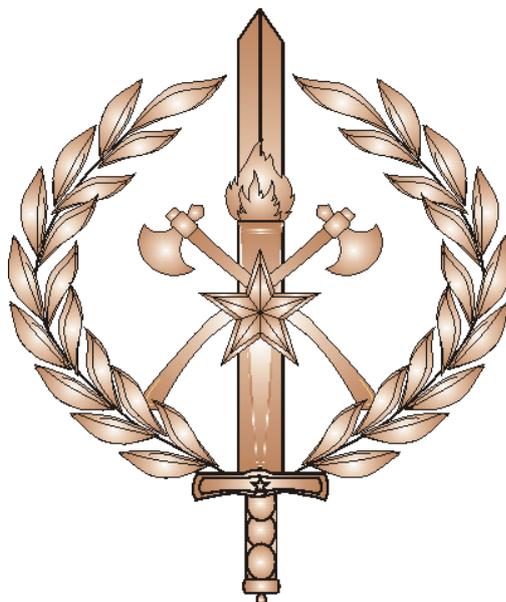


**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

Maj. QOBM/Comb. **Maria** das Graças Costa dos Santos



**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: IMPLEMENTAÇÃO NO ÂMBITO DA SEÇÃO DE  
PAGAMENTO DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAL DO CBMDF**

BRASÍLIA  
2021

Maj. QOBM/Comb. **Maria** das Graças Costa dos Santos

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: IMPLEMENTAÇÃO NO ÂMBITO DA SEÇÃO DE  
PAGAMENTO DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAL DO CBMDF**

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.

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

BRASÍLIA  
2021

Maj. QOBM/Comb. **Maria** das Graças Costa dos Santos

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: IMPLEMENTAÇÃO NO ÂMBITO DA SEÇÃO DE  
PAGAMENTO DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAL DO CBMDF**

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

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

**PAULO ROBERTO MACEDO DE SOUZA** – Ten-Cel. QOBM/Comb.  
**Membro**

---

**ZILTA DIAZ PENNA MARINHO**  
**Membro**

---

**RAQUEL DE SOUZA GOMES DA SILVA** - Ten-Cel. QOBM/Comb.  
**Orientadora**

Este trabalho é por você, pra você meu Pai  
(*in memoriam*), que mesmo não estando  
neste meio físico está presente em minha  
alma.

## **AGRADECIMENTOS**

Nesta vida só tenho a agradecer, a minha mãe, meu exemplo, meu parceiro da vida, Eduardo, as porções da minha alma Davi, Felipe e Rafael, por fazerem a vida ter um significado especial, aos meus irmãos, Lucy Anne, Karine, Sávio e Jonathan, aos meus sogros, Eurides e Rodolfo, meus amados sobrinhos, a minha Orientadora e amiga TC Raquel, a quem desejo toda a felicidade do mundo nesta nova etapa de sua vida, aos meus amigos de turma, a todos os militares envolvidos no curso, professores e demais funcionários que fizeram parte deste processo.

“Quem estará nas trincheiras ao teu lado?

- E isso importa?

- Mais do que a própria guerra.”

Ernest Hemingway

## RESUMO

A Gestão de Pessoas tem evoluído com o tempo, adaptando-se às novas maneiras de gerir os recursos humanos, utilizando-se de novas técnicas e ferramentas; assim, a Gestão por Competências se apresenta como um modelo muito interessante para as organizações, por tratar de otimizar os recursos humanos aproveitando-se dos talentos dos colaboradores e assim aumentando produtividade, com menos gastos. O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal tem adotado boas práticas de Governança e dentro desse contexto, a melhoria da Gestão de seus recursos humanos. No Plano Estratégico (2017-2024), atualmente vigente, traz como um de seus objetivos a Gestão por Competências. O presente estudo, por meio de pesquisa bibliográfica, documental, além do emprego de questionários e entrevista, buscou identificar a viabilidade e as dificuldades encontradas para a implementação da Gestão por Competências no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoal, mas especificamente no mapeamento das competências pertinentes às atribuições da chefia da Seção de Pagamento daquela Diretoria, como protótipo para uma possível implementação da Gestão por competências no CBMDF; porém, sem a intenção de esgotar o assunto ou finalizar em si o procedimento a ser utilizado para a implementação.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Mapeamento de competência. Gestão de pessoal. Plano Estratégico.

## RESUMO

*People Management has evolved over time, adapting to new ways of managing human resources, using new techniques and tools; thus, competency management presents itself as a very interesting model for organizations, as it tries to optimize human resources taking advantage of the employees' talents and thus increasing productivity, with less expenses. The Military Fire Brigade of the Federal District has adopted good governance practices and, within this context, the improvement of the management of its human resources. In the Strategic Plan (2017-2024), currently in force, it has Competence Management as one of its objectives. The present study, through bibliographic and documentary research, in addition to the use of questionnaires and interviews, sought to identify the feasibility and difficulties encountered for the implementation of Competency Management within the scope of the Personnel Management Directorate, but specifically in the mapping of competencies pertinent to the duties of the head of the Payment Section of that Board, as a prototype for a possible implementation of Management by competencies in the CBMDF; however, without the intention of exhausting the subject or finalizing the procedure to be used for implementation.*

**Keywords:** *Management by competencies. Skills mapping. People management. Strategic plan.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Desdobramento do CHA .....	24
Figura 2 – Desdobramentos da Competência Comunicação .....	24
Figura 3 – Gráfico da lacuna (gap).....	28
Figura 4 – Diagrama da Gestão por Competência .....	30
Figura 5 – Avaliação realizada pelo Diretor da Diretoria de Gestão de Pessoal	43
Figura 6 – Avaliação realizada pela Subdiretora da Diretoria de Gestão de Pessoal .....	44
Figura 7 – Avaliação realizada pelos militares da Seção de Pagamento/DIGEP	44
Figura 8 – Competências Identificadas .....	45
Figura 9 – Resultado pergunta 01 – 1ª Parte .....	48
Figura 10 – Resultado pergunta 01 – 2ª Parte .....	49
Figura 11 – Resultado pergunta 02 – 1ª Parte .....	49
Figura 12 – Resultado pergunta 02 – 2ª Parte .....	50
Figura 13 – Resultado pergunta 03 – 1ª Parte .....	50
Figura 14 – Resultado pergunta 03 – 2ª Parte .....	51
Figura 15 – Resultado pergunta 04 – 1ª Parte .....	51
Figura 16 – Resultado pergunta 04 – 2ª Parte .....	52
Figura 17 – Resultado pergunta 05 – 1ª Parte .....	52
Figura 18 – Resultado pergunta 05 – 2ª Parte .....	53
Figura 19 – Resultado pergunta 06 – 1ª Parte .....	53
Figura 20 – Resultado pergunta 06 – 2ª Parte .....	54
Figura 21 – Resultado pergunta 07 – 1ª Parte .....	54
Figura 22 – Resultado pergunta 07 – 2ª Parte .....	55
Figura 23 – Resultado pergunta 08 – 1ª Parte .....	55
Figura 24 – Resultado pergunta 08 – 2ª Parte .....	56
Figura 24 – Resultado pergunta 09 – 1ª Parte .....	56
Figura 26 – Resultado pergunta 09 – 2ª Parte .....	57
Figura 27 – Resultado pergunta 10 – 1ª Parte .....	57
Figura 28 – Resultado pergunta 10 – 2ª Parte .....	58
Figura 29 – Mensuração das Competências identificadas.....	58
Figura 30 – Autoavaliação dos chefes da SEPAG: Domínio da competência ...	60
Figura 31 – Lacuna: importância da competência x domínio .....	63

<b>Figura 32 – Cálculo da lacuna (gap) .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 33 – Interpretação do grau de domínio .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 34 – Quadro de diagnóstico das competências da SEPAG/DIGEP .....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 35 – Interpretação do grau de domínio (Diagnóstico) .....</b>	<b>97</b>

## QUADRO DE COMPETÊNCIAS (C)

<b>C-1</b> – Uso de ferramentas como planilhas/bancos de dados .....	48
<b>C-2</b> – Conhecimento jurídico.....	49
<b>C-3</b> – Conhecimento contábil.....	50
<b>C-4</b> – Relacionamento interpessoal.....	51
<b>C-5</b> – Liderança.....	52
<b>C-6</b> – Comprometimento.....	53
<b>C-7</b> – Proatividade.....	54
<b>C-8</b> -Autoconfiança.....	55
<b>C-9</b> – Comunicação.....	56
<b>C-10</b> – Tolerância à pressão.....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ARH</b>	Administração de Recursos Humanos
<b>CAEO</b>	Curso de Altos Estudos para Oficiais
<b>CBMDF</b>	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
<b>CEPED</b>	Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina
<b>CHA</b>	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
<b>Comb.</b>	Combatente
<b>DERHU</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>DIGEP</b>	Diretoria de Gestão de Pessoal
<b>DIREN</b>	Diretoria de Ensino
<b>GECOPE</b>	Sistema de Gestão e Controle de Pessoal
<b>MPOG</b>	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
<b>PNDP</b>	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.
<b>SEPAG</b>	Seção de Pagamento

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1. Definição do problema .....	14
1.2. Justificativa .....	15
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. <i>Objetivo geral</i> .....	16
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	16
1.4. Questões norteadoras.....	16
1.5. Definição de termos .....	17
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
2.1. Administração e a Gestão de Pessoas.....	18
2.2. Gestão de Pessoas no Setor Público .....	19
2.3. O que são Competências? .....	21
2.4. Classificação da Competências .....	23
2.5. Gestão por Competências.....	24
2.6. Etapas para a implantação da Gestão por Competências.....	25
2.7. Mapeamento de Competências.....	27
2.7.1. <i>Lacuna (gap)</i> .....	28
2.8. A gestão de pessoal no CBMDF .....	30
2.9. Implementação da Gestão por competências na Chefia da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal .....	32
2.9.1. <i>Desafios para a implementação da Gestão por Competência</i> .....	35
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
3.1. Apresentação.....	37
3.2. Universo.....	38
3.3. Amostra .....	39
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>40</b>
4.1. Objetivo 1 - Apresentar conceitos e as principais características da Gestão por Competências. ....	40
4.2. Objetivo 2 - Identificar os desafios para a implementação da Gestão por Competências em um órgão militar. ....	40
4.3. Objetivo 3 - Realizar o levantamento das competências inerentes à execução dos serviços da Seção de Pagamento da DIGEP.....	43

4.3.1. <i>Análise do questionário via google forms</i> .....	48
4.3.2. <i>Análise das Lacunas (gap´s) identificados.</i> .....	60
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>68</b>
<b>6. RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>72</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>75</b>
Apêndice A .....	76
Apêndice B .....	83
Apêndice C .....	91
Apêndice D .....	94
<b>ANEXOS</b> .....	<b>98</b>
Anexo A.....	99

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a base de qualquer organização e trata do conjunto de ações institucionais que tem como finalidade empregar as pessoas a fim de cumprir as missões inerentes às Organizações.

Considerando as pessoas como peças fundamentais para qualquer organização, Leme (2015, p. 9) diz que “a Gestão por Competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que elas precisam buscar e treinar em seus colaboradores”, ou seja, visa identificar as competências que as organizações necessitam e estimular o desenvolvimento das habilidades em seus membros.

Com a evolução da gestão pública como um todo, diversos órgãos buscaram aprimorar sua administração e se tornaram modelos para os demais. O Ministério da Economia/ME, antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/MPOG, por exemplo, evoluiu seus programas de qualidade no serviço público até instituir o GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – em fevereiro de 2005.

Em 2006 houve a promulgação do Decreto nº 5.707/06 que dispõe sobre a Política Nacional de desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional com a missão de desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência no âmbito da Administração Pública como um todo.

Em 2015, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, atento a essas melhorias, adotou as diretrizes do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), cujo foco é a observância dos principais princípios constitucionais por parte da administração pública como economicidade, publicidade, impessoalidade, moralidade e eficiência, para aprimorar seus processos norteando inclusive o Plano Estratégico 2017-2024 do CBMDF. Neste contexto, a Corporação vem desenvolvendo a política de boas práticas de gestão incorporando novas técnicas, métodos e processos.

Diante da necessidade de aprimorar a gestão de pessoas e a ausência de um plano para a implementação da Gestão por Competências, o presente estudo almeja

verificar sua viabilidade levando em consideração as peculiaridades de uma Instituição Militar.

Para que seja elaborado de forma didática, será delimitado o presente estudo a função de chefia da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal do CBMDF.

### **1.1. Definição do problema**

A Nas organizações cuja administração atua sob o regime privado a Gestão de Pessoas por Competências demonstra relativa facilidade para a alocação de seus talentos considerando basicamente os atributos mapeados para as funções pré-estabelecidas, alinhados com sua missão, visão e valores da empresa. Em um órgão público essa gestão pode esbarrar em óbices para alocação de pessoal pela própria seleção de pessoal, concurso público, o que de certa forma estabelece as funções nas quais os servidores serão empenhados.

Num órgão público militar existe a singularidade da função pela hierarquia estabelecida, o que torna a mobilidade ainda mais complexa devido ao impedimento para a movimentação de talentos dependendo de sua patente ou posto para a vaga concorrida.

Nesse contexto, torna-se pertinente a identificação das competências necessárias a execução da função ou cargo e a identificação das competências do colaborador para que haja uma mensuração do que se mostra suficiente ou insuficiente e por meio de capacitação se atinja o objetivo organizacional.

Essa catalogação de competências chamamos de mapeamento de competências e permite identificar as competências da organização, da função e dos colaboradores dando subsídio ao cálculo da lacuna ou *gap* fundamental para a implementação da Gestão por Competências.

Com o reconhecimento das lacunas ou *gap*'s é possível dar suporte para que se decida qual a melhor estratégia para minimizar essas lacunas, seja com capacitação, realocação, contratação, etc.

Portanto, para se implementar a Gestão por Competências é necessário o mapeamento das competências organizacionais, funcionais e dos colaboradores, dito isto apresenta-se seguinte questionamento: **É possível realizar a o mapeamento das competências da chefia da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal?**

## **1.2. Justificativa**

O tema gestão está em evidência e quando trata de Gestão de Pessoas o assunto se torna mais sensível devido a importância da Recursos Humanos, voltando os olhares das organizações para o seu bem mais valioso que são as pessoas.

A escolha do tema se deu pela percepção da necessidade de se estudar e apresentar uma proposta para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências, considerando a evolução dos Recursos Humanos na Gestão de Pessoas e a busca do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal na melhoria de sua Gestão, em consonância com seus objetivos no Plano Estratégico 2017-2024.

O Objetivo Estratégico 8, do Plano Estratégico 2017-2024, traz em seu bojo a necessidade de capacitar e gerir por competência atribuindo uma meta para a Corporação.

Assim, o grande de desafio da implementação da gestão por competência no âmbito do CBMDF parte da ausência de roteiro a ser utilizado para tal implementação.

O desafio descrito é o maior fator motivacional para esta oficial, em razão de ter feito parte da equipe do Departamento de Recursos Humanos, além de ter passado pela chefia da Seção de Pessoal Militar Ativo e Civil - SEMAC, seção da Diretoria de Gestão de Pessoal e ter presenciado lacunas para a gestão de pessoal.

Considerando a importância do tema e considerando a Diretoria de Gestão de Pessoal como o setor mais conveniente para o estudo proposto, foi eleita a Seção de Pagamento da referida Diretoria para se mapear as competências por se tratar de uma Seção sensível à todos os militares da Corporação; por gerir a folha de pagamento de todos os militares ativos do CBMDF, além de uma séria de outras atribuições muito importantes para a Corporação.

Por fim, a presente pesquisa se justifica em razão da proposta de conhecer os conceitos da Gestão por Competências, identificar os desafios para a implementação da Gestão por Competências e mapear as competências da Chefia da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal propondo um modelo que possa ser utilizado para a implementação da gestão por competência em seções administrativas da Corporação.

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo geral***

O objetivo do tema escolhido é propor modelo para o mapeamento das competências na área administrativa do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), a partir do mapeamento das competências da chefia da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal da Corporação.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

1 - Apresentar conceito e as principais características da Gestão por Competências;

2 - Identificar os desafios para a implementação da Gestão por Competências em um órgão militar;

3 - Realizar o mapeamento das competências inerentes à função de chefia da Seção de Pagamento da DIGEP.

### **1.4. Questões norteadoras**

1 - Quais são os conceitos e as principais características da Gestão por Competências?

2 - Quais são os desafios para a implementação da Gestão por Competências em Instituições Militares?

3 - Como realizar o mapeamento das competências pertinentes a Chefia da Seção de Pagamento da DIGEP?

### 1.5. Definição de termos

**Gap ou lacuna de competências** - é a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. (CARBONE et al, 2009)

**Missão** - é o propósito principal ou a razão de existência de uma organização. (CARONE et al., 2009)

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

**Hierarquia** - é a classificação ordenada, dentro de qualquer grupo ou corporação, geralmente de acordo com o poder, autoridade ou função ou a relação de serviço em que o superior tem o poder de direção, e o subalterno o dever de obediência. (INFOPÉDIA, 2021)

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Administração e a Gestão de Pessoas

A Administração pode ser definida “como um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”, segundo Sobral e Pecini (2013, p. 6). Num mundo cada vez mais conectado, globalizado, o sucesso de uma empresa depende de sua administração em relação aos seus componentes é a administração focada nas pessoas.

Como defende Chiavenato (2010, p. 9), “as organizações funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”, demonstrando claro o papel fundamental das pessoas na empresa.

Fato é que o agente humano exerce o poder realizando os objetivos das organizações. Existia uma atenção para com os colaboradores, porém, num primeiro momento a Administração de Recursos Humanos (ARH) tinha como objetos de atuação as políticas e práticas para a condução gerencial:

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2010, p. 9)

Com o passar do tempo e o desenvolvimento de teorias e técnicas a visão a respeito da condução das pessoas mudou e se modernizou, transformando-se em gestão de pessoas, alterando sua percepção a respeito de seu foco:

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.” Ou ainda, “Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. (CHIAVENATO, 2010, p. 9)

A gestão de pessoas está intrinsecamente relacionada com a própria estratégia da organização, a tal ponto que confunde-se o desenvolvimento de pessoal com a gestão das pessoas, num processo de retroalimentação, uma vez que a estratégia da

empresa define como será o desenvolvimento pessoal quando essas pessoas definem suas estratégias, como Dutra desenvolve a ideia:

A estratégia da empresa: é estabelecida em função da forma como se quer inserir no contexto em que atua ou que atuar e em função de seu patrimônio de conhecimentos formado desde a sua gênese até o presente. Esses dois aspectos misturam-se no posicionamento estratégico da empresa. O patrimônio de conhecimentos da empresa é transferido para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na empresa, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para organização seu aprendizado capacitando-a para enfrentar novos desafios. Desse modo, o desenvolvimento da empresa e o descortinar de novas possibilidades decorrentes estão intimamente ligados ao desenvolvimento das pessoas. Por isso, a estratégia da empresa é pensada em conjunto com a estratégia de pessoas. (DUTRA, 2011, p. 65)

Dito isto, percebe-se a mudança no enfoque que as empresas possuem quando o material mais precioso deixa de ser o patrimonial e passa a ser as pessoas ou colaboradores que ali atuam.

## **2.2. Gestão de Pessoas no Setor Público**

O processo de gestão de pessoas no Setor Público passou por significativos avanços de modo a lapidar suas práticas administrativas, visando a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

Em termos sintéticos, essa evolução foi delineada com publicações de diversos atos normativos que marcaram cada uma das etapas do desenvolvimento da Gestão de Pessoas na esfera do Poder Público.

A Gestão de Pessoas no Brasil tem como marco inicial dessas transformações a década de 30, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, instituído pela Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938 (Gespublica):

A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da

empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas. (DUTRA, 2011, p. 16).

No ano de 1939, o Decreto-Lei 1713 estruturou o sistema de organização e classificação dos cargos públicos a serem ocupados de acordo com os deveres e responsabilidades de cada um dos servidores públicos. (BRASIL, 1939).

No ano de 1967, com o advento do Decreto-Lei 200, a administração pública foi dividida em duas importantes áreas, a administração pública direta e indireta, trazendo impacto direto na sistemática de gestão de Recursos Humanos, inovando ao preconizar os princípios do Planejamento, Coordenação, Descentralização Delegação de Competência e Controle, que também são inexoravelmente aplicados ao trato da gestão de pessoal.

Nesse período, “buscando maior eficácia na gestão pública, o Departamento Administrativo do Setor Público – DASP, passou a ter *status* de RH, padronizando e normatizando a gestão dos Recursos Humanos.” (LEMOS, 2017, p. 28).

Em 1995, o então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, tendo como um dos principais colaboradores seu respectivo Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado Sr. Luiz Carlos Bresser Pereira, apresentou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, por entender que a legislação que tratava da relação de trabalho no setor público à época era inadequada, merecedora de profunda reforma. Percebeu-se que para haver melhor qualidade no trato da coisa pública deveria ocorrer um estímulo à competência em detrimento dos meios arcaicos que inibiam o espírito empreendedor.

A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. São exemplos imediatos deste quadro a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência. (BRESSER, 2000, p. 16).

Posteriormente, em 1996, foi promulgado o Decreto n.º 2.029, que veio a normatizar a forma como os servidores públicos deveriam participar das capacitações e treinamentos. (BRASIL, 1996).

Já em 1998, foi instituída a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos Federais por meio do Decreto n.º 2.794, estabelecendo a capacitação permanente dos servidores como forma de valorização e adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público.

Por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, estabeleceu como diretrizes da administração pública o desenvolvimento permanente do servidor e a adequação das competências requeridas dos servidores públicos aos objetivos das instituições. (BRASIL, 2006).

Por fim, no ano de 2019 foi promulgado o Decreto n.º 9.991 que dispõe sobre a política nacional de desenvolvimento de pessoas na administração pública federal, visando o pleno desenvolvimento das competências dos servidores públicos com o escopo de se atingir a excelência da prestação do serviço oferecidos pelo Estado. (BRASIL, 2019).

Entre as diversas ferramentas criadas está 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.

### **2.3. O que são Competências?**

Para compreender melhor o que é a gestão por competências é necessário conhecer o significado de competência, e embora não haja apenas uma única maneira de defini-la, será adotada a seguinte linha de entendimento, como é definido competência por Scott B. Parry (1996 apud LEME, 2015, p. 17):

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, 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. (SCOTT B. PARRY, 1996 apud LEME, 2015, p. 17).

Ou seja, competência é um conjunto de atributos que permeiam as ações dos colaboradores e assim determinam um bom ou mau desempenho da organização.

Segundo Fleury (2001 *apud* LEME, 2015, p. 17), “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Dutra (2001), de um lado tem a organização com suas competências que são desenvolvidas com o amadurecimento organizacional e se transformam em patrimônio, proporcionado as vantagens para a empresa diante do cenário em que é inserida; do outro lado tem as pessoas com seus conjuntos de competências que podem ou não serem aproveitados pelas empresas.

Diante da ciência dessas competências é preciso um diagnóstico do que a empresa necessita e quais competências individuais que o colaborador possui devem ser estimuladas para o desenvolvimento de suas atividades funcionais.

Ainda em relação às competências individuais, é possível perceber competências coletivas, como Zarifian (1999 *apud* CARBONE, 2009, p. 48) sustenta “que não 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.” Sendo importante o desenvolvimento individual, mas sem esquecer o trabalho quando é desenvolvido em equipes, considerando que as razões sociais estabelecidas durante o trabalho, em uma equipe, manifestam-se de forma coletiva, pois “representa mais do que a simples soma de competências individuais”. (LE BOTERF, 1999 *apud* CARBONE, 2009, p. 48).

A busca pelo desenvolvimento das competências com o alinhamento do planejamento estratégico é fundamental, pois estabelece o perfil dos conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo aplica, desenvolve e/ou adquire visando a conquista de objetivos organizacionais.

Dutra (2001, p. 27) ratifica a ideia do desenvolvimento mútuo entre organização e colaborador, de maneira que ambos se beneficiam com a colaboração, assim:

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a

organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2011, p. 27).

As competências, portanto, são desenvolvidas por meio de trocas, transferência de conhecimentos e expertises, sendo mais interessante o reconhecimento dos talentos do colaborador e incentivo para que as organizações não percam o patrimônio tanto do saber, quanto do indivíduo e sua experiência.

#### **2.4. Classificação da Competências**

Para melhor compreensão acerca de competências é importante identificar suas classificações. Existe um maior detalhamento das competências, que são balizadas pelos considerados “pilares das competências”, (LEME, 2015, p. 17), sendo distribuídas em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), e que se desenvolvidas tornam uma pessoa apta a exercer um determinado cargo ou papel dentro de uma organização, de modo a gerar uma vantagem competitiva para o negócio.

Esses conhecimentos, habilidades e atitudes para serem desenvolvidas devem ser mapeadas e para isto, por definição, são divididas em competências técnicas e competências comportamentais.

Segundo Leme (2015, p. 15), a competência técnica “é tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas, etc.”. Dito isto, traz como outro entendimento o conjunto de conhecimentos, que de certa forma se pode comprovar, como por meio de diplomas, certificados ou testes práticos.

Já as competências comportamentais, ainda Leme (2015, p. 15), “é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, etc.” Assim, são comportamentos demonstrados pelo agente da organização.

Basicamente no que diz respeito a Conhecimento, pode-se entender como o conjunto conhecimentos teóricos, adquiridos pela educação formal ou não-formal.

No que tange a Habilidades, é a capacidade de utilizar os conhecimentos individuais para realizar as atividades atribuídas.

E as Atitudes são o conjunto de comportamentos (emoções, valores, sentimentos) de cada um, “é o querer fazer”, como descreve Leme (2015).

**Figura 1 – Desdobramento do CHA**

<b>Conhecimento</b>	Saber	Competência Técnica
<b>Habilidade</b>	Saber Fazer	
<b>Atitude</b>	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2012 p.3).

E ainda, a título de exemplo, no guia de gestão por competências, da Coordenação-geral de Políticas Desenvolvimento de Pessoas, do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, é apresentada a figura abaixo, que exemplifica perfeitamente o desdobramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes que se esperam para determinada competência, no presente caso, COMUNICAÇÃO, além da definição da atividade propriamente dita.

**Figura 2 – Desdobramentos da Competência Comunicação**

Competência	Definição Operacional	
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Transmitir com coerência e clareza as informações necessárias ao trabalho, utilizando os canais adequados.	
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Idiomas estrangeiros. Língua portuguesa. Formas de comunicação com a mídia. Veículos institucionais de comunicação. Técnicas de comunicação	Expressar ideias com clareza e objetividade. Adequar a linguagem conforme o público alvo. Transmitir as informações técnicas corretamente. Criar, utilizar e disseminar o uso dos espaços de comunicação da organização	Abertura às críticas e sugestões. Flexibilidade. Respeito às opiniões diversas

Fonte: MPOG (2012, p. 13).

## 2.5. Gestão por Competências

A Gestão Por Competências, propriamente dita, é uma área da gestão de pessoas e traz como objetivo o desenvolvimento dos agentes da organização nos atributos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Esse modelo de gestão, quando adotados pelas Instituições atuam no estímulo aos colaboradores para que desenvolvam suas competências técnicas e comportamentos. Fontoura (2010, p. 51) destaca que:

É primordial ter o entendimento da importância de uma organização ser administrada através da gestão por competências, sabendo que 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 durante e 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 influenciarem e inspirarem suas equipes a produzirem excelência em resultados. (FONTOURA, 2010, p. 51).

Para Leme (2015, p. 1), “a Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.” Isso significa que “não é possível ter um modelo de Gestão por Competências se a empresa não tiver clara e definida qual é a sua Visão, ou seja, onde ela pretende estar daqui uns anos.”

Diante da necessidade da definição da Missão e Visão para definir o norte da Corporação o CBMDF possui tais conceitos bem definidos em seu Plano Estratégico 2017-2024, como:

Missão: Proteção de vidas, patrimônio e meio ambiente. (BRASIL, 2017).

Visão: Até 2024, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal 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. (BRASIL, 2017).

## **2.6. Etapas para a implantação da Gestão por Competências**

Para haver a implementação da Gestão por Competências deve-se realizar uma sequência de ações que permitam operacionalizar esse tipo de gestão, para Leme (2015) é necessário:

1. Sensibilizar;

2. Definir as Competências Organizacionais;
3. Definir as Competências de cada função;
4. Identificar as Competências dos Colaboradores;
5. Desenvolver os Colaboradores; e,
6. Acompanhar Evolução/Gestão por Competências.

Todas essas etapas são importantes, porém, a fase crítica, assim podemos descrever é a de sensibilização, pois é a partir da conscientização e adesão da Direção da organização é que podemos realizar a implementação proposta. Assim, segundo Rabaglio (2008, p. 1), entre os cuidados a serem observados, antes de iniciar o projeto de implantação de Gestão por Competências, está o convencimento da alta direção, que orienta da seguinte forma:

Certifique-se de que a alta direção comprou a ideia e está disposta a validar o projeto participando das ações necessárias para que o exemplo seja seguido por todos os níveis hierárquicos. Caso a alta direção ainda não esteja convencida de que esse projeto trará bons resultados para a empresa, ainda não é o momento de implementar, e sim de investir numa forma de mostrar para os decisores os benefícios do projeto. (RABAGLIO, 2008, p. 1)

Ainda, “é necessário apresentar os motivos da necessidade da implantação da Gestão por Competências” (LEME, 2015, p. 27), demonstrando os benefícios que o uso da ferramenta proporciona.

As demais etapas tratam da implementação propriamente dita como o mapeamento das competências organizacionais, funcionais e individuais que servirá de baliza para definir como a organização irá adequar o que foi diagnosticado de maneira a alinhar com a Missão, Visão e estratégias institucionais e criar a capacitação adequada para cada função.

Por fim, após implementadas as etapas de 1 a 5, faz-se necessário o devido acompanhamento das ações estabelecidas e assim criar mecanismos para controle, melhoria e ajustes sempre que necessário, uma vez tratar de um processo cíclico para que não haja perda de qualidade.

## 2.7. Mapeamento de Competências

De acordo com Leme (2015, p.1), a “Gestão por Competências não é o processo do mapeamento das competências, mas sim o que você faz após essas competências estarem mapeadas.

Ainda, de acordo com Leme (2015, p. 2), “em Gestão por Competências, o primeiro passo é saber quais os requisitos da função, que podem ser técnicos ou comportamentais”.

O mapeamento de competências é o levantamento de conhecimentos, habilidades e atitudes catalogadas e com as devidas descrições, além da definição das que são gerais para a organização e dessas, quais são atribuídas a cada função.

O mapeamento de competências é dividido entre as competências organizacionais, que são as necessárias para a execução dos propósitos da empresa e as competências individuais, que são as que o indivíduo traz consigo.

Depois de realizados os mapeamentos organizacionais e individuais, ambos são comparados para identificar quais o colaborador pode e deve usar para atingir as metas da função a qual foi selecionado e também serve como parâmetro para diagnosticar o que deve se desenvolver, capacitar ou adequar ao exercício das atribuições do cargo após a identificação da lacuna (*gap*).

Afinal, como bem explica Carbone *et al.* (2009, p.55) “o mapeamento tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, que é a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização”.

Essa sinergia entre organização e colaborador é o que garante o sucesso do alcance dos objetivos estratégicos da empresa, uma vez que há sempre troca entre conhecimentos e experiências por meio dessa relação empresa/colaborador, para Dutra (2001, p. 27):

Há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há influência mútua entre elas. (DUTRA, 2001, p. 27).

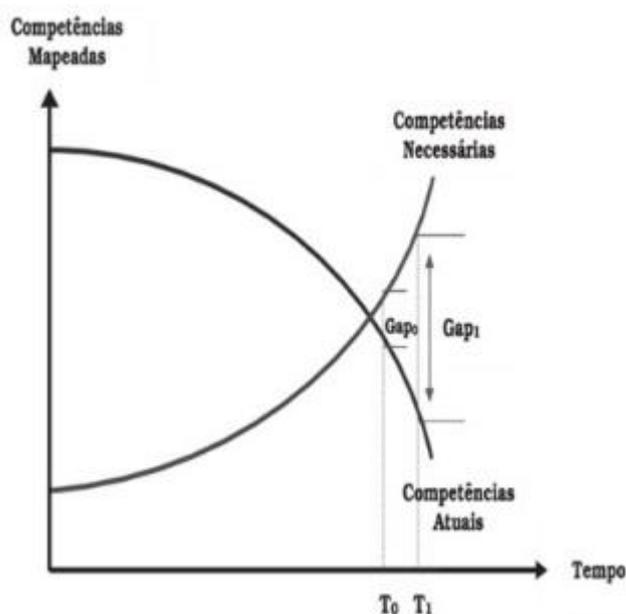
O setor de recursos humanos deve ser o responsável pelo mapeamento das funções. Isto facilita a alocação dos colaboradores, após identificação de suas competências já desenvolvidas e as lacunas a desenvolver.

### 2.7.1. Lacuna (gap)

D Após a identificação das competências organizacionais e da identificação das competências que o colaborador possui é possível realizar a comparação entre essas e a partir daí identificar a lacuna ou *gap* de competências, permitindo a organização nivelar tais conhecimentos para o que a organização necessita.

A Figura 3 exemplifica o comportamento das lacunas ou *gap*'s, que apresentam tendência crescente com o passar do tempo.

**Figura 3 – Gráfico da lacuna (gap)**



Fonte: Ienaga, apud Brandão e Guimarães (2001), com adaptações, Carbone et al (2009,p. 52).

A curva que se refere às competências atuais tende sempre a decair, em razão do avanço das técnicas e tecnologias, além do desenvolvimento das próprias atividades.

A curva que trata das competências necessárias tem a tendência ascendente para indicar que com o passar do tempo sempre há evolução, então sempre haverá necessidade de renovação nas técnicas e tecnologias, etc, com isso, caso os gestores não atentem para o acompanhamento desta necessidade, haverá o aumento do *gap*,

portanto deve haver a monitoração contínua para a recapacitação e/ou captação de competências para manter suas atividades condizentes com o que a organização necessita.

Como bem explica Carbone *et al.* (2009, p. 53):

É importante ressaltar que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento por parte da organização, esse *gap* tende a crescer. Isso porque a dinâmica e a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas fazem com que sejam exigidas novas competências, o que tende a elevar a curva representativa das competências necessárias para a concretização da estratégia organizacional. A outra curva, que representa as competências atuais disponíveis na organização, tendem ao declínio caso tais competências se tornem obsoletas com o passar do tempo. (CARBONE *et al.*, 2009, p. 53)

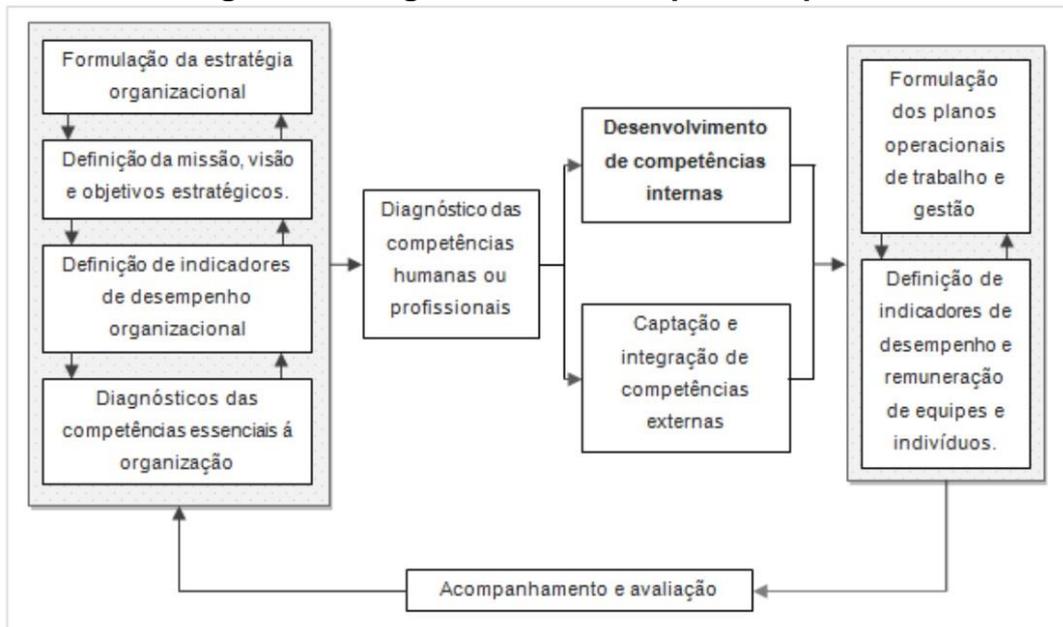
Portanto, é fundamental a observância e o levantamento periódico das competências necessárias e das competências atuais para não prejudicar as atividades da organização.

Dito isto, é indissociável o acompanhamento das ações de alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, ou seja, para acompanhar as tendências das competências atuais e as necessárias deve-se estar atento aos objetivos da organização, por meio de sua Visão e Missão estabelecidos.

Em resumo, a gestão por competências tem como missão gerenciar os *gap*'s de competências que eventualmente existam na organização, visando minimizá-los por meio do monitoramento das mudanças de estratégia organizacional, bem como toda a cadeia de alterações que vem como a Missão, Visão e outros indicadores até a retroalimentação por meio de avaliação e acompanhamento dos processos.

A Gestão por Competências é uma ferramenta cíclica, conforme figura 4, afetando toda a estrutura do órgão podendo influenciar, inclusive, a cultura do meio corporativo.

**Figura 4 – Diagrama da Gestão por Competência**



Fonte: Guimarães et al apud Carbone et al(2009, p.51).

## 2.8. A gestão de pessoal no CBMDF

O Decreto Nº 7.163, de 29 de abril de 2010 dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal o qual estabelece os órgãos de direção-geral, que são responsáveis pelo comando e pela administração geral da Corporação, compreendendo o planejamento, o assessoramento e a elaboração de normas e diretrizes gerais necessárias ao cumprimento da missão institucional, bem como pela coordenação, controle e fiscalização dos órgãos de apoio e de execução.

Em seu Art. 41 são estabelecidas as competências orgânicas do Departamento de Recursos Humanos que é o setor responsável pelos assuntos relativos aos militares da Corporação, desde a inclusão, exclusão, controle, movimentação, direitos, deveres e incentivos funcionais. O DERHU tem sob sua subordinação em Diretoria de Gestão de Pessoal, que é responsável pela gestão dos militares ativos; a Diretoria de Inativos e Pensionistas, responsável por assuntos inerentes aos militares inativos e pensionistas, e por fim à Diretoria de Saúde, órgão incumbido das atividades relacionadas com a atenção à saúde do bombeiro militar, seus dependentes legais e pensionistas.

As atividades do CBMDF são classificadas em atividades da área meio, que é a área administrativa, responsável pelas atividades burocráticas, logística para a

atividade fim; e as atividades da área fim, que se refere à parte operacional, atividades que atendem diretamente à população do DF e entorno.

Por conseguinte, existem os militares classificados na área meio e na área fim, a Diretoria de Gestão de Pessoal, que é um órgão de Direção, subordinada ao Departamento de Recursos Humanos, atua diretamente na gestão de pessoal da área administrativa, sendo os militares da área operacional geridos pela Seção de Recursos Humanos - SEREH, subordinado ao Comando Operacional.

Há que se esclarecer que o foco do presente trabalho é o mapeamento das competências da chefia da Seção de Pagamento da DIGEP, setor administrativo da Corporação, não sendo abordada no momento, a área operacional.

A Diretoria de Gestão de Pessoal possui uma estrutura administrativa organizada em Seções a fim de cumprir as atividades a estabelecidas em Regimento Interno, conforme Art. 127:

Art. 127. À Diretoria de Gestão de Pessoal, além das atribuições constantes no art. 120, compete:

- I - gerenciar, organizar, coordenar e controlar o emprego dos bombeiros militares da ativa e de servidores civis;
- II - elaborar os atos de movimentação de oficiais e praças;
- III - preparar os atos necessários à transferência para a inatividade, agregação, reversão e exclusão do serviço ativo;
- IV - gerir o processo de identificação do pessoal militar e seus dependentes, servidores civis e pensionistas;
- V - confeccionar, controlar, atualizar e fiscalizar a folha de pagamento de pessoal ativo, militar e civil;
- VI - subsidiar as Comissões de Promoção de Oficiais e Praças nos processos relacionados à promoção de militares, observada a legislação específica;
- VII - manter o equilíbrio da força entre as OBMs, observando o Quadro de Organização e Distribuição QOD do CBMDF;
- VIII - promover a seleção e o ingresso de militares na Corporação;
- IX - manter atualizados o cadastro e os registros funcionais do pessoal da ativa, militar e civil;
- X - planejar e organizar os afastamentos dos militares ativos, inclusive agregados, e dos servidores civis efetivos ou comissionados;
- XI - prospectar e informar a demanda de formação, especialização e aperfeiçoamento de militares;
- XII - organizar a relação dos oficiais e praças que preencham os requisitos necessários ao agraciamento com a Medalha de Mérito por Tempo de Serviço. (CBMDF, 2020)

Em Regimento interno do CBMDF, publicado no Suplemento do Boletim Geral 223, de 01 de dezembro de 2020, o artigo 126 estabelece a estrutura da Diretoria de Gestão de Pessoal que se distribui da seguinte maneira:

I-Seção de Pessoal Militar Ativo e Civil -SEMAC;  
 II-Seção de Movimentação -SEMOV;  
**III-Seção de Pagamento -SEPAG;**  
 IV -Seção de Afastamentos -SEAFSA;  
 V-Seção de Seleção e Ingresso -SEING;  
 VI -Seção de Arquivo -SEARQ;  
 VII -Seção de Identificação -SEIDE;  
 VIII -Assessoria Técnica -ASTECA;  
 IX -Seção de Apoio Administrativo -SEAAD  
 (Grifo nosso) (CBMDF, 2020)

Sendo a Seção de Pagamento o setor eleito para o desenvolvimento do presente estudo.

## **2.9. Implementação da Gestão por competências na Chefia da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal**

A Diretoria de Gestão de Pessoal se apresenta como o órgão mais apropriado para este estudo, uma vez que sua própria missão, que é a Gestão de Pessoal, proporciona todo o arsenal necessário para a exploração do tema.

Dentre as Seções da DIGEP a Seção de Pagamento foi selecionada para a realização do mapeamento das competências por possuir ações bem específicas e ser de grande importância.

Cabe ressaltar a importância da Seção de Pagamento, por se tratar de um setor sensível à Corporação, pois envolve o pagamento de todos os militares ativos, pensionistas e servidores civis, além de diversas outras demandas relacionadas ao financeiro dos militares.

Este setor técnico é responsável pela administração do recurso Fazendário destinado ao adimplemento da folha de pagamento de 5.914 militares ativos. Frisa-se que, devido à natureza híbrida do CBMDF por ser organizada e mantida pelos cofres públicos federais mas efetivamente administrada pelo Governo Distrital, tem-se duas fontes de recursos públicos, a primeira e principal vindo do Tesouro Nacional, que é utilizada para o pagamento das remunerações; e, a segunda oriunda do cofre público Distrital, utilizada para pagamento de gratificações diversas.

A quantia gerida por esta seção atingiu a monta anual em 2020 no valor de R\$ 874.836.491,67 (oitocentos e setenta e quatro milhões oitocentos e trinta e seis mil quatrocentos e noventa e um reais e sessenta e sete centavos) custeado pelos cofres Públicos Federal e Distrital da seguinte forma: R\$ 866.141.828,34 (oitocentos e

sessenta e seis reais milhões cento e quarenta e um mil oitocentos e vinte e oito reais e trinta e quatro centavos) proveniente do Fundo Constitucional e R\$ 8.694.663,33 (oito milhões seiscentos e noventa e quatro mil seiscentos e sessenta e três reais e trinta e três centavos) oriunda da Conta Única do GDF, informações provenientes da Seção de Pagamento da DIGEP por meio do Memorando Nº 552/2021 - CBMDF/DIGEP/SEPAG.

Além da administração do aludido recurso público, o Regimento Interno do CBMDF, em seu respectivo art. 130, estabelece as atribuições da Seção de Pagamento da seguinte forma:

- I - elaborar e controlar a folha de pagamento do pessoal ativo, militar e civil;
- II - cadastrar e manter atualizados os dados do pessoal ativo, militar e civil nos sistemas de gestão de folha de pagamento dos governos federal e distrital;
- III - instruir processos relativos ao pagamento de diárias e ajuda de custo;
- IV - realizar o cálculo do impacto financeiro decorrente das nomeações em cargos comissionados;
- V - instruir processos de acerto de contas do pessoal ativo, militar e civil, decorrentes de exclusão, demissão, promoção, reversão, reintegração, nomeação e exoneração;
- VI - instruir processos relativos ao ressarcimento de valores pelos órgãos que tenham militares cedidos pela Corporação;
- VII - cadastrar, excluir e atualizar pensões alimentícias e demais descontos do pessoal ativo, militar e civil, por determinação judicial;
- VIII - manter atualizadas as fichas financeiras do pessoal ativo, militar e civil;
- IX - emitir relatórios com os dados financeiros dos encargos patronais, consignatárias e retenções relativas à pessoal ativo para liquidação da folha de pagamento;
- X - apurar dívidas de exercícios anteriores para reconhecimento pela autoridade competente e respectivo pagamento;
- XI - elaborar e enviar os seguintes documentos aos órgãos competentes:
  - a) Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica DIRF;
  - b) Declaração da Relação Anual de Informações Sociais RAIS;
  - c) Guia de Recolhimento do FGTS e Informações Previdência Social GFIP/SEFIP;
- XII - manter arquivados os documentos que ensejam lançamentos na folha de pagamento, observada a tabela de temporalidade;
- XIII - atestar a execução de desconto em folha de pagamento de militar, a título de indenização ou ressarcimento devido à Fazenda Nacional. (CBMDF, 2020).

Contudo, ainda existem outras atribuições que geram demandas procedimentais corriqueiras e de considerável responsabilidade como o fornecimento de informações aos Órgãos externos ao CBMDF, a exemplo da Procuradoria Geral do Distrito Federal – PGDF na defesa dos interesses processuais do GDF; fornecimento de dados e relatórios aos Órgãos de Controle, tanto internos quanto externos, como ao Tribunal de Contas do Distrito Federal/TCDF, Tribunal de Contas da União/TCU,

Ministério da Economia/ME, Controladoria Geral da União/CGU, Controladoria Geral do Distrito Federal/CGDF, Controladoria do CBMDF, entre outros.

Diante de tantas imputações o Regimento Interno do CBMDF em seu Art. 125 dispõe sobre as atribuições comuns aos chefes da DIGEP:

São atribuições comuns aos chefes das seções e setores equivalentes das diretorias:

I - organizar, dirigir e controlar as atividades dos respectivos setores;

II - dirigir e controlar o emprego de pessoal, as alterações funcionais e os afastamentos dos militares lotados ou à disposição;

III - propor ações para a capacitação continuada do efetivo subordinado;

IV - gerenciar viaturas e demais bens patrimoniais sob sua guarda, zelando pela conservação e manutenção;

V - fiscalizar e controlar o trabalho realizado pelos assessores, assistentes e auxiliares;

VI - zelar pela uniformização de procedimentos, rotinas e entendimentos no âmbito do setor;

VII - promover estudos e adotar ações com vistas ao aprimoramento e à racionalização das atividades do setor;

VIII - analisar e proferir decisões nos atos, solicitações, reclamações ou processos administrativos de sua competência;

IX - zelar pelo cumprimento de prazos dos processos administrativos que estejam sob sua responsabilidade. (CBMDF, 2020)

Além do contido no Art. 138: “Ao chefe da SEPAG, além das atribuições constantes no art. 125, compete atestar a execução de descontos em processos administrativos ou documentos”.

Por fim, o foco do presente estudo é no âmbito da chefia pela importância em virtude do papel do líder para direcionar as equipes, como afirma Chiavenato (2010, p. 23), “quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente – ou supervisor ou líder da equipe ao qual elas estão subordinadas”, ratificando a importância da unidade de comando, a responsabilidade da gestão direta aos subordinados relacionada ao gerente direto, no caso da presente pesquisa, a chefia da Seção de Pagamento.

Para Chiavenato (2010, p. 265), “não basta desenvolver os talentos. É preciso antes desenvolver os gestores que lidarão com eles em sua preparação para o futuro.” Assim, o papel de desenvolver talentos é importante para as organizações, mas a formação de líderes também se faz fundamental para o desenvolvimento dos demais colaboradores.

A gestão por competências traz como base fundamental permitir ou estimular o colaborador a utilizar de seus conhecimentos para a execução de suas funções, onde muitas vezes não tem relação direta com a capacitação dada pela instituição, esbarrando no estímulo necessário para que haja um empenho maior do funcionário, que ele sinta a vontade de se doar, utilizando-se de conhecimentos além para a execução das atividades de forma excepcional e não apenas o que está no “preto no branco”.

Dito isso, é importante além da identificação desses conhecimentos o estímulo necessário para que o detentor do conhecimento use-o em prol da Corporação, conscientizando-o que também é pra si, uma vez que faz parte desse Corpo.

### ***2.9.1. Desafios para a implementação da Gestão por Competência***

Como foi delineado no presente estudo, a Gestão por Competências tem como objetivo principal “alocar as pessoas certas nos locais certos” e isso tem como base a identificação das necessidades inerentes a função a ser desenvolvida alinhada com a Missão e Visão da Corporação.

No setor privado após a identificação das competências das funções é possível realizar a seleção de acordo com os talentos esperados para a execução das atividades, além de identificar a lacuna (*gap*) do selecionado entre os atributos que possui e permitir o preenchimento da lacuna por meio de capacitação.

O mapeamento das competências para a execução das funções também permite identificar pessoas com alto grau de capacitação em locais não pertinentes, possibilitando o maior aproveitamento dos talentos dos funcionários.

A alocação acertada também é um incentivo de pessoal, uma vez que reconhece o talento pessoal e destina para a função compatível com a formação do colaborador.

Nesse contexto do emprego da ferramenta gestão por competências no âmbito do funcionalismo público, a primeira dificuldade apresentada vem da inflexibilidade gerada pela seleção, concurso público, em razão da especificidade da função estabelecida em edital.

Tal indisponibilidade, embora seja um fator que não permita a mobilidade total do funcionário, mantém a possibilidade de alocação para os cargos que possuem equivalência e a disponibilidade de capacitação para que haja o desenvolvimento do CHA de determinado colaborador para função a que será destinado.

Outro desafio encontrado é um dos fundamentos básicos do militarismo que é a hierarquia, uma vez que a antiguidade é pressuposto para ocupação de determinada função e, embora haja militar cotado com a capacitação necessária a determinado cargo, sendo mais moderno hierarquicamente que a previsão do cargo em foco, há o óbice para se alocar o militar indicado. Leme (2015) relata que o caminho para implementar a Gestão por Competência não é um “mar de rosas”, encontra diversas dificuldades desde a falta de ferramentas, softwares, e o próprio foco burocrático e contábil das empresas ao invés do foco no desenvolvimento das pessoas, levando muitas empresas a apenas “tirarem fotos”, ou seja, realizam de certa maneira o diagnóstico, mas não a implementam a Gestão por Competência de verdade.

Outra dificuldade encontrada é a cultura organizacional, que possui naturalmente uma resistência às mudanças, por isso, a adesão deve partir da direção do órgão, como diz Leme (2015, p. 33), “para passar por cima de todas essas dificuldades, interessante ter o seguinte princípio em mente: Gestão por Competências é algo que deve vir da direção da empresa, é de cima para baixo e não de baixo para cima.”

Portanto, a implementação da Gestão por Competências possui diversos óbices para seu emprego, necessitando de uma real adesão por parte do Comando da organização.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Apresentação

O presente estudo parte do método dedutivo, de uma visão mais ampla dos conceitos de Gestão por Competências para o mais específico como a observação dos procedimentos para o mapeamento das competências.

Considerando o objetivo geral proposto pelo presente estudo que tratou de estudar e identificar os desafios para a implementação da Gestão por competências na área administrativa do CBMDF, tendo como uma das etapas o mapeamento das competências do chefe da Seção de Pagamento da DIGEP, foi eleita a metodologia exploratória por abranger os procedimentos previamente identificados como pertinentes ao presente trabalho, pois, segundo Gil (2018, p. 26):

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” e “porque suas modalidades de coleta se adequam ao tema como a pesquisa bibliográfica e as entrevistas, além da possibilidade de análise de exemplos que possam facilitar a compreensão. (GIL, 2018, p. 26)

Conforme Gil (2019), a finalidade do estudo pode ser classificada como pesquisa aplicada, por apresentar como interesse a aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação específica, como é o presente caso.

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

A pesquisa bibliográfica foi utilizada considerando que a elaboração se dá a partir de material já publicado em razão da vantagem apresentada, destaca GIL (2018, p. 28), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Foi realizada pesquisa documental, uma vez que está baseada na consulta aos documentos e dados utilizados pela Diretoria de Gestão de Pessoal para buscar identificar se há critérios utilizados para alocação dos oficiais a serem lotados na Seção de Pagamento.

Registra-se que a pandemia do COVID-19 foi um fator limitador, não permitindo realizar todas as entrevistas idealizadas no início dos trabalhos, sendo realizada apenas junto ao Exército Brasileiro, para entender como é aplicada a gestão por competências aos militares da referida Instituição.

Na etapa de coleta de dados foram realizadas entrevistas junto ao Departamento de Gestão de Pessoal do Exército – DGP, com o intuito de compreender e identificar a viabilidade e as dificuldades encontradas para implementar a Gestão por Competências no referido Órgão.

Para o mapeamento das competências da Chefia da SEPAG foram definidas duas fases de entrevistas, sendo uma fase realizada com o Diretor da Diretoria de Gestão de Pessoal e a Subdiretora da DIGEP, e a outra realizada com os militares da Seção de Pagamento.

Após a devida análise e procedimentos com as informações captadas na fase de entrevistas, para o levantamento das competências pertinentes a SEPAG, houve a confecção de questionário a ser aplicado aos três últimos chefes da Seção de Pagamento, para verificar a importância e a capacitação dos chefes diante das competências elencadas na fase anterior.

### **3.2. Universo**

De acordo com Marconi e Lakatos (2019, p.243), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que possuem pelo menos uma característica em comum.” A delimitação do universo consiste em descrever quais elementos serão pesquisados, evidenciando suas características comuns.

Foram delineadas duas etapas para a coleta das informações necessárias ao desenvolvimento do mapeamento das competências. A primeira etapa teve como universo definido o Diretor e a Subdiretora da Diretoria de Gestão de Pessoal e os militares lotados na Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal a fim de realizar a identificação dos indicadores para o mapeamento das competências necessárias a função de Chefe da SEPAG/DIGEP.

Na segunda etapa, o universo de interesse da coleta foram os três últimos oficiais que exerceram a função, com o objetivo de realizar o levantamento de capacitação dos militares e ratificar a importância das competências levantadas na primeira etapa.

### **3.3. Amostra**

A amostra da primeira etapa foi delimitada pelos membros da Diretoria de Gestão de Pessoal, que é o Diretor e Subdiretora. Houve entrevista junto aos militares da Seção de Pagamento, sendo 08 (oito) militares, 02 (dois) não estavam presentes.

Para a aplicação do questionário, com os três últimos chefes da Seção de Pagamento, houve adesão de 100% da amostra, tendo os três referidos militares respondido os formulários.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente tópico tem como objetivo apresentar os levantamentos relativos aos objetivos estabelecidos para o desenvolvimento do trabalho.

### **4.1. Objetivo 1 - Apresentar conceitos e as principais características da Gestão por Competências.**

Conforme apresentados na revisão de literatura, existem vários conceitos da Gestão por Competências convergindo em essência em diversos aspectos, como a importância de se ter visão e missão delineadas, assim como a necessidade de se mapear as competências organizacionais, as competências dos colaboradores para identificar os *gap*'s, por conseguinte, melhorar o desempenho da organização como um todo.

A compreensão dos mecanismos para a implementação da ferramenta de Gestão por Competências é fundamental, devendo o gestor encarregado da implantação conhecer a respeito dos levantamentos das competências organizacionais, bem como o levantamento das competências funcionais e o mapeamento das competências dos colaboradores para a identificação do *gap* e minimizar sua discrepância.

A Gestão por Competência não se fecha em si, pois depende das estratégias da organização, que tendem a evoluir com o tempo e de outros fatores de influência que não fazem parte diretamente da área de recursos humanos.

Pode-se dizer que o processo de gerir por competência é cíclico, uma vez que segue a ideia de retroalimentação para avaliação contínua da empresa e dos colaboradores, indicando capacitação continuada.

### **4.2. Objetivo 2 - Identificar os desafios para a implementação da Gestão por Competências em um órgão militar.**

Como foi esboçado no decorrer do presente estudo, dentre as dificuldades relacionadas para a implementação da Gestão por Competências no que tange a alocação de pessoas passa pela forma de seleção dos colaboradores que é o

concurso público, em razão da inflexibilidade do sistema, uma vez que define em todo ou em parte a carreira do colaborador permitindo ou não sua lotação em um determinado cargo quando possui especificidade do perfil para assumi-lo.

Outro fator de dificuldade, no caso dos militares, é a hierarquia, uma vez que a antiguidade é pressuposto para ocupação de determinada função, nem sempre permitindo que o militar mais qualificado assuma, caso não possua a antiguidade definida.

Para compreender a dificuldade da implementação numa instituição militar, foram realizadas entrevistas junto ao Departamento-Geral do Pessoal - DGP, do Exército Brasileiro.

As entrevistas aconteceram simultaneamente com o Cel. PTTC Emerson Almeida **Callai**, gerente do Projeto Sistema Corporativo da Gestão de Pessoal, SisCoGeP e com o Cap. QAO PTTC **Joubert** de Andrade Marques, Supervisor do Projeto Gestão por Competências do Departamento-Geral do Pessoal - DGP (2021, apêndice C), para melhor entendimento como se dá a Gestão por Competências no âmbito do Exército Brasileiro.

O objetivo das entrevistas era abordar as dificuldades encontradas para a implementação e a operacionalização da Gestão por Competências no Exército.

Ambos os oficiais informaram que a Gestão por Competências no âmbito Exército é realizada pelo Departamento-Geral do Pessoal – DGP, responsável pelos militares administrativos, havendo seção específica para os militares operacionais.

Perguntado aos oficiais entrevistados como se deu a implementação oficial da Gestão por Competências, ambos relataram que o Exército determinou a implementação por meio da publicação da Portaria Nº 382-EME, de 22 de agosto de 2017.

Dentre as ações para a implementação da Gestão por Competências no Exército foi criado o Projeto Gestão por Competências, cujo Supervisor do Projeto, Cap. QAO PTTC Joubert de Andrade Marques, informou que não houve êxito na implementação como desejado e que o referido projeto estava em fase de finalização.

Dentre as dificuldades relatadas foi a generalização que o projeto dava para o mapeamento das competências, desconsiderando as especificidades das atividades administrativas e as operacionais, tendo a ausência das especificidades das áreas administrativa e operacionais como falha do projeto, por tratar de perfis e ações diferenciadas.

Embora o termo Gestão por Competências seja relativamente recente, eles identificam que o Exército adota a gestão desde seus primórdios, quando avaliam a formação, no momento em que definem seus currículos; na alocação de seus militares; dentre outras ações.

Realizam a movimentação de acordo com o perfil do militar, pois além de possuírem o controle dos conhecimentos, no registro dos cursos e habilidades, realizam a avaliação de desempenho, conforme PORTARIA Nº 175-DGP, de 17 de agosto de 2017, que aprova as normas para o processamento das avaliações do sistema de Gestão do Desempenho, traçando o perfil comportamental do militar.

Mas finalizou corroborando com a intenção da implementação da Gestão por Competências e que embora o projeto atual estivesse sendo extinto, já existe outro projeto em andamento, com o mesmo tema, já abordando as especificidades que os impediram de realizar por meio do primeiro projeto.

Outro fator de dificuldade é a falta de adesão das esferas de gestão ou comando também é fator fundamental para o insucesso da implementação da Gestão por Competência, dificilmente obtendo sucesso se não for a premissa dos Diretores ou Comandantes.

A cultura organizacional também exerce um fator preponderante para que haja êxito, pois todos os envolvidos precisam desenvolver o compromisso de atender as demandas da organização, compreender a necessidade de se capacitar continuamente, movimentar, alocar as competências mais assertivas nos locais corretos.

Por fim, a percepção fracionada da Gestão por Competências, ou seja, quando há adoção de apenas uma etapa da implementação como o mapeamento das

competências, a exemplo, por se tratar apenas de uma etapa de um ciclo complexo de etapas para a efetiva efetivação dessa ferramenta de gestão de pessoas.

#### **4.3. Objetivo 3 - Realizar o levantamento das competências inerentes à execução dos serviços da Seção de Pagamento da DIGEP.**

O mapeamento das competências da função de chefia da Seção de Pagamento da DIGEP foi dividido em 3 etapas:

Na primeira etapa foi empregada entrevista semiestruturada para aplicação junto ao Diretor de Gestão de Pessoal, à Subdiretora de Gestão de Pessoal e aos militares lotados na Seção de Pagamento.

Essa primeira etapa teve como objetivo colher a percepção dos conhecimentos, habilidades e atitudes que os militares citados julgaram ser pertinentes para o desenvolvimento das atividades da Seção de Pagamento.

Seguem abaixo os quadros com o resultado das entrevistas aplicadas ao Diretor de Gestão de Pessoal, à Subdiretora da Diretoria de Gestão de Pessoal e o resultado da entrevista realizada com os 06 militares da Seção de Pagamento:

**Figura 5 – Avaliação realizada pelo Diretor da Diretoria de Gestão de Pessoal**

<b>Chefia – Seção de Pagamento</b>		
<b>Definição Funcional: Executar as atribuições previstas em Regimento Interno</b>		
<b>COMPETÊNCIAS</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Conhecimento sistema contábil GDF Conhecimento processamento da folha de pagamento MBA finanças ou contabilidade	Liderança Equilíbrio emocional Ética Criatividade	Autoconfiança Iniciativa Compreensão interpessoal Empatia

Fonte: A autora.

**Figura 6 – Avaliação realizada pela Subdiretora da Diretoria de Gestão de Pessoal**

<b>Chefia – Seção de Pagamento</b>		
<b>Definição Funcional: Executar as atribuições previstas em Regimento Interno</b>		
<b>COMPETÊNCIAS</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Curso na área de finanças Administração Pública Tecnologia	Ser organizado Ter visão preventiva de problemas Atualizado Ético e transparente Dominar rotinas da seção Ser atento a mudanças legislativas Ter afinidade com contabilidade Ter segurança Ter especialização na área administrativa/financeira	Proativo Controle de processos Tomar decisões de forma sábia e sensata Visão estratégica

Fonte: A autora.

**Figura 7 – Avaliação realizada pelos militares da Seção de Pagamento/DIGEP**

<b>Chefia – Seção de Pagamento</b>		
<b>Definição Funcional: Executar as atribuições previstas em Regimento Interno</b>		
<b>COMPETÊNCIAS</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Programação e drive Excel Legislação CBMDF Sistemas de pagamento (SIGRE e SIGAC) Cursos de gestão em finanças Formação em direito Formação contabilidade Banco de dados	Capacidade de delegar Definir as metas a serem alcançadas Interesse em aprender os serviços das pastas Saber lidar com os problemas Paciência para lidar com desafios e prazos Boa comunicação Liderança Flexibilidade Comprometimento com a seção Saber ouvir Ser motivador	Comprometimento Confiança no subordinado Autoconfiança Empatia Feedback Senso de humor Respeito mútuo Amizade Companheirismo Proatividade Colaborador Paciente Compreensivo

Fonte: A autora.

Na segunda etapa, com o levantamento das competências elencadas pelo Diretor e Subdiretora da DIGEP e o militares lotados da Seção de Pagamento, houve a análise dos resultados e a compilação desses dados permitindo um padrão de conhecimentos, habilidades e atitudes que os entrevistados julgaram pertinentes ao chefe da Seção de Pagamento. Segue o quadro com as 10 competências extraídas das entrevistas e suas descrições.

Todos os conhecimentos, habilidades e atitudes citadas por todos os entrevistados constam na figura abaixo e a descrição da competência.

**Figura 8 – Competências Identificadas**

Nº	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	Descrição da competência
1	Conhecimento em planilhas e/ou banco de dados	Trabalhar com planilhas, bancos de dados.
2	Conhecimento jurídico (legislação)	Ter conhecimento da legislação do CBMDF e das legislações pertinentes ao assunto pagamento.
3	Conhecimento contábil	Compreender os mecanismos básicos de cálculos considerando as atividades de prestação de contas, cálculo de proventos e demais rubricas relativas ao pagamento dos militares, dependentes e pensionistas, além de gratificações, etc.
4	Relacionamento interpessoal	<p>Ser capaz de conviver e colaborar de maneira adequada com os agentes envolvidos. Ter atitudes que facilitem a interação da equipe, mediando eventuais conflitos.</p> <p>Ter trato amigável e respeitoso com os colaboradores, superiores e demais serviços.</p> <p>Senso de humor, respeito, companheirismo e empatia.</p>
5	Liderança	<p>Ter a capacidade de mobilizar, coordenar e integrar pessoas, inspirando-as em suas ideias e ações.</p> <p>Ser criativo incentivando seus colaboradores a agregarem novas ideias e soluções às suas atividades no dia a dia.</p> <p>Promover relacionamentos construtivo de forma a estimular a equipe a seguir com as estratégias definidas.</p> <p>Ser capaz de mobilizar, coordenar e integrar pessoas, inspirando-as em suas ideias e ações.</p> <p>Ser criativo incentivando seus colaboradores a agregarem novas ideias e soluções às suas atividades no dia a dia.</p>

Continua...

Continuação

Nº	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	Descrição da competência
5	Liderança	<p>Promover relacionamentos construtivo de forma a estimular a equipe a seguir com as estratégias definidas.</p> <p>Ter resiliência para lidar da melhor forma com adversidades, pressões, estresses, e atravessar situações de crise para tomar decisões assertivas.</p> <p>Reconhecer o trabalho dos colaboradores.</p> <p>Saber delegar e responsabilizar-se também pelos erros e fracassos.</p>
6	Ser comprometido	<p>Ter consciência da importância do trabalho.</p> <p>Realizar atividades da melhor forma possível.</p> <p>Ter o senso de se desenvolver como ser humano, aperfeiçoando-se para atingir a excelência no desempenho de suas tarefas.</p> <p>Ser Capaz de Responder com prontidão às demandas solicitadas.</p> <p>Ser cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, assim como as rotinas da Seção.</p>
7	Ser proativo	<p>Ser capaz de agir por antecipação, observando sempre os sinais futuros.</p> <p>Ser atento para reconhecer e assumir a responsabilidade de reagir, modificar e interagir de acordo com as situações que acontecem no tempo certo.</p>
8	Autoconfiança (segurança)	<p>Ter confiança para agir quando precisar, demonstrando iniciativa para atingir os objetivos. Profissionais autoconfiantes confiam em seu trabalho e fazem com que os outros também confiem e acreditem em sua performance.</p>
9	Comunicação	<p>Expressar-se com clareza, fluência e de forma assertiva.</p> <p>Saber expor as expectativas em relação as atividades e missões desenvolvidas pelas subpastas da Seção realizando os feedbacks, quando necessário.</p>
10	Tolerância à pressão.	<p>Saber lidar com situações de pressão e adversidades de forma adequada e profissional.</p> <p>Realizar as atividades mesmo em ambiente de pressão ou prazo exíguo.</p> <p>Manter o controle emocional. Aceitar críticas encarando-as como possibilidades de aprendizagem.</p>

Fonte: A autora.

Na terceira etapa, após a consolidação das competências elencadas pelo universo da pesquisa houve a confecção de um formulário no *Google forms* (Apêndice C) para ser aplicado aos três últimos chefes da Seção de Pagamento com o objetivo de confirmar se as competências apontadas pelo Diretor da DIGEP, a Subdiretora da DIGEP e os militares da Seção de Pagamento eram competências desenvolvidas durante a rotina de suas atividades, e ainda, certificar-se do grau de importância das competências elencadas e como o chefe se autoavaliava no desenvolvimento da competência apontada.

Houve a adesão de 100% do universo selecionado, no caso, os três últimos chefes da Seção de Pagamento.

O Questionário foi realizado por meio da ferramenta *Goggle Forms* e encaminhado aos militares da pesquisa via *Whatsap*, sendo estruturado da seguinte maneira: a primeira pergunta era relativa ao tempo de efetivo serviço do oficial BM e a segunda pergunta levanta o tempo que o militar exerceu a função como chefe da Seção de Pagamento/DIGEP.

As perguntas na sequência marcadas de 1 a 10 foram organizadas em questionário com a seguinte lógica aplicada: a primeira etapa da pergunta é relativa à importância da competência apontada e na segunda etapa do questionamento a autoavaliação do oficial relativa à sua capacidade de desenvolvê-la quando na atividade de chefe da Seção de Pagamento.

Para melhor verificação da importância das competências foram adotados os rótulos da escala *Likert* sendo: 1-Nada importante; 2-Pouco importante; 3-Razoavelmente importante; 4-Muito importante e 5-Totalmente importante.

Para a segunda etapa da questão, considerando uma autoavaliação quanto ao domínio da competência, utilizou-se:

1. Não domino a competência;
2. Domino pouco a competência;
3. Domino medianamente a competência;
4. Domino muito a competência; e
5. Domino plenamente a competência.

### 4.3.1. Análise do questionário via google forms

Em verificação ao tempo de efetivo serviço dos Oficiais que preencheram os formulários temos: o oficial de menor tempo de efetivo serviço possui 13 anos e 6 meses, outro com 23 anos de serviço e o com maior tempo de efetivo serviço com 25 anos.

Referente ao tempo em que foi efetivado como chefe da Seção de Pagamento, tempos: 2 anos e 9 meses, um oficial com 5 anos e um oficial com 10 anos de chefia da SEPAG.

Para as questões referentes à importância das competências elencadas e o domínio da capacidade pelo chefe da Seção de Pagamento, temos:

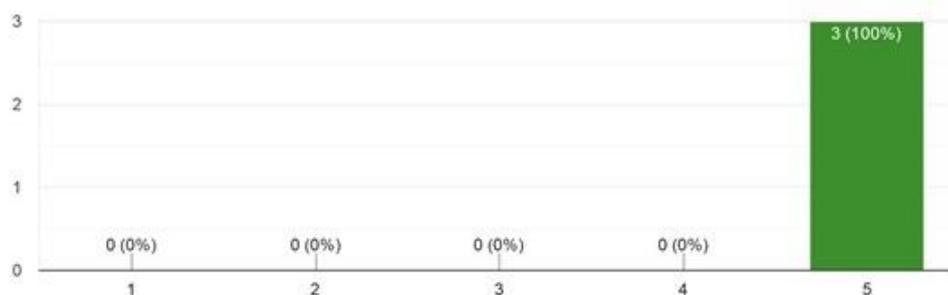
#### Competência 1- Uso de ferramentas como Planilhas/Bancos de dados

Para a pergunta relativa à importância do uso de ferramentas como planilhas tipo *excel* e banco de dados, o universo considerou com relevância total, somando o valor de 15 pontos.

**Figura 9 – Resultado pergunta 01 – 1ª Parte**

1- Para a execução das atribuições da Seção de Pagamento, conforme Regimento Interno, o senhor entende que o conhecimento relacionado à...te/banco de dados) importante?Qual relevância?

3 respostas



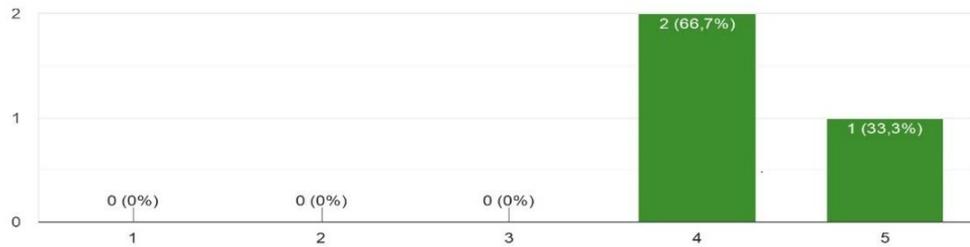
Fonte: A autora.

Na segunda etapa do questionamento relativo a competência para o uso de ferramentas como planilhas/banco de dados, o oficial deveria autoavaliar-se no uso das ferramentas, enquanto chefes da Seção de Pagamento. Em 66,6% se percebeu com muito domínio da competência e apenas um avaliou-se com domínio pleno das ferramentas. A referida competência obteve a nota máxima com 13 pontos.

### Figura 10 – Resultado pergunta 01 – 2ª Parte

1- Diante da importância relatada quanto ao uso da ferramenta relacionado à operações com planilhas (excel) importante? O senhor se considera apto?

3 respostas



Fonte: A autora.

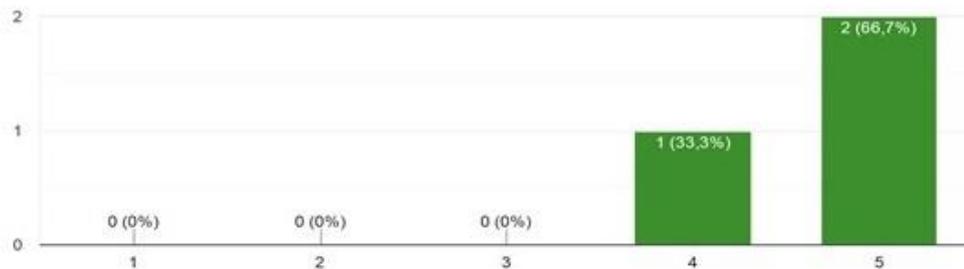
### Competência 2 – Conhecimento jurídico

A questão nº 2, a qual trata da importância do conhecimento jurídico percebida pelos chefes da SEPAG para a execução da rotina da Seção, para 66,6% julgaram totalmente importante e um avaliou como muito importante, tendo pontuação final de 14 pontos.

### Figura 11 – Resultado pergunta 02 – 1ª Parte

2-O senhor julga qual importância do conhecimento jurídico (legislação) para o exercício da função de chefe da Seção de Pagamento? Qual a relevância?

3 respostas



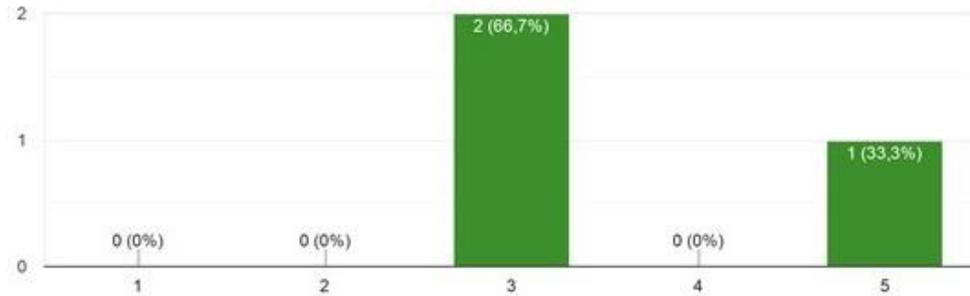
Fonte: A autora.

Na segunda etapa da pergunta, quando se trata da percepção da capacidade de utilizar o referido conhecimento, 66,6% marcaram o valor 3, equivalente a domínio medianamente a competência, tendo apenas um com percepção de domínio pleno da competência. A nota final obtida foi de 11.

**Figura 12 – Resultado pergunta 02 – 2ª Parte**

2-Relativo ao que julgou para o conhecimento jurídico para o exercício da função de chefe da Seção de Pagamento o senhor se julga capacitado?

3 respostas



Fonte: A autora.

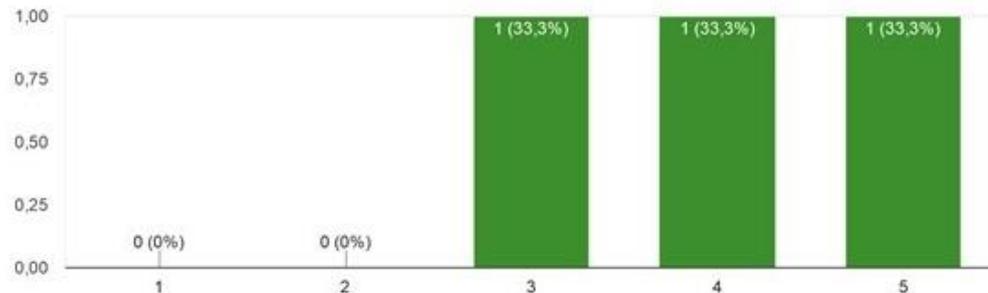
### Competência 3 – Conhecimento contábil

Relativo à competência sobre conhecimento contábil, não houve consenso tendo cada um dos entrevistados uma percepção diferente a respeito do conhecimento contábil.

**Figura 13 – Resultado pergunta 03 – 1ª Parte**

3-O senhor julga em qual grau de importância o conhecimento contábil para o exercício das atividades de chefe da SEPAG/DIGEP?

3 respostas



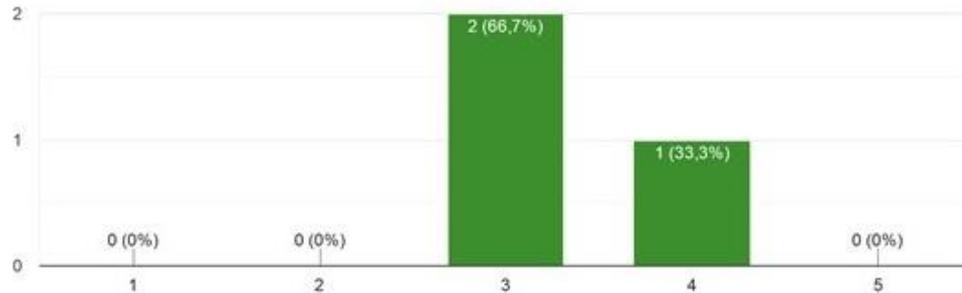
Fonte: A autora.

Na segunda etapa da pergunta, relativo à percepção de como desempenhou a função em relação ao conhecimento contábil, percebe-se que a maioria, 66,6% entendeu que desenvolveu de forma mediana. A pontuação relativa a importância do conhecimento contábil foi de 10 pontos.

### Figura 14 – Resultado pergunta 03 – 2ª Parte

3-Relativo ao julgamento frente a importância do conhecimento contábil para o exercício das atividades de chefia da SEPAG/DIGEP, como o senhor se avalia?

3 respostas



Fonte: A autora.

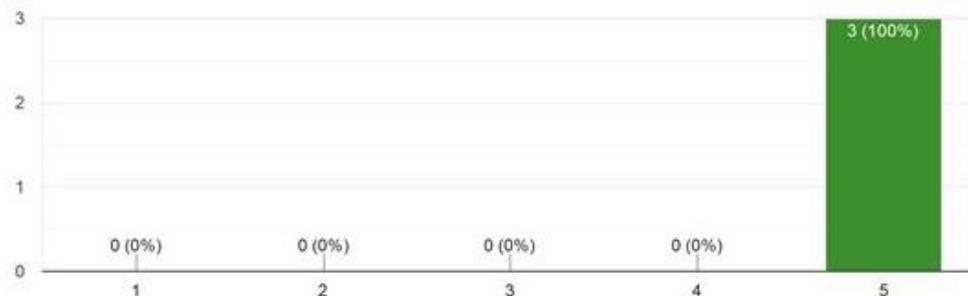
### Competência 4 – Relação interpessoal

A quarta competência elencada, que diz respeito à importância das relações interpessoais, 100% entenderam que é essencial tal competência para o desenvolvimento das atividades da SEPAG.

### Figura 15 – Resultado pergunta 04 – 1ª Parte

4- O Relacionamento interpessoal, ou seja, ter trato amigável e respeito com os colaboradores, superiores e demais envolvidos no serviço é uma... importante para o Chefe da Seção de Pagamento?

3 respostas



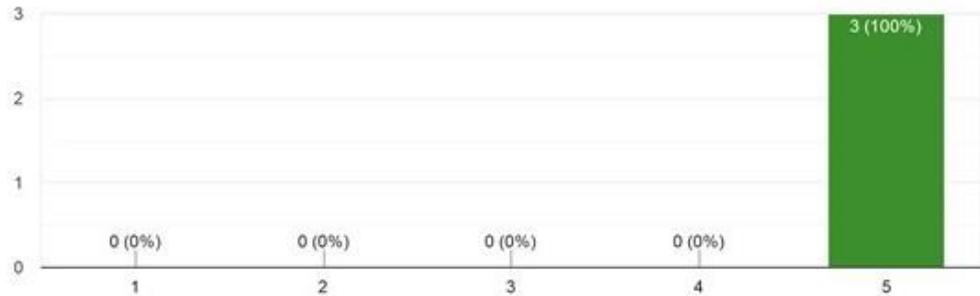
Fonte: A autora.

Na segunda etapa do questionamento sobre o seu desempenho referente ao relacionamento pessoal, em 100% da amostra, percebem-se que dominam plenamente a competência.

### Figura 16 – Resultado pergunta 04 – 2ª Parte

4- Na execução da rotina de trabalho da SEPAG/DIGEP o senhor julga que desenvolveu o relacionamento interpessoal para com todos os colaboradores?

3 respostas



Fonte: A autora.

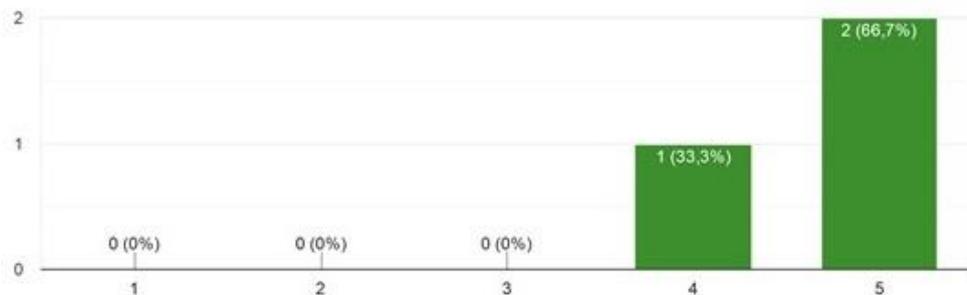
### Competência 5 - Liderança

Na quinta competência elencada, que trata de Liderança, 66,6% entendem que é essencial a liderança para o desenvolvimento das atividades do setor e 33,3% atribuiu o valor 4 para a competência citada, também definindo com uma habilidade muito importante. Total de 14 pontos.

### Figura 17 – Resultado pergunta 05 – 1ª Parte

5-Liderança é a capacidade de mobilizar, coordenar e integrar pessoas, inspirando-as em suas idéias e ações. Tal competência, na sua visão, po...ortância para a execução das atividades da SEPAG?

3 respostas



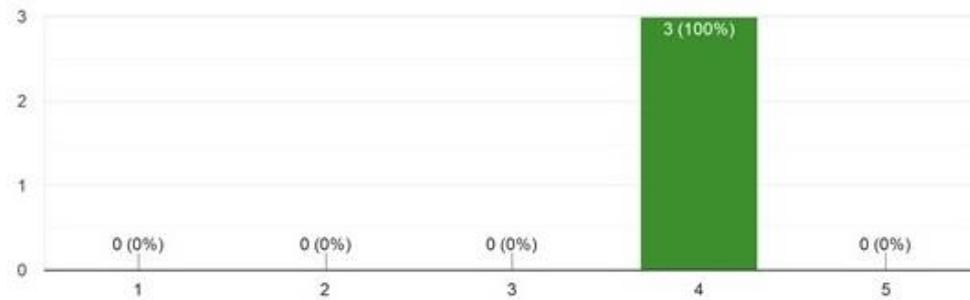
Fonte: A autora.

No desenvolvimento da competência Liderança, todos se avaliaram com muito domínio da competência. Total de 12 pontos.

**Figura 18 – Resultado pergunta 05 – 2ª Parte**

5-O senhor foi capaz de exercer a liderança necessária?

3 respostas



Fonte: A autora.

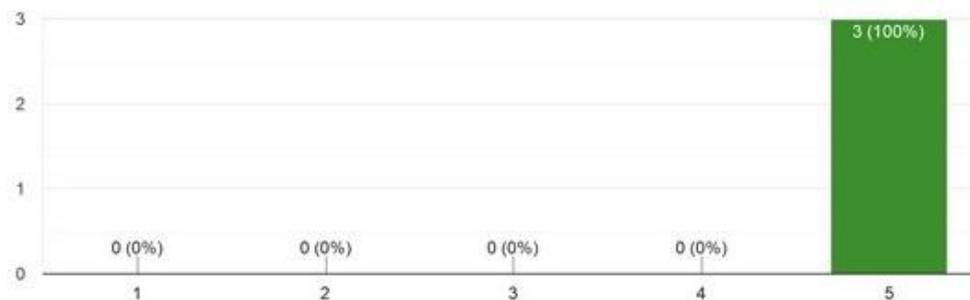
### Competência 6 - Comprometimento

O sexto item trata da importância do comprometimento nas atividades da SEPAG e em 100% das respostas, os entrevistados percebem que é uma competência essencial.

**Figura 19 – Resultado pergunta 06 – 1ª Parte**

6-Ter consciência da importância do trabalho. Realizar atividades da melhor forma possível. Ser Capaz de Responder com prontidão às demandas so...m qual importância para o exercício da função?

3 respostas

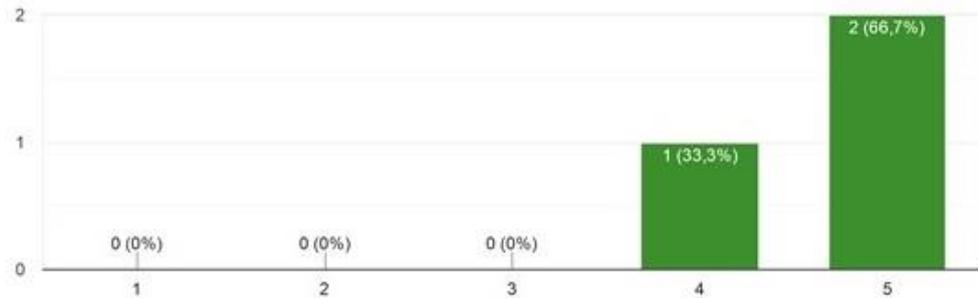


Fonte: A autora.

Na segunda etapa do questionário, 66,6% consideraram ter o comprometimento compatível com as necessidades da seção e apenas 33,3% deu a importância necessária.

**Figura 20 – Resultado pergunta 06 – 2ª Parte**

6- O senhor julga que teve o comprometimento compatível para exercício da função?  
3 respostas



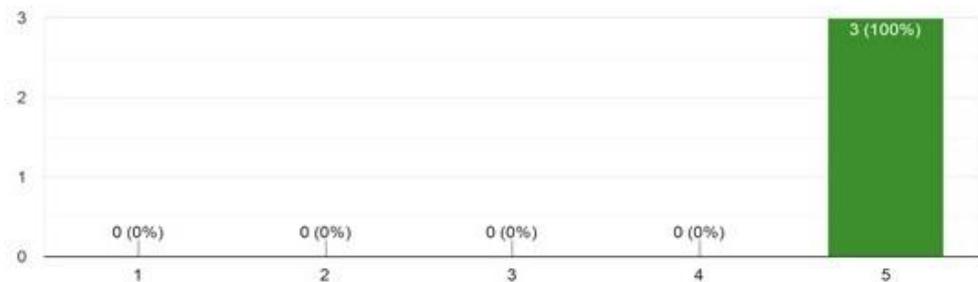
Fonte: A autora.

### Competência 7 - Proatividade

No sétimo item foi abordado a importância da competência proatividade e em 100% da amostra, consideraram totalmente importante para o desenvolvimento das atividades.

**Figura 21 – Resultado pergunta 07 – 1ª Parte**

7- O senhor julga que ser proativo é uma competência inerente à função de chefia da SEPAG, ou seja, ser atento para reconhecer e assumir a res...acordo com as situações que acontecem no tempo?  
3 respostas

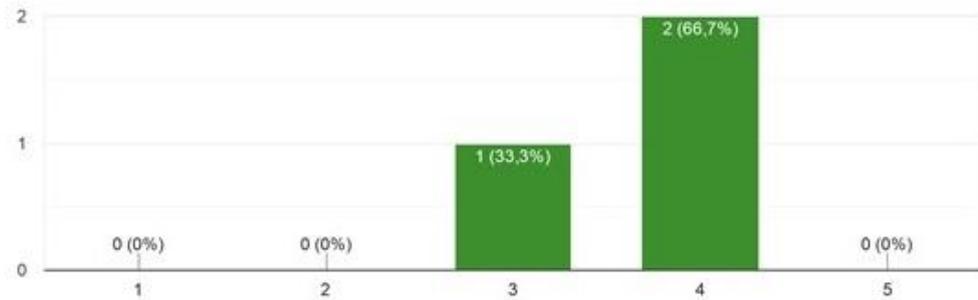


Fonte: A autora.

Na segunda etapa, no desdobramento de como o oficial se percebe relativo à competência abordada, em 66,6% da amostra se percebem capazes, mas não em sua plenitude, atribuindo um valor 4, e um se avaliou com domínio mediano, atribuindo um valor de 3.

**Figura 22 – Resultado pergunta 07 – 2ª Parte**

7-O senhor se julga proativo no exercicio da função de chefia da SEPAG?  
3 respostas



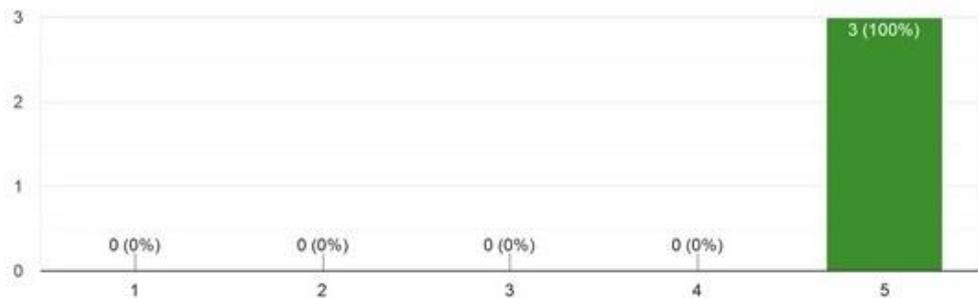
Fonte: A autora.

### Competência 8 - Autoconfiança

O item oitavo trata da autoconfiança, em como a segurança nas atitudes e decisões tem impacto nas atividades da Seção e em 100% da amostra, entendem ser uma atitude essencial.

**Figura 23 – Resultado pergunta 08 – 1ª Parte**

8-A Autoconfiança, ou seja, demonstrar a segurança que tem em suas decisões para a equipe, fazendo com que acreditem em suas ações, deve ser competência a ser praticada pelo Chefe da SEPAG?  
3 respostas

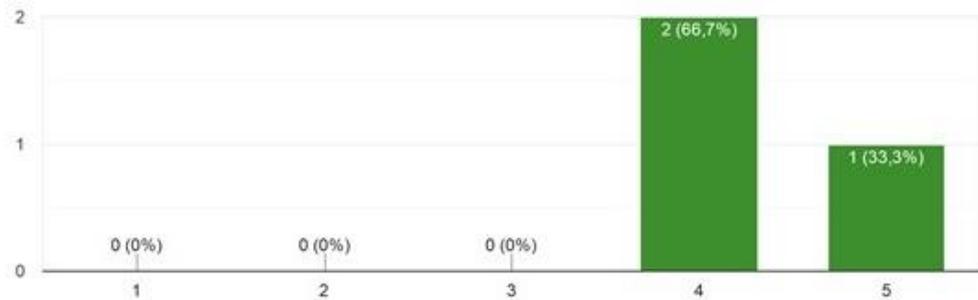


Fonte: A autora.

Na segunda a etapa, que se refere a autopercepção, em 66,6% percebem-se com muito domínio para desenvolver a competência, tendo apenas um se julgado com domínio pleno. A competência obteve 13 pontos na avaliação.

**Figura 24 – Resultado pergunta 08 – 2ª Parte**

8-O senhor julga que atuou com Autoconfiança (segurança) no exercício de Chefe da SEPAG?  
3 respostas



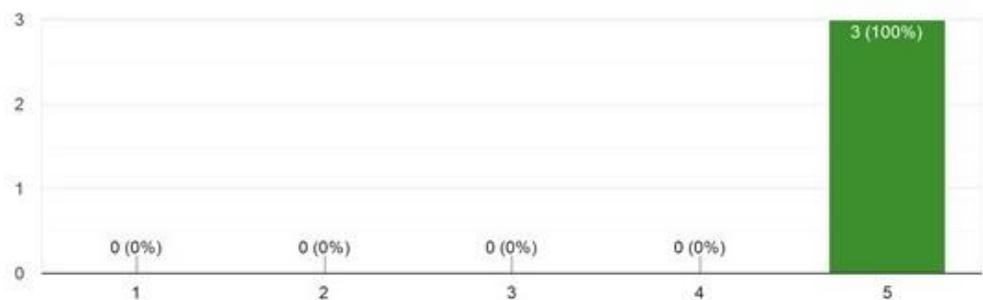
Fonte: A autora.

### Competência 9 – Comunicação

No nono item foi abordado a importância da capacidade de se comunicar em todos os espectros e em 100% da amostra apontaram ser uma habilidade essencial.

**Figura 25 – Resultado pergunta 09 – 1ª Parte**

9-Comunicação é a habilidade de expressar-se com clareza, fluência e de forma assertiva, estabelecendo um canal aberto de comunicação pa...tência é de qual importância na sua percepção?  
3 respostas

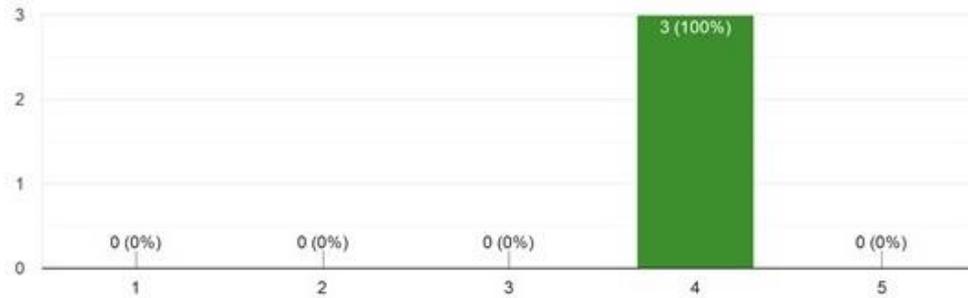


Fonte: A autora.

Na segunda etapa da questão, 100% se percebem capazes, mas não de maneira plena, atribuindo um valor de 4.

**Figura 26 – Resultado pergunta 09 – 2ª Parte**

9- O senhor julga qual o grau de exercício dessa competência no desenvolvimento da função?  
3 respostas



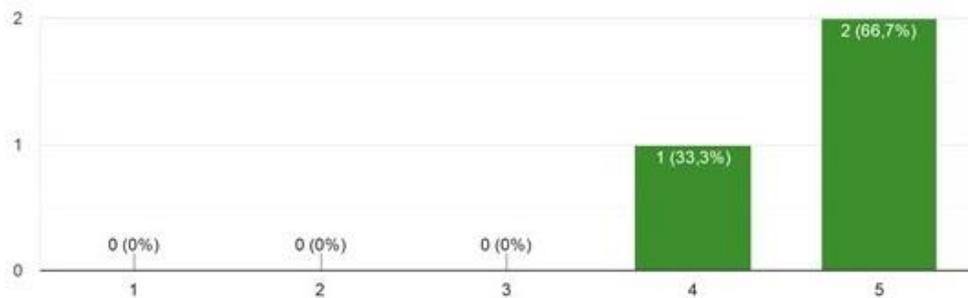
Fonte: A autora.

### Competência 10 – Tolerância à pressão

Por fim, a décima competência elencada, que trata de tolerância à pressão, 66,7% entendem que é uma habilidade essencial.

**Figura 27 – Resultado pergunta 10 – 1ª Parte**

10-Tolerância à pressão é a capacidade para lidar com situações de pressão e adversidades de forma adequada e profissional. Realizar as ativid...m qual importância o senhor vê essa competência?  
3 respostas



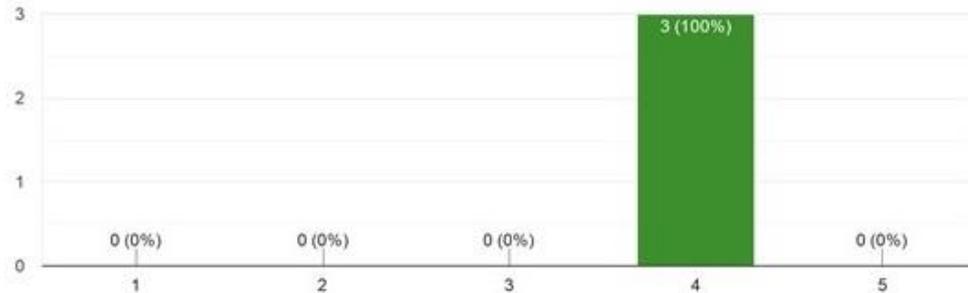
Fonte: A autora.

E na segunda etapa da pergunta, todas os oficiais se autoavaliaram com domínio considerável para lidar com pressão, em razão das atribuições que envolvem não só responsabilidades como também com cumprimento de prazos, muitas vezes exíguos.

**Figura 28 – Resultado pergunta 10 – 2ª Parte**

10-Diante da definição da competência tolerância à pressão, o senhor acredita que desenvolveu a referida competência?

3 respostas



Fonte: A autora.

Com o intuito de mensurar o grau de importância das competências elencadas e como os oficiais que atuaram como chefes da Seção de Pagamento se autoavaliaram no desenvolvimento das referidas competências, propõe-se calcular as lacunas para conclusão do mapeamento de competências proposto.

Conforme definidos anteriormente, houve a graduação de 1 a 5 para cada item, considerando que a amostra da presente pesquisa foram os três últimos chefes da Seção de Pagamento, pode-se concluir que o valor máximo para cada item é 15. Tanto para a importância da Competência, quanto para a percepção de atuação como chefe da SEPAG demonstrando domínio.

Na Figura 9 segue a pontuação relativa à importância que os Chefes da SEPAG veem para a execução das atribuições da Seção de Pagamento e a média aritmética.

**Figura 29 – Mensuração das Competências identificadas**

Título	Competências	Pontuação	Média Aritmética
C-1	Conhecimento em Excel (planilhas)	15	5,00
C-2	Conhecimento jurídico (legislação)	14	4,66
C-3	Conhecimento contábil	12	4

Continua...

Continuação

<b>Título</b>	<b>Competências</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Média Aritmética</b>
<b>C-4</b>	Relacionamento interpessoal	15	5,00
<b>C-5</b>	Liderança	14	4,66
<b>C-6</b>	Ser comprometido	15	5,00
<b>C-7</b>	Ser proativo	15	5
<b>C-8</b>	Autoconfiança (segurança)	15	5,00
<b>C-9</b>	Comunicação	15	5,00
<b>C-10</b>	Tolerância à pressão.	14	4,66

Fonte: A autora.

Após aplicação do questionário aos Oficiais do perfil focal quanto à importância das competências elencadas de C-1 a C-10, foi verificado que em 6 delas houve a pontuação máxima de 15, considerando-as totalmente importantes; em 3 competências obtiveram a pontuação de 14, muito próximo da pontuação máxima, indicando que a competência é de fundamental importância e apenas uma com menção 12, o que se observar a média aritmética de 4 uma pontuação considerável em relação a graduação da escala de 1 a 5, ratificando que todas as competências levantadas por meio das entrevistas são de relevância para o exercício da função de chefia da SEPAG.

Outra observação acerca dos dados obtidos é que, para os militares da Seção, todas as competências elencadas atendem aos objetivos institucionais alinhados com a Missão e Visão da Corporação.

Portanto, Conhecimento em Excel (planilhas), Relacionamento interpessoal, Ser comprometido, Ser proativo, Autoconfiança (segurança) e Comunicação são competências essenciais para o Chefe da SEPAG.

#### **4.3.2. Análise das Lacunas (gap's) identificados.**

Para a identificação das lacunas de capacitação ou *gap* é necessária a identificação do domínio das competências da função, uma vez que a identificação da importância das competências já foram registradas.

Após a apresentação da competência e sua abordagem quanto à importância no desenvolvimento da rotina da SEPAG houve o questionamento quanto a autoavaliação do oficial e que percepção possuía para a execução do referido conhecimento, habilidade ou atitude.

Na Figura 10 é apontado o grau de capacitação que os militares entrevistados se identificaram.

**Figura 30 – Autoavaliação dos chefes da SEPAG: Domínio da competência**

<b>Competência</b>	<b>Descrição da competência</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Média Aritmética</b>
<b>C-1</b> <b>Conhecimento em Excel (planilhas)</b>	Executar atividades que exijam o uso de planilhas e/ou banco de dados.	13	4,33
<b>C-2</b> <b>Conhecimento Jurídico (legislação)</b>	Ter conhecimento da legislação do CBMDF e das legislações pertinentes ao assunto pagamento.	11	3,66
<b>C-3</b> <b>Conhecimento contábil</b>	Compreender os mecanismos básicos de cálculos considerando as atividades de prestação de contas, cálculo de proventos e demais rubricas relativas ao pagamento dos	10	3,33

Continua...

Continuação

<b>Competência</b>	<b>Descrição da competência</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Média Aritmética</b>
<b>C-3</b> <b>Conhecimento contábil</b>	militares, dependentes e pensionistas, além de gratificações, etc.	10	3,33
<b>C-4</b> <b>Relacionamento interpessoal</b>	Ser capaz de conviver e colaborar de maneira adequada com os agentes envolvidos. Ter atitudes que facilitem a interação da equipe, mediando eventuais conflitos. Ter trato amigável e respeitoso com os colaboradores e superiores. Ter Senso de humor. Demonstrar respeito, companheirismo e empatia.	15	5,00
<b>C-5</b> <b>Liderança</b>	Mobilizar, coordenar e integrar pessoas, inspirando-as em suas ideias e ações. Ser criativo. Promover relacionamentos construtivo de forma a estimular a equipe a seguir com as estratégias definidas. Ter resiliência para lidar com adversidades, pressões, estresses Reconhecer o trabalho dos colaboradores. Saber delegar. Responsabilizar-se também pelos erros e fracassos.	12	4,00
<b>C-6</b> <b>Ser comprometido</b>	Ter consciência da importância do trabalho. Realizar atividades da melhor forma possível. Ser capaz de responder com prontidão	14	4,66

Continua...

Continuação

<b>Competência</b>	<b>Descrição da competência</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Média Aritmética</b>
<b>C-6</b> <b>Ser comprometido</b>	às demandas solicitadas. Ser cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, assim como as rotinas da Seção.	14	4,66
<b>C-7</b> <b>Ser proativo</b>	Ser capaz de agir por antecipação, observando sempre os sinais futuros. Ser atento para reconhecer e assumir a responsabilidade de reagir, modificar e interagir de acordo com as situações que acontecem no tempo certo.	11	3,66
<b>C-8</b> <b>Autoconfiança (segurança)</b>	Ter confiança para agir quando precisar, demonstrando iniciativa para atingir os objetivos.	13	4,33
<b>C-9</b> <b>Comunicação</b>	Expressar-se com clareza, fluência e de forma assertiva, estabelecendo um canal aberto de comunicação para expor as expectativas em relação as missões desenvolvidas pelas subpastas da Seção realizando os feedbacks, quando necessário.	12	4,00
<b>C-10</b> <b>Tolerância a pressão</b>	Lidar com situações de pressão e adversidades de forma adequada e profissional. Realizar as atividades mesmo em ambiente de pressão ou prazo exíguo. Manter o controle emocional e aceitar críticas encarando-as como possibilidades de aprendizagem.	14	4,66

Fonte: A autora.

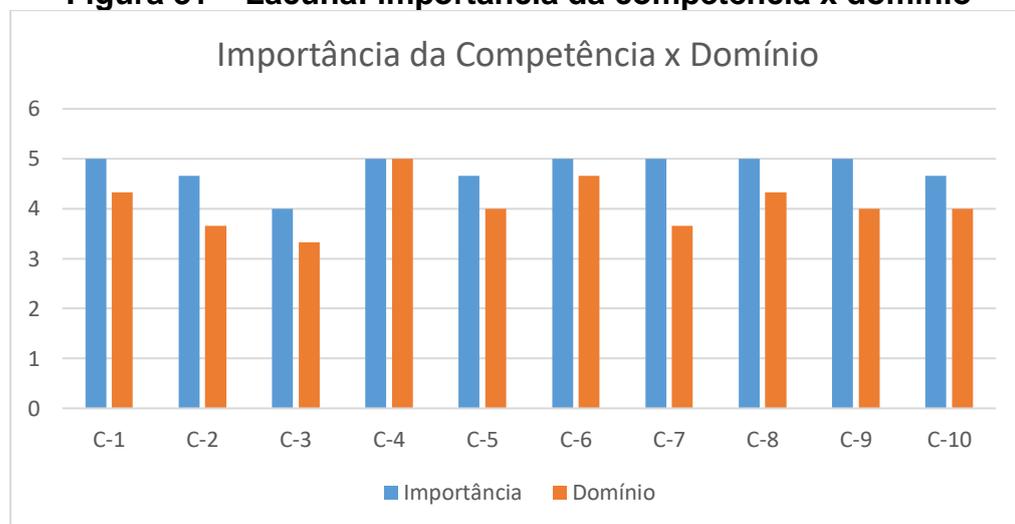
No quesito percepção individual quanto à capacidade para o desenvolvimento das atividades consideradas essenciais para ser chefe da Seção de Pagamento, apenas em uma das competências abordadas todos os envolvidos se autoavaliaram

com domínio pleno da competência, que é o relacionamento interpessoal, tendo as demais competências, uma autoavaliação com domínio pelo menos mediano.

A menor avaliação foi na Competência C-3 com pontuação 10, que diz respeito ao conhecimento contábil, apenas para registro, nenhum dentre os militares entrevistados possui formação na área contábil.

Para melhor observação e entendimento dos dados obtidos e melhor visualização dos *gap* s ou lacunas, segue a Figura 11.

**Figura 31 – Lacuna: importância da competência x domínio**



Fonte: a autora.

É possível verificar na Figura 11, que confronta a importância da competência versus o domínio do oficial questionado, que não há uma discrepância abrupta, tendo um *gap* de no máximo 6,68.

Para o presente estudo utilizou-se do método desenvolvido por Borges-Andrade e Lima (1983), que permite o cálculo do *gap* de maneira simplificada após a coleta dos mapeamentos organizacionais e funcionais, Carbone *et al.* (2009, p. 68) fala a respeito do benefício da fórmula:

Permite o mapeamento do *gap*, ou lacuna, de competências, ponderando, 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. (CARBONE *et al.*, 2009, p. 68)

A expressão para o cálculo do *gap* é:

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

Sendo:

$N$  = *gap* ou Lacuna;

$I$  = Importância;

4 = Nível de importância da escala utilizada;

$D$  = Domínio (Capacitação).

Em razão da escala *Likert* para pontuação houve a substituição do 4 por 5 no nível de importância da equação, logo:

$$N = I (5 - D)$$

Depois de calculados os *gap*'s foi possível estabelecer a prioridade das competências a serem tratadas.

**Figura 32 – Cálculo da lacuna (gap)**

Competência	Importância	Domínio	Lacuna(gap) N=I (5-D)
<b>C-1</b> Conhecimento planilhas e/ou banco de dados	5,00	4,33	3,35
<b>C-2</b> Conhecimento Jurídico (legislação)	4,66	3,66	6,24
<b>C-3</b> Conhecimento contábil	4,00	3,33	6,68
<b>C-4</b> Relacionamento interpessoal	5,00	5,00	0

Continua...

Continuação

<b>Competência</b>	<b>Importância</b>	<b>Domínio</b>	<b>Lacuna(gap) N=I (5-D)</b>
<b>C-5 Liderança</b>	4,66	4,00	4,66
<b>C-6 Ser comprometido</b>	5,00	4,66	1,7
<b>C-7 Ser proativo</b>	5,00	3,66	6,7
<b>C-8 Autoconfiança (segurança)</b>	5,00	4,33	3,35
<b>C-9 Comunicação</b>	5,00	4,00	5,00
<b>C-10 Tolerância a pressão</b>	4,66	4,00	4,66

Fonte: A autora.

Para fins de análise adotou-se a seguinte relação: quanto menor o valor, menor a Lacuna e maior equilíbrio da Competência e o domínio da Competência.

Considerando o valor máximo de 20, para não capacitado, será considerado a seguinte interpretação:

**Figura 33 – Interpretação do grau de domínio**

<b>Lacuna(gap)</b>	<b>Grau de domínio</b>
<b>15-20</b>	Insuficiente
<b>10-14</b>	Deficitário
<b>5-9</b>	Suficiente
<b>0-4</b>	Domínio pleno

Fonte: A autora.

Diante de todos os dados pertinentes ao diagnóstico das lacunas, cabe a decisão estratégica do Comando referente à Gestão de Pessoas para estabelecer as diretrizes para mitigar essas lacunas.

Então, identificadas as lacunas é hora de atuar em treinamento, só que de forma pontual, precisas, diretamente aos pontos de insuficiência de desenvolvimento.

Para o presente estudo temos o seguinte diagnóstico:

**Figura 34 – Quadro de diagnóstico das competências da SEPAG/DIGEP**

Competência	Importância	Domínio	Lacuna(gap) N=I (5-D)	Diagnóstico
C-1 Conhecimento em Excel (planilhas)	5,00	4,33	3,35	Domínio Pleno
C-2 Conhecimento jurídico (legislação)	4,66	3,66	6,24	Suficiente
C-3 Conhecimento contábil	4,00	3,33	6,68	Suficiente
C-4 Relacionamento interpessoal	5,00	5,00	0	Domínio Pleno
C-5 Liderança	4,66	4,00	4,66	Suficiente
C-6 Ser comprometido	5,00	4,66	1,7	Domínio Pleno
C-7 Ser proativo	5,00	3,66	6,7	Suficiente

Continua...

Continuação

<b>Competência</b>	<b>Importância</b>	<b>Domínio</b>	<b>Lacuna(gap) N=I (5-D)</b>	<b>Diagnóstico</b>
<b>C-8 Autoconfiança (segurança)</b>	5,00	4,33	3,35	Domínio Pleno
<b>C-9 Comunicação</b>	5,00	4,00	5,00	Suficiente
<b>C-10 Tolerância à pressão</b>	4,66	4,00	4,66	Suficiente

Fonte: A autora.

Finalizando, o quadro demonstra que os oficiais que passaram pela Seção de Pagamento, embora não possuam domínio pleno de todas as competências mapeadas, tem alto grau de conhecimento, habilidades e atitudes para as atribuições da SEPAG.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho monográfico foi desenvolvido com o intuito de propor modelo para o mapeamento das competências na área administrativa do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), a partir do mapeamento das competências da chefia da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal da Corporação.

No que tange ao objetivo 1, de forma resumida, a Gestão por Competências é definida como uma ferramenta de gestão de pessoas com ações complexas não findando na etapa de mapeamento de competências, abrangendo também o processo de recrutamento e seleção, além da capacitação, avaliação e retroalimentação de todo o sistema de gestão de pessoas, de maneira cíclica e contínua.

A Gestão por Competências tem como missão gerenciar os *gap's* de competências que eventualmente existam na organização, visando minimizá-los por meio do monitoramento das mudanças de estratégia organizacional, bem como toda a cadeia de alterações que vem como a Missão, Visão e outros indicadores até a retroalimentação por meio de avaliação e acompanhamento dos processos.

No tocante aos desafios a serem vencidos para a implementação da Gestão por Competências numa instituição militar, foram elencadas as dificuldades para sensibilizar o alto comando para a importância da adoção das políticas para a mudança de cultura organizacional para que seja efetiva.

Dos desafios a serem ultrapassados para a implementação da Gestão por Competências, tem a sensibilização do Comando ou Diretoria das organizações, pois permite uma adesão efetiva dos colaboradores, uma vez que altera a cultura organizacional.

Durante o desenvolvimento do trabalho foram realizadas entrevistas junto ao Departamento de Gestão de Pessoal do Exército com os oficiais responsáveis pela implementação da Gestão por Competências apontaram dificuldades para sua implementação por perceberem que as diretrizes adotadas eram genéricas e que necessitavam de respeitar as especificidades das áreas administrativas e

operacionais, tanto é que o Projeto de Gestão por Competências estava em processo de finalização para que fossem adaptadas as adequações necessária de cada setor.

No âmbito militar, após entrevistas realizadas aos oficiais responsáveis pelo processo de implantação da Gestão por Competências no Exército Brasileiro, ficou evidente as mesmas dificuldades encontradas pelos setores públicos, somado as especificidades da Corporação. O referido caso serve como parâmetro para outras instituições militares que possuam o interesse em adotar a ferramenta da Gestão por Competências para a Gestão de Pessoas.

Considerando que o presente estudo propôs o mapeamento das competências da função de chefia da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal, houve a definição de 3 etapas distintas para a realização do mapeamento das competências da referida função.

Foi estabelecida a sequência para que fosse elencadas as competências relativas as competências organizacionais, de acordo com a percepção dos Oficiais da Diretoria de Gestão de Pessoal, sendo o Diretor e Subdiretora da Diretoria de Gestão de Pessoal, além dos militares lotados na Seção de Pagamento. Na sequência, houve a análise das competências citadas por todos os referidos militares, compilando assim as competências da referida função.

Por conseguinte, houve a consolidação das competências para o exercício da função de chefia da Seção de Pagamento da DIGEP, com a avaliação de importância, por parte dos três últimos chefes da Seção de Pagamento, e por fim a autoavaliação para se detectar o grau de domínio das competências pelos militares que exerceram a função de chefe da SEPAG/DIGEP.

Após as devidas avaliações, foi verificado que os oficiais que exerceram a função de chefe da SEPAG/DF, possuíam todas as competências de maneira satisfatória para a execução das atribuições da seção, 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 das competências.

Finalizando, registra-se que o objetivo geral proposto foi atingido, respondendo ao questionamento inicial, quando mapeadas as competências da chefia da Seção de Pagamento da DIGEP, sendo possível a realização do cálculo do gap e diagnóstico das competências dos militares avaliados, assim como a consecução dos objetivos específicos, concluindo com êxito o presente estudo.

O mapeamento das competências da Chefia da Seção de Pagamento da DIGEP é o produto do presente estudo.

## 6. RECOMENDAÇÕES

Considerando os dados obtidos a partir do presente estudo realizado e demais considerações, recomendam-se as seguintes ações:

- Encaminhamento do presente estudo ao setor pertinente para o conhecimento do mapeamento das competências da chefia da Seção de Pegamento da DIGEP;
- Encaminhamento ao Estado-Maior-Geral para conhecimento do roteiro utilizado para o mapeamento de competências;

Pesando as informações a cerca da importância da adesão do Comando para a implementação da Gestão por Competências, à criação de uma Comissão para estabelecer as diretrizes e as estratégias para a implementação.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, **Decreto n.º 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: <https://bit.ly/3wAAZjA>. Acesso em: 21 de fev. de 2021.

BRASIL, **Decreto n.º 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: <https://bit.ly/31I52HB>. Acesso em: 21 de fev. de 2021.

BRASIL, **Decreto n.º 5.707, de 23 de fev. de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <https://bit.ly/2PYCVRO>. Acesso em: 21 de fev. de 2021.

BRASIL, **Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <https://bit.ly/2QUnOtd>. Acesso em: 21 de fev. de 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://bit.ly/31LbUEs>. Acesso em: 21 de fev. de 2021.

BRASIL, **Decreto-Lei 200**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <https://bit.ly/3uib3qU>. Acesso em: 21 de fev. de 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1991. Disponível em: <https://bit.ly/3sSP21x>. Acesso em: 09 dez. 2020.

BRESSER, **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Disponível em: <https://bit.ly/3sR5Upq>. Acesso em: 21 de fev. de 2021.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Elsevier Editora LTDA. 2010.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Manual para normatização de trabalhos acadêmicos**. Ed. rev. Brasília: CBMDF, 2019.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Missão, visão e valores do Corpo de Bombeiros**. Brasília, 2012b. Disponível em: <https://bit.ly/39Fdc8d>. Acesso em: 09 dez. 2020.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico 2017-2024**. Brasília, 2016. 1ª versão. Disponível em: <https://bit.ly/3sNKGJa>. Acesso em: 09 dez. 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora atlas, 2011.

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

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

INFOPÉDIA. **Dicionários Porto Editora**. Disponível em: <https://bit.ly/31HG7UI>. Acesso em: 28 fev. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências, Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com foco em competência, a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

LEMOS, Paulo Cesar Machado. **Tecnologia em Gestão Pública: Modelo Brasileiro de Planejamento, Orçamento e Gestão**. Disponível em: <https://bit.ly/2R6kgEs>. Acesso em: 21 de fev. de 2021.

LIMA, Lázaro Ferreira de; SCANFONE, Leila. **As ferramentas de auxílio à gestão de pessoas por competências implementadas pela Diretoria de Controle de Efetivos do Exército Brasileiro**. Disponível em: <https://bit.ly/3rM9Zdj>. Acesso em: 09 de dez. de 2020.

MPOG. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: SEGEP, 2012.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaber, 2016.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências; ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2008.

## APÊNDICES

## **Apêndice A**

### **Entrevista aos diretores e militares da Seção de Pagamento da DIGEP**

(DIGEP e SUBDIGEP)

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 2021

O presente instrumento tem como objetivo colher informações acerca de opinião relacionada a competências organizacionais e competências individuais para o exercício da função de chefia da Seção de Pagamento da DIGEP, a fim de subsidiar pesquisa científica desenvolvida pela Maj. QOBM/Comb. Maria das Graças Costa dos Santos, Oficial aluna do CAEO/2020, relativo ao tema: **Gestão por Competências: Implementação no âmbito da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal do CBMDF.**

O CBMDF possui como Missão “Proteção de vidas, patrimônio e meio ambiente”, e como Visão: “Até 2024, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal 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.” (Plano Estratégico 2017-2024)

Baseado no tema do trabalho monográfico, que trata da Gestão por competências, para melhor compreensão do que se espera atingir, é importante esclarecer de forma breve o que é competência:

Competência é a capacidade de desenvolver atividades tendo em vista seus conhecimentos técnicos, habilidade de por em prática os seus conhecimentos, além disso a atitude (comportamento) no desenvolvimento de tais serviços, tudo isto alinhado a Missão e Visão do CBMDF.

Dito isto, seguem as atribuições indicadas no Regimento Interno que o Oficial designado como chefe deve executar:

I-planejar, coordenar, acompanhar e executar as atribuições dos respectivos setores;

II-coordenar e controlar o emprego de pessoal, as alterações funcionais e os afastamentos dos militares lotados ou à disposição;

III-promover a capacitação continuada de seu efetivo, estabelecendo rotinas e treinamentos periódicos;

IV - elaborar memorandos, ofícios, despachos, informações, certidões, minutas e outros documentos;

V-fiscalizar e controlar o trabalho realizado pelos assessores, assistentes e auxiliares;

VI-zelar pela uniformização de procedimentos, rotinas e entendimentos no âmbito do setor;

VII-promover estudos e análises com vistas ao aprimoramento e à racionalização das atividades do setor;

VIII-analisar e proferir decisões nos atos, solicitações, reclamações ou processos administrativos de sua competência;

IX-zelar pelo cumprimento de prazos dos processos administrativos que estejam sob sua responsabilidade;

X-garantir a execução das ações definidas no Plano Estratégico, atinentes à sua área de atuação.

Baseado nas informações acima, concito Vossa Senhoria a responder as seguintes questões:

1-Quanto tempo o(a) senhor(a) possui de efetivo serviço?

2-Quanto tempo atua na Diretoria de Gestão de Pessoal?

3- Existe algum critério de seleção (Conhecimento/formação prévia) para a lotação de oficial na função de chefia da Seção de Pagamento? Qual (is) critérios, em caso positivo?

4- Para os oficiais designados para aquela lotação o Corpo de Bombeiros disponibiliza ou ministra algum curso específico?

5- O (A) senhor(a) julga necessário algum conhecimento específico prévio para a escolha do oficial a ser lotado na SEPAG? Se sim, qual(is)?

6-Diante das atribuições pertinentes a Chefia da Seção de Pagamento da DIGEP, considerando a Missão e Visão da Corporação, além das atribuições indicadas no Regimento Interno elenque:

6.1 Quais conhecimentos técnicos (formação, cursos, conhecimentos de legislação, sistemas, programas etc.) o(a) senhor(a) acredita ser(em) inerente(s) a função?

6.2 Quais habilidades o Chefe da SEPAG deve possuir para executar as atribuições da seção que o senhor acredita serem fundamentais?

6.3 Quais atitudes (comportamentos) são inerentes a função e que agregam ao setor?

6.4 Quais atitudes o chefe não deve possuir/demonstrar, que podem atrapalhar o desenvolvimento do trabalho?

Muito obrigada pela colaboração!

## Militares da SEPAG

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 2021

O presente instrumento tem como objetivo colher informações acerca de opinião relacionada a competências organizacionais e competências individuais para o exercício da função de chefia da Seção de Pagamento da DIGEP, a fim de subsidiar pesquisa científica desenvolvida pela Maj. QOBM/Comb. Maria das Graças Costa dos Santos, Oficial aluna do CAEO/2020, relativo ao tema: **Gestão por Competências: Implementação no âmbito da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal do CBMDF.**

O CBMDF possui como Missão “Proteção de vidas, patrimônio e meio ambiente”, e como Visão: “Até 2024, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal 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.” (Plano Estratégico 2017-2024)

Baseado no tema do trabalho monográfico, que trata da Gestão por competências, para melhor compreensão do que se espera atingir, é importante esclarecer de forma breve o que é competência:

Competência é a capacidade de desenvolver atividades tendo em vista seus conhecimentos técnicos, habilidade de por em prática os seus conhecimentos, além disso a atitude (comportamento) no desenvolvimento de tais serviços, tudo isto alinhado a Missão e Visão do CBMDF.

Dito isto, seguem as atribuições indicadas no Regimento Interno que o Oficial designado como chefe deve executar:

I-planejar, coordenar, acompanhar e executar as atribuições dos respectivos setores;

II-coordenar e controlar o emprego de pessoal, as alterações funcionais e os afastamentos dos militares lotados ou à disposição;

III-promover a capacitação continuada de seu efetivo, estabelecendo rotinas e treinamentos periódicos;

IV...

V-fiscalizar e controlar o trabalho realizado pelos assessores, assistentes e auxiliares;

VI-zelar pela uniformização de procedimentos, rotinas e entendimentos no âmbito do setor;

VII-promover estudos e análises com vistas ao aprimoramento e à racionalização das atividades do setor;

VIII-analisar e proferir decisões nos atos, solicitações, reclamações ou processos administrativos de sua competência;

IX-zelar pelo cumprimento de prazos dos processos administrativos que estejam sob sua responsabilidade;

X-garantir a execução das ações definidas no Plano Estratégico, atinentes à sua área de atuação.

Baseado nas informações acima, concito Vossa Senhoria a responder as seguintes questões:

1-Quanto tempo o(a) senhor(a) possui de efetivo serviço?

2-Quanto tempo atua na Diretoria de Gestão de Pessoal?

3-Quanto tempo atua na Seção de Pagamento/DIGEP?

4-Quais as principais demandas da Seção da Pagamento?

5-O(A) senhor(a) julga necessário algum conhecimento específico prévio por parte do(a) chefe da SEPAG? Se sim, qual(is)?

6-Diante das atribuições pertinentes a Chefia da Seção de Pagamento da DIGEP, considerando a Missão e Visão da Corporação, além das atribuições indicadas no Regimento Interno elenque:

6.1 Quais conhecimentos técnicos (formação, cursos, conhecimentos de legislação, sistemas, programas, etc) o(a) senhor(a) acredita ser(em) inerente(s) a função?

6.2 Quais habilidades o Chefe da Sepag deve possuir para executar as atribuições da seção que o senhor acredita serem fundamentais?

6.3 Quais atitudes (comportamentos) são inerentes a função e que agregam ao setor?

6.4 Quais atitudes o chefe não deve possuir/demonstrar, que podem atrapalhar o desenvolvimento do trabalho?

Muito obrigada pela colaboração!

## **Apêndice B**

### **Formulário *Google Forms***

## Mapeamento de Competências - Seção de Pagamento da DIGEP

O presente instrumento tem como objetivo colher a avaliação, de Vossa Senhoria, acerca das competências elencadas pelos militares da Seção de Pagamento, que julgaram pertinentes ao exercício da função de Chefia da Seção de Pagamento da DIGEP, com o intuito de dar subsídio a etapa de mapeamento das competências, conforme proposto pela pesquisa científica desenvolvida pela Maj. QOBM/Comb. Maria das Graças Costa dos Santos, Oficial aluna do CAEO/2020, relativo ao tema: Gestão por Competências: Implementação no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoal do CBMDF.

Para as questões de 1 a 10 serão considerados os seguintes rótulos da escala Likert: Para grau de importância da competência julgue 1-Nada importante; 2-Pouco importante; 3-Razoavelmente importante; 4-Muito importante e 5-Totalmente importante.

Para a segunda etapa da questão, considerando uma autoavaliação quanto ao domínio da competência, julgue: 1-Não domino a competência; 2-Domino pouco a competência; 3-Domino medianamente a competência; 4-Domino muito a competência e 5-Domino plenamente a competência.

**\*Obrigatório**

1. O senhor possui quanto tempo de efetivo serviço?

---

2. Quanto tempo o senhor atua ou atuou como chefe da Seção de Pagamento da DIGEP?

---

3. 1- Para a execução das atribuições da Seção de Pagamento, conforme Regimento Interno, o senhor entende que o conhecimento relacionado à operações com planilhas (excel ou equivalente/banco de dados) importante?Qual relevância? \*

*Marcar apenas uma oval.*

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

4. 1- Diante da importância relatada quanto ao uso da ferramenta relacionado à operações com planilhas (excel) importante?O senhor se considera apto? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não domino a competência	<input type="radio"/>	Domino plenamente a competência				

5. 2-O senhor julga qual importância do conhecimento jurídico (legislação) para o exercício da função de chefia da Seção de Pagamento? Qual a relevância?

*Marcar apenas uma oval.*

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

6. 2-Relativo ao que julgou para o conhecimento jurídico para o exercício da função de chefia da Seção de Pagamento o senhor se julga capacitado?

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não domino a competência	<input type="radio"/>	Domino plenamente a competência				

7. 3-O senhor julga em qual grau de importância o conhecimento contábil para o exercício das atividades de chefia da SEPAG/DIGEP?

*Marcar apenas uma oval.*

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

8. 3-Relativo ao julgamento frente a importância do conhecimento contábil para o exercício das atividades de chefia da SEPAG/DIGEP, como o senhor se avalia?

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Não domino a competência	<input type="radio"/>	Domino plenamente a competência				

9. 4- O Relacionamento interpessoal, ou seja, ter trato amigável e respeito com os colaboradores, superiores e demais envolvidos no serviço é uma característica importante para o Chefe da Seção de Pagamento?

*Marcar apenas uma oval.*

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

10. 4- Na execução da rotina de trabalho da SEPAG/DIGEP o senhor julga que desenvolveu o relacionamento interpessoal para com todos os colaboradores?

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Não domino a competência	<input type="radio"/>	Domino plenamente a competência				



14. 6- O senhor julga que teve o comprometimento compatível para exercício da função?

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Não domino a competência	<input type="radio"/>	Domino plenamente a competência				

15. 7-O senhor julga que ser proativo é uma competência inerente à função de chefia da SEPAG, ou seja, ser atento para reconhecer e assumir a responsabilidade de reagir, modificar e interagir de acordo com as situações que acontecem no tempo?

*Marcar apenas uma oval.*

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

16. 7-O senhor se julga proativo no exercício da função de chefia da SEPAG?

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Não domino a competência	<input type="radio"/>	Domino plenamente a competência				

17. 8-A Autoconfiança, ou seja, demonstrar a segurança que tem em suas decisões para a equipe, fazendo com que acreditem em suas ações, deve ser uma competência a ser praticada pelo Chefe da SEPAG?

*Marcar apenas uma oval.*

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

18. 8-O senhor julga que atuou com Autoconfiança (segurança) no exercício de Chefe da SEPAG?

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não domino a competência	<input type="radio"/>	Domino plenamente a competência				

19. 9-Comunicação é a habilidade de expressar-se com clareza, fluência e de forma assertiva, estabelecendo um canal aberto de comunicação para expor as expectativas em relação as atividades e missões desenvolvidas pela subpastas da Seção realizando o feedbacks, quando necessário, tal competência é de qual importância na sua percepção?

*Marcar apenas uma oval.*

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

20. 9- O senhor julga qual o grau de exercício dessa competência no desenvolvimento da função?

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não domino a competência	<input type="radio"/>	Domino plenamente a competência				

21. 10-Tolerância à pressão é a capacidade para lidar com situações de pressão e adversidades de forma adequada e profissional. Realizar as atividades mesmo em ambiente de pressão ou prazo exíguo. Manter o controle emocional. Com qual importância o senhor vê essa competência?

*Marcar apenas uma oval.*

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

22. 10-Diante da definição da competência tolerância à pressão, o senhor acredita que desenvolveu a referida competência?

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não domino a competência	<input type="radio"/>	Domino plenamente a competência				

## **Apêndice C**

**Entrevista junto ao Exército.**

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

O presente instrumento tem como objetivo colher informações acerca de opinião relacionada a competências organizacionais e competências individuais para o exercício da função de chefia da Seção de Pagamento da DIGEP, a fim de subsidiar pesquisa científica desenvolvida pela Maj. QOBM/Comb. Maria das Graças Costa dos Santos, Oficial aluna do CAEO/2020, relativo ao tema: **Gestão por Competências: Implementação no âmbito da Seção de Pagamento da Diretoria de Gestão de Pessoal do CBMDF.**

Entrevista realizada com o CEL PTTC do EB Emerson Almeida **CALLAI**, Gerente do Projeto Sistema Corporativo da Gestão de Pessoal – SisCoGeP; e com o CAP QAO PTTC do EB JOUBERT, Supervisor do Projeto Gestão por Competências, no Departamento-Geral do Pessoal do EB, localizado no Quartel General do Exército, SMU, no dia 18 de fevereiro de 2021, às 14h30.

A presente entrevista se deu de forma simultânea, sem estrutura, com o objetivo de se averiguar como se processa a Gestão por Competências do Exército e verificar quais as maiores dificuldades para a implementação da Gestão por Competências.

Inicialmente os referidos oficiais situaram-me em relação a legislação que motivou a implementação da Gestão por Competências no Exército Brasileiro, informando a respeito da Portaria Nº 325-EME, de 09 de dezembro de 2015, que aprova a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro, alinhado com seu Plano Estratégico 2016-2022.

Conforme perguntado quando iniciou a Gestão por Competências no Exército, o Cel Callai informou que embora não usassem o termo Gestão por Competências, é possível identificar ações desse tipo de gestão desde o princípio do exército, quando

é avaliado do ponto de vista que sempre houve a preocupação de formar seus militares de maneira a suprir às necessidades de pessoal em determinadas funções.

Questionado como se deu a implantação da Gestão por Competências por meio do Projeto de Gestão por Competências, o Cap Joubert, que é o Supervisor do Projeto Gestão por Competências, disse que embora houvesse as diretrizes especificando como se daria a implementação, não houve êxito da forma como estava estabelecida de maneira que o referido processo estava em fase de finalização; porém, informou que o fato de estarem finalizando o projeto, não estavam desistindo da implementação da Gestão por Competências e que já estão elaborando novo Projeto com as devidas adaptações.

Perguntado sobre a razão do encerramento do projeto, qual a maior dificuldade, o Capitão Joubert informou que a maior dificuldade encontrada foi a não separação das áreas operacionais e da área administrativa, por se tratar de áreas totalmente distintas.

Como não houve mais questionamentos a entrevista encerrou-se.

## **Apêndice D**

### **PRODUTO – Roteiro para o mapeamento das competências**

## **Roteiro para o mapeamento das competências**

O mapeamento de competências deve compreender o levantamento de competências organizacionais, as competências da função e o grau de conhecimento do militar das competências elencadas.

O objetivo do mapeamento é identificar o gap ou lacuna de conhecimentos, habilidades e atitudes do militar e as competências necessárias ao cumprimento das atribuições da função, para assim dar subsídio às ações de Comando, seja para a capacitação, seja para a movimentação.

Portanto, no roteiro proposto, ficam estabelecidas 3 etapas.

1ª etapa – Levantamento da Competências – percepção dos militares envolvidos, chefia, executores e subordinados, conforme modelo de questionário presente no Apêndice A deste estudo.

2ª etapa – Consolidação das competências elencadas pelos militares que responderam ao questionário da 1ª etapa.

A consolidação consiste na compilação das competências apontadas pelos militares entrevistados na 1ª etapa para que possam ser submetidas aos militares que compõe o universo da função a que se deseja mapear.

Nesta fase faz-se necessária a elaboração de um questionário ou formulário de maneira que possa ser avaliada cada competência na percepção de sua importância para o exercício da função a mapear e o domínio das competências pelos executores da função.

Para mensuração da importância das competências devem ser adotados os rótulos da escala *Likert* sendo:

1. Nada importante;
2. Pouco importante;
3. Razoavelmente importante;
4. Muito importante; e,
5. Totalmente importante.

Para a segunda etapa da questão, considerando uma autoavaliação quanto ao domínio da competência, deve-se utilizar:

1. Não domino a competência;
2. Domino pouco a competência;
3. Domino medianamente a competência;
4. Domino muito a competência; e
5. Domino plenamente a competência.

É importante ressaltar que para a aplicação do presente produto para diagnóstico de domínio houve a autoavaliação do militar que exerceu a função, foco do presente estudo, não havendo a abordagem de outros avaliadores como chefe, pares e/ou subordinados.

### 3ª etapa – Cálculo da lacuna ou *gap*

Para a 3ª etapa que trata do cálculo da lacuna ou *gap*, após as avaliações realizadas na 2ª etapa é possível se extrair a avaliação média referente à importância da competência e a média do domínio da competência pelo executor da função mapeada para então calcular a lacuna ou *gap* propriamente dita.

Diante das médias das competências avaliadas é possível realizar os cálculos para diagnosticar as lacunas existentes entre as competências necessárias à função e as competências existentes do colaborador para então subsidiar as tomadas de decisões relativas a pessoal.

A expressão para o cálculo do *gap* é:

$$N = I (5 - D)$$

Sendo:

$N$  = *gap* ou Lacuna;

$I$  = Importância;

5 = Nível de importância da escala utilizada;

$D$  = Domínio (Capacitação).

Para fins de análise adotou-se a seguinte relação: quanto menor o valor, menor a Lacuna e maior equilíbrio da Competência e o domínio da Competência.

A título de exemplificação onde o valor máximo da lacuna após a aplicação dos valores obtidos e utilizados na equação, é possível valorar em faixas para melhor diagnóstico. Após as devidas considerações, definindo o valor máximo de 20, para insuficiente, ou seja, não capacitado, deverá ser considerada a seguinte interpretação:

**Figura 35 – Interpretação do grau de domínio (Diagnóstico)**

<b>Lacuna(gap)</b>	<b>Grau de domínio</b>
<b>15-20</b>	Insuficiente
<b>10-14</b>	Deficitário
<b>5-9</b>	Suficiente
<b>0-4</b>	Domínio pleno

Fonte: A autora.

Finalizando, o presente produto possui o papel de nortear ações para o mapeamento de competências, podendo ser adaptado às necessidades das funções que necessitem de mapeamento.

## **ANEXOS**

**Anexo A**

**Memorando Nº 552/2021 – CBMDF/DIGEP/SEPAG**



**GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL**  
**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**  
 Diretoria de Gestão de Pessoal  
 Seção de Pagamento

Memorando Nº 552/2021 - CBMDF/DIGEP/SEPAG

Brasília-DF, 23 de fevereiro de 2021.

Para Senhora Maj QOBM/Comb Maria das Graças Costa dos Santos

Em atenção ao Memorando Nº 50/2021 - CBMDF/CEPED/ALUNOS/CAEO, informo a Vossa Senhoria que o dispêndio financeiro relativo à folha de pagamento do CBMDF no ano de 2020 totalizou a quantia de R\$ 874.836.491,67 (oitocentos e setenta e quatro milhões oitocentos e trinta e seis mil quatrocentos e noventa e um reais e sessenta e sete centavos) custeado pelos cofres Públicos Federal e Distrital da seguinte forma: R\$ 866.141.828,34 (oitocentos e sessenta e seis reais milhões cento e quarenta e um mil oitocentos e vinte e oito reais e trinta e quatro centavos) proveniente do Fundo Constitucional e R\$ 8.694.663,33 (oito milhões seiscentos e noventa e quatro mil seiscentos e sessenta e três reais e trinta e três centavos) oriunda da Conta Única do GDF.

Atualmente as fileiras do CBMDF são compostas de 5914 militares ativos, dado este extraído do Sistema de Gestão e Controle de Pessoal - GECOPE do CBMDF.

Respeitosamente,



Documento assinado eletronicamente por **IGOR MUNIZ DA SILVA, Maj. QOBM/Comb, matr. 1577665, Chefe da Seção de Pagamento, em exercício**, em 23/02/2021, às 17:39, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:  
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)  
 acao=documento\_conferir&id\_orgao\_acesso\_externo=0  
 verificador= 56548611 código CRC= 23F1FCE0.