

Autoria:

TFCPCO Gustavo Adolfo Katch; Capitão de Mar e Guerra (RM1 - Intendente da Marinha)
Nilo Sérgio dos Santos Guedes

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: PROPOSTA DE ROTEIRO PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO NAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DA MARINHA DO BRASIL

Resumo: Este artigo procurou identificar a viabilidade da implantação da gestão por competências na área da Diretoria de Administração da Marinha, dentro da temática "Conceitos de gerenciamento de pessoal como instrumento de eficiência na gestão pública", proposta pela citada Organização Militar Orientadora Técnica. Foi abordado, especificamente, o mapeamento das competências relevantes para as atribuições dos(as) Encarregados(as) das Divisões de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos das Unidades Gestoras Executoras da Marinha do Brasil, como um protótipo para uma possível implementação dessa ferramenta na força, visando contribuir com o cumprimento do estabelecido no Plano Estratégico da Marinha 2040, bem como levando-se em consideração as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica, acompanhada de uma entrevista e de questionários. Concluiu-se que a Instituição possui uma política de gestão de pessoal adequada e que, mediante a aplicação do procedimento apresentado, faz-se possível a avaliação contínua dos(as) Oficiais, necessária para o progressivo aperfeiçoamento dessa política.

Palavras-chave: Gestão de Pessoal. Gestão por Competência. Mapeamento de Competências. Marinha do Brasil.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoal nas organizações vem evoluindo ao longo do tempo, amoldando-se aos modos que foram surgindo para administrar os recursos humanos, servindo-se de técnicas e ferramentas que procuram ser inovadoras. Nesta seara, a Gestão por Competências (GPC) mostra-se como um modelo muito interessante para as organizações, pois procura otimizar o capital intelectual, tirando o maior proveito possível das capacidades das pessoas que as compõem, na tentativa de aumentar sua eficiência.

No setor privado, a necessidade natural das empresas de aumentarem seus lucros possibilita que essas busquem constantemente a obtenção de vantagens competitivas, criando um ambiente propício a inovações que lhes permitam alcançar maior produtividade a custos cada vez mais baixos. Nesse sentido, o correto gerenciamento dos recursos humanos acaba tornando-se imprescindível, uma vez que as pessoas participam em todos os processos organizacionais e seu desempenho eficiente pode garantir o sucesso de uma empresa no mercado.

Assim, nesse setor, os atributos que estão alinhados com a missão, visão e valores das empresas são geralmente preestabelecidos para as diferentes funções, devido à importância designada ao capital intelectual e, portanto, a gestão dos colaboradores de acordo com esses atributos consegue ser executada com relativa simplicidade, devido à flexibilidade que esse tipo de organização possui para se adaptar às mudanças.

Esse tipo de gestão encontra algumas barreiras no âmbito da Administração Pública Federal, como a obrigatoriedade de alocação de pessoal por meio de concurso público, estabelecida pelo art. 37, II, da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) ora em vigor (BRASIL, 1988). Outra barreira enfrentada é a carência de mapeamentos das competências exigidas para cada função, fato que deveria evoluir favoravelmente com a aplicação dos diagnósticos de competências preconizados no art. 3º, § 2º e 3º do Decreto 9.991/19, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (BRASIL, 2019).

Além disso, no âmbito das Forças Armadas, há a peculiaridade de que a mobilidade se torna ainda mais difícil devido ao obstáculo existente para a movimentação dos militares, uma vez que é realizada pelo grau hierárquico estabelecido para cada cargo ou função. Com isso, torna-se de suma relevância a catalogação dos atributos que cada setor necessita para poder atingir os objetivos organizacionais, com o intuito de identificar carências que possam ser mitigadas por meio de capacitação, treinamentos, realocações, contratações etc.

Neste cenário, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: os(as) encarregados(as) das áreas administrativas da Marinha do Brasil (MB) possuem as competências consideradas institucionalmente como essenciais para exercer sua função?

Para responder a essa pergunta de pesquisa adotou-se o objetivo principal de sugerir um procedimento de mapeamento de competências de encarregados de área administrativa que possa ser aplicado em qualquer área semelhante da MB. Logo, para alcançar o objetivo principal, tem-se os seguintes objetivos específicos a serem atingidos: (i) apresentar o conceito e as principais características da GPC; (ii) realizar o levantamento das competências inerentes à função dos encarregados em uma área administrativa específica da MB; e (iii) identificar a lacuna de competências.

A motivação para a realização do trabalho surge da necessidade percebida de estudar-se uma proposta para a implementação da GPC, considerando a procura da MB pelo aperfeiçoamento dos sistemas e dos procedimentos relacionados a sua gestão de pessoas, aplicando esse modelo, como indica a Estratégia Naval nº 11 do Objetivo Naval nº 11 do Plano Estratégico da Marinha (PEM) 2040. Nesse sentido, o maior desafio parte da ausência de roteiro a ser utilizado para tal.

Nesse sentido, considerando a importância do assunto, foram selecionadas para o mapeamento de competências, as Divisões de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos, por tratarem-se de setores que contribuem, principalmente, para uma melhor gestão dos recursos financeiros da administração pública. Para dimensionar os valores envolvidos, de acordo com o site da internet "Painel de Compras do Governo Federal", entre os anos de 2017 e 2020, somente no âmbito do Ministério da Defesa, foram movimentados quase R\$ 154 bilhões de reais por intermédio de pouco mais de 220.000 processos de compras.

Considera-se que na atualidade a gestão de pessoal na MB encontra-se pulverizada, e, portanto, existe uma dificuldade para determinar com exatidão qual diretoria deve estabelecer os atributos dos encarregados de área administrativa escolhida, além dos estabelecidos no art.

6-4-13 da Ordenança Geral para o Serviço da Armada (BRASIL, 2009). Porém, foi selecionada a DAdM, Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) que propôs a temática deste artigo, por ser a que tem como duas das principais tarefas inerentes a sua missão: acompanhar os Cursos de Carreira dos Oficiais Intendentes, bem como assessorar ao Secretário-Geral da Marinha e aos Oficiais-Generais Intendentes nos diversos processos da carreira para os quais o Corpo de Intendentes da Marinha (CIM) contribua com o Setor de Pessoal; e supervisionar as atividades relacionadas com a elaboração de licitações, Acordos e Atos Administrativos da Marinha (BRASIL, 2017).

Por fim, o trabalho encontra justificativa na necessidade de descrever conceitos da GPC e mapear os atributos do setor supramencionado, alviando um procedimento que possa ser aplicado em outras áreas administrativas da MB.

Além desta introdução, para melhor análise do tema, o trabalho será estruturado seguindo uma lógica dedutiva, que implica uma descrição inicial ampla de conceitos básicos tais como gestão de pessoas, competência e GPC, para depois ir ao específico, como a observação dos procedimentos para o mapeamento das competências; após a apresentação de conceitos, irá descrever-se a evolução da GPC na Administração Pública Federal e na MB; em continuado, se fará a descrição do caminho detalhado que se utilizou para fazer a pesquisa e chegar aos resultados; depois, os resultados serão apresentados e analisados; e, para concluir, se farão as considerações finais e será apresentada a bibliografia utilizada como referência para a realização do artigo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão de pessoas

Na atualidade, o capital mais valioso que as organizações possuem são seus Recursos

Humanos. Esse ativo intangível vem adquirindo relevância cada vez maior, principalmente pelo impacto que causa no desempenho organizacional como um todo. Afinal, são as pessoas que determinam o verdadeiro diferencial de qualidade ao planejar, produzir, implementar melhorias e entregar soluções e resultados que permitem atingir os objetivos com maior eficiência. O papel das pessoas é fundamental, pois as organizações funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

O ato de administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou de qualquer outro recurso empresarial. As pessoas constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, além de ser aquele que decide como operar os outros recursos que são inertes e estáticos. Além disso, eles constituem um tipo de recurso dotado de vocação voltada para o crescimento e desenvolvimento. As empresas que aceitam essa realidade e se voltaram para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização aumentam significativamente suas possibilidades de serem bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2009, p. 81).

Para aproveitar ao máximo esses recursos, precisa-se de uma gestão que consiga integrar um conjunto de especialistas (gestores) que saibam aplicar mecanismos efetivos para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas, visando proporcionar competitividade à organização. Assim, essa área deve construir talentos por meio de um conjunto integrado de processos, além de cuidar do capital humano das organizações, que é a base do seu sucesso (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

1.2 Competência

O termo competência começou a ser utilizado no final de Idade Média, numa concepção eminentemente jurídica, para

fazer referência ao poder atribuído a alguém ou a uma instituição para considerar e julgar certas questões. Com o passar do tempo, o termo adquiriu um significado mais amplo, migrando para a área da Administração e passando a servir para descrever o conhecimento que uma pessoa tinha sobre determinado assunto ou sua capacidade para realizar certo trabalho [ISAMBERT]AMATI, 1997; *apud* PIRES, 2005, p. 13).

Na linguagem organizacional, o termo foi incorporado no início do século passado, com o intuito de qualificar as pessoas capazes de desempenhar com eficiência suas funções; mas foi somente na década de 1970 que o assunto obteve uma relevância que estimulou o debate teórico e a pesquisa a respeito [CARBONE *et al.*, 2009, p. 42].

As conotações que o termo foi ganhando nesse período foram muito variadas, mas basicamente se desenvolveram duas grandes escolas: a norte-americana, com autores como Boyatzis e McClelland, por exemplo, que o entende como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia uma pessoa para exercer determinado trabalho; e a francesa, com autores como Le Boterf e Zarifian, por exemplo, que o associa mais com os resultados alcançados por uma pessoa em um determinado contexto de trabalho [CARBONE *et al.*, 2009, p. 43].

O estudo de competências transcorre ao longo de inúmeras interpretações e carece de consenso conceitual e epistemológico. Porém, para os fins deste artigo, será utilizado o conceito descrito por Carbone *et al.* (2009, p. 43), adotando uma perspectiva integradora que cria uma junção de concepções dessas duas correntes para definir as competências humanas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

O conhecimento refere-se ao saber que o indivíduo foi acumulando ao longo da vida, as informações que ele foi armazenando na memória e que exercem impacto sobre seu comportamento; a habilidade é a transformação na prática desse conhecimento em ações aplicadas à produção; e a atitude corresponde ao sentimento ou predisposição do indivíduo, ligada a aspectos sociais e afetivos, que influencia seu comportamento em relação aos outros, ao trabalho ou a situações [CARBONE *et al.*, 2009, p. 45].

1.3 Gestão por competências

A quantidade de organizações que têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão é cada vez maior. Esse modelo procura orientar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis organizacionais, as competências necessárias à consecução dos objetivos [CARBONE *et al.*, 2009, p. 50].

O profissional competente não é somente aquele que detém habilidades e atitudes, mas sim aquele que possui o conhecimento fundamentado em experiências práticas que foram adquiridas no decorrer do seu desenvolvimento no trabalho, embasado em competências técnicas e comportamentais desenvolvidas pela gestão da organização. Investir em pessoas significa investir em resultados, já que os resultados são feitos pelas pessoas. As lideranças têm responsabilidade por grande quantidade de pessoas, por isso precisam de investimentos contínuos, para influenciar e inspirar suas equipes a produzirem excelência em resultados. [FONTOURA, 2010, p. 51].

Em termos gerais, a GPC é a área da gestão de pessoas que tem como objetivo estimular o desenvolvimento dos agentes da organização nos atributos conhecimento, habilidade e atitude. Se caracteriza por ser um processo contínuo que se inicia na formulação da estratégia organizacional, quando são definidos

a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da empresa. Em função dessa estratégia organizacional é possível estabelecer os indicadores, as metas e as competências necessárias à concreção do desempenho planejado (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 181).

1.4 Mapeamento de competências

Após o estabelecimento das competências, torna-se possível seu mapeamento. Esse processo pode ser definido, inicialmente, como o levantamento e a descrição dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes catalogadas, definindo quais serão consideradas "gerais" para a organização e quais serão atribuídas, especificamente, para cada função (IENAGA, 1998; apud BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182).

Para a execução deste levantamento realiza-se, geralmente, uma pesquisa documental que inclui uma análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização; depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, como especialistas ou membros da diretoria, para cotejar esses dados com a análise documental. Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa social, como, por exemplo, observação, grupos focais, questionários estruturados etc. (CARBONE et al., 2009, p. 56).

Mas o mapeamento não acaba com esse levantamento de competências, o seu propósito principal é identificar a lacuna de competências, que, por sua vez, é a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (CARBONE et al., 2009, p. 55).

Como explicam Carbone et al. (2009, p. 68), um método para o cálculo da lacuna de maneira simplificada, após a coleta das competências organizacionais e funcionais,

é o desenvolvido por Borges-Andrade e Lima (1983), que resulta significativamente benéfico, uma vez que pondera a relação entre carência (por parte da pessoa) de determinada competência e a importância dessa competência para o papel ocupacional ou para o contexto organizacional no qual a pessoa está inserida.

A expressão para o cálculo da lacuna é:

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

Sendo:

N = Lacuna;

I = Importância;

4 = Nível de importância da escala utilizada;

D = Domínio (Capacitação).

Para o presente estudo utilizou-se este modelo, com uma pequena alteração, como se verá mais à frente.

Após o diagnóstico da lacuna, devem-se planejar ações para minimizá-las. Caso não sejam tomadas essas ações, a lacuna de competências tende a crescer, devido às incessantes transformações que sofre o entorno no qual as organizações estão inseridas, pela sua própria dinâmica e complexidade, e que aumentam a exigência de adaptações ao mesmo tempo que tornam obsoletas as competências atuais (CARBONE et al., 2009, p. 53).

A realização de mapeamentos e planejamentos periódicos a respeito das ações para minimizar a lacuna, tais como a captação e o desenvolvimento de novas competências, é imprescindível e indissociável da estratégia organizacional. A partir daí devem-se elaborar os planos operacionais e de gestão, junto a seus correspondentes indicadores de desempenho e remuneração (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; apud CARBONE et al., 2009, p. 50).

De acordo com o exposto, nota-se que este processo de gerir por competência precisa ser cíclico, uma vez que segue a ideia de

retroalimentação para a avaliação e capacitação contínua dos colaboradores, visando um aperfeiçoamento exponencial da organização como um todo.

1.5 Gestão por Competências na Administração Pública Federal

No setor público observa-se que o processo de gestão de pessoas vem passando por significativos avanços normativos nas últimas décadas com o objetivo de lapidar suas práticas administrativas e possibilitar, assim, uma prestação de serviços de qualidade à sociedade.

O marco inicial desse processo de transformações foram as criações do Conselho Federal do Serviço Público Civil, instituído pela Lei n.º 284/36 (BRASIL, 1936), e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), por meio do Decreto-Lei n.º 579/38 (BRASIL, 1938); em conjunto com a estruturação do sistema de organização e classificação dos cargos públicos a serem ocupados de acordo com os deveres e responsabilidades de cada um dos servidores públicos, estabelecida pelo Decreto-Lei 1.713/39 (BRASIL, 1939).

Com a promulgação da CRFB, identifica-se a preocupação legislativa de estabelecer na Carta Magna a importância da formação e do aperfeiçoamento dos servidores públicos, ressaltando inclusive a possibilidade de convênios ou contratos para tal fim entre os entes federados, como versa o art. 39, §§ 2º e 7º (BRASIL, 1988).

Embora já estejam revogados, também podem considerarse iniciativas no assunto, tanto o Decreto n.º 2.029/96, que normatizava a forma como os servidores públicos deviam participar das capacitações e treinamentos (BRASIL, 1996); o Decreto n.º 2.794/98, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos Federais, estabelecendo a capacitação permanente dos servidores como forma de valorização e adequação do

quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público (BRASIL, 1998); e o Decreto n.º 5.707/06, que instituiu a PNDP, estabelecendo como diretrizes do Setor Público o desenvolvimento permanente dos servidores e a adequação das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o alcance dos objetivos institucionais. (BRASIL, 2006).

Evidencia-se também a percepção da importância da GPC no Tribunal de Contas da União (TCU), Órgão de Controle externo da Administração Pública e integrante do Poder Legislativo, que já em 2007 tinha começado gestões internas com vistas à implantação da gestão de pessoas por competências. (CUNHA *et al.*, 2007).

Ao mesmo tempo, identificam-se problemas na implantação da GPC no setor público, consequências decorrentes das características rígidas do Estado, como sua estrutura burocrática, hierarquizada e que tende a um processo de insulamento, fazendo-se necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão. (GUIMARÃES, 2000).

Mesmo assim, diversas empresas públicas e agências reguladoras já adotam pressupostos da GPC, como é o caso do Banco Central do Brasil; do Banco do Brasil; da Caixa Econômica Federal; da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária; da Agência Nacional de Energia Elétrica; da Casa Civil do Presidente da República; do Ministério da Justiça; da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento; Orçamento e Gestão; do TCU; entre outros. Este fato denota grande envolvimento da Administração Pública Federal para a adoção deste novo modelo de gestão. (PIRES *et al.*, 2005).

Por fim, evidencia-se ainda mais esse envolvimento, descrito no parágrafo anterior, através da promulgação do Decreto n.º 9.991/19, alterado pelo Decreto n.º 10.506/20, que

dispõe sobre a PNPD na Administração Pública Federal, visando o pleno desenvolvimento das competências dos servidores públicos com o escopo de se atingir a excelência na prestação dos serviços oferecidos pelo Estado, com diversas ferramentas como a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas a ser aplicado à gestão do Recursos Humanos da Administração Pública Federal e a previsão da manutenção das Escolas de Governo. (BRASIL, 2019-2020).

1.6 Gestão por Competências na Marinha do Brasil

O Sistema de Ensino Naval (SEN) poderia considerar-se o pioneiro na Força, no que tange a preocupação com as competências. Isso porque na Lei n.º 11.279/2006, a qual dispõe sobre o ensino na Marinha, observa-se o objetivo de prover conhecimento básico, profissional e militar-naval para o cumprimento da missão institucional.

Além disso, através da Portaria n.º 431/2009, foi aprovada a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM), com fulcro em estabelecer os objetivos do ensino naval (ligados ao contínuo e permanente desenvolvimento de competências) e apresentar as diretrizes a serem seguidas pelas Organizações Militares (OM) do SEN (BRASIL, 2009).

No ano de 2011, no âmbito do Comando da Força de Submarinos, identificou-se a necessidade de alinhar a cultura organizacional com a da Marinha Nacional da França (MNF), visando à capacitação dos militares que guarnecerão o primeiro Submarino Nuclear Brasileiro (SN-BR) em base à GPC, com o interesse de conseguir fazer frente a todas as mudanças esperadas com a chegada da nova tecnologia. Essa implementação ocorreria em quatro fases, a saber: preparatória, projeto piloto, validação e, finalmente, implantação propriamente dita na MB. (SILVA FILHO, 2012, p. 39-40).

Voltando ao âmbito educativo, através da Portaria n.º 59/2017, foram designados oficiais para compor, na Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), o Núcleo de Implantação da Gestão do Conhecimento, cujo projeto-piloto culminou na confecção da DEnsM-1003 – Catálogo de Referencial de Competências (RC) do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP), com foco nas competências técnicas e comportamentais necessárias para cada especialidade mapeada. (BRASIL, 2017b).

Constata-se, em síntese, que há uma grande disposição da organização em valorizar a aprendizagem e a inovação, bem como utilizar tecnologias em seus processos de trabalho. (CAMPOS, 2014, p. 108).

Finalmente, observa-se a preocupação pela GPC da alta administração da Força no PEM 2040, que preconiza no seu Objetivo Naval (OBNAV) 11 a necessidade de prover à Força a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar e no momento certo, visando ao cumprimento da Missão. Por sua vez, esse OBNAV traz atrelada a Estratégia Naval 11 que descreve a necessidade de incorporar novos processos e técnicas de gerenciamento de pessoas e carreiras, em especial a GPC. (BRASIL, 2020a).

Nota-se, então, o alinhamento entre as políticas, os planos estratégicos e os objetivos estabelecidos pela instituição e os conceitos da GPC. (CARBONE *et. al.* 2009, p. 50).

2 METODOLOGIA

Conforme explicado na introdução, esse estudo parte do método dedutivo, implicando a adoção de uma visão ampla dos conceitos de GPC, para depois ir, paulatinamente, ao específico, como a observação do procedimento para o mapeamento das competências.

Foi aplicada a metodologia exploratória com o escopo de gerar maior familiaridade

como problema para facilitar a compreensão. Quanto à finalidade, esse estudo classifica-se como pesquisa aplicada, tendo como interesse a aquisição de conhecimentos para uma aplicação específica. (GIL, 2018, p. 25).

No que diz respeito aos procedimentos técnicos e aos meios de investigação aplicados, foram adotados os seguintes tipos de pesquisa: bibliográfica, realização de entrevista e aplicação de questionários.

A pesquisa bibliográfica foi escolhida para abranger uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia pesquisar-se diretamente por utilizar materiais que já receberam tratamento analítico (GIL, 2018, p. 28). A parametrização da busca bibliográfica priorizou artigos recentes, publicados depois do ano de 2000, com o propósito de estabelecer um panorama da aplicação da GPC na atualidade. No entanto, para realizar consultas a regulamentos oficiais de órgãos federais, da MB e de outras fontes de natureza semelhante, ignorou-se essa parametrização com o propósito de descrever a evolução do assunto no Setor Público desde seus inícios.

Na etapa de coleta de dados foi realizada uma entrevista na DAdM, como primeira fase, com o intuito de tornar possível o mapeamento das competências consideradas pertinentes para os(as) Encarregados(as) das Divisões de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos da MB.

Como segunda fase, após a análise das informações captadas na fase anterior, realizou-se a confecção de um questionário com base na escala Likert, contendo questões criadas a partir das competências elencadas. O referido questionário foi aplicado por meio da ferramenta Google Forms e, a partir das respostas obtidas, foi possível verificar a situação real dos encarregados, diante das expectativas da citada OMOT, ao obter os dados de um modo direto, rápido e que permitiu que sejam tratados mediante procedimentos estatísticos.

As perguntas sobre as competências apontadas foram organizadas no questionário em duas partes. A primeira parte da pergunta era relativa à sua importância, com a escala: 1- nada importante, 2- pouco importante, 3- razoavelmente importante, 4- muito importante e 5- totalmente importante; já a segunda parte apontava à autoavaliação do(a) Oficial relativa à sua capacidade de desenvolvê-las quando na atividade de encarregado da divisão, com a escala: 1- não domino, 2- domino pouco, 3- domino medianamente, 4- domino muito e 5- domino plenamente.

De acordo com a informação extraída do Tesouro Gerencial, considera-se um universo de 153 UGE na MB, possuindo um (a) encarregado (a) cada uma. Procurou-se estabelecer uma amostra intencional, não probabilística, valendo-se de ferramentas estatísticas, com uma margem de erro de 10% e uma confiabilidade de 95%, concluindo-se que, para que seja considerada representativa, nesses parâmetros, essa amostra deve ser constituída por, no mínimo, 60 respondentes.

Disponibilizou-se o questionário para 132 UGE, através dos correios eletrônicos oficiais (Zimbra) dos(as) encarregados(as), extraídos do catálogo disponível no site oficial da Força. Por motivos que se desconhecem, a adesão obtida com este método resultou muito inferior à desejada, pelo que se optou por procurar distribuir a pesquisa por meio da rede social WhatsApp, tanto em grupos como individualmente, com o escopo de aumentar o máximo possível a quantidade de respostas obtidas. Finalmente, alcançou-se um total de 75 respostas, pelo que resta corroborada assim que a amostra é representativa do público-alvo, nos parâmetros escolhidos, podendo-se projetar os resultados para a totalidade do universo.

Para o cálculo das lacunas de competências, utilizou-se o método Borges-Andrade e Lima (1983), já explicado no referencial teórico, porém, em razão da aplicação da escala

Likert para pontuação, substituiu-se o 4 por 5 no nível de importância da equação.

O procedimento escolhido encontrou inspiração em um trabalho monográfico apresentado pela Maj. QOBM/Comb. Maria das Graças Costa dos Santos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, de proposta semelhante, por considerar uma sugestão que contribuiu significativamente no alcance do objetivo do trabalho, além de ter, eventualmente, uma implementação módica, simples e efetiva nas restantes áreas administrativas da MB.

A continuação encontra-se na pasta Google Drive¹ que contém todos os arquivos que contribuíram para a realização do artigo.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Objetivo Específico - Apresentar o conceito e as principais características da GPC

De acordo com o apresentado no ponto 1.2., o conceito geral adotado neste artigo define, resumidamente, as competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dos colaboradores dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e às organizações; pois não basta que os encarregados detenham certo conjunto de atributos, se não os colocam em ação, de forma que a OM em que atua eleve seu patamar de desempenho.

Além disso, destacam-se os conceitos básicos para a compreensão dos mecanismos que possibilitam a implementação desta ferramenta, como:

a) Formulação da estratégia organizacional;

- b) Definição da missão, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos da organização, junto aos indicadores, metas e competências necessárias à concreção do desempenho planejado;
- c) Diagnóstico das competências essenciais da organização, alinhadas como a missão, a visão e os objetivos definidos anteriormente;
- d) Identificação das lacunas a melhorar no desempenho organizacional;
- e) Adoção de medidas em busca de minimizar as lacunas; e
- f) Acompanhamento e avaliação contínuos que permitam uma retroalimentação para que o processo de GPC seja cíclico, aumentando exponencialmente seus benefícios.

Finalmente, observase uma preocupação institucional em relação à aplicação dessa ferramenta na gerência dos recursos humanos, que resulta do interesse evidenciado pela Administração Pública Brasileira no que tange à procura da excelência na prestação dos serviços oferecidos à sociedade.

3.2 Objetivo específico (i-) - Realizar o levantamento das competências inerentes à função dos encarregados em uma área administrativa específica da MB

Como exposto na introdução deste trabalho, foram escolhidas a Área de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos para seu estudo e a DAdM para estabelecer os atributos dos respectivos encarregados. Logo, dividiram-se as tarefas necessárias para o levantamento das competências da função em 2 (duas) etapas:

3.2.1 Primeira etapa

Foi realizada, na DAdM, uma entrevista do tipo semiestruturada com o Assessor de Carreira do Corpo de Intendentes da Marinha,

¹ Link de acesso: <<https://drive.google.com/drive/folders/1NjmYOWDfg2zZNpg7-SH3jDjbtvKv-6M?usp=sharing>>

com o propósito de colher a percepção dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que julgava pertinentes para o desenvolvimento das atividades da área escolhida. Da análise do resultado dessa entrevista, surgiram as seguintes competências:

a) Conhecimentos:

- I. Jurídicos: conhecimentos da legislação pertinente aos assuntos obtenção, licitações e contratos administrativos e sua correta aplicação.
- II. Técnicos: conhecimentos transferidos nos cursos/estágios ministrados pelo Centro de Instrução e Adestramento Alte. Newton Braga (CIANB).

b) Habilidades:

- I. Interpessoais: capacidades que facilitam o relacionamento positivo com outras pessoas e geram resultados edificantes dessas conexões.
- II. Comunicacionais: capacidades adequadas de escuta, empatia, comunicação não verbal e comunicação verbal no relacionamento com outras pessoas.
- III. De negociação: capacidade para achar a forma mais eficiente para entrar em acordo com uma outra pessoa e evitar litígio ou impasse, garantindo que ambas as partes estejam satisfeitas com os termos.

As três habilidades citadas acima referem-se ao relacionamento com fornecedores.

c) Atitudes:

- I. Temperamento equilibrado e paciência: virtudes comportamentais que se caracterizam pelo autocontrole emocional.
- II. Proatividade: virtude comportamental que impulsiona uma procura espontânea por inovações, sem precisar de estímulos exógenos.
- III. Comprometimento: virtude comportamental que demonstra o envolvimento voluntário com a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da organização.

IV. Idoneidade: virtude comportamental que evidencia a aptidão referente aos conhecimentos citados no ponto a).

As atitudes citadas no ponto c), item I., referem-se ao relacionamento com a equipe de trabalho e as três atitudes seguintes, à aplicação dos recursos públicos.

3.2.2 Segunda etapa

Elaborou-se um questionário, servindo-se da ferramenta Google Forms, para ser aplicado aos(as) Encarregados(as) das Divisões de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos das UGE da MB, com as seguintes finalidades: 1. determinar a antiguidade dos(as) Oficiais, tanto na Força como na função em análise; 2. confirmar se as competências apontadas pelo Assessor de Carreira do Corpo de Intendentes da Marinha eram consideradas relevantes também por eles(as); e ainda, 3. o grau em que cada um (a) se autoavaliava no desenvolvimento desses atributos.

Para as questões referentes à antiguidade dos(as) Oficiais na Força e na função de encarregado(a), temos:

- Questão n.º 1: Em relação ao tempo de efetivo serviço dos(as) Oficiais que preencheram os formulários temos uma média de 12 anos e 9 meses, com o(a) oficial de menor antiguidade na Força tendo 1 ano e o(a) com maior, 30 anos.
- Questão n.º 2: Referente ao tempo em que foi efetivado como Encarregado(a) da Divisão de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos, temos uma média de 3 anos, com o(a) oficial de menor antiguidade na função tendo 2 meses e o(a) com maior, 12 anos.

Para as questões referentes à importância das competências elencadas, percebida pelos(as) encarregados(as), durante a execução da rotina, e sua autopercepção do domínio delas, temos:

- Questão n.º 3: importância do conhecimento jurídico:
Nada importante: 0%;
Pouco importante: 0%;
Razoavelmente importante: 2,7%;
Muito importante: 9,3%;
Totalmente importante: 88%.
- Questão n.º 4: capacidade de utilizar o conhecimento referido na questão n.º 3:
Não domino a competência: 1,3%;
Domino pouco a competência: 5,3%;
Domino medianamente a competência: 44%;
Domino muito a competência: 40%;
Domino plenamente a competência: 9,3%.
- Questão n.º 5: importância do conhecimento técnico:
Nada importante: 0%;
Pouco importante: 9,3%;
Razoavelmente importante: 16%;
Muito importante: 26,7%;
Totalmente importante: 48%.
- Questão n.º 6: capacidade de utilizar o conhecimento referido na questão n.º 5:
Não domino a competência: 0%;
Domino pouco a competência: 6,7%;
Domino medianamente a competência: 29,3%;
Domino muito a competência: 48%;
Domino plenamente a competência: 16%.
- Questão n.º 7: importância das habilidades interpessoal, comunicacional e de negociação:
Nada importante: 1,3%;
Pouco importante: 5,3%;
Razoavelmente importante: 13,3%;
Muito importante: 30,7%;
Totalmente importante: 49,3%.
- Questão n.º 8: capacidade de utilizar as habilidades referidas na questão n.º 7:
Não domino a competência: 0%;
Domino pouco a competência: 2,7%;
Domino medianamente a competência: 21,3%;
Domino muito a competência: 44%;
Domino plenamente a competência: 32%.
- Questão n.º 9: importância do temperamento equilibrado e da paciência:
Nada importante: 0%;
Pouco importante: 0%;
Razoavelmente importante: 1,3%;
Muito importante: 22,7%;
Totalmente importante: 76%.
- Questão n.º 10: capacidade de utilizar a atitude referida na questão n.º 9:
Não domino a competência: 0%;
Domino pouco a competência: 1,3%;
Domino medianamente a competência: 12%;
Domino muito a competência: 38,7%;
Domino plenamente a competência: 48%.
- Questão n.º 11: importância da proatividade, do comprometimento e da idoneidade:
Nada importante: 0%;
Pouco importante: 0%;
Razoavelmente importante: 0%;
Muito importante: 5,3%;
Totalmente importante: 94,7%.
- Questão n.º 12: capacidade de utilizar a atitude referida na questão n.º 11:
Não domino a competência: 0%;
Domino pouco a competência: 1,3%;
Domino medianamente a competência: 2,7%;
Domino muito a competência: 12%;
Domino plenamente a competência: 84%.

Com o intuito de mensurar o grau de importância das competências elencadas e como os Oficiais que atuaram como encarregados(as) na área em análise se autoavaliaram no desenvolvimento das referidas competências, propõe-se calcular as lacunas para conclusão do mapeamento de competências proposto.

Conforme definido anteriormente, houve a graduação de 1 a 5 para cada item, tanto para a importância da competência, quanto para a percepção de domínio dela na autoavaliação feita pelos encarregados. Tendo em consideração que a amostra da

presente pesquisa foram 75 respondentes, pode-se concluir que o valor máximo para cada item é de 375 pontos.

No Quadro 1 segue a pontuação relativa à importância que os encarregados atribuem para as competências na execução das funções da Divisão de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos e a sua média aritmética.

Após a aplicação do questionário aos Oficiais do perfil focal quanto à importância das competências elencadas, foi verificado que, em todos os casos, a média aritmética foi superior a 4 (uma pontuação considerável em relação a graduação da escala de 1 a 5), ratificando que todas as competências levantadas por meio da entrevista são de relevância para o exercício da função, atendendo aos objetivos institucionais alinhados com a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da Instituição.

3.3 Objetivo específico - Identificar a lacuna de competências

Para a identificação das lacunas de competência é necessário mensurar o domínio delas por parte dos encarregados, uma vez que a identificação de sua importância já foi verificada. Por isso, após a apresentação da competência e sua relevância para os respondentes, houve o questionamento quanto ao quesito auto percepção individual da capacidade para o desenvolvimento das atividades consideradas essenciais para ser Encarregado da Divisão de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos de uma UGE da MB.

No Quadro 2 é apontado o grau de capacitação que os militares entrevistados se auto identificaram na execução das atribuições da Divisão de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos elencadas e a média aritmética.

Quadro 1 – Mensuração da importância das Competências identificadas

Competências	Pontuação	Média Aritmética
Conhecimento jurídico	364	4.85
Conhecimento técnico	310	4.13
Habilidades interpessoal, comunicacional e de negociação	316	4.21
Atitudes temperamento equilibrado e paciência	356	4.75
Atitudes proatividade, comprometimento e idoneidade	371	4.95

Fonte: Adaptado de Santos (2021)

Quadro 2 – Autoavaliação dos encarregados

Competências	Pontuação	Média Aritmética
Conhecimento jurídico	263	3.51
Conhecimento técnico	280	3.73
Habilidades interpessoal, comunicacional e de negociação	304	4.05
Atitudes temperamento equilibrado e paciência	325	4.33
Atitudes proatividade, comprometimento e idoneidade	359	4.79

Fonte: Adaptado de Santos (2021)

Quadro 3 – Cálculo da lacuna

Competências	Importância	Domínio	Lacuna
Conhecimento jurídico	4.85	3.51	7.25
Conhecimento técnico	4.13	3.73	5.24
Habilidades interpessoal, comunicacional e de negociação	4.21	4.05	3.99
Atitudes temperamento equilibrado e paciência	4.75	4.33	3.16
Atitudes proatividade, comprometimento e idoneidade	4.95	4.79	1.06

Fonte: Adaptado de Santos (2021)

Observa-se que os respondentes se autoavaliaram com domínio mediano nas competências que se referem aos conhecimentos e se autopercebem com muito domínio nos atributos que se referem às habilidades e às atitudes, com a particularidade que a média aritmética das atitudes proatividade, comprometimento e idoneidade ficou perto de ser considerada plena.

Como explicado no Referencial Teórico e na Metodologia, para o cálculo das lacunas de competências, utilizou-se no presente estudo o método Borges-Andrade e Lima (1983) com uma adaptação, em razão da aplicação da escala Likert para pontuação, substituindo-se o 4 por 5 no nível de importância da equação, logo: $N = I(5-D)$.

Depois de calculadas as lacunas foi possível estabelecer a prioridade das competências a serem tratadas.

Para fins de análise adotou-se a seguinte relação: quanto menor o valor, menor a lacuna

de competência, considerando o valor máximo de 20 [$N=5(5-1)$] para não capacitado, seguindo a seguinte interpretação:

Quadro 4 – Interpretação do grau de domínio

Lacuna	Domínio
0-4	Pleno
5-9	Suficiente
10-14	Deficitário
15-20	Insuficiente

Fonte: Adaptado de Santos (2021)

Aplicando a escala do Quadro 4 é possível fazer um diagnóstico das lacunas de competências, conforme Quadro 5, com o propósito de subsidiar à Autoridade Competente na tomada de decisão estratégica referente à Gestão de Pessoas para que possa estabelecer as diretrizes de mitigação das lacunas.

Quadro 5 – Diagnóstico das lacunas de competências

Competências	Lacuna	Diagnóstico
Conhecimento jurídico	7.25	Suficiente
Conhecimento técnico	5.24	Suficiente
Habilidades interpessoal, comunicacional e de negociação	3.99	Pleno
Atitudes temperamento equilibrado e paciência	3.16	Pleno
Atitudes proatividade, comprometimento e idoneidade	1.06	Pleno

Fonte: Adaptado de Santos (2021)

Para finalizar, o quadro demonstra que os(as) Oficiais que exercem as funções de Encarregados(as) das Divisões de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos (ou equivalente) na MB, embora não possuam domínio pleno de todas as competências mapeadas, tem alto grau de conhecimento, habilidades e atitudes para as atribuições da área em questão.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante o exposto, acredita-se que houve o atendimento do objetivo geral, qual seja ele sugerir um procedimento de mapeamento de competências de encarregados de área administrativa que possa ser aplicado em qualquer área semelhante da MB. Adicionalmente, foram cumpridos os seguintes objetivos específicos propostos: (i) apresentar o conceito e as principais características da GPC; (ii) realizar o levantamento das competências inerentes à função dos encarregados em uma área administrativa específica da MB; e (iii) identificar a lacuna de competências.

Para alcançar o objetivo específico (i), foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental para confecção do referencial teórico, servindo, por sua vez, como base para toda a confecção do artigo. Embrenhou-se nos conceitos ligados à GPC, bem como sua implantação na Administração Pública Brasileira e, em específico, na MB.

Por meio de entrevista com o Assessor de Carreira do Corpo de Intendentes da Marinha, na DAdM, foram levantadas as competências consideradas essenciais à função de Encarregado(a) das Divisões de Obtenção, Licitações e Contratos Administrativos das UGE da MB. Na sequência, houve a análise das respostas, compilando assim as competências da referida função, como exemplo a ser implementado para a concreção do objetivo específico (ii).

Para corroboração empírica da importância dos atributos elencados, foi aplicado questionário, através da ferramenta Google Forms, disponibilizado para a totalidade dos(as) Oficiais que desempenham a função atualmente. No mesmo questionário, solicitou-se que os(as) respondentes fizessem uma autoavaliação das suas competências individuais, com o objetivo de conseguir o objetivo específico (iii).

Após a análise das respostas, conclui-se que os(as) Oficiais respondentes, possuem satisfatoriamente todas as competências para a execução das atribuições da função, sem prejuízo aos serviços prestados, não havendo necessidade de capacitação momentânea, mas como já abordado no presente estudo, é necessária a avaliação periódica e cíclica da situação das competências.

Em relação aos fatores limitantes, a subjetividade da percepção que as pessoas têm de si mesmas pode resultar em dados distorcidos, pois há muita diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a esse respeito (GIL, 2018, p. 33); outro fator limitante foi o fato de que a gestão de recursos humanos na MB encontra-se pulverizada, o que dificultou o estabelecimento de um procedimento inequívoco para o levantamento das competências; além disso, houve uma grande dificuldade em obter a totalidade das direções de correio eletrônico oficial (Zimbra) dos(as) encarregados(as) no catálogo disponível no site oficial da Força e a adesão de Oficiais respondentes alcançada por essa via resultou insuficiente.

Os parâmetros escolhidos para a determinação da amostra responderam ao fato de que o propósito do trabalho foi sugerir um procedimento genérico. Para eventuais futuras aplicações, tanto na área administrativa analisada como em outras da MB, sugere-se utilizar margens de erro menores e graus de confiança mais altos para obter resultados que possuam maior precisão.

Finalmente, vale a pena ressaltar que o tema tratado, além de vir adquirindo uma importância cada vez maior no contexto em que estão inseridos os Intendentes, não encontra-se esgotado; muito pelo contrário, espera-se que o presente artigo possa contribuir no aumento da sua relevância e propicie novos trabalhos que venham a ampliá-lo ou corrigi-lo para que a Gestão de Pessoal na MB continue evoluindo rumo a uma excelência ainda maior que a atual.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências:** métodos e técnicas para mapeamento de competências. Brasília, DF: Revista do Serviço Público, 2005.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil.** Diário Oficial da União. Brasília, DF, 5 out. 1988. Seção I, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 30 set. 2021.

BRASIL, **Lei 284, de 28 de out. de 1936.** Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-284-28-outubro-1936-503510-norma-pl.html>. Acesso em: 30 set. 2021.

BRASIL, **Lei 11.279, de 9 de fev. de 2006.** Dispõe sobre o ensino na Marinha. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111279.htm. Acesso em: 30 set. 2021.

BRASIL, **Decreto-Lei 579, de 30 de jul. de 1938.** Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/declei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>. Acesso em: 30 set. 2021.

BRASIL, **Decreto-Lei 1.713, de 28 de out. de 1939.** Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/declei-1713-28-outubro-1939-411639-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 30 set. 2021.

BRASIL, **Decreto 2.029, de 11 de out. de 1996.** Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2029.htm. Acesso em: 30 set. 2021.

BRASIL, **Decreto 2.794, de 1º de out. de 1998.** Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 30 set. 2021.

BRASIL, **Decreto 5.707, de 23 de fev. de 2006a.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 30 set. 2021.

BRASIL, **Decreto 9.991, de 28 de ago. de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 30 set. 2021.

BRASIL, **Decreto 10.506, de 2 de out. de 2020.** Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decree/D10506.htm. Acesso em: 30 set. 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil, Estado-Maior da Armada, **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília, DF, 2020a.

BRASIL. Marinha do Brasil, Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha,

Ordenança Geral para o Serviço da Armada. Rio de Janeiro, RJ, 2009.

BRASIL. Marinha do Brasil, Diretoria de Administração da Marinha, **Plano Estratégico Organizacional**. Rio de Janeiro, RJ, 2017.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. Portaria nº 431/MB, de 8 de dezembro de 2009. **Aprova a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM)**. Brasília, DF, 2009.

CAMPOS, Samuel Vasconcelos. **Gestão do conhecimento na administração pública e uso de tecnologia da informação para melhoria dos resultados:** o caso do Corpo de Intendentes da Marinha. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de

Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, RJ, 2014.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos - O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Editora Ltda., 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Editora Ltda., 2010.

CUNHA, Cleber Araújo; PALUMBO, Salvatore; FARIA, Wallace Cleber dos Santos. **Gestão de pessoas por competência no TCU: uma análise preliminar**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas) - Instituto Serzedello Corrêa. Brasília, DF, 2007.

FONTOURA, Helena Amaral da. **Gestão 1**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Fundação CECIERJ, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2018.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Rio de Janeiro, RJ: Revista de Administração Pública, 2000.

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

SANTOS, Maria das Graças Costa Dos. **Gestão por competências: implementação no âmbito da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal do CBMDF**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Brasília, DF, 2021.

SILVA FILHO, Oscar Moreira da. **A Gestão de Pessoas por Competências: desafios e perspectivas para a MB**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Política e Estratégia Marítimas) - Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, RJ, 2012.