

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE- FURG
CURSO DE GESTÃO EM OPERAÇÕES E LOGÍSTICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

1T(FN) OMAR NAMUR DE ÁVILA BALDO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES DE
DIFERENTES MODELOS PARA MITIGAR OS DESAFIOS E
OBSTÁCULOS NO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS**

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

RIO DE JANEIRO, RJ

2023

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO E APROVAÇÃO

AUTOR: 1T (FN) OMAR NAMUR DE ÁVILA BALDO

TÍTULO: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES DE DIFERENTES MODELOS PARA MITIGAR OS DESAFIOS E OBSTÁCULOS NO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS

Autorizo que o presente artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* da FURG, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Operações e Logística, e aprovado pelos professores responsáveis pela orientação e sua aprovação, seja utilizado para pesquisas acadêmicas de outros participantes deste ou de outros cursos, a fim de aprimorar o ambiente acadêmico e a discussão em torno das temáticas aqui propostas.

TÍTULO: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES DE DIFERENTES MODELOS PARA MITIGAR OS DESAFIOS E OBSTÁCULOS NO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS.

AUTOR¹: 1T (FN) OMAR NAMUR DE ÁVILA BALDO

Orientador: Prof. Dr. André Andrade Longaray.

Co-orientador: Prof. Dr. Paulo Munhoz

Declaro que sou autor(a)¹ deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais. (Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

¹ namur_baldo@hotmail.com

RESUMO

O tema estudado tem por objetivo identificar e analisar os modelos de gestão por competências no âmbito do governo federal dentro e fora do Brasil, a fim de contribuir e aprimorar o modelo implantado atualmente no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN). A implantação do modelo por competências é um assunto polêmico, tendo em vista os desafios e obstáculos encontrados no sistema rígido e vertical de gestão no serviço público federal. Para evoluir é preciso se adaptar ao ritmo com o qual as gerações mudam, em toda sua natureza efêmera. Nesse sentido, a Marinha do Brasil, sobretudo o CFN, em resposta às necessidades e preservando a cultura e tradições navais, criou programas para desenvolver o avançar da Força Naval e do seu pessoal. O método utilizado foi pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo. As principais contribuições identificadas nos modelos estudados foram: a representação através de mapas de distribuição nos diferentes níveis de complexidade das competências e o aprimoramento na comunicação interna. Por fim, conclui-se que o modelo por competências é uma ferramenta de gestão bem poderosa eficiente e, se bem trabalhada, traz benefícios à níveis tanto organizacionais quanto a profissionais de cada indivíduo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por competências. Governo federal. Corpo de Fuzileiros Navais. Desenvolvimento da Força Naval.

1. INTRODUÇÃO

No que tange a administração pública e instituições federais, é mister que haja uma notória expertise na prática de condução de processos organizacionais e sua gestão num espectro amplo. Desta forma, a gestão organizacional é a ferramenta básica para planejar, conduzir e acompanhar o emprego de todos os recursos disponíveis para uma maior produtividade (PIRES, et al, 2005). Contudo, tal modelo de gestão estratégica e organizacional cuja relação entre o desempenho individual e da instituição visando o atingimento de metas estabelecidas pelos níveis estratégicos perdurou até os anos 2000, quando a busca pelo desenvolvimento e necessidade de superar o modelo anterior surgiu, uma vez que grande parte dos integrantes utilizavam-se de recursos antiéticos e ineficientes para atingir metas, o que refletia em prejuízos à organização (GARCIA, 2013).

Dentro deste cenário, utilizando-se dos conceitos pré-existentes, foi agregado a estratégia da orientação do comportamento humano no trabalho, visando explorar as habilidades e talentos individuais em prol de uma forma mais flexível e dinâmica, visando a otimização de processos e aumento de desempenho e produtividade, através do gerenciamento de seus recursos humanos, operacionais e gerenciais. Em outras palavras, a gestão por competências foi resultado da inovação do modelo anterior .

Uma vez que o aprimoramento e desenvolvimento de uma determinada organização está diretamente associada à capacidade de inovação da mesma (SCHUMPETER, 1988), essa pesquisa tem o intuito de identificar as necessidades para implementação de uma apropriada gestão por competências no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), através da Marinha do Brasil (MB) e avaliar o emprego mais proveitoso do seu pessoal para desempenho de suas atribuições, utilizando como referências os modelos já aplicados no setor público no Brasil e instituições estrangeiras.

A proposta de estudo visa o aprimoramento dos métodos de gerenciamento dos recursos humanos existentes no CFN, sugere possíveis estratégias de redimensionamento, realocação, valorização e uma capacitação profissional mais específica, conforme as capacidades individuais já existentes. Agrega-se a isso, a valorização do pessoal, articulando um desenvolvimento de material humano mais eficiente e consciente, onde cria-se um ambiente favorável para promover suas

competências e ampliando a capacidade de compartilhamento de aprendizagem, contribuindo sobremaneira para toda a instituição, elucidando a ideia do conhecimento não ficar retido somente de posse de uma minoria, mas sim ser incentivado a disseminação e aperfeiçoamento de todos.

Após consultas em manuais e no Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), constatou-se que existe um programa responsável pela gestão do pessoal da Marinha, onde faz uso de algumas ferramentas da gestão por competências. Sabe-se que a organização de uma Força Armada reflete em sua produtividade e eficácia, sendo esta um instrumento valioso para redução de custos e efetivo alocado para cumprimento de tarefas. Essa valiosa ferramenta é deveras importante para o gerenciamento do efetivo, mostrando-se assim, oportuno para o CFN a busca por metodologias de implantação de gestões apropriadas e condizentes com as necessidades atuais.

Esse estudo se propõe a identificar oportunidades para organização, como a de melhoria em possíveis deficiências no sistema produtivo, por exemplo. Dessa maneira, o objetivo geral que se pretende atingir é identificar dentro do modelo vigente, as dificuldades para implantação da gestão por competências no CFN. Para alcançar esse objetivo geral, será feita a análise através de objetivos específicos, sendo: realizar estudos comparativos com modelos já implantados em órgãos do setor público e analisar suas contribuições para o CFN.

Optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, de maneira a atender a conceituação básica e necessária sobre a Gestão por Competências, possibilitando o aprimoramento do modelo vigente no CFN.

2. DESENVOLVIMENTO

A primeira proposta de definição do termo competência foi feita por David McClelland, nos Estados Unidos, em 1973, onde entendia-se como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções exercidas por indivíduos, para alcançar os objetivos da instituição. Posteriormente, em 2001, Fleury e Fleury incorporou aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

De acordo com essa proposta, conforme Dutra apud Carbone (2009), temos os conceitos:

- Conhecimento: está relacionado ao saber acumulado pelo indivíduo durante toda sua vida sobre determinado assunto.
- Habilidade: refere-se à aplicação produtiva e prática desse conhecimento.
- Atitude: atrela-se aos aspectos sócio-afetivos envolvidos com o trabalho, em outras palavras, ao interesse do indivíduo, sua determinação em querer executar uma tarefa.

Dessa forma, uma pessoa é considerada competente quando ela sabe o que precisa ser feito, sabe como fazer e deseja fazer. Parry (1996) apud Orsi e Bose (2003) acrescenta que através do treinamento e desenvolvimento desses atributos, é possível obter-se uma melhor performance no cumprimento de tarefas. A competência é, portanto, um atributo prático atrelado diretamente ao comportamento de um indivíduo, mensurada através da avaliação de desempenho, que de acordo com Brandão e Guimarães (2001), é uma avaliação sistemática de cada pessoa exercendo um cargo e do seu potencial desenvolvimento futuro, onde avalia-se o valor, a excelência e as qualidades dessa pessoa, garantindo que o trabalho esteja em conformidade com o que a organização espera.

Segundo Ruas et al. (2005), pode-se abordar o termo competência sob duas grandes - e distintas perspectivas. A primeira é a análise das competências (CHA) como sendo propriedades disposicionais de um indivíduo e por ele desempenhadas (BRANDÃO, 2007), sendo este conceito vinculado à pessoa e não ao cargo (DUTRA et al. 2008). A segunda perspectiva, também sugerida por Ruas et al. (2008), onde sugere o conceito oposto ao supracitado.

Ampliando a segunda perspectiva, Prahalad e Hammel (1990) propuseram o conceito de *core competence* (competências essenciais), sendo estas inerentes a uma organização dando a ela uma dimensão estratégica, objetivando as necessidades básicas para garantir melhores resultados, "sendo de difícil imitação, amplamente exploradas e valiosas" (FLEURY, 2009). De maneira análoga, conforme as considerações doutrinárias publicadas na Revista do CFN, o Almirante de Esquadra Fuzileiro Naval Monteiro, revela que o CFN possui quatro principais valores

essenciais: Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo. Valores esses, que são trabalhados e aprimorados em todos os Fuzileiros Navais, contribuindo para uma maior sinergia entre os integrantes, constituindo assim, o seu *core competence*.

2.1 Modelos implantados em governos federais internacionais e nacionais

2.1.1 Gestão por Competências no governo federal da Bélgica

Segundo Beeck et Hondegheem (2010), atualmente, o governo federal e o regional atuam com a integração da Gestão por competências na política de Recursos Humanos (GRH) (OECD, 2007). Os primeiros indícios surgiram na década de 90, mas foi em 1999 que o governo federal introduziu a gestão do RH na prática, após o lançamento do Plano Copernicus, onde foi uma reforma na administração pública (Hondegheem & Parys, 2002), sendo um dos quatro pilares a modernização da política de pessoal, tornando as competências essenciais indispensáveis em todos os processos de GRH (Scheepers & Parys, 2005).

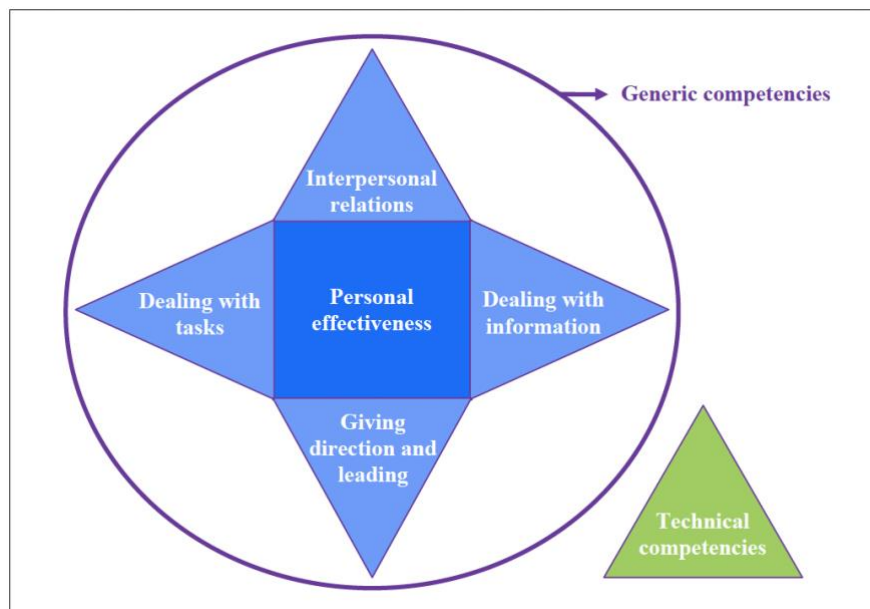
Conforme Brans e Hondegheem, a gestão por competências no governo federal foi introduzida como elemento crucial para balizar a trajetória da mudança organizacional, sendo uma ferramenta atraente e multifacetada com a promessa de gerar integração entre o pessoal. Antes dessa introdução, havia dificuldades no processo de recrutamento e retenção, além do planejamento de pessoal e progressão na carreira. Buscou-se fornecer ao governo a administração com uma imagem mais atraente no mercado de trabalho e sinalizar uma maior flexibilidade do desenvolvimento da carreira. Tal modelo foi escolhido para alavancar não só uma mudança organizacional, mas uma mudança cultural, também (Brans & Hondegheem, 2005).

Ele ainda considera competência como o conjunto de todo o conhecimento, habilidades, valores e atitudes que um servidor público aplica para funcionar bem em seu trabalho. Afirma que as competências podem ser mensuráveis e podem ser desenvolvidas, além de que funções diferentes requerem um conjunto de competências diverso, e o resultado é influenciado pela interação entre essas múltiplas competências (Federale overheid, 2003, pág. 3).

2.1.1.1 O modelo de competência

Segundo o Federale Overheid, é chamado de "5+1", onde consiste em cinco *clusters* de competências genéricas e um de habilidades técnicas. As cinco primeiras são ditas como comportamentais do indivíduo e que não estão diretamente ligadas ao trabalho. Falando agora das competências técnicas, sua importância se traduz em conhecimentos específicos que são necessários para execução de trabalhos também específicos (Federale overheid, 2003; Hondeghem et al., 2005). Cada função requer uma combinação de competências genéricas e técnicas (Scheepers & Parys, 2005) conforme a Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Competência do Governo Federal da Bélgica



Fonte: (FOD P&O, 2009c)

Os grupos de competências genéricas são: lidar com informações, lidar com tarefas, dar direção e liderança, relações interpessoais e eficácia pessoal. Em cada cluster (exceto o último), existe uma hierarquia no grau de dificuldade de aquisição das competências. A seta na figura 2 indica um aumento na complexidade e impacto das competências no sentido de cima para baixo, onde quanto mais embaixo na tabela, maior sua complexidade e impacto. A razão para essa hierarquia está na construção metodológica do modelo e sua coerência interna: as competências ganham mais complexidade e seu impacto aumenta. (FOD P&O, 2009c).

Para cada competência no modelo, existe uma definição e uma operacionalização em termos de comportamento efetivo, os chamados indicadores comportamentais (Federale overheid, 2003; Hondeghem et al., 2005). Esses indicadores diferem de acordo com o nível de servidor público relevante (A, B, C ou D). As definições e comportamento dos indicadores são apresentados no dicionário de competências do governo federal (Federale overheid, 2003). Durante a revisão de 2009 do modelo de competência, garantiu-se que não haveria sobreposição entre as competências (FOD P&O, 2009a).

Figura 2 – Competências no modelo do Governo Federal

	Dealing with information	Dealing with tasks	Giving direction and leading	Interpersonal relations	Personal effectiveness
LOW C O M P L E X I T Y - I M P A C T HIGH	Understanding data	Execute tasks	Share one's know-how	Communicating	Show respect
	Assimilate data	Structure the workload	Supporting	Active listening	Adaptability
	Analyse data	Problem solving	Managing employees	Team working	Show reliability
	Integrate data	Decision-making	Motivating	Service oriented action	Show commitment
	Innovating	Organising	Coaching/developing	Advising	Managing stress
	Conceptualising	Managing the service	Building teams	Influencing	Self development
	Understand the organisation	Managing the organisation	Managing teams	Relation building	Achieving goals
	Develop vision	Guiding the organisation	Inspiring	Network building	Organisation involvement

Fonte: (FOD P&O, 2009c)

Além das competências supracitadas, o governo identificou o seu *core competence* como sendo: serviço, colaboração, lealdade, orientação para resultados e desenvolvimento. Devem ser cumpridas por todos os servidores públicos e contribuir para a consecução da missão e a estratégia do governo federal (Federale overheid, 2003; Hondeghem et al., 2005; Scheepers & Parys, 2005). Esses valores não faziam parte da competência inicial. Posteriormente, essas competências essenciais foram ligadas a algumas das competências do estrutura para garantir a coerência interna (figura 2: destaque em negrito). Como esses valores foram integrados no modelo de competência 5+1 é representado na figura 3.

Figura 3 - Integração do *Core Competence*

Core competencies/values ~ Generic competencies	⇒	Integrated core competencies
Collaboration	Team working	Team working
Service	Service oriented action	Service oriented action
Loyalty	Show reliability	Show reliability
Result orientation	Show commitment + achieving goals	Achieving goals
Personal development	Self development + adaptability	Self development

Fonte: (FOD P&O, 2009c)

Levando em conta o *core competence* do governo federal, o modelo de competência existente também pode ser interpretado como uma matriz com as cinco competências (figura 4) (OCDE, 2007).

Figura 4 - Integração do *Core Competence*

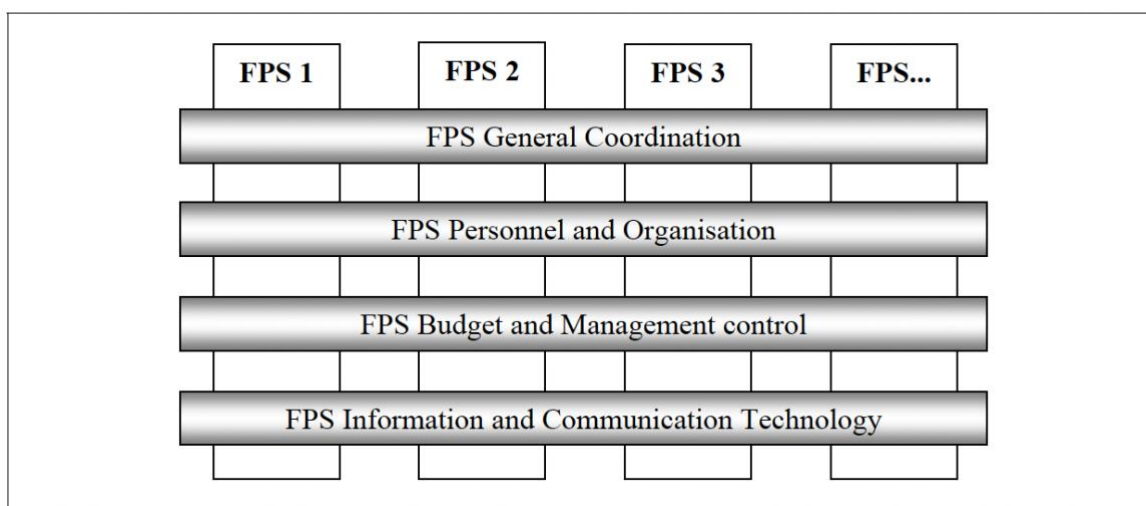
		COMPETENCY CLUSTERS				
		Dealing with information	Dealing with tasks	Giving direction and leading	Interpersonal relations	Personal effectiveness
CORE COMPETENCIES	Collaboration					
	Service					
	Loyalty					
	Result orientation					
	Personal development					

Fonte: (FOD P&O, 2009c)

2.1.1.2 Organização da Gestão

A organização da gestão por competências é determinada pela nova estrutura do governo federal. Como parte do plano Copernicus, a estrutura da administração federal mudou. Os tradicionais ministérios federais foram transformados em Serviços Públicos Federais (SPF). No momento, existem dez SPF verticais e quatro SPF horizontais. Os SPF verticais são responsáveis por um domínio de política específicos, como finanças, assuntos internos, previdência social e assim por diante. Os SPF horizontais são serviços de orientação interna, como Tecnologia da Informação e Comunicação e Pessoal e Organização. Eles desempenham um papel de apoio e coordenação. Cada SPF vertical possui uma unidade que põe em prática os domínios horizontais. Os Serviços Públicos Federais verticais e horizontais cooperam em uma estrutura matricial (figura 5) (FOD P&O, 2002; Hondeghem & Parys, 2002). Ao lado dos Serviços Públicos Federais, a administração federal também compreende diversos serviços públicos programáticos, instituições científicas, instituições de utilidade pública e instituições públicas de seguridade social (Fedweb, 2009).

Figura 5 - Estrutura matricial



Fonte: Hondeghem & Parys, 2002

Um aspecto importante dessa nova estrutura organizacional é o reposicionamento da função de GRH. A pesquisa da OCDE (1996) encontrou duas tendências na reforma da gestão de pessoal no setor público: descentralização das tarefas operacionais de RH para departamentos e agências e maior responsabilidade nas tarefas de RH para os gerentes de linha. O Pessoal e Organização SPF horizontal é

novo. Cada SPF consiste em uma unidade de P&O sob a orientação de um gerente de RH que deve desenvolver uma política de RH. Há um acordo sobre uma nova alocação de tarefas entre as unidades horizontais de P&O e as unidades verticais de P&O. O departamento horizontal é responsável pela concepção de uma estratégia global de P&O para todo o governo federal, definindo e monitorando padrões e diretrizes para as atividades de P&O e gerenciando alguns serviços compartilhados, como o órgão de recrutamento e seleção Selor (Seleção e Orientação) e o Instituto de Treinamento (Hondegheem & Parys, 2002).

Em relação à gestão por competências, a nova estrutura significa que tanto as unidades de P&O horizontais quanto as verticais são, em certa medida, responsáveis por sua organização. O SPF horizontal P&O determina a direção do gerenciamento de competências. Como resultado, há um modelo global de competência e diversas ferramentas derivadas. Os testes de seleção baseados em competências e os treinamentos de competências são executados pela Selor e OFO, respectivamente, sob a orientação do SPF P&O horizontal.

2.1.1.3 Desenvolvimento da Gestão

A introdução da gestão por competências foi coordenada pelo Pessoal e Organização do Serviço Público Federal (SPF P&O) como parte de uma abordagem participativa com as várias organizações federais. Alguns dos métodos utilizados no desenvolvimento da gestão por competências foram: grupos de trabalho temáticos para desenvolvimento de metodologias, grupos de trabalho para os processos de RH, implementação organizacional através de projetos piloto, entre outros. Em seguida, a Gestão por Competências foi introduzida nas organizações e aos funcionários por diferentes plataformas com os diferentes grupos-alvo (funcionários de RH, gestão de linha, servidores públicos de nível A, B, C ou D...) por meio de comunicações, divulgação de informações, treinamento e assim por diante (FOD P&O, 2009c).

2.1.1.4 Recrutamento e Seleção

Os novos processos de recrutamento e seleção devem garantir que o potencial humano necessário esteja disponível e a pessoa certa esteja no lugar certo na hora certa. Embora a qualificação ainda seja condição para o ingresso em vagas específicas, as competências geralmente são a base do recrutamento e seleção.

Assim, os novos processos de recrutamento são realizados pelo modelo de competência e perfis de competência (Brans & Hondeghem, 2005; Hondeghem e outros, 2005).

O recrutamento e a seleção são baseados em diplomas e testes. A estratégia de recrutamento da Selor passou de exames de conhecimento mega generalistas para o recrutamento de perfis específicos por meio do recrutamento baseado em competências (OCDE, 2007). Conseqüentemente, os testes estão focados nas competências do candidato (Hondeghem & Parys, 2002). Outra novidade no processo de seleção é o uso de centros de avaliação, que são instrumentos bem conhecidos de monitoramento de competências (Hondeghem et al., 2005).

Recentemente, tentou-se substituir os requisitos de qualificação educacional (diplomas) por requisitos de competência. Isto significa que também podem ser nomeados para funções específicas pessoas que demonstrem as competências necessárias (competências adquiridas noutra local), mesmo que não possuam o diploma exigido. Este procedimento é, no entanto, resistido na Bélgica, pois os diplomas são considerados mais objetivos e uma barreira contra o nepotismo. Até agora, essa filosofia de competência só pode ser aplicada em processos de seleção em caso de escassez de qualificações específicas no mercado de trabalho (por exemplo, profissionais de TI) e dificilmente é implementado (Hondeghem, 2009).

A modernização dos procedimentos de recrutamento e seleção começou com foco nos servidores públicos superiores. Uma inovação importante nas regras de destacamento desde a reforma do Copernicus é a introdução de um sistema de mandato para altos funcionários públicos, o que significa uma nova carreira no sistema, substituindo as nomeações definitivas por temporárias por seis anos (com possibilidade de renovação). Este novo sistema enquadra-se na tendência de aumentar a responsabilização e prestação de contas dos funcionários públicos de topo. O ministro da função pública considerou o sistema de mandatos uma alavanca fundamental da agenda de modernização, pois aumentaria a capacidade de gestão da administração federal, que considerava insuficiente. O plano inicial era que cerca de 400 cargos na administração federal fossem declarados vagos. Isso fazia parte de uma estratégia para substituir os atuais altos funcionários públicos (Hondeghem, 2009). Para selecionar os novos gestores de topo, foram definidos perfis de

competências. De acordo com o Real Decreto inicial (2 de maio de 2001), o procedimento de seleção consistia em duas partes: um centro de avaliação para testar as competências genéricas de liderança e uma entrevista com um júri de especialistas para testar as competências específicas da função. Em um Real Decreto mais recente (15 de junho de 2004), o centro de avaliação foi excluído do processo de seleção. Agora, um misto de competências genéricas e específicas é testado em entrevista com um júri de especialistas, responsável por todo o procedimento (Pelgrims, 2005).

2.1.1.5 Benefícios, Dificuldades e Principais Fatores de Sucesso

Alguns dos benefícios da gestão por competências, citados pelo SPF P&O são: linguagem comum, consistência entre os processos, qualidade das seleções, continuidade no acompanhamento das carreiras dos servidores públicos (FOD P&O, 2009c).

No entanto, a transição para a gestão por competências não foi fácil. A escala do Governo Federal (83.000 servidores públicos) torna complexa uma implementação genérica dentro de muitas organizações diferentes. O SPF P&O experimentou várias outras dificuldades: encontrar o equilíbrio entre uma linguagem comum e respeitar a especificidade dos diferentes órgãos federais; encontrar o equilíbrio entre uma metodologia sólida e facilidade de uso; garantindo uma implementação consistente nas diferentes organizações (FOD P&O, 2009c). Além disso, Hondegheem e Parys (2002) encontraram diversos fatores institucionais que dificultam a integração da gestão por competências.

Primeiro, há uma forte tradição legalista no setor público belga. A gestão de pessoas é definida em termos de direitos e deveres do pessoal, que estão ancorados em regulamentos e procedimentos detalhados. Isso impede uma gestão de pessoas flexível e orientada prioritariamente para os objetivos da organização, condição para uma gestão por competências. O SPF P&O, no entanto, vê essa tradição legalista como uma possível alavanca para a gestão de competências, uma vez introduzida. Embora possa levar muito tempo, cria uma estrutura legal na qual a gestão por competências pode ser aplicada (FOD P&O, 2009a).

Em segundo lugar, existe a tradição de um sistema de carreira fechado e estabilidade. Isto é contrário à gestão por competências, que visa colocar a pessoa certa no lugar

certo de acordo com as suas competências, de forma a maximizar o seu valor acrescentado para a organização. Recentemente, no entanto, a mobilidade interna é cada vez mais incentivada, sobretudo face à pirâmide etária e aos anseios das novas gerações. Com a entrada de uma nova geração de servidores públicos, o governo federal estimula a crescente necessidade de mobilidade interna (FOD P&O, 2009a).

Em terceiro lugar, há um obstáculo causado por valores do setor público, como objetividade e igualdade, o que significa que todos devem ter oportunidades iguais e devem ser tratados de maneira justa.

Esses valores são difíceis de conciliar com o tratamento diferente de indivíduos como resultado de diferenças de desempenho ou competências. A diferenciação entre indivíduos de acordo com o valor agregado é, no entanto, uma característica essencial da gestão por competências. Pelo contrário, de acordo com o SPF P&O (2009a), os valores do setor público e a gestão por competências não precisam ser totalmente incompatíveis.

2.1.2 Gestão por Competências no Governo Federal do Brasil

O primeiro passo na constituição de um serviço público profissional foi com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), ainda na década de 1930, com uma estrutura voltada para política de recursos humanos e criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e estruturação de quadros de pessoal (PIRES, et al, 2005).

Sucessivas tentativas de regulamentação das relações entre Estado e servidores ocorreram, mas foi através do Decreto-Lei nº 200, de 1967 que marcou o início do movimento de reforma administrativa, abrindo possibilidade da estruturação de Sistemas de Atividades Auxiliares com ênfase no gerenciamento das atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira e outras ações comuns a todos os órgãos da administração federal.

Conforme Costa (2008), as principais causas do insucesso da reforma de 1967 foram a desarticulação entre o planejamento, modernização e recursos humanos. Seu reflexo no setor público fez com que o governo se tornasse um órgão central que

deveria conduzir, orientar, disciplinar e determinar os valores para o processo de mudança.

No governo de Juscelino Kubitschek foram criadas diversas escolas e centros de ensino, tais como o Instituto Rio Branco, Escola Superior de Guerra, além de reestruturação das Academia Militares, o Instituto de Tecnologia da Aeronáutica (ITA) e o Instituto Militar de Engenharia (IME) (CAMÕES, 2016).

Com intuito de profissionalização da área de RH do Governo Federal, através da Lei nº6.871, de 3 de dezembro de 1980, o DASP criou a Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep), cujo art. 3º define como função da fundação "promover, elaborar e executar programas de formação, treinamento, aperfeiçoamento e profissionalização do servidor público da administração federal, bem como estabelecer medidas visando ao seu bem-estar social e recreativo" (CAMÕES, 2016).

Finalmente, em 1986, após estudos em diferentes escolas e centros de formação nacionais e internacionais realizados por Sérgio Rouanet, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) foi incorporada à Funcep, com a missão de formar administradores públicos mais bem preparados e capazes de formular e implementar políticas públicas (CAMÕES, 2016).

2.1.2.1 Modelo de Gestão por Competências

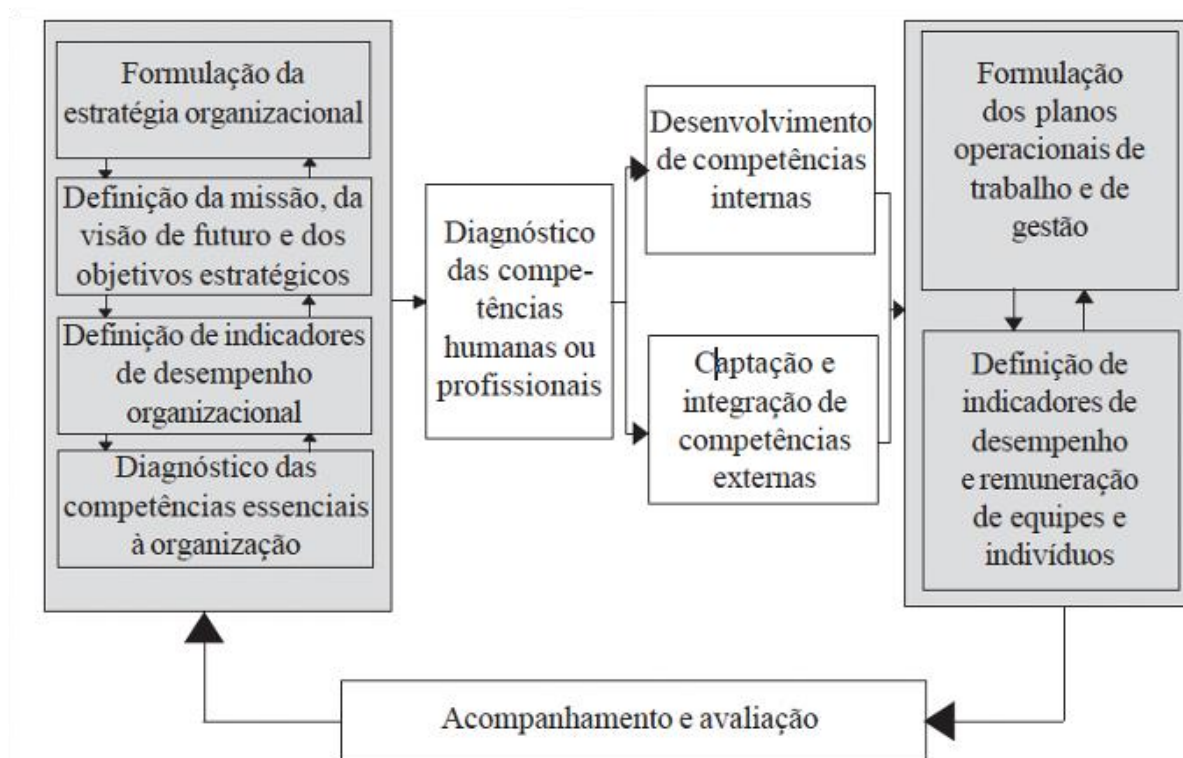
Para melhor entendimento do modelo, é preciso ter o entendimento da competência no plano individual e no plano coletivo. Para Zarifian (1999), partindo da competência avaliada em equipes de trabalho, cada equipe manifesta uma competência coletiva, que por sua vez, representa um índice mais elevado se comparado com a soma das competências individuais de seus integrantes. Ele ainda afirma que há mais sinergia entre as competências individuais e as interações coletivas.

A ENAP classifica as competências como sendo profissionais ou humanas (indivíduos ou equipes de trabalho) e as organizacionais (inerentes à organização como um todo), e evidencia que as profissionais se somadas a outros recursos e processos originam e sustentam as competências organizacionais. O modelo proposto de gestão por competências propõe alinhar esforços para integração das competências profissionais

para sustentar competências organizacionais necessárias para alcançar objetivos estratégicos.

As fases e etapas desse modelo são representadas de forma resumida pelo diagrama ilustrado por Brandão e Guimarães (2001).

Figura 6 - Funcionamento do Modelo de gestão por competências



Fonte: Guimarães et al(2001), com adaptações.

2.1.2.2 Recrutamento, seleção e gestão de RH

Após o evento de Pesquisa e Ação em gestão por competências, que ocorreu em 2004 e 2005, Pires, et al, realizaram diversos estudos e a ENAP elaborou um livro disponibilizando instrumentos para aumentar a capacidade do governo na formulação e implementação de políticas públicas.

A luz das análises realizadas, o primeiro passo para recrutamento e seleção dos candidatos é a definição do perfil a ser captado. Além da formação adequada, deve-se considerar que além de conhecimentos técnicos, é necessário que possuam habilidades e atitudes compatíveis com o cargo em questão.

Uma vez identificados o requisitos, o próximo passo das organizações públicas é a realização de processos seletivos que atendam as demandas, momento em que vai de encontro com um dos grandes desafios desse modelo demonstrado, uma vez existentes uma série de restrições acerca do processo de seleção, como a carência de ferramentas que sejam capazes de aferir a compatibilidade de comportamentos e atitudes desejados para organização.

Apesar dessa dificuldade, os processos seletivos se dividem em três etapas fundamentais, que são:

- recrutamento e seleção externa;
- lotação e movimentação; e
- seleção interna.

A primeira etapa consiste na captação dos candidatos às vagas do serviço público com as competências levantadas inicialmente através da divulgação das mesmas pelos meios de comunicação disponíveis. A seleção externa é realizada por meio de concurso público, para selecionar os indivíduos que mais se enquadram ao cargo e possuam as competências estratégicas definidas pela organização específica.

As organizações, podem ainda, optar pela incorporação de outras fases em seu concurso, onde pelo exemplo dado pela ENAP, é a realização de um curso de formação, com o objetivo de permitir a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais. Dessa forma, viabiliza-se a observação de habilidades e atitudes que somente pela aplicação de provas escritas e títulos não são permitidas, uma vez que a regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimentos e habilidades, não considerando os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores.

A nomeação dos cargos ocorre na segunda etapa, onde o enfoque das competências tem sido apresentado como um ótimo instrumento para auxiliar esse processo de distribuição de pessoal. O intuito é oferecer uma alternativa eficaz para o preenchimento dos cargos e funções. No entanto, existem exceções como os cargos de confiança, que possuem livre nomeação. Esse último vem sendo aperfeiçoado pelo uso dos chamados bancos de talentos e pelo trabalho de orientação profissional da área de RH.

Durante a última etapa, é necessário levar em consideração que o gestor nem sempre é rígido, que deseja ou solicita um indivíduo específico que preencha um perfil também específico com critérios previamente definidos. Na grande normalidade, o intencionado é ampliar o número de servidores de uma equipe já formada com indivíduos que possuam o domínio do conjunto de competências necessárias ao desempenho de suas tarefas. Acrescido ao fato de que equipes formadas com diferentes perfis podem ser extremamente enriquecedoras.

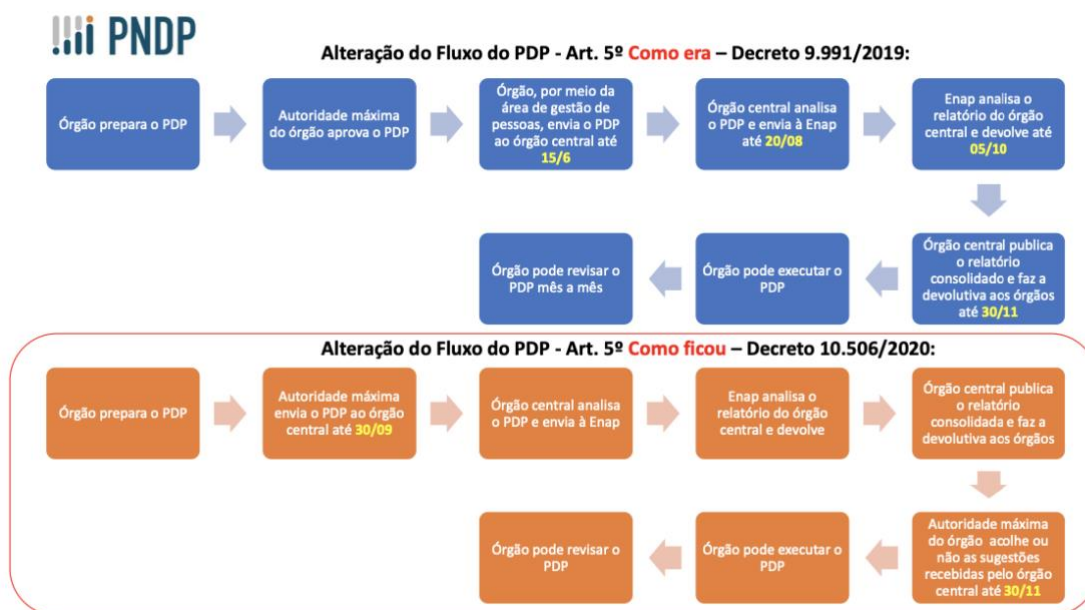
Por fim, no referente às organizações federais, apesar de serem marcadas pela obrigatoriedade de realização de concursos, com intuito de democratizar o processo de recrutamento, as unidades de RH dessas instituições ainda encontram espaço para aplicação de estratégias e métodos desde sua primeira etapa.

2.1.2.3 Desenvolvimento e avaliação

Com o objetivo de estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento em todos os órgãos da Administração Pública Federal, através do Decreto nº 5.707/2006, foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), visando as boas práticas e aprimoramento da gestão pública, sobretudo o modelo de gestão por competências, onde o art. 2º define como "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição".

A partir da PNDP, temos o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), como sendo um instrumento robusto de planejamento no desenvolvimento de servidores públicos. Posteriormente, o fluxo foi alterado em 2019 e no ano seguinte pelo pelo Decreto nº 10.506/2020 conforme a figura 7.

Figura 7 - Alteração do Fluxo do PDP



Fonte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/arquivos/decreto-10506-principais-pontos.pdf>

Com isso, Pires, et al, (2005) aponta quatro objetivos do plano de desenvolvimento de competências:

1. ampliar a capacidade individual;
2. apontar pontos fortes e deficiências individuais para seu desenvolvimento profissional;
3. contribuir para estruturação de um plano de capacitação voltado à redução do *gap* de competências; e
4. estimular um plano de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

Kalil Pires, et al, acrescentam ainda que o plano é capaz de abranger desde cursos, ciclos de palestras, seminários à visitas técnicas a outras organizações, estágios externos, e etc.

No referente à avaliação, o evento de Pesquisa e Ação em gestão por competências, ocorrido entre 2004 e 2005, aponta que no que tange as diversas metodologias para avaliação das habilidades e atitudes, as técnicas de observação direta e análise dos processos e resultados do trabalho permitem verificar os interesses destrezas dos

funcionários durante o exercício de suas funções e no convívio com os outros servidores.

Nos últimos anos, segundo Brandão (1999), a avaliação de desempenho das organizações vem sendo substituída pela gestão de desempenho através do processo amplo que inclui atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação. O planejamento é responsável por identificar os objetivos a serem alcançados a partir da missão da instituição, sendo as atividades de avaliação voltadas para as metas definidas anteriormente para tal. Mudanças podem ocorrer durante esse processo, e seu acompanhamento se faz essencial para que as modificações em suas metas não comprometam a missão.

2.2 Gestão do pessoal no Corpo de Fuzileiros Navais

O Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN) é a Organização Militar (OM) cujo propósito é exercer as atividades inerentes à administração geral de oficiais e praças do CFN, responsável por cuidar dos assuntos relacionados à capacitação técnica de cursos e carreira dos militares.

Possui como tarefas a gerência executiva e coordenação técnica dos Fuzileiros Navais no âmbito do Sistema de Pessoal da Marinha, no qual compreende a supervisão de todo processo de elaboração, análise e atualização da Tabela de Lotação (TL), a direção, controle e execução das atividades inerentes à carreira, ao recrutamento e seleção do pessoal, assim como desenvolver as atividades referentes ao planejamento do preparo, mobilização do subsistema de todo seu efetivo.

O CPesFN também estabelece intercâmbios com entidades públicas ou privadas nas áreas de interesse do CFN, bem como supervisiona atividades e serviços administrativos e técnicos executados pelas OM subordinadas.

2.2.1 Recrutamento, seleção e movimentação

O recrutamento no CFN é realizado anualmente tanto para oficiais e praças, cujo edital do concurso é publicado em diário oficial da união e nos sites da Marinha do Brasil, sendo coordenados pelo CPesFN e pela Diretoria de Ensino da Marinha, através do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha.

O recrutamento de praças do CFN pode ser através do Curso de Formação de Soldado Fuzileiro Naval (C-FSD) ou através do Curso de Formação de Sargento Músico. A respeito do C-FSD, o candidato deve cumprir alguns requisitos básicos conforme a Seção I do Manual CGCFN-101 e atender algumas etapas específicas, como inspeção de saúde, teste de suficiência física e exame psicológico.

Já o recrutamento de oficiais do CFN pode ser dado através dos concursos de admissão aos cursos de formação como Colégio Naval, Escola Naval ou ainda no Quadro Complementar de Fuzileiros Navais, onde os candidatos também devem cumprir requisitos básicos e etapas específicas.

Após a primeira etapa do processo seletivo, os oficiais e praças são submetidos a um período de adaptação às atividades previstas e posteriormente ao seu respectivo curso de formação, que varia conforme o currículo do curso. Tem por finalidade levar o candidato a formação e adaptação das características do serviço militar naval e são sujeitos a avaliações complementares para o desempenho de suas funções.

A distribuição e movimentação após os cursos de formação são realizadas por ato do Comandante do CPesFN, na função de Órgão Central de Distribuição (OCD), responsável pela distribuição do pessoal do CFN segundo o seu Setor de Distribuição de Pessoal (SDP), conforme as Tabelas de Lotação (TL) - documento que representa as necessidades quantitativas e qualitativas de militares para guarnecimento de cargos, funções e incumbências de uma OM. Essa última etapa visa atender às necessidades da Administração Naval.

As OM são lotadas segundo a Tabela de Força de Trabalho (TFT) disponibilizada pela Diretoria Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), conforme a figura 8.

Figura 8 – Modelo da Tabela de Força de Trabalho (TFT)



TABELA DE FORÇA DE TRABALHO																	
Seq	Elemento Organizacional	Cargo/Função	Setor	REQUISITOS DE CAPACITAÇÃO						TL	TS	EXISTENTE					
				Posto/Nível	Corpo	Quadro	Curso de Altos Estudos Militares	Curso de Graduação	Curso de Aperfeiçoamento			Curso de Especialização	FTA/QTE/Extraordinário	TL	TA		TS
												TTC	RM2				

Fonte: MARINHA DO BRASIL, 2023.

2.2.2 Desenvolvimento e avaliação

Durante a carreira dos militares, o CFN realiza cursos para capacitar e habilitar oficiais e praças para atender às necessidades inerentes ao cumprimento de suas atribuições. Para as praças, a partir do terceiro ano após a conclusão do C-FSD, pode ser realizado o Curso de Especialização (C-Espc), responsável por habilitar os Soldados Fuzileiros Navais para execução das atividades técnico-profissionais nas diversas especialidades disponíveis, sendo promovido à Cabo. A partir do sexto ano, o Cabo realiza uma prova para realização do Curso Especial de Habilitação a Sargento (C-EspHabSG), cuja finalidade é preparar para liderar as praças diretamente subordinadas.

Por outro lado, os oficiais formados pela Escola Naval e pelo Quadro Complementar de Oficiais Fuzileiros Navais, realizam ao longo da sua carreira o Curso de Aperfeiçoamento em Guerra Anfíbia, Curso de Aperfeiçoamento Avançado do Corpo de Fuzileiros Navais, o Curso de Estado Maior para Oficiais Intermediários, com propósito de propiciar os conhecimentos necessários para o desempenho de comissões de caráter operativo e administrativo, e o Curso de Estado Maior para

Oficiais Superiores, cuja missão é ampliar os conhecimentos dos oficiais visando ao exercício de assessoria de alto nível.

Semestralmente são realizadas avaliações individuais dos militares, levando em consideração os atributos morais, atributos profissionais e o desempenho na incumbência, por seus militares encarregados e em seguida encaminhadas para apreciação do Comandante.

Institucionalmente, a Marinha possui um sistema de indicadores utilizados como instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das OM, permitindo acompanhar metas, identificar avanços, problemas e necessidades de melhoria, sobretudo, para avaliar o desempenho organizacional.

Após a iniciativa lançada pelo Governo Federal em 2005, com o lançamento do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, a MB implantou o chamado Programa Netuno, como ferramenta nova para seguir a diretriz governamental com foco em apresentar resultados e melhoria de bens e serviços através do aprimoramento de sua gestão administrativa das OM, sendo organizado pela Diretoria de Administração da Marinha.

A avaliação da gestão na Marinha é orientada pelo Programa Netuno, que possui como base a avaliação para identificar necessidades de melhoria nas OM, e seu processo é dinamizado institucionalmente por meio da Inspeção Administrativo-Militar (IAM), normatizada pelas publicações do EMA-134, SGM-107 e o EMA-130.

As IAM têm o propósito de avaliar, a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações organizacionais e verificar os problemas mais significativos enfrentados pelas OM, apontando, na avaliação, as ações corretivas a serem adotadas. (RELATÓRIO DE AUDITORIA DE GESTÃO n 10/2015, Marinha do Brasil.).

2.2.3 Modelo e gestão de RH

Em 2014 a Marinha do Brasil iniciou a implantação do seu Programa de Gestão de Pessoal, o PROPES, destinado a aprimorar a gestão de pessoal da Força. Utilizando-se das ferramentas administrativas já existentes e preservando a cultura e tradições navais, quando aplicável emprega práticas modernas de gestão de pessoas por competências.

de material humano que melhor atenda as demandas para o cumprimento da missão das OM.

2.3 Análise e contribuição dos modelos de GPC para o CFN

A partir dos modelos implantados nos Governos Federais da Bélgica e no Brasil, observam-se semelhanças no que diz respeito a sua estruturação e principalmente no lançamento de projetos como Plano Copernicus e da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas como incentivo dos governos em buscarem estimular o desenvolvimento e melhor produtividade dentro dos setores públicos, além de ofertarem melhores adequações dos servidores, incentivando sua capacitação, conseqüentemente seu aprimoramento e motivação.

O modelo belga é definido por cinco *clusters* de competências genéricas e um de habilidades técnicas. A figura 2 apresenta os cinco de forma bem detalhada, com graus de hierarquia e complexidade, do mais básico para o mais desenvolvido, indicando as ações necessárias para se atingir o mais alto nível de aprimoramento, representado como o mais abaixo das colunas.

Essa representação facilita a situação de onde os servidores se encontram no processo de desenvolvimento das competências genéricas e conseqüentemente nas específicas para a execução de suas tarefas esperadas. Dessa maneira, permite que o gestor consiga trabalhar individualmente os déficits de sua equipe de trabalho para que ela avance no desempenho de suas funções e cada vez mais atinja o nível esperado das competências genéricas.

Durante esse processo de representatividade dos diferentes níveis de complexidade, identificou-se cinco competências essenciais que permitem a garantia da coerência interna do seu programa, sendo o seu *core competence*.

Esse modelo poderia contribuir com a representação das competências genéricas e essenciais conforme seus níveis de complexidade para se melhor identificar e pontualmente trabalhar as dificuldades existentes, no modelo implantado pelo Corpo de Fuzileiros Navais, em virtude de facilitar o enquadramento de seus militares em diferentes graus de competência.

A Marinha do Brasil e o Corpo de Fuzileiros Navais, atendendo as necessidades e orientações do Serviço Público Federal brasileiro, criou o seu próprio Programa de Gestão de Pessoal além do Programa Netuno, para que seja possível avaliar, assessorar e aprimorar o próprio sistema de gestão de pessoas dentro da Marinha.

No âmbito da comunicação organizacional, o PROPES possui um Plano de Comunicação, mas não abrange a comunicação interna integrada, sendo este um grande desafio que o GEPROPES enfrenta. Nesse sentido, Curvello (2003, p.7) apud Souza (2015), lista ações que são esperadas da comunicação interna:

- atribuir sentido à vida organizacional;
- buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus princípios públicos;
- mudar o foco da influência para os relacionamentos;
- criar e viabilizar rede de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação);
- mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação;
- criar cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em todos os níveis; e
- fortalecer relações de vínculo e de confiança, por meio de reforço de valores, crenças, ritos e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional.

Observa-se, portanto, que a comunicação interna integrada combinada com as devidas técnicas de relacionamento entre os militares nos mais variados níveis, pode contribuir significativamente para cumprir o principal objetivo da DGPM que é alocar "A pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo."

3. CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como propósito estudar modelos de gestão de pessoas por competências já implementados e identificar possíveis sugestões para auxiliar nas necessidades do modelo vigente dentro do Corpo de Fuzileiros Navais.

Nesse contexto, foram estabelecidos como objetivos: identificar, dentro do modelo vigente, as dificuldades para implantação da gestão por competências no CFN e realizar estudos comparativos com modelos já implantados em órgãos do setor público analisando as possíveis contribuições para o CFN.

Para alcançar os objetivos, buscou-se analisar a partir de artigos e publicações dos diversos autores e fontes que são referência no tema, iniciando uma abordagem do modelo implantado no governo federal da Bélgica, do modelo implantado em alguns setores do governo federal do Brasil e finalizando no modelo implantado na Marinha do Brasil, sobretudo no Corpo de Fuzileiros Navais.

Dentre os modelos, o da Bélgica destacou-se pela clareza em como são demonstrados os mapas de distribuição nos diferentes níveis de complexidade das competências, através dos cinco *clusters*. Dessa forma, se aderido ao modelo no CFN, poderia contribuir na situação dos militares e servidores e direcionar para o aprimoramento de seus déficits de forma a atingir a missão da OM, e consequentemente do CFN e da Marinha.

Nesse sentido, orientada pelo governo federal, a MB implantou o Programa Netuno como ferramenta destinada a apresentar melhorias de bens e serviços através da gestão consciente dentro das OM. Buscando o aprimoramento da gestão da Força Naval, a Marinha criou o PROPES como cerne da gestão e além disso, iniciou a prática de gestão por competências de uma maneira mais aparente.

Dentro dessa perspectiva, a gestão por competências constitui um desafio para qualquer organização que a desejar implantar, devido às mudanças organizacionais que lhes impõe. A liberdade de operar ao nível das competências dos indivíduos exigirá da instituição dar as condições tanto para desenvolvimento do servidor quanto para efetivação dos resultados desse desenvolvimento. Essas condições passam por pontos tais como o aumento da autonomia dos profissionais, onde afetam a estrutura organizacional dentro da sua cultura e seus preceitos. Esses pontos no setor público são muito menos flexíveis do que no setor privado, (AMARAL, 2008).

Um outro desafio no contexto da gestão por competências no âmbito MB, é o da comunicação interna integrada, que de acordo com Amaral (2008), existem pontos no setor público federal que não são tão flexíveis como desejado, e as mudanças

impostas para que se progrida na gestão em lide, envolvem também mudanças organizacionais, e na Marinha isso vai de encontro com a cultura e tradições navais, cujos pilares são a Hierarquia e Disciplina.

Sendo esse um ponto crítico, ou seja, de passagem obrigatória para o caminho do aprimoramento da gestão, é preciso que se trabalhe a conscientização de todo pessoal para que essa fase de transição não se estenda além do necessário, tendo em vista que no contexto de instituições federais tradicionais, pequenas mudanças não caminham a passos largos.

Entende-se que o modelo de gestão do tema estudado é eficiente e estará presente nas organizações modernas, fato este que a Marinha e outras instituições vêm implantando programas e medidas para adoção, superando obstáculos ao longo dos anos e aprimorando suas ferramentas de gestão.

Observou-se a importância de uma comunicação interna adequada, atrelada à presença do gestor em exercício, no caso particular da MB, do Comandante da OM nos processos de seleção de pessoal, juntamente com o assessoramento do seu Estado-Maior.

As contribuições da gestão por competências abrangem não só o melhor desempenho e contribuição para toda Força e o país, mas como também a capacitação profissional de cada um dos servidores, trabalhando individualmente fatores como a motivação, trabalho em equipe e alimentando a sinergia entre os diferentes setores internos.

Por fim, esse modelo torna-se, atualmente, uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas, apesar dos desafios e obstáculos vistos, com intuito de empregar melhor a utilização do material humano em prol do cumprimento das diversas tarefas.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. . Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2008, São Paulo/SP. XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2008.

- BEECK, Sophie Op de; HONDEGHEM, Annie. "Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future". Public Employment and Management Working Party 2009. Paris: OECD, 2010. 119 p.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. DE A. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? RAE, p. 1–15, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. Revista de Administração Mackenzie, v.8, n.3, p. 32-49, 2007.
- Brans, M. & Hondeghem, A. (2005) "Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents", Public Administration, 83 (4), pp. 823-837.
- CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise a partir da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.. Brasília: . (Cadernos Enap, n. 45), 2016
- COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. Revista do Serviço Público, v.59, n.3, p. 271-288, 2008.
- COSTA, M. B. A gestão de pessoas por competências: aplicabilidade na área cultural da Marinha do Brasil. 2016. 64 p. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2016.
- CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das Assessorias de Comunicação nas organizações. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica, 2 ed. São Paulo: Atlas. 2003.
- DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.
- DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUA, R. DE L.; NAKATA, L. E. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas., 2008.

FLEURY, M. T. L. Organizational culture and the renewal of competences. BAR. Brazilian Administration Review, v. 6, n. 1, p. 1–14, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922009000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=en>.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 5, n. spe, 2001 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 03 mai. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

FOD P&O (2009a) Interview October 27, 2009, Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie, Brussel.

GARCIA, A. Cenário da Implantação de gestão por competências no Brasil. Revista de Carreiras e Pessoas, v.3, n.2, p. 20-34, set. 2013.

MARINHA DO BRASIL, Secretaria-Geral da. Normas gerais de administração, SGM-107, 8ª Revisão. 2021.

MARINHA DO BRASIL. Disponível em: <https://www.mar.mil.br> - Acesso em: 18 jul. 2023.

MARINHA DO BRASIL, Departamento Geral de Pessoal da Marinha. Portaria número 62 de 2015. PI-TMFT-2Ed-1.

ORSI, A.; BOSE, M. Gestão por competências: modelos e abrangência. Revista de Psicologia UFC, 2003.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OECD (2007) OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Belgium, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

PIRES, Alexandre Kalil et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, mai-jun, 1990.

Pelgrims, C. (2005) “Op zoek naar topmanagers voor de federale administratie”, in Hondeghem, A. & Depré, R. (Red.) (2005) De Copernicushervorming in perspectief: veranderingsmanagement in de federale overheid, Vanden Broele, Brugge.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. XXIX EnANPAD, p. 1–14, 2005.

RUAS, R.; FERNANDES, B. H. R.; FERRAN, J. E. M.; SILVA, F. M. DA. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. XXXIV EnANPAD, p. 1–16, 2010.

SOUZA, H.B. O programa de gestão de pessoal da Marinha do Brasil - PROPES: ações e desafios, p. 1-78, Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação Lato Sensu em Comunicação nas Organizações) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015.

SOUZA, Caio Adrianno Luiz . A gestão de pessoas por competências: desafios e perspectivas para a Marinha do Brasil com a implementação do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES). 2020. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2020.

SCHEEPERS, S. & Parys, M. (2005) “De moeizame weg van personeelsadministratie naar modern HRM en competentie management”, in Hondeghem, A. & Depré, R. (Red.) (2005) De Copernicushervorming in perspectief: veranderingsmanagement in de federale overheid, Vanden Broele, Brugge.

SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

ZARIFIAN, P. Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. CINTERFO-OIT, Montevideo, 1999.