

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA FERRAMENTA ADMINISTRATIVA PARA AUXILIAR NA DESIGNAÇÃO DAS FUNÇÕES DE COMANDANTE REGIONAL, DE BATALHÃO E DE COMPANHIA INDEPENDENTE NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

*Osmário Cícero de Oliveira Júnior<sup>1</sup>*

## RESUMO

Gestão pode ser definida como gerir, governar, administrar, organizar, planejar e conduzir projetos, pessoas e instituições. Nos modelos tradicionais de gestão, criados no início da administração científica, os trabalhadores eram tidos apenas como mais uma ferramenta no conjunto que compreendia toda a empresa, inexistia preocupação com a valorização profissional. Na atualidade com a evolução do conhecimento de gestão de pessoas, o colaborador é o elemento principal no crescimento e desenvolvimento das instituições. A gestão por competência através de uma metodologia clara e objetiva busca identificar e desenvolver os componentes para cada função, cargo ou atividade dentro de uma empresa. A PMMT neste contexto deve conhecer esta ferramenta de gestão e seus benefícios, para alocar e desenvolver os ocupantes dos cargos e funções de comando dentro da Instituição, usando como metodologia o modelo qualiquantitativo.

**Palavras-chave:** *Gestão Pública - Gestão de Pessoas - Gestão por Competências - Polícia Militar.*

## ABSTRACT

Management can be defined as manage, govern, administer organize, plan and lead projects, people and institutions. In traditional management models, created at the beginning of scientific management, workers were seen as just another tool in the set embracing the whole company, nonexistent concern for professional development. Nowadays with the advancement of knowledge of personnel management, the employee is the main element in the growth and development of institutions. The management by competence through clear and objective methodology seeks to identify and develop the components for each function, position or activity within a company. The PMMT this context must know this management tool and its benefits, to allocate and develop incumbents and control functions within the institution.

**Keywords:** *Public Management - People Management - Competency Management - Military Police.*

---

<sup>1</sup> Major da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, bacharel em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Costa Verde (APMCV), Graduando em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e Especialista em Gestão de Segurança Pública pela APMCV.

## INTRODUÇÃO

Gestão pode ser definida como a ação de gerir, governar, administrar, organizar, planejar e conduzir projetos, pessoas ou uma organização. Segundo (FISCHER, 2002) o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

A gestão pública tem estes mesmos objetivos, mas não visando o bem de um grupo em especial, mas tem seu campo de atuação ampliado para toda a sociedade, a chamada busca pelo bem comum.

Os modelos tradicionais de gestão de pessoas, criados com o início da administração científica, foram desenvolvidos nas particularidades da sociedade industrial do início do século 20.

É o período logo após a Revolução Industrial e que estendeu até meados de 1950 envolvendo a primeira metade do século XX. Sua maior característica foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados (CHIAVENATO, 2008)

Nestes modelos de gestão, os trabalhadores que compunham as instituições vigentes, eram tidos apenas como mais uma ferramenta no conjunto que compreendia toda a empresa. Segundo (FLEURY; FLEURY, 2007), o lema era “o homem certo para o lugar certo”, visando maior produtividade e competitividade.

Na década de 1960 surge, na Europa, a abordagem sociotécnica, cunhada por psicólogos industriais para a organização do trabalho na busca por uma solução que integrasse as demandas e as capacitações do sistema social aos requisitos do sistema técnico. Nos anos 80, o modelo japonês de gestão de pessoas acarretou maior racionalização aos processos de trabalho, colocando a responsabilidade pela realização da tarefa no grupo e não mais no indivíduo. (QUEIROZ; CÂMARA, 2011)

Neste tema, gestão de pessoas, tivemos uma sequência de modelos e escolas que foram se sobrepondo no decorrer de anos, sendo que cada uma contribuiu a seu modo para o desenvolvimento e crescimento do assunto.

O primeiro a ser observado foi o modelo de gestão de pessoas como Departamento Pessoal.

Surge ao final do Século XIX e início do Século XX. Nele a administração de recursos humanos é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos... o modelo de gestão de pessoas estava preocupado

com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível. Produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos chave para definir o modelo de gestão de pessoas como do tipo de departamento de pessoal. (DURAN; RIBAS, [2012])

Em seguida entre as décadas de 30 até meados dos anos 60 houve a difusão da chamada “Escola de Relações Humanas” que reforçava a necessidade das empresas em darem atenção à gestão de pessoas de forma focada e segregada da gestão dos outros recursos (DURAN; RIBAS, [2012]).

Na atualidade temos um salto evolutivo na área da Gestão de Pessoas, que enxerga agora o colaborador como membro fundamental para o crescimento e desenvolvimento das instituições. O advento da era competitiva, iniciado na década de 90 e presente até os dias atuais, exigiu um novo papel da gestão de recursos humanos.

Estas mudanças no modelo de gestão acompanharam as transformações que ocorreram também na sociedade, conseqüentemente, tais mudanças são sentidas na maneira de administrar e gerir todas as instituições, sendo que o mesmo se aplica a Polícia Militar do Estado de Mato Grosso - PMMT.

Acompanhando a evolução na gestão de pessoas nos ambientes empresariais, vislumbra-se a necessidade, cada vez maior, de uma participação mais ativa dos membros que compõe a corporação com o fito de tornar a empresa mais ágil e atender melhor às demandas existentes. Tal evolução também se aplica a gestão pública para melhor desempenhar seu papel para com a sociedade.

Este cenário requer mudanças estratégicas na gestão e na profissionalização dos servidores públicos e gestores para assumirem novos papéis e funções na administração pública. Para vencer os desafios postos, o perfil do gestor público precisa se adequar e modernizar. (GONÇALVES, SAWITZKI, SCHEFFER, 2012)

Está claro que o sucesso, reconhecimento e crescimento da PMMT serão determinados com base nos seus diferenciais para o cumprimento de suas missões constitucionais, com alicerce fundamental nas capacidades individuais e coletivas oferecidas por seus integrantes. Conforme (CAMPOS, 2004), na era do conhecimento, o trabalho humano está deixando o uso dos braços, para a o emprego da mente,

como instrumento de trabalho, sendo o conhecimento, o principal fator competitivo e de sobrevivência de indivíduos, empresas e da sociedade.

Neste quesito encaixa-se a Gestão por Competência que vem ao encontro das necessidades do mercado, em constante mudança, pois através de uma metodologia clara e objetiva, busca identificar e desenvolver os seres humanos em cada função, cargo ou atividade dentro de uma empresa privada ou instituição pública.

Primeiramente fazem-se necessários alguns esclarecimentos, buscado melhor entendimento do assunto proposto. Para alguns autores, competência é o conjunto de qualificações necessárias para executar um trabalho com um nível superior de desempenho.

Uma das mais conhecidas definições é a que diz ser competência um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função. (LANA, FERREIRA, 2007)

Tais autores são em sua maioria norte-americanos, e desenvolveram seus estudos nas décadas de 1970 e 1980 sendo seus principais nomes McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993).

Existem também outras definições para competência conforme pode se ver:

Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização. (BOYATIZIS, 1982, p. 23)

Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular. (BOTERF, 1997)

É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. (RUAS, 2003).

...tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante das situações profissionais com as quais nos deparamos. Consiste em um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade de situações. (ZARAFIAN, 2001).

O problema da pesquisa deste artigo científico é saber se: é aplicável a Gestão por Competência como ferramenta administrativa para auxiliar na designação de oficiais para as funções de Comandante Regional, de Batalhão e de Companhia Independente?

Tendo como hipótese a seguinte questão: O emprego da Gestão por Competência possibilitará uma designação dos oficiais mais apropriados e capacitados para as funções de comandante regional, comandante de batalhão e companhia independente.

Neste contexto, o objetivo geral deste trabalho científico é expor a ferramenta administrativa, Gestão por Competências, como uma opção à Gestão de Pessoas na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.

Art. 3º O Oficial da Polícia Militar, nos termos do Art. 42 da Constituição Federal, é o militar do Estado, que tem como competência a gestão das atividades administrativa, financeira e operacional da Instituição, para o exercício da polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, cumulativamente com a função de autoridade de Polícia Judiciária Militar, além de outras atribuições dispostas em lei. (MATO GROSSO, 2014)

A PMMT, como elemento do Sistema de Segurança Pública, deve se atentar às “demandas do mercado” e proporcionar a sociedade “cliente” um serviço cada vez melhor.

Para tanto, faz se necessário ter as competências necessárias para oferecer serviços, dentro de sua esfera de responsabilidade, qualidade e confiança para a sociedade.

Neste viés, a Gestão por Competências, mostra-se como um instrumento auxiliador do processo de gerenciar pessoas. Pois une a necessidade da organização de possuir um diferencial competitivo viabilizado pelas competências organizacionais, com a medida que proporciona benfeitorias as pessoas que laboram na instituição, com ações efetivas tais como planos de capacitação, remuneração, carreira entre outros.

Nesta mesma linha, este trabalho científico tem os seguintes objetivos específicos de:

Elencar os meios e critérios utilizados atualmente para a escolha de oficiais para exercerem funções de Comandante Regional, Comandante de Batalhão e Comandante de Companhia.

Bem como apresentar os modelos e ferramentas existentes, com base em Gestão por competências, para auxiliar na escolha de Oficiais para exercerem funções de comandante regional, comandante de batalhão e comandante de companhia independente.

Após essas questões teóricas, segue a descrição dos procedimentos metodológicos empregados na realização deste estudo.

As teorias representam a tentativa de explicação de fenômenos reais, por meio da reconstrução conceitual das estruturas objetivas dos fenômenos, sendo possível a verificação de suas causas, a previsão de eventos resultantes e a interdependência desses com outros fenômenos (KÖCHE, 2011).

A metodologia empregada quanto a análise e tratamento dos dados foi o da pesquisa quali-quantitativa, buscando utilizar parâmetros estatísticos para ponderação dos questionários aplicados e posterior análise de seus significados com o tema tratado.

Pode ser também caracterizado este artigo segundo os fins da investigação como Explicativa.

... tem como objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. (VERGARA, 2009, p.42-43).

Bem como bibliográfica, buscando segundo (KÖCHE, 2011) explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres, para responder os seguintes objetivos anteriormente elencados.

Foram aplicados questionários eletrônicos e físicos para a coleta das informações dos Oficiais que ocupam funções que definem ou influenciam diretamente na alocação de Oficiais, neste caso o Estado Maior da PMMT, compostos pelo Comandante Geral, Comandante Geral Adjunto, Subchefe do Estado Maior.

Além do Chefe de Gabinete do Comandante Geral e do Diretor da Diretoria de Gestão de Pessoas e os 16 (dezesesseis) Comandantes Regionais dos atuais Comandos Regionais. Todos previstos conforme que dispõe a Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso nos Decreto nº 2.294, de 14 de Abril de 2014 e Decreto nº 2.435, de 11 de Julho de 2014, entretanto o 15º Comando Regional está legalmente criado, porém não ativado, atualmente, dentro da PMMT.

Totalizando 21 (vinte e um) oficiais superiores como universo da pesquisa os quais foram aplicados questionários visando colher as informações pertinentes a este artigo.

...questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor. O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa... (ROESCH, 2009, p.142)

Os dados obtidos foram trabalhados no aspecto quantitativo, sob a forma de tratamento estatístico, do qual resultaram gráficos para análises descritivo-interpretativas.

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

As políticas de gestão tradicionalmente tendem a condicionar os colaboradores a adotarem uma postura passiva e reativa recebendo um tratamento como se fosse mero recurso produtivo. Na chamada sociedade do conhecimento, uma nova atitude se faz necessária, para emprego deste potencial criativo e inovador que seus funcionários possuem.

Neste sentido, a Gestão Pública está diretamente ligada à Administração Pública, que é um conceito que pode ser definido como o conjunto de estruturas, funções e conhecimentos científicos sociais estatais voltadas para o atendimento de necessidades da coletividade, o bem comum da sociedade.

A Administração Pública é um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas de direito público que garantem e oferecem

serviços visando às necessidades básicas coletivas, como segurança, cultura, saúde e bem estar social, como um todo.

Cabe também à Gestão Pública gerir um conjunto de funções desempenhadas para organizar a administração do Estado em todas as instâncias, sendo que estas funções são regidas por normas, regulamentos e leis próprias.

A Administração Pública brasileira surgiu e evoluiu por meio de três modelos principais: a Patrimonialista a Burocrática e a Gerencial. Sendo que essas três formas se sucedem no tempo, entretanto algumas características de cada modelo ainda se mantêm na atualidade.

No Brasil, a Administração Pública teve em seu início o modelo de Gestão Patrimonialista onde o patrimônio do soberano (gestor) estabelecia seu domínio sobre o país de forma absoluta, não aceitando limites entre a *res pública* e a *res principis*.

A “coisa pública” se confundia com o patrimônio particular dos governantes, pois não havia uma fronteira muito bem definida entre ambas, privado era misturado com o do Estado. E tem como características principais o nepotismo e a corrupção no serviço público.

...características: extensão do poder soberano; servidores possuem *status* de nobreza real; os cargos públicos são considerados prebendas; *res pública* não é diferenciada da *res principis*; corrupção/nepotismo (protecionismo/filhotismo/coronelismo). (INSTITUTO IOB, 2013)

A Gestão Pública Burocrática implementada no início do governo de Getúlio Vargas, chegou com o propósito de extinguir as práticas danosas existentes no modelo de Gestão Pública vigente, bem como buscava racionalizar e padronizar atos e procedimentos da Administração Pública, ingresso ao serviço público por mérito e o combate à corrupção, ao nepotismo e ao patrimonialismo. Bem como a criação de concurso público, profissionalização, hierarquia funcional e processos administrativos.

Essa primeira experiência de reforma de largo alcance inspirava-se no modelo weberiano de burocracia e tomava como principal referência a organização do serviço civil americano. Estava voltada para a administração de pessoal, de material e do orçamento, para a revisão das estruturas administrativas e para a racionalização dos métodos de



trabalho. A ênfase maior era dada à gestão de meios e às atividades de administração em geral, sem se preocupar com a racionalidade das atividades substantivas. (DA COSTA, 2008)

Segundo (ABRUCIO, 1998), num contexto mundial, a gestão pública, encontra-se em um processo de transformação do modelo burocrático. A partir de 1980, começaram a ocorrer importantes mudanças nos modelos de políticas públicas de gestão, nas administrações públicas mundiais (SECCHI, 2009).

Neste viés, surge um novo modelo gerencial pós-burocráticos baseados em eficiência, eficácia e competitividade, a chamada Administração Pública Gerencial. A Gestão Gerencial surge como resposta às expansões econômicas e sociais da década de 1980, que trouxe novas tecnologias, a globalização das economias e a necessidade de dar maior dinamicidade empresarial além de baixar custos.

Caracteriza-se por decisões e ações orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes/usuários, baseada no planejamento permanente e executada de forma descentralizada e transparente.

...a Administração Pública Gerencial está baseada em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural. A Administração Pública Gerencial pensa a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas, que afinal se expressam na Administração Pública. Nestes termos, o problema não é o de alcançar a racionalidade perfeita, mas de definir, nas instituições, práticas administrativas suficientemente abertas e transparentes, de forma a garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos ou quase públicos pelo Estado seja atendido. (INSTITUTO IOB, 2013)

No modelo gerencial, leva em conta a liberdade de decisão dos gerentes e consideram os cidadãos como clientes e não como usuários, termo utilizado nos modelos burocráticos (SECCHI, 2009). Neste contexto, conforme (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), Gestão por Competência deve ser vista como um processo contínuo e circular, onde estejam inseridos os diversos níveis da organização (corporativo e individual).

Além de estarem alinhadas as estratégias organizacionais (missão, visão de futuro, objetivos), fundamentais para a definição de indicadores de desempenho e a identificação de competências necessárias ao alcance das metas estabelecidas.

Missão: Cumprir o preceito contido no Art. 144, § 5º, da Constituição Federal, que estabelece como missão o exercício da Polícia Ostensiva e a Preservação da Ordem Pública, por meio da atividade de Policiamento Ostensivo, para prevenir e reprimir de forma imediata tudo que vier a se contrapor à Paz, ao Sossego e a Tranquilidade Pública do valoroso Povo que vive neste imenso rincão Mato-Grossense.

Visão: A PMMT será uma instituição referência pela excelência na prestação de serviços junto à sociedade.

Valores: Sentimento de servir e proteger demonstrado mediante a vontade e ações inabaláveis no cumprimento do Dever Militar e pelo integral devotamento à preservação da Ordem Pública, na garantia dos direitos individuais e coletivos, mesmo com o risco da própria vida;

Hierarquia e Disciplina; O Civismo e o respeito à História Institucional; A fé na elevada missão da Polícia Militar; Espírito de corpo, orgulho do militar pela Organização Policial - Militar Mato-Grossense; Amor à profissão Policial-Militar e o entusiasmo no seu exercício; Profissionalismo; Comprometimento. (WIKIPÉDIA, 2014)

Cabe ressaltar que a missão, visão e valores da PMMT, encontram-se em mudança, sendo modificados e adaptados para uma nova visão institucional, porém não formalmente divulgada, através das publicações institucionais ou governamentais, e os termos apresentados são anteriores as mudanças em andamento.

Gestão por Competências é hoje uma opção aos padrões gerenciais tradicionalmente, empregados nas instituições e organizações. Este modelo, sugeri orientar energias para projetar, deter, ampliar e medir, em níveis distintos de uma instituição, as competências indispensáveis a seus objetivos.

Apresentar a Gestão por Competências visa focar e identificar as competências organizacionais críticas e necessárias para o crescimento institucional, buscando estende-las e desenvolvê-las à instituição Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.

Gestão por Competências pode ser definida como um programa sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos de excelência e pontos de carência, suprindo lacunas e agregando conhecimento, e tendo por base certos critérios mensuráveis objetivamente. (CHIAVENATO, 2009).

É um modelo de gestão moderno, com foco nas atividades desenvolvidas e no crescimento profissional contínuo. Gestão por competência, segundo (BISPO, 2011) está ligada à busca de soluções que atendam necessidades de sistematizar os

processos de gestão e avaliação dos servidores não apenas para atender demandas alheias, mas para promover o desenvolvimento dos seus servidores e proporcionar serviços de melhor qualidade aos cidadãos.

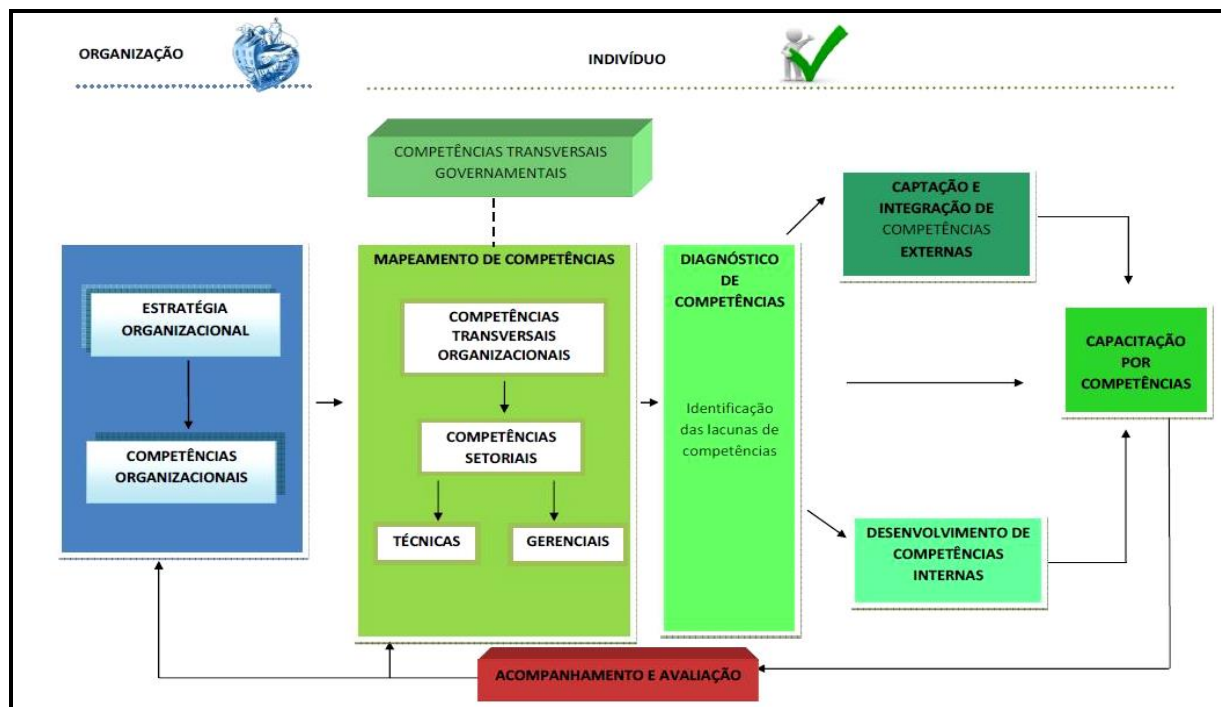
A Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, implantada na esfera federal em 2006, definiu no seu artigo 2º, Gestão por Competências como:

...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... (BRASIL, 2006).

A implantação desse modelo é fundamental, uma vez que a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contextos específicos (AMARAL, 2006, p. 554).

A Gestão por Competências guia suas ações essencialmente para a identificação das lacunas de competências, que eventualmente, podem existir em uma instituição ou grupo, buscando extingui-los ou reduzi-los. Seu objetivo é aproximar ao máximo as competências que existem na organização das necessárias para alcançar os objetivos da instituição nos seus vários ramos de atuação.

A partir da definição das competências individuais requeridas pela organização, é possível identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre o que se tem e o que se precisa ter de competências, para concretizar a estratégia organizacional. (BRANDÃO e BAHRY, 2005).



Fonte:(GUIMARÃES, BORGES ANDRADE, MACHADO, VARGAS, 2001).

Figura 01: Modelo de Gestão da Capacitação por Competências

Com base neste ponto de vista, procura-se minimizar vazios de competências, que podem existir, visando orientar e estimular os policiais militares a suprimir limitações, entre suas atuais capacidades, e o que a instituição, com base na sociedade, espera que eles façam competências necessárias. A utilização da gestão por competências proporciona, dentre outras, os seguintes benefícios:

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;
- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
- O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;
- A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu auto desenvolvimento. (GRAMIGNA, 2002)

A vinculação das ações de recrutamento e seleção, bem como treinamento e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da instituição, são outras medidas previstas no uso da gestão por competências.

Ainda na linha dos benefícios está a comunicação de comportamentos valorizados, desenvolver vantagens competitivas, atualização permanente do conjunto de competências que a organização possui, bem como focalizar a atenção em comportamentos voltados para a satisfação dos clientes, orientando os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas. (RUANO, 2003).

## GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA PMMT

Em 05 de setembro de 1835, através da lei nº 30, foi criado o corpo policial com a denominação de Homens do Mato, já em 1891 foi promulgado a Constituição do Estado de Mato Grosso e em seu Art. 62 é criada a Polícia Militar.

Segundo a Lei Complementar nº386 a PMMT é definida como:

Art. 1º A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso é força auxiliar e reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, em conformidade com as disposições contidas na Constituição Federal, no Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, e Decreto Federal nº 88.777, de 30 de setembro de 1983, subordinada diretamente ao Governador do Estado, vinculada operacionalmente à Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública e Comandada por um Coronel da Ativa do Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM), tendo por finalidade a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, da vida, da liberdade, do patrimônio e do meio ambiente, de modo a assegurar com equilíbrio e equidade, o bem estar social, na forma da Constituição Federal e da Constituição do Estado de Mato Grosso... (MATO GROSSO, 2010)

O termo competência está na tríade conhecimento, habilidade e atitude, o chamado CHA, onde o conhecimento compreende a formação acadêmica e conhecimentos teóricos em geral. A habilidade vincula-se a prática, propriamente dita, a experiência e domínio do conhecimento. A atitude representa as emoções e valores pessoais, sendo o comportamento humano.

A Gestão por Competência para seu emprego efetivo é necessário realizar uma série de passos, que são: mapeamento e descrição de competências, mensuração

de competências, remuneração por competências, seleção por competências, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho por competências, plano de desenvolvimento por competências.

Dentro do Estado de Mato Grosso, o modelo de competência CHA, foi o utilizado pela Secretaria de Estado de Segurança Pública - SESP como base para a implantação por meio da Portaria Conjunta nº 20/2012/GAB-SESP/PM/CBM/PJC/POLITEC, que Institui as Descrições e os Perfis de Competências Profissionais.

Art. 2º - O perfil de Competências no enfoque Organizacional compreende o conjunto de conhecimentos classificados em Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) que contempla o perfil de um colaborador/servidor, impactando fortemente o desempenho e o resultado de suas ações.

Art. 3º - Deve ser utilizado como parâmetro na estruturação de políticas de desenvolvimento humano e profissional, principalmente nas áreas de Seleção de Pessoas e Desenvolvimento Profissional..

... Art. 5º - Promoverá a identificação objetiva da necessidade do desenvolvimento de cada um dos cargos mapeados. (MATO GROSSO, 2012)

Através da desta portaria, foram criadas comissões com o objetivo de implantar Gestão por Competência em três macros processos sendo a seleção, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional. As funções que inicialmente foram mapeados foram os cargos de entrada na área de segurança pública.

Art. 3º - A comissão será responsável pela execução do Projeto piloto de Mapeamento e Perfil de Competências de dez cargos, a saber: Soldado e Tenente da Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar, Investigador, Delegado e Escrivão da Polícia Judiciária Civil, Técnico em Necropsia, Papiloscopista, Perito Oficial Criminal da Perícia Oficial e Identificação Técnica, conforme convênio nº705222/2009. (MATO GROSSO, 2011)

A iniciativa do mapeamento e perfil de competências dos servidores de segurança pública foi realizado pela Superintendência de Gestão de Pessoas e Gerência de Desenvolvimento e Qualidade de Vida, ambos sediados dentro da própria SESP.

Esta iniciativa veio de encontro ao que prevê realinhamento do plano estratégico de segurança pública 2012-2015.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:

PROMOVER A VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES

Indicador 6.1 - Nível de Satisfação dos servidores

Meta 6.1 - Elevar de 18% para 40% o nível de satisfação dos servidores, até 2015.

Iniciativas

6.1.1 Implementar Programa de Qualidade de Vida dos Servidores;

6.1.1.1 Implantar Programa de Gerenciamento de Stress Ocupacional;

6.1.1.2 Implantar Programa Saúde Segurança no Trabalho;

6.1.1.3 Programas de acompanhamento da recuperação, reinserção dos servidores ao trabalho;

6.1.1.4 **Programa de Desenvolvimento de Competências Comportamentais;** (MATO GROSSO, 2012) (Grifo nosso).

Entretanto esta ação que teve início entre 2009 e 2011, não teve continuidade por uma série de motivos, destacando:

Enfrentamos dificuldades administrativas na liberação do recurso no início do ano 2010.....ocasionando demora no trâmite dos processos e na execução;

Por se tratar de um processo novo, que em algumas situações entrou em conflito com a cultura organizacional das instituições de segurança pública extremamente hierarquizadas e com a proposta de mudanças para uma gestão moderna e participativa houve dificuldades em conquistar o engajamento dos servidores para participarem de todos os processos.

Isto acabou culminando em uma descontinuidade, ou seja, os servidores que participaram na 1ª palestra de sensibilização, nem todos acompanharam todas as etapas, sendo substituídos por outros. Assim, comprometendo a compreensão destes de todo o processo: descrição de cargo, mapeamento, validação, avaliação de desempenho até a apresentação dos resultados.

Houve também uma dificuldade de comunicação interna, entre as instituições, as comunicações limitaram-se aos meios formais como ofícios, comunicados internos, site institucional e portarias. Sendo que, grande parte dos servidores da área operacional não tem acesso direto a esses meios, bem como dependiam de autorização do superior imediato para participar das atividades. (MATO GROSSO, [entre 2012 e 2013])

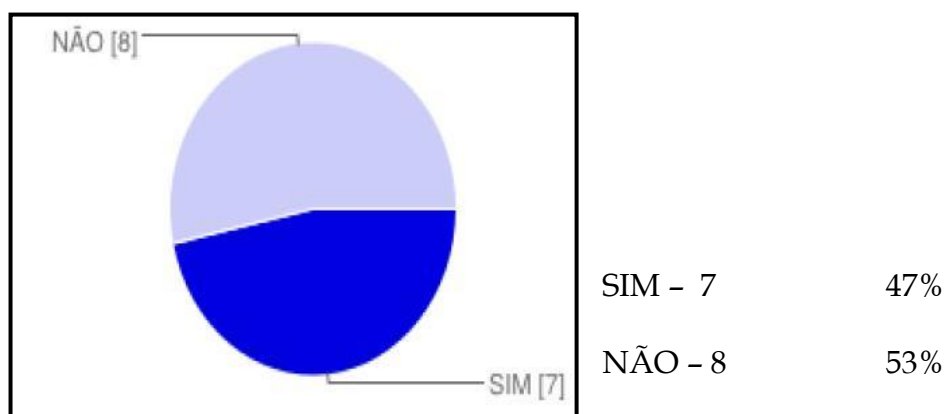
Dentro da PMMT a Gestão por Competência ainda é um tema que institucionalmente, não é utilizado e quando empregado, fica restrito a ações isoladas e particulares do gestor.



Tal apontamento fica claro com base nos resultados da pesquisa realizada com os 16 Comandantes Regionais, incluindo o Comando Especializado e o 15º Comando Regional ainda não efetivado de fato, mas efetivado de direito, bem como o Estado Maior da PMMT, compostos pelo Comandante Geral, Comandante Geral Adjunto, Subchefe do Estado Maior, além do Chefe de Gabinete do Comandante Geral e do Diretor da Diretoria de Gestão de Pessoas, totalizando 21 questionários.

Sendo que deste universo pesquisado, recebeu-se o retorno de 15 questionários, equivalendo a 71,43% de todo este universo, onde foram recebidas as seguintes respostas:

1) *O senhor utiliza algum decreto ou documentação governamental que balize critérios para alocar os oficiais superiores e intermediários dentro do comando regional?*



Fonte: Originado da pesquisa

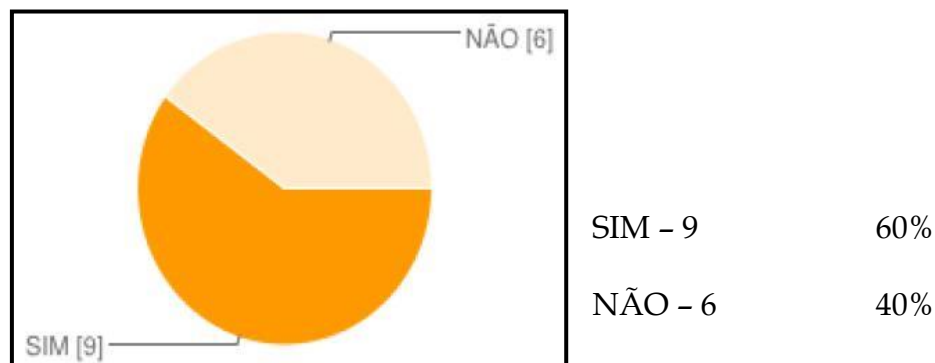
Figura2: Utilização, como referência, de Decreto ou Documentação Governamental.

Esta pergunta buscou identificar um dos requisitos para a adoção da Gestão por Competência, onde após análise das respostas, concluiu-se que as respostas positivas, utilizaram-se como referência as Leis, Decretos e Leis complementares de fixação de efetivo e de organização básica da instituição.

Entretanto, nenhuma destas legislações é baseada ou tem em seu corpo, o emprego de práticas ou métodos oriundos de Gestão por Competências, logo indiferentes ao tema, ou seja, não trazendo nenhum tipo de contribuição direta, para ser utilizada como referência para a tomada de decisão dos gestores estudados.



2) *O senhor conhece e utiliza alguma referência do planejamento estratégico da PMMT, como critério para alocar os oficiais superiores e intermediários dentro do comando regional?*



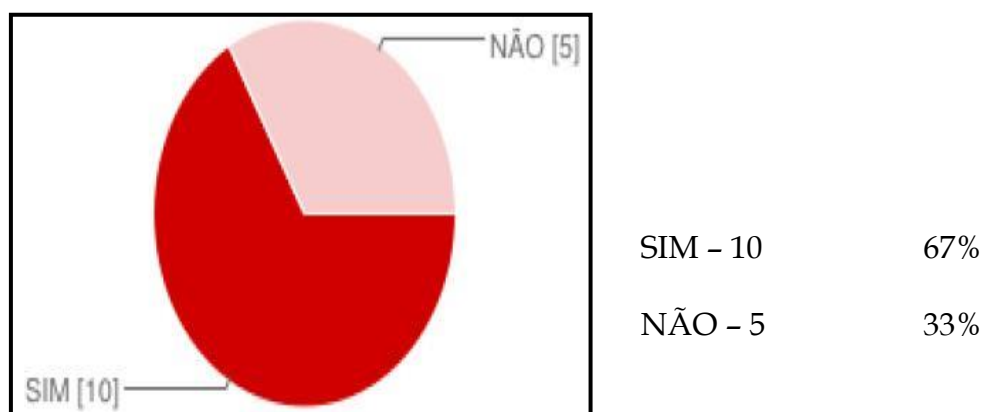
Fonte: Originado na Pesquisa

Figura3: Utilização, como referência, do Planejamento Estratégico da PMMT.

Estas respostas tiveram em sua maioria, uma resposta positiva, método oriundo da Gestão por Competências, entretanto atualmente na PMMT não existe uma publicação do planejamento estratégico da instituição.

Entretanto cabe ressaltar que existe hoje um trabalho para criação e estruturação do planejamento estratégico da PMMT, que já foi apresentado em alguns círculos de oficiais, concluindo que fora esta referencia utilizada pelos comandantes regionais para a resposta.

3) *O senhor utiliza histórico de desempenho ou produtividade como critério para alocar os oficiais superiores e intermediários dentro do comando regional?*

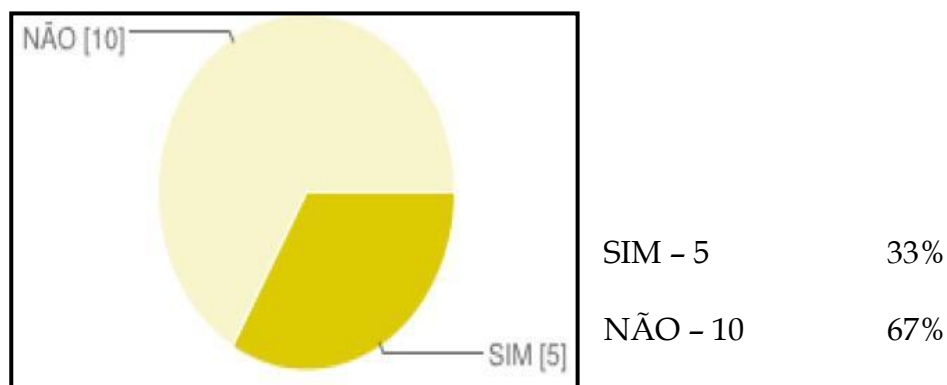


Fonte: Originado na Pesquisa

Figura4: Utilização, como referência, do histórico de desempenho ou produtividade.

Para este quesito, cabe a ressaltar a inexistência dentro da instituição de uma ferramenta que metrifique o desempenho ou a produtividade individual, o que existe é devido às características atuais da instituição, com destaque ao tamanho contemporâneo da instituição, permitindo “conhecer” mesmo que indiretamente, uma grande parte de todos os oficiais. Possibilitando saber quão “produtivo” é determinado oficial, entretanto esta metodologia atualmente empregada acaba por sofrer interferência de seus interlocutores, devidos fatores pessoais.

4) *O senhor utiliza o histórico de cursos e capacitações profissionais como critério para alocar os oficiais superiores e intermediários dentro do comando regional?*



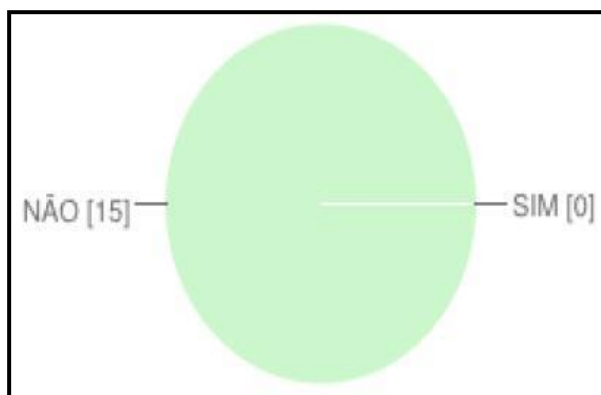
Fonte: Originado na Pesquisa

**Figura5:** Utilização, como referência, do histórico de cursos e capacitações profissionais.

Este critério perguntado, histórico e capacitações profissionais, é um dos pontos a serem analisados em uma administração pautada na Gestão por Competências, entretanto é gritante a não utilização deste método.

Demonstrando que critérios técnicos, como o apresentado na pergunta, não são empregados para decidir a alocação de oficiais, restando, a utilização de critérios empíricos e pessoais.

5) O senhor utiliza a prática de aplicação de questionários para mapeamento de capacidades individuais, como critério para alocar os oficiais superiores e intermediários dentro do comando regional?



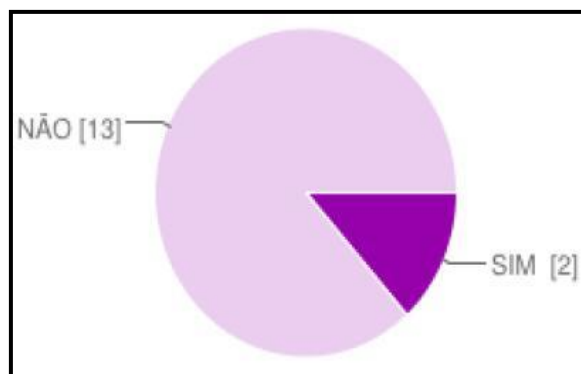
SIM - 0	0%
NÃO - 15	100%

Fonte: Originado na Pesquisa

Figura6: Utilização, questionários para mapeamento de capacidades individuais.

Critério básico dentro da Gestão por Competência, que também não é utilizado, pelos gestores que influenciam diretamente na distribuição dos oficiais para as funções de comando de unidade policial militar.

6) O senhor utiliza algum instrumento ou ferramenta gerencial para identificar os gap ou lacunas de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis, como critério para alocar os oficiais superiores e intermediários dentro do comando regional?



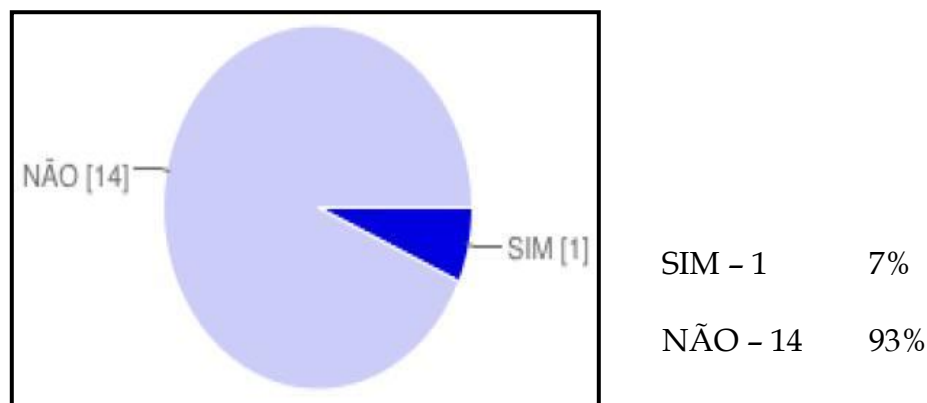
SIM - 2	13%
NÃO - 13	87%

Fonte: Originado na Pesquisa

Figura7: Utilização de ferramenta gerencial para identificar os GAP, lacunas de competência.

Outra ferramenta utilizada na Gestão por Competência para identificar as lacunas de competência, capacidades individuais em comparação as capacidades desejadas pela instituição, e que não é empregada. Ressaltando que o objetivo desta ferramenta é identificar o chamado *gap*, lacuna, e usar dos meios necessários para capacitar e preparar o profissional avaliado para alcançar as capacidades desejadas dentro da instituição e assim melhor desempenhar suas funções.

7) O senhor utiliza algum instrumento de gestão por competência, oferecido pela PMMT, como critério para alocar os oficiais superiores e intermediários dentro do comando regional?



Fonte: Originado na Pesquisa

Figura8: Utilização de instrumento de gestão por competência, oferecido pela PMMT.

A última pergunta teve o objetivo de sintetizar as demais e cristalizar o fato da não utilização de critérios técnicos baseados em Gestão por Competências dentro da instituição PMMT. Ressaltando que a resposta positiva, com base nas anteriores, foi devido a conhecimentos particulares do gestor e não por uma política institucionalizada pela PMMT.

## CONCLUSÕES

Tendo como alicerce os autores pesquisados, as possibilidades, restrições e adaptações para a aplicação do modelo foram tratadas. A temática ainda é contemporânea na Administração Pública, sendo ainda poucas as experiências de

implantação dentro do Estado de Mato Grosso do modelo, bem como, as fontes de pesquisas bibliográficas sendo elencadas em sua maioria, por artigos científicos.

Percebe-se que o modelo, tem dificuldade com algumas peculiaridades existentes no setor público, como a seleção ou remuneração que decorrem de legislações próprias. Contudo, por ser um modelo com mecanismos modernos, imprescindíveis a um novo cenário complexo e competitivo das organizações, públicas e privadas, que propicia métodos e técnicas, que podem ser utilizadas como parâmetro dentro da Administração pública, oportunizando significativas melhorias, conforme tabela abaixo:

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	POSSIBILIDADES E ADAPTAÇÕES DO MODELO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
SELEÇÃO	Decorre de Concurso público, com exceção dos cargos em comissão que podem ser de livre nomeação.	Cursos de formação permite identificar competências individuais e aproximá-las da estratégia organizacional
MAPEAMENTO	As atribuições são conforme lei ou normas internas.	Parâmetro na nomeação de servidores, possibilitando a alocação de competências conforme área de conhecimento.
REMUNERAÇÃO	Decorre de lei específica.	A nomeação aos cargos quando realizada pelos parâmetros de competência, possibilita a valorização dos servidores pelo desempenho.
DESENVOLVIMENTO	Ações de capacitação de forma genérica e coletiva.	Parâmetro para planejar o desenvolvimento de competências através de ações de treinamento e capacitação, conforme necessidade individual e da organização, agregando valor ao desenvolvimento de competências.
AValiação	Avaliação de desempenho aplicada pelo chefe imediato.	A avaliação por competências permite o feedback do desempenho e possibilita melhorias nos aspectos falhos. Se realizada por mais atores, torna o método mais fidedigno e com menor probabilidade de erros, podendo ser realizada pelo chefe imediato, por um servidor do setor e também pela auto-avaliação.

Fonte: (GRANDO,2009)

Figura9:Benefícios à Administração Pública com o Emprego da Gestão por Competências.

Este novo conceito na área da Gestão de Pessoas, vem para auxiliar e fomentar o pensamento e os moldes do atual modelo de Gestão de Pessoas adotado na PMMT.

Gestores da Instituição que a cada dia buscam uma visão e uma gestão estratégica devem observar as pessoas sendo seu maior patrimônio, com suas competências individuais, e coletivas, que proporcionam a PMMT, conhecimentos e capacidades perceptíveis pelos seus clientes, sociedade, que necessitam de seus serviços.

A gestão por competências é uma ferramenta que faz parte de um movimento voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão, sendo possível, por meio de sua aplicação, a descrição detalhada das competências exigidas pela organização e as que dizem respeito a cada cargo, para que, então, sejam mensuradas as competências disponíveis, para que sejam feitas ações corretivas quanto à alocação de pessoal e também em relação ao Treinamento e Desenvolvimento (T&D). (QUEIROZ, CÂMARA, 2011)

Logo, estes novos ideais de gerenciamento de pessoas, nos moldes da Gestão por Competências, tornando-se rapidamente, um dos principais modelos de gestão para as seções de recursos humanos ou gestão de pessoas nas organizações, reformulando suas organizações com base no conceito de competências. Entretanto deve-se deixar bem claro aqui que, um modelo de gestão, não se trata de medidas e procedimentos simples e de fácil aplicação. Mas, como qualquer tipo de mudança, abrange uma série de extensões e elementos que dificultam sua implementação.

A hipótese de emprego da Gestão por Competência, visando uma designação dos oficiais mais apropriados e capacitados para as funções de comandante regional, comandante de batalhão e companhia independente, comprovou-se aceitável frente nosso atual modelo de gestão.

O problema geral apresentado sobre a aplicabilidade da gestão por competência como ferramenta administrativa para auxiliar na designação de oficiais para as funções de comandante regional, de batalhão e de companhia independente, comprovou-se exequível, mesmo encontrando-se dentro do macro tema Gestão Pública.

Pois mesmo a gestão pública já se utiliza das ferramentas da Gestão por Competências, fato este demonstrado por vários autores Gonçalves, Sawitzki, Scheffer (2012), Brandão, Bahry (2005), Vargas (2012), Giudice (2012) e Grando (2009).

Os objetivos específicos de expor os meios e critérios utilizados pela PMMT para a escolha de oficiais para exercer funções de comandante regional, comandante de batalhão e comandante de companhia independente, foram bem

esclarecido através dos questionários aplicados, demonstrando a ausência de critérios objetivos dentro da PMMT que auxilie este assunto. Bem como a apresentação das ferramentas existentes na gestão por competências, para auxiliar na escolha dos oficiais para exercer a função de comandante regional, comandante de batalhão e comandante de companhia independente, foi satisfatória, vista o tema ser extenso e ainda passível de muitas análises e apontamentos, não esgotando o assunto, com o presente artigo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente.** In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998, pp 314.

AMARAL, Helena Kerr. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira.** Revista do Serviço Público. Brasília, 57(4): 549-563 Out./Dez. 2006.

BISPO, Patrícia, **Aplicação da Gestão por Competências em órgãos públicos.** Disponível em: < [www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/7045](http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/7045) . > Acesso em: 29 ago. 2014.

BOYATZIS, R. **The competent manager, a model for effective performance.** New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n. 1, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público - RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: < [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2567](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567) >. Acesso em: 01 set. 2014.

BRASIL. **Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, 2006. Disponível em: < [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) . > Acesso em: 29 ago. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel do Recurso Humano nas organizações.** 3ª. Edição Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.



DA COSTA, Frederico Lustosa. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas.** Revista da Administração Pública RAP. Rio de Janeiro. 42 (5): 829-74, Set/Out. 2008.

DURAN, Cristiana; RIBAS, Andréia; **Gestão de pessoas nas organizações analista administrativo - TST.** [s.n.],[2012].

GONÇALVES, Marli Sorel de Araújo; SAWITZKI, Roberta Cristina; SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato; **A contribuição da Gestão por Competências no desenvolvimento de competências necessárias à negociação coletiva em Gestores de Recursos Humanos do Ministério da Saúde.** Encontro de Administração Pública e Governo - ENAPG. Salvador, Bahia. 18 a 20 nov. 2012.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: As pessoas na organização. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. P.11-34.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. **Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira.** Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento - RBPO. Brasília - DF. Volume 2, nº 2, 2012 pp 188 - 204. Disponível em: < [http://www.assecor.org.br/files/4413/5896/2423/rbpo\\_vol\\_2\\_num\\_2\\_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf](http://www.assecor.org.br/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf) >. Acesso em: 08 set 2014.

GRANDO, Jucele. **O modelo Gestão por competências na administração pública.** Trabalho apresentado para obtenção do título de Especialista no MBA em Gestão de Recursos Humanos da Fatec Internacional. 2009. Disponível em: < [http://www.administradores.com.br/resources/files/modules/academics/academics\\_2288\\_2010022818263692e9.doc](http://www.administradores.com.br/resources/files/modules/academics/academics_2288_2010022818263692e9.doc) >. Acesso em: 01 out. 2014.

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

GUIMARÃES, Tomas Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MACHADO, Magali dos Santos; VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Forecasting core competencies in R&D environment.** R&D Management Review, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

INSTITUTO IOD. **Administração Pública**. Obras organizadas - São Paulo: Editora IOB, 2013. Disponível em: <  
[http://issuu.com/institutoiob/docs/snjafo\\_16082013](http://issuu.com/institutoiob/docs/snjafo_16082013) >. Acesso em: 14 set. 2014

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas**. Estação Científica Online. Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

LE BOTERF, G. **De la compétence à la navigation professionnelle**, Paris, Les Editions d'organisation. 1997.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª Ed São Paulo: Saraiva 2011.

MATO GROSSO (ESTADO), **Lei complementar nº 529, de 31 de Março de 2014. Fixa o efetivo da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado Nº 26.262 do dia 31/03/2014 Disponível em: <  
[http://dgp.pm.mt.gov.br/do/navegadorhtml/mostrar.htm?id=214238&edi\\_id=3366#](http://dgp.pm.mt.gov.br/do/navegadorhtml/mostrar.htm?id=214238&edi_id=3366#) >. Acesso em: 22 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei complementar nº386, de 05 de Março de 2010. Dispõe sobre a estrutura e organização básica da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso e dá outras providências**. Disponível em: <  
<http://www.casamilitar.mt.gov.br/TNX> . >Acesso em: 22 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.294, de 14 de Abril de 2014. Altera o Decreto nº 2.454, de 22 de março de 2010 que regulamenta a Lei Complementar nº 386, de 05 de março de 2010, que dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Disponível em: <  
<http://dgp.pm.mt.gov.br/do/navegadorhtml/> .> Acesso em: 22 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.435, de 11 de Julho de 2014. Cria o 15º Comando Regional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Disponível em: <  
[http://dgp.pm.mt.gov.br/do/navegadorhtml/mostrar.htm?id=228306&edi\\_id=3585#](http://dgp.pm.mt.gov.br/do/navegadorhtml/mostrar.htm?id=228306&edi_id=3585#) > Acesso em: 22 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Portaria conjunta N.º 07/2011/SESP/SEJUDH/SAENS, 14 de Julho de 2011. **Institui a Comissão Integrada de Gestão de Pessoas por Competência e dá outras providências.**

\_\_\_\_\_. PORTARIA CONJUNTA N.º 20/2012/GAB-SESP/PM/CBM/PJC/POLITEC, de 06/08/2012. **Institui as Descrições e os Perfis de Competências Profissionais e determina outras providências.** Diário Oficial do Estado n.º 25874 de 24/08/2012.

\_\_\_\_\_. **Realinhamento do plano estratégico 2012-2015 da secretaria de segurança pública.** Secretaria de estado de segurança pública de Matogrosso Secretaria Adjunta de Políticas, Programas e Projetos. Centro Político Administrativo. Cuiabá, 2012. Disponível em: < <http://www.seguranca.mt.gov.br/UserFiles/File.pdf> >. Acesso em: 07 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Dificuldades na execução do convênio.** Superintendência de Gestão de Pessoas e Gerência de Desenvolvimento e Qualidade de Vida. [entre 2012 e 2013].

QUEIROZ, Tathiana Maria Viana Stemler Morandide; CÂMARA, Mauro Araújo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento: suas características e a área de recursos humanos.** Perspectivas em Políticas Públicas. Belo Horizonte, Vol. IV, N.º 8, P. 111-126, JUL/DEZ. 2011. Disponível em:< <http://revistappp.uemg.br/pdf> > Acesso em:02 Set 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed São Paulo: Atlas, 2009.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional,2003.

RUAS, Roberto. **Gestão por Competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas.** Congresso Internacional Gestão de RH-Nov./2003, Grenoble França.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública, v. 43, n.º 2, 2009.

VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão por competências no serviço público:uma estratégia em gestão.** Porto Alegre - RS. 2012. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71371/000871432.pdf?sequence=1> > Acesso em: 01 set. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. In: **Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**, Flórida: Wikimedia Foundation, 2014. Disponível em: < [http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Pol%C3%ADcia\\_Militar\\_do\\_Estado\\_de\\_Mato\\_Grosso&oldid=39661769](http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Pol%C3%ADcia_Militar_do_Estado_de_Mato_Grosso&oldid=39661769) >. Acesso em: 12 set. 2014.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. YIN, R.K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.