competências internas e as necessárias para atingir os objetivos organizacionais. O passo inicial desse processo consiste em identificar competências (organizacionais e humanas) essenciais. Para essa identificação, geralmente é realizada primeiro uma pesquisa documental que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização (Carbone, 2009).

Outra observação feita por Carbone (2009) é que os comportamentos descritos para representar competências sejam objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado.

A identificação da competência só é efetiva quando há consistência dos três componentes cruciais: as competências do indivíduo, as demandas da tarefa e o ambiente organizacional. (Carbone, 2009)

Aqui se mostra que o conhecimento, habilidade e atitude não podem estar dissociados dos resultados, ou seja, não adianta o servidor ter conhecimento, habilidade e atitude se não usá-las para dar respostas efetivas aos problemas corporativos. Nesse aspecto Leme (2011) eleva esse desempenho do colaborador ao “grau de entrega do servidor”, ou seja, não importa as competências que um funcionário tenha e sim as que ele entrega.

Além de servir de base para os processos de seleção e de treinamento, o mapeamento de competências mostra-se como uma ferramenta para acompanhamento e avaliação dos resultados, servindo de mecanismo de feedback para a organização na medida em que se comparam eventuais desvios na execução de planos e indicadores de desempenho e os resultados efetivamente alcançados. (Cristiane Faiad PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO, 2012)

### 3.0 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi de natureza exploratória, subsidiada a partir do levantamento bibliográfico, que proporcionou a base teórica e a fundamentação do trabalho. O processo de construção do perfil profissiográfico e mapeamento das competências dos oficiais subalterno foi dividido em quatro fases, a saber:

1ª Fase - análise documental acerca do plano estratégico do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba a fim de subsidiar um perfil profissiográfico e mapeamento de competências que reflete as necessidades da corporação.

2ª Fase – escolha do grupo focal para aplicação de questionário sobre as competências, habilidades e atitudes de um oficial subalterno. Nesse estudo o grupo escolhido foi o de alunos oficiais do bombeiro militar (cadetes) do último ano do CBMPB, totalizando 22 discentes.

3ª Fase – construção e aplicação de questionário para subsidiar a identificação das lacunas de CHA existentes na formação do aluno oficial. O questionário foi graduado, tendo os principais aspectos de acordo com as tabelas 01 e 02, que seguem abaixo:

Tabela 01 – Escala de respostas para as tarefas

Escala de respostas para as tarefas	
<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>DIFICULDADE</b>
1 = Pouca (tarefa apenas útil) 2 = Média (tarefa útil) 3 = Alta (tarefa necessária) 4 = Extrema (tarefa imprescindível)	1 = Dificuldade mínima 2 = Baixa 3 = Média 4 = Alta 5 = Dificuldade extrema

Tabela 02 – Escala de respostas para as competências

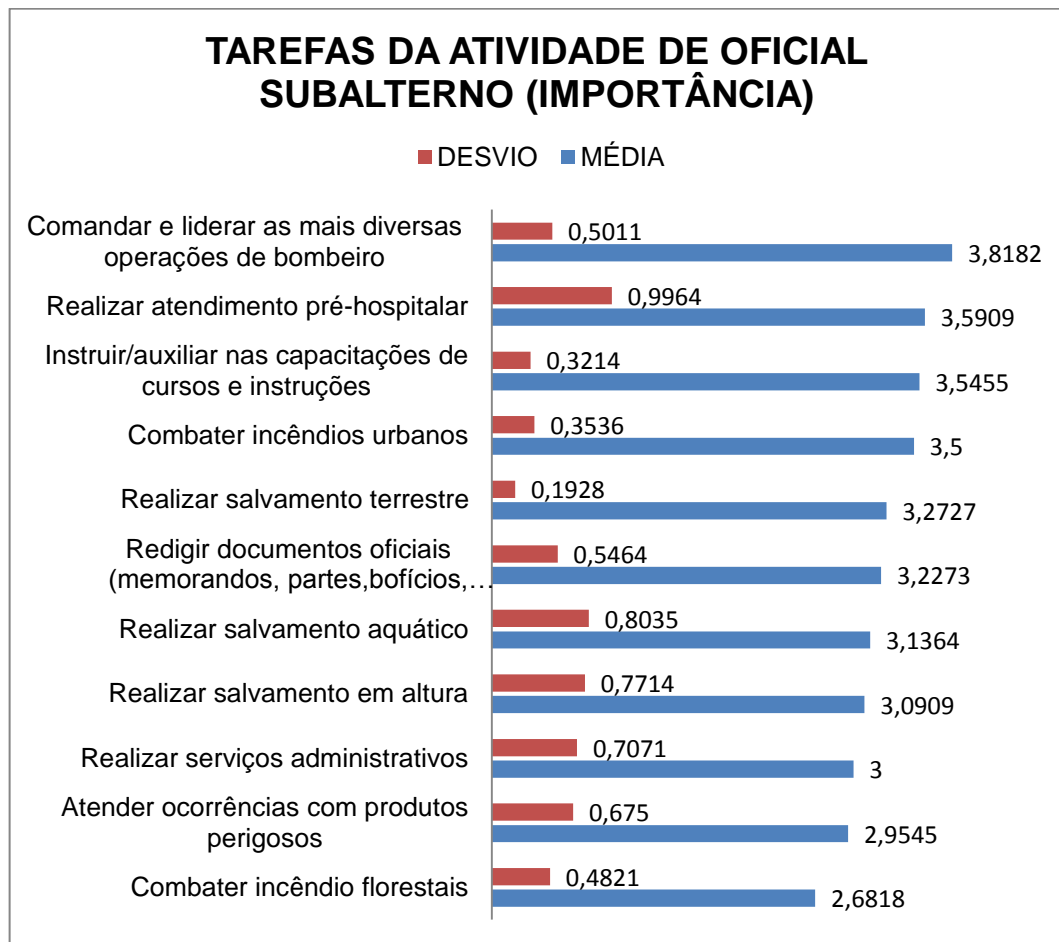
Escala de respostas para as competências	
<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>DOMÍNIO</b>
1 = Nenhuma importância (competência irrelevante) 2 = Pouca importância 3 = Média importância 4 = Alta importância (competência necessária) 5 = Extrema importância (competência imprescindível)	1 = Não tenho domínio (não possuo a competência) 2 = Tenho pouco domínio da competência 3 = Tenho médio domínio da competência 4 = Tenho alto domínio da competência (posso a competência) 5 = Tenho domínio completo da competência (posso excelência na competência)

4ª Fase – Análise dos dados obtidos pelos questionários através de método quantitativo, auxiliado pelo software Microsoft Excel, onde foram calculadas as médias aritméticas e os desvios padrões e construídos os respectivos gráficos.

#### 4.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

##### 4.1 Resultados dos questionários aplicados na turma do CFO 3º ano do CBMPB

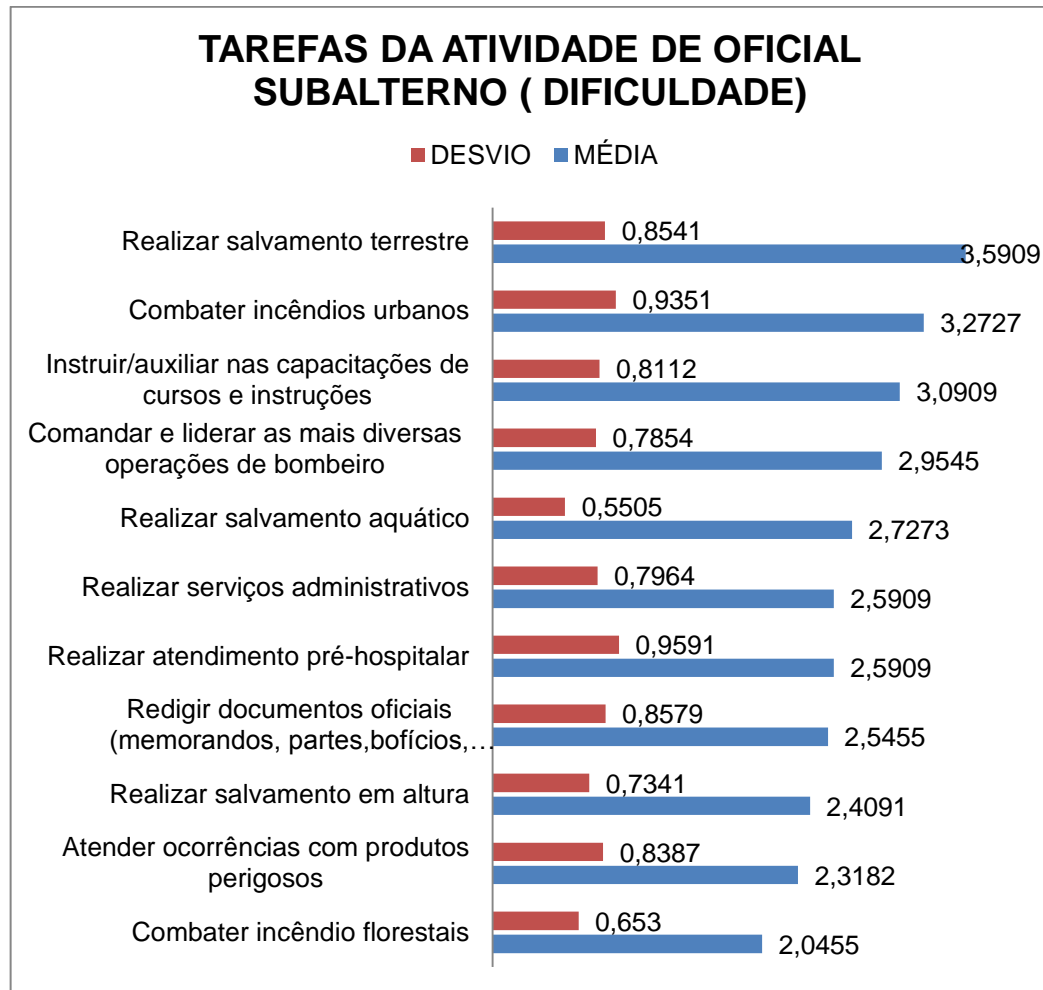
**Gráfico 01** - Tarefas do oficial subalterno (Importância)



Fonte: Autor, baseado nos questionários respondidos pelos alunos oficiais do 3º ano do CFO

**Discussão do resultado do gráfico 1:** foram consideradas pelos respondedores do questionário as três atividades mais importantes por ordem decrescente: comandar e liderar as mais diversas operações de bombeiro, realizar atendimento pré-hospitalar e instruir/auxiliar nas capacitações de cursos e instruções. De modo inverso, foram consideradas de menor importância, por ordem crescente as seguintes: combater incêndios florestais, atender ocorrências com produtos perigosos e realizar serviços administrativos.

**Gráfico 02 - Tarefas do oficial subalterno (Domínio)**



Fonte: Autor, baseado nos questionários respondidos pelos alunos oficiais do 3º ano do CFO

**Discussão do resultado do gráfico 2:** desse gráfico pode-se extrair que as três atividades consideradas com um grau de dificuldade maior, por ordem decrescente foi: realizar salvamento terrestre, seguido de combater incêndios urbanos e instruir/auxiliar nas capacitações de cursos e instruções. Por ordem crescente de dificuldade para execução temos: combater incêndios florestais, atender ocorrências com produtos perigosos e realizar salvamento em altura. Nesse gráfico podemos identificar o GAP com relação às tarefas, ou seja, salvamento terrestre, combate a incêndios urbanos e instruir/auxiliar nas capacitações de cursos e instruções.

Gráfico 03 – Competências técnicas (Importância)



Fonte: Autor, baseado nos questionários respondidos pelos alunos oficiais do 3º ano do CFO

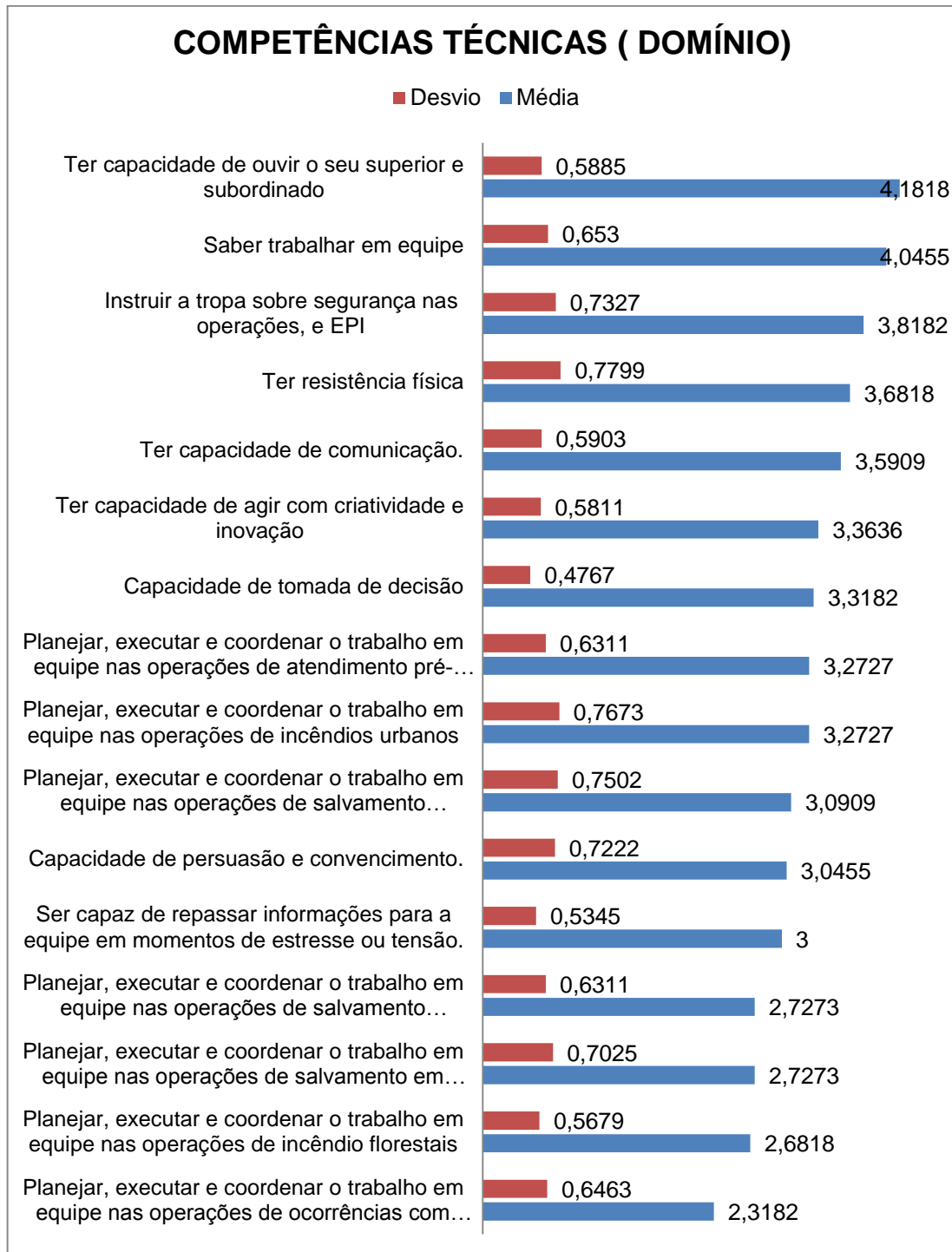
**Discussão do resultado do gráfico 3:** dentro das competências técnicas mais importantes foram elencadas em ordem decrescente: instruir a tropa sobre segurança nas operações, e EPI, capacidade de tomada de decisão e saber trabalhar em equipe. Foram consideradas as menos importantes, por ordem crescente, as seguintes: planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de incêndio florestais, capacidade de persuasão e convencimento e planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de ocorrências com produtos perigosos.

Fica explicitado que o aluno oficial está enxergando o seu papel na conscientização quanto à segurança dos militares que estão sobre sua responsabilidade durante as operações de bombeiro militar, como também na fiscalização no uso dos equipamentos obrigatórios de segurança.

Interessante ressaltar que as competências técnicas na área de produtos perigosos e incêndio florestal, elencadas nas últimas posições do gráfico 3 quanto a importância, também aparecem no final da tabela nos gráficos 1 e 2, que tratam das tarefas da atividade de oficial subalterno. Nesse ponto vale frisar que deve existir um GAP durante a formação desse aluno oficial, pois além dele não vislumbrar essas supracitadas tarefas e competências técnicas como importantes, eles apresentam dificuldade na execução delas.



Gráfico 04 – Competências técnicas (Domínio)



Fonte: Autor, baseado nos questionários respondidos pelos alunos oficiais do 3º ano do CFO

**Discussão do resultado do gráfico 4:** nesse gráfico a capacidade de ouvir o seu superior e subordinado apresentou o maior domínio por parte dos respondedores, seguido por saber

trabalhar em equipe e instruir a tropa sobre segurança nas operações, e EPI. Evidenciou-se, porém que planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de ocorrências com produtos perigosos ficou com o mais baixo índice de domínio entre as competências técnicas, seguido por planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de incêndio florestais e salvamento em altura.

Esse gráfico mostra que o GAP nas competências técnicas reside em planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de ocorrências de produtos perigosos, incêndios florestais e salvamento em altura.

Gráfico 05 – Competências comportamentais (Importância)



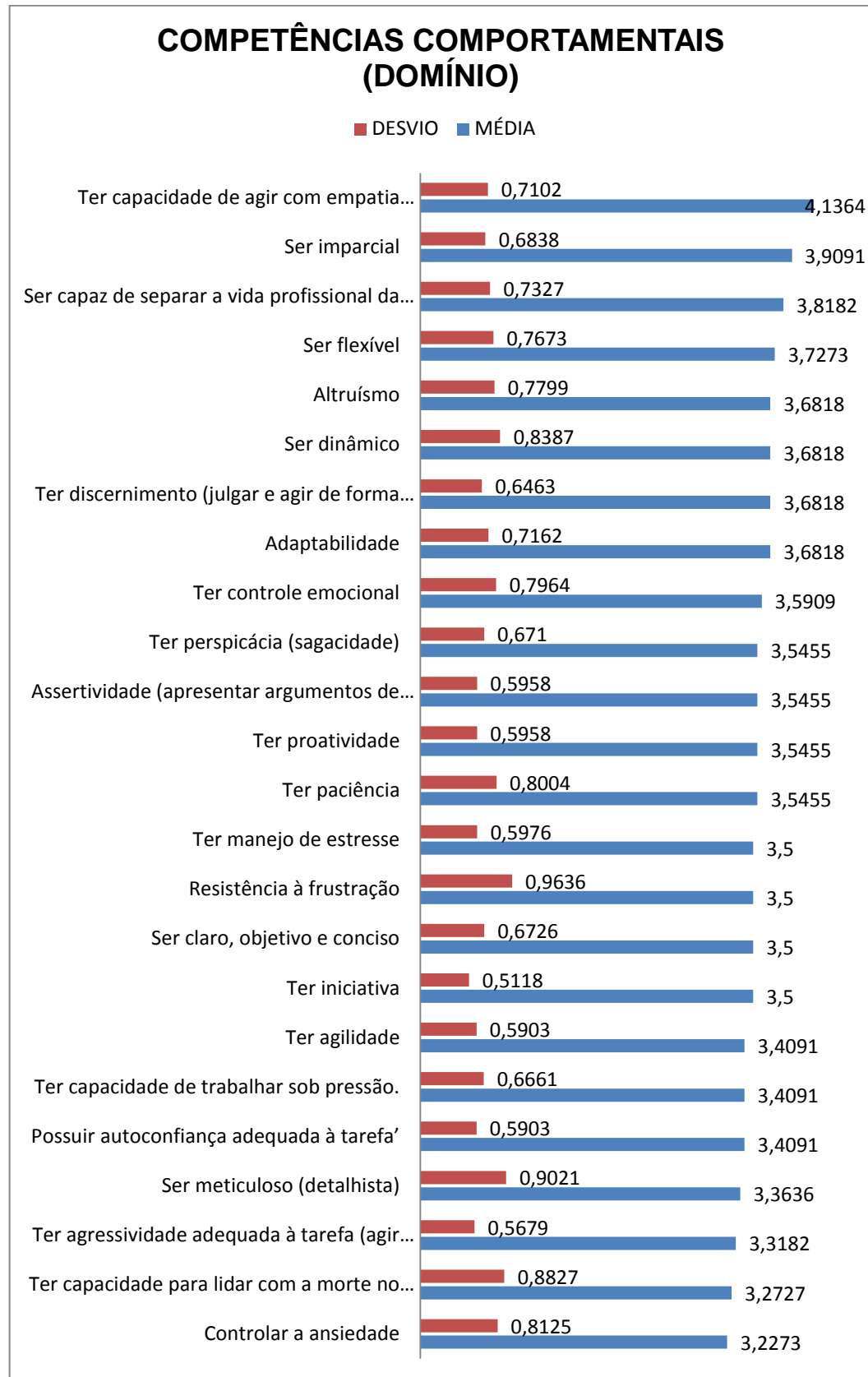
Fonte: Autor, baseado nos questionários respondidos pelos alunos oficiais do 3º ano do CFO

**Discussão dos resultados do gráfico 5:** dentro das competências comportamentais foram elencadas pelos alunos oficiais, por ordem decrescente de importância, as seguintes: ter controle emocional, ter capacidade de trabalhar sob pressão, ter proatividade. Quanto as consideradas como menos importantes, por ordem crescente temos: ser metuculoso (detalhista), ser dinâmico, ter agressividade adequada à tarefa (agir com atitude e firmeza, quando necessário).

Quanto as competências comportamentais podemos observar que o aluno percebe que durante o transcorrer de suas atividades como profissional bombeiro militar, ele irá se deparar com situações que o colocará em um nível de stress elevado. Para isso o profissional deverá ter a capacidade de trabalhar sob pressão e ter controle emocional.

No tocante as consideradas de menor importância, podemos deduzir que o cadete não se enxerga um profissional detalhista e sim de modo holístico, como também um trabalhador mais flexível e humanista, ficando suas características de agressividades ensejadas para um segundo plano.

Gráfico 06 – Competências comportamentais (Domínio)



Fonte: Autor, baseado nos questionários respondidos pelos alunos oficiais do 3º ano do CFO

**Discussão dos resultados do gráfico 6:** nesse gráfico observamos que a ordem decrescente por domínio de competências comportamentais ficou: ter capacidade de agir com empatia (entender e colocar-se no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos, percepções e crenças), ser imparcial, ser capaz de separar a vida profissional da vida pessoal. Em ordem crescente de domínio, ou seja, do menor para a maior temos: controlar a ansiedade, ter capacidade para lidar com a morte no dia a dia do trabalho, ter agressividade adequada à tarefa (agir com atitude e firmeza, quando necessário).

Podemos observar que existe um GAP comportamental no momento em lidar com a morte, em momentos de ansiedades e agir com atitude e firmeza, podendo indicar dificuldades nos momentos que se exige do profissional um maior controle emocional. Na vivência operacional do bombeiro militar é comum se deparar com situações em que a(s) vítima(s) esteja sem vida. O miliciano deve ter um preparo emocional para lidar com esses momentos delicados, pois o profissional poderá adquirir transtornos psicológicos graves, ensejando episódios de afastamento do trabalho.

## 5.0 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse estudo veio traçar um perfil profissiográfico e mapear as competências dos oficiais subalternos do CBMPB, além de identificar o GAP na formação do aluno oficial. Foram obtidos dados interessantes que podem servir para adequar e/ou melhorar a grade curricular do aluno oficial bombeiro militar que está sendo formado na academia de polícia militar do Cabo Branco.

Não obstante, vale ressaltar que foram constatadas lacunas em pontos críticos, principalmente no que se refere as competências comportamentais, mostrando que esse aluno oficial deve ter um acompanhamento psicológico mais amigável durante sua passagem pela academia, como também durante sua vida profissional. Podemos citar como ponto a melhorar a capacidade de agir com atitude e firmeza, identificado como um GAP comportamental. É inerente a condição de oficial a tomada de decisões, e, na caserna, agir com atitude e firmeza geralmente quase sempre é necessário dentro do processo decisório.

O perfil profissiográfico e o mapeamento das competências devem ser levados a efeito não apenas para o oficial subalterno, como também para os demais postos e graduações da nossa corporação. Podemos citar como aspecto importante da identificação das lacunas ou GAPs dos profissionais da instituição, o diagnóstico de quais os pontos que devem ser melhorados para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e principalmente de novos talentos.

O pontapé inicial para a implantação de um modelo de gestão baseado em competências é o estabelecimento de critérios profissiográficos e mapeamento de competências, vindo, esse artigo a servir como catalisador desse processo dentro da corporação bombeiro militar.

Destarte vale citar que os resultados desse estudo podem se inserir dentro da gestão de pessoas do CBMPB, vindo a agregar recursos para consecução dos objetivos estratégicos traçados pela instituição. Esse artigo vem corroborar com a máxima da prestação de um bom serviço prestado pelo Corpo de Bombeiro Militar da Paraíba à sociedade do nosso Estado.

Vivenciamos um momento dentro da estrutura militar do CBMPB que várias gerações de militares interagem dentro do convívio profissional. Isso pode ser observado dentro do

ciclo de oficiais e praças, sendo cada geração com suas características e expertises. A interação positiva entre esses elementos é de suma importância para o desenvolvimento das competências organizacionais. O CBMPB vem quebrando paradigmas com relação à falta de interação entre os ciclos de oficiais e praças. Antigamente essa comunicação, muitas vezes se resumia a um monólogo, ou seja, o superior falava e o subordinado apenas ouvia sem ter o direito a expressar sua opinião sobre o assunto. O surgimento da gestão participativa dentro das corporações bombeiro militar vem gradativamente resolver essa questão da comunicação.

A gestão por competência se mostra um viés da administração de pessoas que veio para diminuir essa distância de comunicação entre os níveis estratégicos, tático e operacional. O interessante é que essa diminuição da lacuna não fere os pilares da administração militar, a hierarquia e disciplina, pelo contrário, o subordinado passa a respeitar ainda mais um superior que sabe ouvir seu ponto de vista e questionamentos.

Por fim destaco ainda o papel desse artigo como motivador para a produção de outros estudos científicos que possam desenvolver um modelo de gestão militar que agregue princípios da gestão por competência, e o torne cada vez mais contemporâneo e efetivo no que diz respeito a administração dos recursos humanos.



## 6.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. Cristiane Faiad<sup>\*I</sup>; Francisco Antonio Coelho Junior<sup>\*\*II</sup>; Patrícia Fagundes Caetano; Anelise Salazar Albuquerque. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141498932012000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141498932012000200009&script=sci_arttext).

Acessado em: 06/08/2013 às 19h30min.

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

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: impactos na gestão de pessoas. Manuela Sampaio Lana e Victor Cláudio Paradela Ferreira. Disponível em <http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>. Acessado em 02/08/2013 às 19h00min.

Gestão por Competências na Administração Pública: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil Gabriel Astoni Sena. Disponível em [:http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2012/GPR/Tema%2010/2012\\_GPR776.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GPR/Tema%2010/2012_GPR776.pdf). Acessado em 06/08/2013 às 20h00min.

Instituto Nacional do Seguro Social. Instrução normativa inss/dc nº 99/2003. Perfil Profissiográfico Previdenciário.

LE BOTERF, Guy, et al. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

LEME, Rogério; et al. **Gestão por competências no setor público**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

República Federativa do Brasil. Portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002 – Classificação Brasileira de Ocupação (CBO).

Sampaio, J. R. (2006). **Perfil profissiográfico: uma comparação entre a experiência norte-americana e a brasileira**. In I. B.Goulart (Org), Temas de psicologia e administração. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Estudo Profissiográfico e Mapeamento de Competências - Perfil dos Cargos das Instituições Estaduais de Segurança Pública.** Brasília, DF, 2012.

## 7.0 ANEXOS

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS**  
**CORPO DE BOMBEIRO MILITAR DE GOIÁS**

O levantamento profissiográfico e mapeamento das competências de oficiais subalternos do CBMPB como ferramenta para análise do Gap na formação do aluno oficial.

**QUESTIONÁRIO**

<b>Escala de respostas para as tarefas</b>	
<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>DIFICULDADE</b>
1 = Pouca (tarefa apenas útil)	1 = Dificuldade mínima
2 = Média (tarefa útil)	2 = Baixa
3 = Alta (tarefa necessária)	3 = Média
4 = Extrema	4 = Alta
(tarefa imprescindível)	5 = Dificuldade extrema

<b>Escala de respostas para as competências</b>	
<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>DOMÍNIO</b>
1 = Nenhuma importância (competência irrelevante)	1 = Não tenho domínio (não possuo a competência)
2 = Pouca importância	2 = Tenho pouco domínio da competência
3 = Média importância	3 = Tenho médio domínio da competência
4 = Alta importância (competência necessária)	4 = Tenho alto domínio da competência (posso a competência)
5 = Extrema importância (competência imprescindível)	5 = Tenho domínio completo da competência (posso excelência na competência)

<b>TAREFAS DA ATIVIDADE DE OFICIAL SUBALTERNO</b>			
<b>ORD</b>	<b>TAREFA</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>DIFICULDADE</b>
1	Comandar e liderar as mais diversas operações de bombeiro		
2	Realizar salvamento aquático		
3	Realizar salvamento terrestre		
4	Realizar salvamento em altura		
5	Atender ocorrências com produtos perigosos		
6	Combater incêndios urbanos		
7	Combater incêndio florestais		
8	Realizar atendimento pré-hospitalar		
9	Instruir/auxiliar nas capacitações de cursos e instruções		
10	Redigir documentos oficiais (memorandos, partes,bofícios, encaminhamentos, relatórios, escalas, pareceres, avisos, dentre outros)		
11	Realizar serviços administrativos		
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS NECESSÁRIAS</b>			
<b>ORD</b>	<b>TAREFA</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>DOMÍNIO</b>
1	Capacidade de tomada de decisão		
2	Capacidade de persuasão e convencimento.		
3	Ser capaz de repassar informações para a equipe em momentos de estresse ou tensão.		
4	Planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de salvamento aquático		
5	Planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de salvamento terrestre		
6	Planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de salvamento em altura		
7	Planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de ocorrências com produtos perigosos		
8	Planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de incêndios urbanos		

9	Planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de incêndio florestais		
10	Planejar, executar e coordenar o trabalho em equipe nas operações de atendimento pré-hospitalar		
11	Instruir a tropa sobre segurança nas operações, e EPI		
12	Ter capacidade de agir com criatividade e inovação		
13	Ter capacidade de comunicação.		
14	Saber trabalhar em equipe		
15	Ter capacidade de ouvir o seu superior e subordinado		
16	Ter resistência física		
<b>COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL</b>			
<b>ORD</b>	<b>TAREFA</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>DOMÍNIO</b>
1	Ter manejo de estresse		
2	Resistência à frustração		
3	Altruísmo		
4	Controlar a ansiedade		
5	Ter capacidade de trabalhar sob pressão.		
6	Ser meticoloso (detalhista)		
7	Ter perspicácia (sagacidade)		
8	Assertividade (apresentar argumentos de forma convincente; defender opiniões expressando-se de maneira enfática)		
9	Ter proatividade		
10	Ter paciência		
11	Ter capacidade para lidar com a morte no dia a dia do trabalho.		
12	Ser flexível		
13	Ser dinâmico		
14	Ter discernimento (julgar e agir de forma clara, com base na razão e sem deixar-se envolver por sentimentos e emoções).		
15	Possuir autoconfiança adequada à tarefa'		
16	Ser imparcial		

17	Ter agressividade adequada à tarefa (agir com atitude e firmeza, quando necessário)		
18	Ter capacidade de agir com empatia (entender e colocar-se no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos, percepções e crenças)		
19	Adaptabilidade		
20	Ter controle emocional		
21	Ser claro, objetivo e conciso		
22	Ser capaz de separar a vida profissional da vida pessoal		
23	Ter iniciativa		
24	Ter agilidade		