



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO
DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – ADM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MBA EM GESTÃO E GOVERNANÇA EM SEGURANÇA PÚBLICA

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES CIVIS
TERCEIRIZADOS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS

SORAYA FERNANDES MEDINA
TÚLIO MAGNO REIS RIBEIRO

DATA DA DEFESA: 27/03/2025

BRASÍLIA - DF
2025

SORAYA FERNANDES MEDINA
TÚLIO MAGNO REIS RIBEIRO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES CIVIS
TERCEIRIZADOS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação/ MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão e Governança de Segurança Pública.

Profa. Dra. Natasha Fogaça

BRASÍLIA - DF

2025



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO
DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – ADM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MBA EM GESTÃO E GOVERNANÇA EM SEGURANÇA PÚBLICA

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES CIVIS
TERCEIRIZADOS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso defendido, em Sessão Pública, e aprovado pela Banca
Examinadora, composta pelos seguintes membros avaliadores:

PROFESSOR AVALIADOR 1: Francisco Antônio Coelho Junior
PROFESSOR AVALIADOR 2: Lara Letícia Pinto Barbosa

BRASÍLIA - DF

2025

RESUMO

No serviço público, onde a busca por melhoria na qualidade e eficiência nos serviços prestados é permanente, o mapeamento de competências é crucial para o diagnóstico de habilidades necessárias aos funcionários das organizações. O mapeamento por competências, como etapa inicial da gestão por competências, permite identificar lacunas entre as competências necessárias e existentes, colaborando para seu desenvolvimento e alinhamento às estratégias organizacionais. O presente trabalho, de natureza teórico-empírica, teve como objetivo mapear as competências dos civis terceirizados que atuam no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), instituição de segurança pública estadual que, diante do déficit de efetivo militar, iniciou a contratação de civis terceirizados para atividades administrativas. Os dados foram coletados por meio de análise documental, entrevistas de grupos focais, com 76 militares e aplicação de questionário aos 147 civis terceirizados pelo CBMMG. Realizou-se a análise de conteúdo, resultando na categorização de duas dimensões de competências: técnicas e comportamentais. Foram identificadas 37 competências profissionais individuais, analisadas sob a ótica do grau de domínio dessas habilidades. Esse estudo contribui para a gestão de pessoas no serviço público estadual, sobretudo na esfera da segurança pública, alinhando-se com os princípios estabelecidos pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e estudos correlacionados na esfera federal. A despeito das limitações, como recente contratação dos civis terceirizados, a diversidade de funções exercidas e a dispersão dos civis em diversas unidades do Estado de Minas Gerais, a técnica de mapeamento mostrou-se oportuna e eficaz.

Palavras-chave: gestão de pessoas; mapeamento de competências; competências técnicas e comportamentais; servidores terceirizados; Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG).

ABSTRACT

In the public service, where the search for improvement in provided services' quality and efficiency is permanent, the mapping of competencies is crucial to the diagnosis of the necessary skills to the organizations' employees. The mapping of competencies, as an initial step of management by competencies, allows to identify the gaps between the necessary and existing competencies, collaborating to the development and alignment of the organizational strategies. This paper, of a theoretical and empirical nature, has as the object to map the competencies of the subcontracted civilians that act in the Military Fire Department of Minas Gerais (CBMMG), state institution of public safety that, facing the deficit of military personnel, started hiring subcontracted civilians for management activities. The data was collected by documental analyses, interviews of focal groups with 76 military staff and by applying questionnaires to the 147 subcontracted civilians by the CBMMG. Content analyzing was done, resulting in the categorization of two dimensions of competencies: technical and behavioral. Thirty-seven individual professional competencies were identified, analyzed on the optics of the level of mastering of those abilities. This study contributes to the managing of people in the state public service, mainly in the public safety sphere, aligning itself with the principles established by the National Politics of People Development (PNDP) and correlated studies in the federal sphere. Despite the limitations, like the recently hiring of civilians in various unities of the State of Minas Gerais, the technic of mapping was appropriate, and effective.

Keywords: people management; mapping of competencies; technical and behavioral; competencies; Subcontracted servants, Military Fire Department of Minas Gerais (CBMMG).

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências busca promover o desenvolvimento organizacional ao alinhar as competências individuais às necessidades institucionais, considerando aspectos pessoais, requisitos psicológicos e domínio técnico das atividades. Espera-se, como resultado de sua implementação, a otimização do capital humano por meio de técnicas de gestão e o fortalecimento de processos como recrutamento, seleção e capacitação, garantindo maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as habilidades dos colaboradores.

Ainda, como resultado para a sociedade o mapeamento de competências no setor público pode ser relacionado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), principalmente ao ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e, indiretamente, a outros ODS que dependem de uma gestão pública eficiente. Este ODS enfatiza a importância de cidades que sejam inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis, e o mapeamento de competências pode ajudar a garantir que os servidores apresentem as habilidades necessárias para implementar políticas e programas que promovam esses objetivos (ONU, 2015).

Araújo, Coelho Júnior e Faiad (2024) destacam que a Gestão por Competências (GC) vem sendo implementada mundialmente desde a década de 1990 em organizações públicas e, no Brasil, a partir do Decreto n.º 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006). Esse decreto foi revogado e substituído pelo Decreto n.º 9.991/2019 (Brasil, 2019), que regulamenta a Lei n.º 8.112/1990. Destaca-se na atualização presente a orientação de que a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício dos cargos ou funções, para a elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) seja precedida, preferencialmente, por um diagnóstico de competências (Brasil, 2019).

Montezano e Petry (2020) reforçam que a definição de competências é uma das principais etapas da gestão por competências, sendo considerada como uma premissa para a implantação das demais.

Segundo Tamada e Cunha (2022), o Mapeamento por Competências (MPC) é uma importante área de pesquisa, pois como etapa inicial da gestão por competências permite identificar as discrepâncias entre as competências requeridas para uma função e as competências reais dos colaboradores. Os autores enfatizam a importância de considerar o contexto organizacional ao aplicar o MPC como ferramenta de diagnóstico. O mapeamento de competências é, portanto, uma metodologia que possibilita um estudo sistemático de todo o processo de trabalho referente a cada cargo de uma instituição (Faiad *et al.*, 2012).

No contexto da segurança pública, as pesquisas que envolvem a compreensão das tarefas e as competências necessárias para o desempenho das variadas funções existentes, são cada vez mais necessárias em âmbito nacional. Em encontro a esta necessidade, a Secretaria Nacional de Segurança Pública promoveu um estudo sobre o perfil profissiográfico e o mapeamento de competências das forças de segurança pública. Os trabalhos basearam-se no levantamento e na análise descritiva das atribuições dos cargos, no mapeamento de competências técnicas e comportamentais, na identificação de fatores incompatíveis com o exercício da profissão e nos limitadores do desempenho individual, além da avaliação de elementos que impactam a execução das tarefas, seja de forma facilitadora ou dificultadora. Como resultado deste estudo, foi elaborado um mapa de competências para subsidiar a revisão da Matriz Curricular Nacional referente ao ensino em segurança pública. Observou-se neste trabalho que, no âmbito dos Corpos de Bombeiros Militares, houve um maior detalhamento das atividades operacionais, enquanto as competências voltadas às funções administrativas foram agrupadas de modo genérico na categoria “realizar serviços administrativos”, sem especificações adicionais (Brasil, 2012a).

No conjunto das forças de segurança pública do Brasil, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) é uma instituição que possui autonomia administrativa e financeira, exigindo, assim, a manutenção de uma estrutura própria e independente para a execução de atividades de planejamento, orçamento e administração contábil (Minas Gerais, 1999). Essas funções de natureza administrativa são desempenhadas por militares cuja formação é predominantemente operacional, o que suscita um debate sobre o aprimoramento do desempenho e a otimização da atuação desses profissionais na atividade meio, bem como a respeito da melhor forma de aproveitamento deste recurso humano na atividade-fim da Corporação.

Desse modo, a substituição de militares por funcionários civis nas atividades administrativas do CBMMG já foi objeto de estudos acadêmicos no âmbito institucional. Pesquisas como as de Batista (2018), Ferreira (2017) e Velasco (2017) analisaram alternativas para a contratação e o emprego de civis em substituição aos militares na atividade meio, abordando sua viabilidade e modalidades de admissão na Instituição.

A efetiva pretensão de inserção de civis nas atividades administrativas do CBMMG foi identificada num estudo coordenado pela Diretoria de Assuntos Institucionais (DAI) no ano de 2016 quando, conforme cita Ferreira (2017), houve a elaboração de um projeto que apresentou um estudo sobre as vantagens, desvantagens e viabilidade de implementação desta alternativa. No entanto, o autor destaca que a proposição não foi implementada.

Ainda como forma de otimização das atividades administrativas no CBMMG, foi realizada uma reestruturação administrativa alinhada ao Plano de Comando 2015/2026. Desse modo, em meados de 2017 houve a centralização das atividades de gestão de pessoas em núcleos administrativos e na Ajudância-Geral, visando disponibilizar militares da atividade meio para a atividade operacional (Minas Gerais, 2015).

No que se refere ao emprego de não militares no CBMMG, destaca-se que a Corporação utiliza esse recurso para funções específicas, como assessoria jurídica, pedagogia, arquivologia, design gráfico, comunicação social, farmácia e análise de sistemas. Além disso, no teleatendimento do Centro de Operações de Bombeiro Militar (COBOM), a atuação de civis ocorre por meio da contratação de serviços prestados pela empresa pública Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS) (Ferreira, 2017).

Por sua vez, a contratação de civis terceirizados para a execução das funções de auxiliares administrativos iniciou-se no ano de 2024 como estratégia de melhor aproveitamento do pessoal militar no serviço operacional. Desse modo, essa iniciativa surgiu, também, como alternativa ao cenário de déficit do efetivo na Corporação (Minas Gerais, 2023a).

Além disso, diante da carência de mais de 738 militares, conforme exposto no Ofício CBMMG/BM1 n.º 511/2023, essa estratégia busca viabilizar a expansão dos serviços operacionais para novos municípios (Minas Gerais, 2023a).

Em estudo realizado pela Corporação e exposto no ofício supracitado, foi apontada a possibilidade de substituição inicial de 150 militares do serviço administrativo por funcionários civis, permitindo o remanejamento imediato desses militares para o serviço operacional.

Para a execução dessa estratégia, a Corporação optou pela contratação de pessoal por meio da empresa pública MGS, mediante adesão a um Contrato Corporativo vigente no estado de Minas Gerais.

Nos termos do contrato, foram admitidos civis para a função de Suporte Administrativo/Diarista diurno, com carga horária de 40 horas semanais. A seleção desses profissionais, conduzida pela MGS, ocorreu por meio de um processo seletivo simplificado, exigindo nível médio de escolaridade.

O Ofício 1.1093-1 - CBMMG/DRH (Minas Gerais, 2024) e o edital de seleção publicado pela MGS delimitam as funções de Suporte Administrativo e Técnico Especializado, além de estabelecer um rol de atribuições para esses profissionais. Além disso, o documento enfatiza os direitos, deveres e vedações a que esses profissionais estão submetidos, apresentando as responsabilidades das Unidades do CBMMG em acompanhar o desempenho dos empregados da MGS, garantindo a qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, é fundamental definir com precisão as competências necessárias para o desempenho das funções administrativas da Instituição, permitindo a avaliação da eficácia e dos resultados da atual estratégia de contratação de serviço terceirizado. Diante desse panorama, a presente pesquisa busca mapear as competências necessárias para os funcionários civis terceirizados do CBMMG que desempenham funções administrativas, visando contribuir para a formulação de estratégias mais eficientes de gestão de pessoas na corporação. A revisão da literatura aponta que o mapeamento de competências, quando aplicado de forma estruturada, pode otimizar a alocação de recursos humanos, melhorar a qualidade dos serviços administrativos e fortalecer a gestão organizacional no setor público. A partir dessa fundamentação teórica, o estudo se propõe a analisar as competências prioritárias para essa categoria profissional, identificando desafios e oportunidades para a implementação da gestão por competências no CBMMG.

Experiências em outras organizações públicas demonstraram que a implementação de um modelo estruturado de gestão por competências resulta em melhorias na eficiência administrativa, na motivação dos colaboradores e na transparência na gestão de pessoas (Carvalho; Sousa, 2024). Vislumbra-se, portanto, que o mapeamento das competências exigidas para as atividades administrativas no CBMMG proporcionará à Corporação informações úteis para a tomada de decisões mais fundamentadas sobre recrutamento, treinamento e alocação de pessoal, contribuindo para a otimização da gestão de recursos humanos.

Destaca-se que a adoção da gestão por competências no setor público ainda enfrenta desafios relacionados à resistência organizacional, à falta de metodologias padronizadas para o mapeamento de competências e à necessidade de capacitação contínua dos gestores responsáveis pela implementação desse modelo (Jorge *et al.*, 2013). No caso dos funcionários terceirizados do CBMMG, a integração entre civis e militares é um exemplo de eventual ponto crítico que demanda estratégias específicas para garantir a coesão entre as equipes e a eficiência no desempenho das funções administrativas. Além disso, a literatura destaca que o sucesso da gestão por competências está diretamente relacionado ao engajamento da alta administração e à adoção de mecanismos eficazes de avaliação e desenvolvimento profissional (Montezano; Petry, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de competência, conforme definido por Fleury e Fleury (2001), refere-se à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para a realização de

atividades em um contexto organizacional específico. No setor público, essa abordagem é utilizada para estruturar processos de recrutamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, garantindo que as competências individuais estejam alinhadas aos objetivos institucionais (Dutra, 2004). A literatura destaca a distinção entre competências técnicas, que envolvem conhecimentos específicos e domínio de ferramentas administrativas, e competências comportamentais, como trabalho em equipe, comunicação eficaz e adaptabilidade ao ambiente organizacional (Jorge *et al.*, 2013). No caso dos funcionários terceirizados do CBMMG, torna-se essencial compreender quais dessas competências são prioritárias para a execução eficiente das atividades administrativas.

A terceirização de funções essencialmente administrativas em instituições públicas tem sido uma estratégia adotada para otimizar a alocação de efetivo, permitindo a concentração de esforços na atividade-fim de cada organização. No entanto, a eficácia desse modelo depende de um mapeamento detalhado das competências necessárias para que os terceirizados desempenhem suas funções com qualidade e alinhamento às diretrizes institucionais. Estudos apontam que a ausência de um planejamento estruturado para a terceirização pode impactar negativamente a produtividade organizacional e a integração entre equipes (Montezano; França, 2024).

O mapeamento de competências surge, nesse cenário, como um instrumento essencial para garantir a adequação dos profissionais terceirizados às demandas Institucionais. Esse processo consiste na identificação das competências exigidas para cada cargo, permitindo a formulação de estratégias de recrutamento e capacitação alinhadas às necessidades institucionais (Brandão; Bahry, 2014).

2.1 Noções de competências

A noção de competência tem sido amplamente discutida ao longo do tempo, evoluindo de uma concepção estritamente técnica para um entendimento mais abrangente que envolve aspectos cognitivos, comportamentais e contextuais. Inicialmente, a competência era compreendida em um sentido jurídico, referindo-se à capacidade de um indivíduo ou instituição para deliberar sobre determinados assuntos (Brandão; Bahry, 2014). Com o avanço das teorias organizacionais e da administração, o conceito passou a ser aplicado ao desempenho profissional, enfatizando as capacidades necessárias para a execução eficaz de tarefas no ambiente de trabalho.

Outro aspecto relevante no estudo das competências é a sua categorização. De acordo com Fleury e Fleury (2001), as competências podem ser classificadas em **técnicas** e **comportamentais**. As competências técnicas dizem respeito ao domínio de conhecimentos específicos, ferramentas e metodologias aplicáveis a uma determinada função, enquanto as competências comportamentais envolvem aspectos relacionais, como trabalho em equipe, comunicação, liderança e adaptabilidade. Os autores ressaltam que essa distinção é essencial, pois o desempenho organizacional não é determinado apenas pelo conhecimento técnico, mas também pela forma como o indivíduo interage com o ambiente e aplica suas capacidades na prática.

A partir da década de 1990, consolidou-se a compreensão da competência como um conceito dinâmico, que não se limita à qualificação técnica, mas abrange também aspectos comportamentais e relacionais (Dutra, 2004). Nesse sentido, Carbone *et al.* (2009, p. 27) afirmam que:

As competências organizacionais podem ser entendidas como as capacidades necessárias àquela instituição percebidas pela sociedade. Essas competências constituem mais do que o simples somatório das competências individuais, pois as interações entre as pessoas promovem sinergia e potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam na competência organizacional.

Essa perspectiva reforça a ideia de que o desenvolvimento das competências está diretamente ligado à experiência e à capacidade de adaptação a novos desafios.

Outro aspecto relevante no estudo das competências é a sua categorização. De acordo com Fleury e Fleury (2001), as competências podem ser classificadas em técnicas e comportamentais. As competências técnicas dizem respeito ao domínio de conhecimentos específicos, ferramentas e metodologias aplicáveis a uma determinada função, enquanto as competências comportamentais envolvem aspectos relacionais, como trabalho em equipe, comunicação, liderança e adaptabilidade. Os autores ressaltam que essa distinção é essencial, pois o desempenho organizacional não é determinado apenas pelo conhecimento técnico, mas também pela forma como o indivíduo interage com o ambiente e aplica suas capacidades na prática.

A evolução do conceito de competência demonstra que sua definição acompanha as mudanças nas relações de trabalho e nos modelos organizacionais. Segundo Faiad *et al.* (2012), a competência deve ser entendida como um processo contínuo, no qual conhecimentos, habilidades e atitudes são mobilizados de forma integrada para responder às exigências do ambiente profissional. Os autores ressaltam que essa abordagem permite uma melhor compreensão do desempenho humano, destacando que a competência não é um estado fixo,

mas um conjunto de capacidades em constante desenvolvimento, impulsionado pela experiência, pelo aprendizado e pelas interações sociais no ambiente de trabalho.

Fleury e Fleury (2001) apresentam, de maneira gráfica, a associação do conceito de competências a partir da indicação de ações, conforme se vê na Figura 1:

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

A partir da Figura 1, os autores esclarecem que:

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Fleury; Fleury, 2001, p. 187).

Verifica-se, portanto, que a noção de competências envolve diferentes classificações, como técnicas e comportamentais, além de níveis de complexidade distintos, refletindo sua aplicação dinâmica nas organizações. No setor público e privado, sua implantação enfrenta desafios como resistências institucionais e adaptação às demandas organizacionais, exigindo metodologias flexíveis e estratégicas (Montezano; Petry, 2020).

2.2 Mapeamento por competências

O mapeamento por competências é um processo estruturado que visa identificar, classificar e organizar as competências essenciais para o desempenho eficiente dentro de uma organização. Sua origem remonta às primeiras discussões sobre gestão por competências, especialmente a partir da década de 1990, quando a administração passou a reconhecer o capital humano como fator estratégico para o sucesso organizacional. Brandão e Bahry (2014) destacam que esse método passou a ser amplamente utilizado para alinhar as habilidades

individuais às necessidades institucionais, garantindo maior coerência entre o desempenho dos profissionais e os objetivos organizacionais. Dutra (2004) reforça que a gestão de competências deve estar integrada ao planejamento estratégico da organização, garantindo que as competências mapeadas estejam sempre alinhadas com os desafios institucionais.

A importância do mapeamento por competências está na sua capacidade de fornecer uma visão clara das qualificações existentes dentro da empresa e das lacunas que precisam ser preenchidas para atingir maior eficiência. Segundo Carvalho e Sousa (2024), esse processo possibilita uma gestão mais assertiva, contribuindo para o planejamento de treinamentos, recrutamento e sucessão profissional, além de aumentar a competitividade da organização no mercado. O Brasil (2012b) aponta que essa ferramenta também auxilia na criação de planos de desenvolvimento individual e organizacional, promovendo um ciclo contínuo de aprimoramento das capacidades internas.

Como parte integrante da gestão por competências, o mapeamento tem como principais objetivos a identificação das habilidades necessárias para cada função, o alinhamento entre competências individuais e organizacionais e o aprimoramento contínuo do capital humano. Jorge *et al.* (2013) enfatizam que esse processo permite que as empresas determinem quais competências são necessárias para sua sustentabilidade, facilitando a tomada de decisão na gestão de talentos e contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador. Montezano e Petry (2020) destacam que a implementação do mapeamento é essencial para alinhar a estratégia organizacional às competências necessárias para o crescimento e fortalecimento da organização.

Nesse contexto, Brandão (2009) define as competências a partir de três elementos fundamentais: CHAs, que influenciam o comportamento no trabalho e impactam o desempenho organizacional. O conhecimento refere-se ao saber teórico e técnico necessário para a execução de uma função. A habilidade está relacionada à capacidade de aplicar esse conhecimento na prática, resolvendo problemas e executando tarefas de maneira eficaz. Já a atitude expressa a disposição e o comprometimento do indivíduo em desempenhar suas atividades de forma alinhada aos objetivos organizacionais.

Para que o mapeamento de competências seja eficaz, é necessário estabelecer comportamentos esperados, bem como as condições e os critérios que garantem a aplicação adequada dessas competências. Segundo Brandão e Bahry (2014), a estruturação das competências deve considerar não apenas a ação em si, mas também os fatores que possibilitam seu desenvolvimento e os padrões de qualidade que asseguram seu impacto organizacional. A seguir, apresenta-se o Quadro 1 com as condições e critérios associados às competências:

Quadro 1 – Condições e critérios associados às competências

Competência	Critério	Condição
Realizar análises financeiras	Com precisão	Utilizando modelos diversos para prever o retorno financeiro
Atender aos usuários dos serviços públicos	Com cordialidade e diligência	Atendendo suas necessidades e expectativas

Fonte: Adaptado de Brandão e Bahry (2014).

Quanto à aplicação, o mapeamento por competências apresenta desafios, especialmente relacionados à resistência dos colaboradores, à dificuldade na mensuração de competências subjetivas e à necessidade de constante atualização dos modelos adotados. Tamada e Cunha (2022) ressaltam que a falta de uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento de competências pode comprometer a eficácia do processo, exigindo maior envolvimento da liderança para sua implementação bem-sucedida. Araújo, Coelho Júnior e Faiad (2024) pontuam que o sucesso desse modelo depende diretamente da participação ativa dos gestores e colaboradores no processo, garantindo que as informações coletadas representem com precisão as reais necessidades da organização.

Os benefícios atrelados ao MPC estão associados ao aumento da clareza nas expectativas de desempenho, na melhoria na alocação de talentos e na otimização dos recursos voltados à capacitação profissional. Brasil (2012b) reforça que a integração entre as necessidades organizacionais e as capacidades dos colaboradores contribui para maior engajamento e satisfação profissional, favorecendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e eficiente. Faiad *et al.* (2012) complementam que a gestão estratégica do mapeamento de competências auxilia na criação de planos de desenvolvimento mais eficazes, promovendo um aprimoramento contínuo dos profissionais.

Uma das abordagens mais eficazes para a realização do mapeamento por competências é a utilização de grupos focais, que possibilitam a identificação de competências por meio da interação entre os profissionais da organização. Segundo Breen (2006), essa metodologia qualitativa permite a coleta de informações detalhadas sobre a percepção dos colaboradores em relação às competências necessárias para suas funções. A utilização de grupos focais facilita a troca de experiências entre os participantes e ajuda a consolidar um modelo de competências

alinhado à realidade organizacional, promovendo uma visão mais abrangente sobre as necessidades e expectativas da empresa.

Ainda, Araújo, Meneses e Fonseca (2016) resumem que o processo metodológico fundamental para o mapeamento de competências independentemente do método ou abordagem, segue uma sequência típica de passos, a saber: a) identificação das competências na literatura ou por meio de brainstorming e grupos focais, onde é possível consultar o conhecimento tácito ou explícito existente; b) descrição das competências, como CHAs, áreas de conhecimento e etapas de processos; e c) avaliação de descritores de competências, em termos de importância, frequências, relevância e domínio.

No contexto das forças de segurança pública, o mapeamento de competências assume um papel ainda mais crítico, uma vez que a complexidade das funções exercidas exige um alto nível de preparo técnico e comportamental. A análise profissiográfica, aliada ao mapeamento de competências, possibilita a definição de perfis adequados para cada cargo, garantindo que os profissionais possuam as habilidades necessárias para lidar com situações de alta pressão e risco (Faia *et al.*, 2012). Esse processo pode culminar com o aumento da eficiência operacional das corporações e para a valorização do efetivo, ao direcionar treinamentos e programas de desenvolvimento de maneira estruturada e baseada em evidências. Dessa forma, as instituições de segurança pública podem fortalecer a qualidade do serviço prestado à sociedade, assegurando que seus membros estejam aptos a atuar de maneira ética, eficaz e alinhada às diretrizes estratégicas da organização.

2.3 Mapeamento por competências nas forças de segurança pública brasileiras

A gestão por competências no setor público é uma abordagem que rompe com o modelo burocrático, atuando de maneira estratégica e útil para que haja uma reforma cultural e organizacional mais ampla. Ela tem como foco a integração entre os processos de gestão de pessoas (contratação, movimentação, treinamento e desempenho) baseado nas competências, o que proporciona clareza ao profissional do que é esperado do trabalho que se deve fazer (Montezano *et al.*, 2019).

Dentre as etapas da gestão por competências no setor público identificadas por Montezano e Petry (2020), estão: análise de contexto, diagnóstico de competências, estratégias organizacionais de superação de lacunas, trajetória profissional e trilhas de aprendizagem, suporte organizacional, captação de pessoal, desenvolvimento de competências, desempenho de competências, reconhecimento, e governança da gestão de pessoas por competências. Para

os autores, a definição de competências é uma etapa crucial na gestão por competências, sendo um pré-requisito para a implantação das demais etapas.

De acordo com Faiad *et al.* (2012), a metodologia de mapeamento de competências permite analisar de forma sistemática os processos de trabalho de cada cargo em uma instituição. O mapeamento por competências no setor de segurança pública pretende identificar as competências essenciais para o desempenho das funções institucionais, garantindo que os servidores estejam capacitados para lidar com as complexidades da atividade. Esse processo abrange tanto competências técnicas, como conhecimentos sobre legislação, táticas operacionais e uso de tecnologias aplicadas à segurança, quanto competências comportamentais, como liderança, trabalho em equipe e tomada de decisão sob pressão (Montezano; Petry, 2020). A estruturação dessas competências permite uma gestão mais estratégica dos recursos humanos, favorecendo o alinhamento entre as demandas institucionais e a qualificação dos profissionais.

Entretanto, a implementação do mapeamento por competências nas forças de segurança enfrenta desafios significativos. Historicamente, essas instituições foram geridas sob um modelo hierárquico rígido, baseado na antiguidade e na experiência prática, sem mecanismos padronizados para a avaliação e o desenvolvimento de competências (Jorge *et al.*, 2013). Além disso, a resistência organizacional à mudança, a ausência de metodologias unificadas e a necessidade de constante atualização dos modelos adotados dificultam a efetividade desse processo (Tamada; Cunha, 2022). Araújo, Coelho Júnior e Faiad (2024) ressaltam que o sucesso do mapeamento depende da participação ativa dos gestores e servidores, garantindo que as competências identificadas reflitam com precisão as necessidades institucionais.

Os benefícios da adoção dessa ferramenta, no entanto, são expressivos. Além de permitir um recrutamento mais qualificado e a capacitação contínua dos servidores, o mapeamento por competências contribui para a definição de critérios objetivos de progressão na carreira e para a melhoria da alocação dos profissionais em suas funções (Brandão; Bahry, 2014). No longo prazo, esse modelo fortalece a profissionalização da segurança pública e aprimora a prestação dos serviços à sociedade, tornando as instituições mais eficazes e adaptáveis às demandas contemporâneas (Faiad *et al.*, 2012).

2.4 Contexto da organização pesquisada

O CBMMG é uma instituição de segurança pública e segue um modelo organizacional hierárquico estruturado, basicamente, em Unidades de Direção-Geral, Unidades de Direção

Intermediária e Unidades de Execução Operacional. Essa organização está prevista na Lei Complementar n.º 54, de 13 de dezembro de 1999, que estabelece as competências institucionais e define a distribuição das unidades administrativas e operacionais em todo o estado (Minas Gerais, 1999).

De maneira específica, Minas Gerais (1999, grifo nosso) traz que:

Art. 8º - As **Unidades de Direção-Geral** exercem o comando e a administração da Corporação, cabendo-lhes:

I - o planejamento geral e a organização da Corporação, atendidas as necessidades de pessoal e material e os seus objetivos;

II - o acionamento, por meio de diretrizes e ordens, das unidades de apoio e das de execução, fiscalizando-as e coordenando-as.

Art. 9º - As **Unidades de Direção Intermediária** são responsáveis pela condução das respectivas unidades nas atividades operacionais, **de pessoal e de material** da Corporação, de acordo com as diretrizes e ordens das Unidades de Direção-Geral.

Art. 10 - As **Unidades de Execução** realizam as atividades operacionais **e de apoio**, de acordo com as diretrizes das Unidades de Direção.

Verifica-se que, independentemente da posição das unidades apontadas na estrutura organizacional, atividades essencialmente administrativas e de apoio são executadas, tendo como foco a viabilidade funcional do serviço finalístico da Instituição.

A regulamentação da atuação administrativa das unidades é descrita, geralmente, em Resoluções internas da Corporação, onde são detalhadas as competências, atribuições dos servidores e funcionamento de cada um dos setores ligados às unidades. Neste sentido, em observância às Resoluções n.º 803/2018, n.º 774/2018, n.º 1109/2023 e n.º 1129/2023, que tratam da estruturação dos Núcleos Administrativos dos Comandos Operacionais de Bombeiros, da Diretoria de Logística e Finanças (DLF), da Ajudância-Geral e da Diretoria de Recursos Humanos (DRH), respectivamente, é possível extrair as principais tarefas administrativas executadas no CBMMG, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Tarefas Administrativas no CBMMG

(continua)

Tarefa Administrativa	Descrição
Administração de Recursos Humanos	Gerenciamento de pessoal, cadastro funcional e administração de direitos e deveres.
Controle de Efetivo e Movimentação	Acompanhamento da distribuição do efetivo, designação de militares e movimentações internas.

Quadro 2 – Tarefas Administrativas no CBMMG

(conclusão)

Tarefa Administrativa	Descrição
Processos de Promoção de Militares	Organização e execução de processos de promoção e progressão de carreira.
Processamento de Pagamentos e Benefícios	Cálculo, processamento e auditoria de salários, adicionais e benefícios diversos.
Gestão de Documentação e Arquivamento	Registro, arquivamento e gestão de documentos administrativos e operacionais.
Supervisão de Processos Disciplinares	Análise e encaminhamento de sindicâncias, investigações e processos disciplinares.
Elaboração de Boletins e Publicações Oficiais	Produção e divulgação de boletins administrativos e normativos institucionais.
Execução Orçamentária e Controle Financeiro	Planejamento financeiro, execução orçamentária e auditoria de despesas.
Gestão de Contratos e Licitações	Gerenciamento de contratos administrativos e acompanhamento de processos licitatórios.
Gerenciamento de Almoxarifado e Suprimentos	Controle de materiais permanentes e de consumo, distribuição e armazenamento.
Administração de Transportes/Frota	Gerenciamento da frota veicular, controle de abastecimento e manutenção de viaturas.
Manutenção e Fiscalização de Infraestrutura	Supervisão da conservação de instalações e fiscalização de serviços terceirizados.
Concessão de Indenizações e Benefícios	Processamento e concessão de diárias, ajudas de custo, auxílios e ressarcimentos.
Apoio Jurídico e Assessoria Administrativa	Apoio técnico jurídico-administrativo na elaboração de pareceres e normativas.
Supervisão e Auditoria de Processos Internos	Revisão, acompanhamento e fiscalização de procedimentos internos e externos.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da análise das Resoluções (Minas Gerais, 2018, 2023b, 2023d, 2025).

A organização hierárquica institucional reflete na segmentação clara das responsabilidades entre Unidades de Direção-Geral, Intermediária e de Execução, assegurando

que tanto as atividades finalísticas quanto as administrativas sejam conduzidas de maneira coordenada. O detalhamento das funções administrativas, regulamentadas por resoluções internas, reforça a importância do suporte logístico, financeiro e de recursos humanos na viabilidade dos serviços prestados. Dessa forma, a eficiência administrativa do CBMMG é fundamental para que a Corporação exerça com eficácia as suas obrigações e competências constitucionais.

2.5 Admissibilidade de civis terceirizados para o exercício de funções administrativas no CBMMG

A contratação de civis terceirizados para a execução de atividades administrativas nas Unidades do CBMMG, a partir de 2024, decorre de uma proposta institucional submetida à Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais (SEPLAG). Conforme disposto no Ofício CBMMG/BM1 n.º 511/2023, essa iniciativa fundamenta-se, essencialmente, na estratégia de substituição de militares por funcionários civis terceirizados, visando ao recobrimento do déficit de efetivo existente e o direcionamento de pessoal para exercício da atividade operacional (Minas Gerais, 2023).

Os critérios de seleção dos civis atuantes no serviço administrativo do CBMMG estão indicados em edital de processo seletivo simplificado e abarcam, do ponto de vista intelectual, a exigência de nível médio de ensino e a necessidade de aprovação em avaliação objetiva que envolve 10 questões das disciplinas de matemática, português e noções de informática. Ainda, neste documento são apresentadas as descrições e tarefas do posto de Auxiliar Administrativo a ser ocupado:

Executar tarefas de apoio administrativo de acordo com a área de atuação; prestar atendimento ao público interno e externo, telefônico ou presencial, no que se refere aos serviços administrativos executados; executar serviços de recebimento, arquivo, protocolo e expedição de documentos; elaborar e redigir ofícios, ocorrências, relatórios, correspondências, memorandos, comunicações, planilhas, bem como outros documentos, de acordo com as demandas de serviços; operar equipamentos e sistemas de informática e outros, quando necessário ao exercício das atividades; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; realizar a entrada e transmissão de dados em sistemas próprios; operar, registrar, transmitir, digitalizar e transcrever informações em equipamentos de processamento de dados ou similares; pesquisar, registrar e transmitir dados, a partir do recebimento de sinal sonoro por meio de ponto eletrônico ou similar; executar as atividades em conformidade com as normas e procedimentos técnicos e de segurança, qualidade, higiene e preservação ambiental; executar atividades correlatas, conforme necessidade do serviço e orientação superior (Minas Gerais, 2024).

Embora as tarefas a serem realizadas estejam expressamente definidas, observa-se que a descrição das atribuições não foi elaborada pelo CBMMG, mas sim pela MGS em seu edital.

Esta, por sua vez, estabelece as responsabilidades do cargo de maneira ampla, sem detalhar a relação entre a execução das atividades, as particularidades funcionais e os objetivos de desenvolvimento organizacional alinhados ao planejamento estratégico da instituição.

Esse desalinhamento às proposições estratégicas do CBMMG acentua-se quando resta verificado que, com a promulgação da Lei Complementar n.º 168, de 19 de julho de 2022, o nível superior de ensino é exigido para a admissão em qualquer quadro inicial das Instituições Militares Mineiras (Minas Gerais, 2022), sendo que o CBMMG divulgou esta exigência pela primeira vez no Edital do Curso de Formação de Soldados/2025. Essa mudança normativa reflete a intenção estratégica dessas organizações em elevar o nível de qualificação de seu capital humano, o que se manifesta no maior rigor dos critérios de ingresso, mesmo para as funções exercidas no nível hierárquico mais elementar.

3 MÉTODO

A pesquisa, de natureza teórico-empírica, teve como objetivo mapear as competências dos civis terceirizados que atuam no CBMMG. Para alcançar uma compreensão abrangente do objeto de estudo, adotou-se uma abordagem metodológica mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos.

Buscando identificar e descrever as competências necessárias ao desempenho das funções exercidas pelos funcionários civis terceirizados, a investigação utilizou tanto a coleta quanto a análise de dados quantitativos e qualitativos. Conforme Brandão (2009), a integração dessas abordagens é fundamental para aprofundar a compreensão do fenômeno estudado. A fase qualitativa incluiu entrevistas e análise documental, enquanto a etapa quantitativa consistiu na aplicação de questionário estruturado para identificar as competências e avaliar o grau de domínio dos civis terceirizados sobre elas. A pesquisa adotou um recorte transversal, com a coleta de dados realizada em um único momento.

A realização do MPC é um diagnóstico institucional, portanto existe a necessidade de criação de um instrumento próprio para mapear as competências específicas requeridas e existentes na organização, tendo em vista seus atores sociais e sua cultura organizacional particular. Dessa maneira, Brandão e Bahry (2014) não aconselham a utilização de listas genéricas de competências desalinhadas com a estratégia organizacional, considerando que as competências devem ser contextualizadas às particularidades da organização estudada.

A análise documental foi a primeira etapa do mapeamento de competências, permitindo a identificação inicial das competências relevantes para a organização. Foram examinados documentos institucionais que delineiam a missão, visão, objetivos e estratégias organizacionais, os quais serviram de referência para a comparação com os dados coletados nas fases subsequentes (Brandão, 2009). Entre os principais documentos analisados, destacam-se o Plano de Comando do CBMMG, a Resolução n.º 803/2018, que define a estrutura e competência dos Comandos Operacionais de Bombeiros, a Resolução n.º 1109/2023, que estabelece a competência e atribuições da Ajudância-Geral, e a Resolução n.º 1221/2024, que regula o emprego de civis contratados pela MGS para prestação de serviços administrativos e técnicos. Outros normativos internos do CBMMG também foram considerados, reforçando o alinhamento do estudo às diretrizes institucionais (Brandão; Bahry, 2014).

Com base nas informações extraídas da análise documental, foi elaborado um roteiro para as entrevistas em grupos focais. Esse roteiro garantiu que os entrevistados contribuíssem com suas percepções sobre as competências essenciais aos civis terceirizados no desempenho das funções administrativas. Além de orientar a formulação das perguntas, os achados dessa etapa serviram de base para a estruturação dos grupos focais.

A segunda etapa da pesquisa envolveu a realização de sete encontros com grupos focais, compostos por militares gestores diretos dos civis contratados pela MGS. O número de participantes variou entre 6 e 15 por grupo, totalizando 76 militares. As entrevistas foram conduzidas de maneira remota, utilizando a plataforma Microsoft Teams, com duração média de uma hora. Todas as respostas foram gravadas, transcritas e tratadas de forma anônima e sigilosa, mediante consentimento prévio dos entrevistados. A coleta ocorreu entre 12 e 19 de fevereiro, abrangendo 31 das 34 unidades que possuem civis lotados no CBMMG. O índice de participação foi de 73,6% do público previsto para essa fase da pesquisa. Ao término desses sete encontros, foram coletadas 98 respostas que foram subsequentemente analisadas para identificar as competências relevantes para o desempenho das funções administrativas.

Para a análise dos registros utilizou-se a técnica de análise temática e categorial de Bardin (2016), que consiste no desmembramento do texto em unidades significativas, facilitando a identificação dos principais temas.

A terceira etapa consistiu na análise por especialistas e juízes, conforme recomendado por Pasquali (2010). Inicialmente, duas especialistas acadêmicas na área de mapeamento de competências revisaram os termos e expressões utilizados na categorização. Em seguida, militares que atualmente gerem civis no CBMMG atuaram como juízes, analisando

criticamente os itens identificados nos grupos focais. O grupo de juízes foi composto por oficiais do CBMMG.

A versão preliminar continha 98 itens, que, após análise conceitual e semântica, foram reduzidos a 37, eliminando aqueles que não correspondiam a competências reais. Para a validação, os juízes tiveram a oportunidade de ajustar as descrições das competências e indicar seu grau de concordância com cada item. Além disso, utilizaram uma escala de 1 a 5 para avaliar a clareza dos itens, sendo que notas inferiores a 3 exigiram reformulação. Quatro itens foram reescritos e um item foi retirado, com base nas sugestões dos juízes.

Após essa validação, o questionário final foi elaborado e aplicado aos civis terceirizados da MGS, consolidando os achados da pesquisa e permitindo uma análise mais aprofundada das competências necessárias para o desempenho das atividades administrativas no CBMMG.

As competências foram delineadas a partir de uma leitura minuciosa dos documentos institucionais que regulamentam as atribuições e tarefas administrativas dos diversos setores que compõem as Unidades do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG). A definição dessas competências resultou de uma análise criteriosa, na qual se buscou correlacionar as tarefas descritas com as habilidades imprescindíveis à sua adequada execução.

Adicionalmente, os dados obtidos nas reuniões com os grupos focais revelaram-se valiosos para a construção do quadro de competências, na medida em que a coleta de informações junto a militares com experiência na área de gestão possibilitou a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho eficaz das atividades mapeadas.

Assim, na quarta etapa da pesquisa foi aplicado o questionário, com base na análise documental e em referenciais teóricos sobre gestão por competências, incluindo os itens das escalas validadas por Brandão e Bahry (2014). Utilizou-se a escala do tipo Likert para a avaliação dos itens propostos, de modo que o intervalo adotado variou de 1 a 5, a saber: a) Não Apresento a Competência; b) Apresento a Competência de Forma Muito Básica; c) Apresento a Competência de Forma Básica; d) Apresento a Competência de Forma Intermediária e, e) Apresento a Competência de Forma Avançada. Foi utilizada a ferramenta do *google forms* e o questionário foi encaminhado ao e-mail institucional de todos os civis MGS atuantes no CBMMG, perfazendo um total de 147 civis. Além dos itens que abordavam especificamente as competências, os participantes responderam a questões de cunho sociodemográfico. Esse questionário buscou identificar se os civis refletem as competências requeridas para atuação na atividade administrativa no CBMMG, o que permitiu identificar o grau de domínio de cada

competência. A participação dos civis foi voluntária. Do total de 147 e-mails encaminhados foram obtidas 143 respostas, perfazendo um total de 97,28% participantes nessa etapa.

Os dados foram coletados de 10 a 14 de março de 2025. De acordo com a Tabela X, observa-se que a distribuição de civis é heterogênea nas diversas unidades ao longo do estado de Minas Gerais. Numericamente, as principais unidades que possuem civis nas atividades administrativas são a Academia de Bombeiros Militar (ABM), a Ajudância-Geral e o Centro de Suprimento e Manutenção (CSM), com 8 civis em cada. Essas unidades executam atividades de ensino, Recursos Humanos e Apoio Logístico, respectivamente. A maioria dos participantes são do sexo feminino (77,6%), as faixas etárias com maior frequência estão entre 41 e 45 anos (18,9%) e até 25 anos (18,2%), possui em sua maioria o nível de escolaridade de ensino superior completo (32,2%) ou ensino médio completo (31,5%), possuem função de suporte administrativo (96,5%) e técnico especializado (3,5%) e 70,6% possuem mais de 6 meses de atuação profissional no CBMMG. Ressalta-se que o contrato de servidores civis terceirizados pelo CBMMG teve início a cerca de 7 meses, até a data da realização deste levantamento, portanto a maioria dos respondentes são servidores que estão lotados no CBMMG desde o início do contrato de terceirização. O Quadro 3 apresenta a consolidação geral do perfil da amostra da pesquisa.

Quadro 3 – Perfil da amostra

(continua)

Variável	Categoria	Frequência (%) ou total
Sexo	Feminino	77,6%
	Masculino	22,4%
Faixa etária	Até 25 anos	18,2%
	Entre 26 e 30 anos	16,8%
	Entre 31 e 35 anos	14%
	Entre 36 e 40 anos	8,4%
	Entre 41 e 45 anos	18,9%
	Entre 46 e 50 anos	16,1%
	Acima de 50 anos	7,7%
Escolaridade	Ensino médio completo	31,5%
	Ensino superior incompleto	25,2%
	Ensino superior completo	32,2%
	Pós-graduação incompleta	2,1%
	Pós-graduação completa	9,1%

Quadro 3 – Perfil da amostra

(conclusão)

Tempo de Serviço na Organização	Menos de 3 meses	6,3%
	3 a 6 meses	23,1%
	Mais de 6 meses	70,6%
Função no CBMMG	Suporte Administrativo	96,5%
	Técnico Especializado	3,5%
Unidade de lotação	Batalhões (1º ao 12º Batalhão de Bombeiros Militar (BBM), Batalhão de Emergências Ambientais e Resposta a Desastres (BEMAD) e Batalhão de Operações Aéreas (BOA))	63
	Companhias Independentes (1ª, 2ª, 5ª, 6ª e 7ª Cia's Ind.)	7
	1º ao 6º Comandos Operacionais de Bombeiros (COBs)	27
	Assessoria de Saúde (AAS)	1
	Seções do Estado-Maior (Terceira Seção do Estado-Maior (EMBM3) e Quinta Seção do Estado-Maior (EMBM5))	2
	Academia de Bombeiros Militar (ABM)	8
	Ajudância-Geral	8
	Centro de Atividades Técnicas (CAT)	2
	Centro de Operações Bombeiro Militar (COBOM)	2
	Centro de Suprimento e Manutenção (CSM)	8
	Diretorias (Diretoria de Atividades Técnicas (DAT), Diretoria de Logística e Finanças (DLF), Diretoria de Recursos Humanos (DRH) e Diretoria de Assuntos Institucionais (DAI))	15

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelos autores.

Destaca-se, ainda, que foram assegurados o pleno anonimato e a confidencialidade aos respondentes da pesquisa. Assim, dispensa-se a sua submissão para análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), de acordo com o parágrafo único do artigo 1º da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), porquanto trata-se de uma pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de

situações que emergem na prática profissional e que não revelam dados que possam identificar o sujeito¹. A seguir, serão detalhadas as competências identificadas.

4 RESULTADOS

Para apresentar os resultados de forma concisa, as competências foram organizadas em duas categorias principais: soft skills e hard skills. Conforme definição de Borges *et al.* (2014), as (competências técnicas) referem-se ao conhecimento e competências específicas necessárias para uma determinada função, estando diretamente ligadas ao cargo e às características técnicas do trabalho. Já as soft skills (competências comportamentais) abrangem habilidades e atitudes mais amplas, relacionadas às características intrínsecas do indivíduo que ocupa a função na organização.

As competências mapeadas relativas aos servidores civis terceirizados pelo CBMMG correspondem as competências necessárias para execução de atividades administrativas e burocráticas, além de compreender habilidade no uso de sistemas institucionais e ferramentas digitais específicas para execução de suas atividades. O conhecimento e aplicação de métodos e técnicas de gestão documental e processual são requisitos fundamentais dentre as competências mapeadas, assim como a capacidade de utilizar e empregar as tecnologias de comunicação e informação. Essas competências, de cunho burocrático foram agrupadas como hard skills. Ademais, foram levantadas competências associadas a capacidade de adaptação as alterações de chefia e adaptação à cultura organizacional, bem como o respeito aos limites de atuação em sua função. Tais competências abrangem, além dos aspectos técnicos, habilidades comportamentais e refletem no desempenho das funções desses civis e foram agrupadas como soft skills.

Ressalta-se que a intenção central deste trabalho consistiu em mapear competências de servidores civis terceirizados no CBMMG e para uma melhor visualização as competências serão apresentadas de acordo com a classificação (Hard Skills e Soft Skills), segundo Borges *et*

¹ “Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:

[...] VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito” (Brasil, 2016).

al. (2014) e pelo grau de domínio, sendo que as competências com maior grau de domínio aparecem primeiro no Quadro 4.

Quadro 4 – Relação de competências mapeadas

(continua)

Classificação	Competência	Grau de domínio apontado				
		1 Não Apresento a Competência	2 Apresento a Competência de Forma Muito Básica	3 Apresento a Competência de Forma Básica	4 Apresento a Competência de Forma Intermediária	5 Apresento a Competência de Forma Avançada
		1	2	3	4	5
Hard Skills (Competências técnicas)	Protocolar e encaminhar documentos físicos e digitais, incluindo e-mails	5	2	19	35	82
	Controlar prazos documentais e compromissos de autoridades	20	10	16	39	58
	Ter habilidade em manusear sistemas informatizados	1	4	26	55	57
	Ter conhecimento sobre LGPD	12	12	20	43	56
	Dominar ferramentas de computador e sistemas institucionais	1	5	27	60	50
	Compreender o conteúdo de documentos institucionais	5	7	24	62	45
	Utilizar os sistemas SEI, SIGP, SIAFI, SCIP e outros sistemas institucionais	5	12	30	59	37
	Confeccionar documentos como ofícios, escalas, pareceres etc.	20	11	31	46	35
	Ter conhecimento funcional de softwares do pacote Office	4	6	25	75	33
	Operar planilhas	3	9	30	69	32
	Conhecer a legislação atinente ao setor	7	12	45	48	31
	Gerir processos de despesas, controlar materiais e bens patrimoniados	35	18	31	32	27
	Ter conhecimento Básico da legislação de Segurança Contra Incêndio e Pânico, de saúde etc.	30	23	40	25	25
	Ter conhecimento aprofundado de planilhas eletrônicas	6	21	42	50	24
	Ter noção de redação oficial	17	12	52	38	24
	Conhecer siglas e códigos utilizados no CBMMG	9	20	48	45	21
	Gerir documentação armazenada em acervo físico	60	12	26	24	21
	Cotar preços e contatar fornecedores	60	12	26	24	21
	Auxiliar na elaboração de projetos	52	17	29	26	19
	Controlar jornada de trabalho de militares e civis	67	10	30	18	18
	Ter conhecimentos jurídicos básicos	23	33	48	23	16

Quadro 4 – Relação de competências mapeadas

(conclusão)

Classificação	Competência	Grau de domínio apontado				
		1 Não Apresento a Competência	2 Apresento a Competência de Forma Muito Básica	3 Apresento a Competência de Forma Básica	4 Apresento a Competência de Forma Intermediária	5 Apresento a Competência de Forma Avançada
		1	2	3	4	5
Soft Skills (Competências comportamentais)	Respeitar os limites da função	1	5	11	29	97
	Reagir, atender e entregar atividades dentro dos prazos	5	3	11	36	88
	Adaptar-se às alterações de chefia e cultura organizacional	7	6	10	38	82
	Saber redirecionar os esforços para tarefas mais urgentes	7	4	12	42	78
	Conhecer a estrutura e organização geral da unidade (hierarquia e disciplina)	1	7	12	48	75
	Atender ao público interno e externo	9	5	13	43	73
	Apoiar a execução de forças tarefas para entrega de atividades urgentes/intempestivas	15	3	16	39	70
	Compreender o contexto da tomada de decisão	12	2	15	46	68
	Saber lidar com necessidade de mudanças de Lotação e deslocamento para o trabalho	8	5	26	40	64
	Lidar com altas demandas e urgências	6	10	21	44	62
	Entender os processos internos e fluxos administrativos	8	12	34	46	43
	Ter habilidade em alimentar redes sociais (editar textos, fotos e vídeos)	10	14	37	42	40
	Acompanhar serviços conservação e limpeza	60	11	19	22	31
	Apoiar na organização de eventos e solenidades	41	11	29	33	29
	Possuir capacidade de análise crítica sobre assuntos e atividades desenvolvidas pelo CBMMG	8	13	46	49	27
	Elaborar textos para comunicação institucional	34	11	35	40	23

Fonte: Dados da pesquisa.

Na relação de competências mapeadas pode-se observar a existência de 21 Hard Skills e 16 Soft Skills, o que denota uma combinação equilibrada das competências técnicas e comportamentais e a necessidade de uma abordagem abrangente das competências necessárias aos civis.

Além das obrigações específicas e das exigências de qualificação inerentes ao cargo, todos os empregados civis MGS terceirizados pelo CBMMG nas funções de Suporte

Administrativo e Técnico Especializado em Manutenção de Redes e Computadores têm atribuições gerais definidas nos artigos 5º e 6º da Resolução nº 1.221, de 04 de novembro de 2024. Estas atribuições compreendem a execução de tarefas de apoio administrativo, o atendimento ao público, a gestão documental, a elaboração e redação de documentos, a operação de sistemas de informática e o tratamento de dados. De maneira específica, os técnicos especializados devem realizar atividades como manutenção de equipamentos de informática, suporte técnico, garantia da segurança da informação, instalação e configuração de equipamentos (Minas Gerais, 2024).

Considerando as competências técnicas mapeadas, destaca-se a capacidade de protocolar e encaminhar documentos físicos e digitais (82 servidores), controlar prazos documentais e compromissos de autoridades (58), manusear sistemas informatizados (57), ter conhecimento sobre LGPD (56) e dominar ferramentas de computador e sistemas institucionais (50). Estas surgem no questionário como as competências de grau de domínio avançado por parte dos civis. As competências que envolvem a gestão documental e manuseio de sistemas institucionais são básicas e indispensáveis para a execução das atividades diárias dos servidores civis, portanto a apropriação dessas competências é um fator positivo e que contribui de maneira significativa para o desempenho eficaz do serviço administrativo. O alto grau de domínio dessas competências técnicas elementares sugere uma boa adaptação dos civis terceirizados às tarefas administrativas essenciais do CBMMG.

Essas competências estão em consonância com o requerido no edital do processo seletivo, bem como na Resolução interna do CBMMG que define as atribuições destes funcionários.

Os participantes apresentaram grau de domínio intermediário nas competências que envolvem a capacidade de compreensão do conteúdo de documentos institucionais (62 servidores), de utilizar os sistemas SEI, SIGP, SIAFI, SCIP e outros sistemas institucionais (59), confeccionar documentos como ofícios, escalas, pareceres etc. (46), ter conhecimento funcional de softwares do pacote Office (75), operar planilhas (69), conhecer a legislação atinente ao setor (48) e ter conhecimento aprofundado de planilhas eletrônicas (50). Considerando que essas competências foram identificadas com grau de domínio intermediário pelos civis e considerando sua aplicação nas atividades diárias, é fundamental examinar não só o domínio da competência em si, mas também os fatores que possibilitam seu desenvolvimento e os padrões de qualidade que asseguram seu impacto organizacional (Brandão; Bahry, 2014).

A análise demonstra que um número significativo de servidores civis terceirizados do CBMMG possui um grau de domínio básico em competências como o conhecimento básico da

legislação de Segurança Contra Incêndio e Pânico, de saúde etc. (40 servidores), a noção de redação oficial (52), o conhecimento de siglas e códigos utilizados no CBMMG (48) e ter conhecimentos jurídicos básicos (23). O conhecimento raso dessas tarefas tende a limitar a atuação adequada dos funcionários nos processos e atividades que envolvam tais demandas. Assim, uma vez que essas competências se apresentam em nível básico, podem representar a necessidade de planejar e implementar treinamentos específicos para elevar o nível de domínio destas no contexto apontado por Carvalho e Sousa (2024).

As competências onde foi relatado que o funcionário não apresenta a competência diz respeito a capacidade de controlar jornada de trabalho de militares e civis (67 servidores), gerir documentação armazenada em acervo físico (60), cotar preços e contatar fornecedores (60), auxiliar na elaboração de projetos (52), gerir processos de despesas (35) e controlar materiais e bens patrimoniados (35). Esse baixo grau de domínio pode refletir o critério generalista do processo seletivo a que são submetidos. Isso reforça os relatos de Faiad *et al.* (2012) acerca da importância do mapeamento de competências auxiliar a criação de planos de desenvolvimento mais eficazes, promovendo um aprimoramento contínuo dos profissionais para atender as demandas organizacionais.

No que concerne às competências comportamentais, pode-se destacar o grau de domínio avançado dos civis na capacidade de respeitar os limites da função (97 servidores); reagir, atender e entregar atividades dentro dos prazos (88), adaptar-se às alterações de chefia e cultura organizacional (82) e saber redirecionar os esforços para tarefas mais urgentes (78). Outras Soft Skills em que os funcionários refletem que apresentam a competência de forma intermediária fazem referência a capacidade de conhecer a estrutura e organização geral da unidade [hierarquia e disciplina] (75) e atender ao público interno e externo (73).

Nesse mesmo sentido, os respondentes apontaram que possuem o grau de domínio avançado em comportamentos relacionados a capacidade de apoiar a execução de forças tarefas para entrega de atividades urgentes/intempestivas (70 servidores), a compreensão do contexto da tomada de decisão (68), saber lidar com necessidade de mudanças de Lotação e deslocamento para o trabalho (64) e lidar com altas demandas e urgências. Destaca-se aqui que a maioria das competências comportamentais são relatadas com o grau de domínio avançado pelos participantes. Como apontado por Jorge *et al.* (2013), as competências comportamentais são importantes para a adaptabilidade ao ambiente organizacional. Tendo em vista que a maioria das competências comportamentais foram relatadas com grau de domínio avançado, pode sinalizar uma adaptação positiva dos servidores terceirizados ao ambiente organizacional,

demonstrando habilidades interpessoais e de comportamento alinhadas às necessidades da instituição.

A capacidade de entender os processos internos e fluxos administrativos (46) e ter habilidade em alimentar redes sociais [editar textos, fotos e vídeos] (42), possuir capacidade de análise crítica sobre assuntos e atividades desenvolvidas pelo CBMMG (49) e elaborar textos para comunicação institucional (40) são competências apresentadas de forma intermediária pelos civis.

No entanto, as competências comportamentais que os servidores relataram não apresentar são as que envolvem a capacidade de acompanhar serviços conservação e limpeza (60) e poiar na organização de eventos e solenidades (41). Conforme destaca Carvalho e Sousa (2024), esse diagnóstico contribui para o planejamento de treinamentos que podem fortalecer as áreas onde o domínio é menor.

Importante destacar que os normativos que regulam a seleção e o emprego de civis no âmbito do CBMMG não tratam especificamente de competências comportamentais, pois descrevem, essencialmente, as tarefas a serem executadas, bem como os direitos, deveres e vedações impostas aos civis. Diante disso, mostra-se necessário que tais competências sejam normatizadas e incorporadas nos processos de seleção e capacitação dos servidores civis. A combinação equilibrada entre competências técnicas e comportamentais poderá assegurar um desempenho mais eficaz e alinhado às necessidades institucionais do CBMMG, contribuindo para o sucesso individual e organizacional (Faiad *et al.*, 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa, de natureza teórico-empírica e descritiva, teve como objetivo mapear as competências dos civis terceirizados que atuam no CBMMG. O estudo confirmou que o objetivo inicial foi atingido, ao fornecer informações consistentes sobre as competências essenciais para os funcionários civis do CBMMG e ao propor diretrizes para a otimização do modelo de gestão por competências na Instituição. A aplicação dos resultados pode contribuir significativamente para a gestão de pessoas no CBMMG, ao permitir uma maior objetividade na identificação e no desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das funções administrativas.

Para alcançar uma compreensão abrangente do objeto de estudo, adotou-se uma abordagem metodológica mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos. A abordagem metodológica adotada incluiu a análise documental e a revisão de literatura, além

da consideração de experiências anteriores na implementação da gestão por competências no setor público.

A metodologia aplicada mostrou-se adequada para a identificação e categorização das competências necessárias, sendo que a técnica de entrevistas por grupos focais se destacou como um recurso eficaz para captar percepções detalhadas dos participantes. Essa abordagem permitiu a obtenção de informações qualitativas ricas, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das competências exigidas e dos desafios enfrentados no desempenho das funções administrativas. A coleta de informações foi realizada com base na revisão dos normativos internos do CBMMG, na literatura acadêmica sobre gestão por competências e nos documentos institucionais referentes à contratação de civis pela MGS. Como resultado, foi possível identificar as competências requeridas por meio das entrevistas em grupos focais e compreender as competências existentes por meio dos questionários aplicados aos funcionários civis.

Os dados coletados por meio de análise documental, entrevistas de grupos focais e questionários aos civis terceirizados permitiram a categorização de competências técnicas e comportamentais e a identificação de 37 competências profissionais individuais analisadas sob a ótica do grau de domínio dessas habilidades, conforme descrito na seção de resultados deste trabalho.

O mapeamento de competências na gestão de pessoas do CBMMG possui potencial para gerar benefícios, tais como a melhoria da eficiência administrativa, a otimização da alocação de pessoal e o aumento da transparência nos processos seletivos e de capacitação. Ademais, o estudo evidenciou que as competências levantadas podem ser utilizadas não apenas para os funcionários civis, mas também para subsidiar o mapeamento das competências necessárias aos militares que desempenham funções administrativas, promovendo maior alinhamento entre a qualificação profissional e as demandas institucionais.

Um dos principais desafios identificados para a implementação eficaz da gestão por competências no CBMMG é a ausência de um sistema de recrutamento orgânico para a admissão de civis. Esse fator limita a capacidade da Instituição de atrair e reter profissionais com as competências requeridas, tornando necessário o aprimoramento dos critérios de seleção utilizados na contratação terceirizada. Para mitigar esse problema, sugere-se que o processo seletivo seja gerido pela própria Corporação e priorize candidatos que já possuam competências compatíveis com as funções a serem desempenhadas e com o próprio nível de profissionalismo da Instituição.

Diante desse cenário, sugere-se que o modelo de seleção seja ajustado para possibilitar uma maior homogeneidade na observação das competências dos funcionários civis já admitidos, garantindo que suas qualificações técnicas e comportamentais estejam mais alinhadas às necessidades institucionais.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o aprimoramento da gestão de pessoas na Instituição e que sirva de referência para futuras pesquisas sobre o mapeamento de competências no setor público. A adoção de práticas mais estruturadas de gestão por competências pode impactar positivamente a qualidade dos serviços prestados pelo CBMMG, reforçando seu compromisso com a eficiência e a excelência no atendimento à sociedade.

Alguns aspectos limitaram o desenvolvimento deste estudo. A recente contratação de civis terceirizados no CBMMG é um fator limitante para a avaliação da importância relativa das competências mapeadas, bem como impossibilitou a participação destes nos grupos focais. Outro limitador é a diversidade de funções e a dispersão dos civis em diversas unidades. Essa fragmentação impôs a necessidade de generalizar as competências identificadas, em vez de detalhá-las para cada função específica, a fim de abranger a totalidade das atividades desempenhadas.

Para pesquisas futuras, sugere-se aprofundar o estudo sobre a relevância da Gestão por Competências (GC) no setor público, com foco especial na esfera estadual. Outra recomendação é o desenvolvimento e a aplicação de um instrumento específico para quantificar o grau de importância das competências mapeadas. A partir dessa mensuração, seria possível realizar o cálculo do gap de competências (lacunas), fornecendo dados mais precisos para a otimização dos processos de seleção, treinamento e desenvolvimento específicos para os servidores terceirizados. A revisão e atualização contínuas da descrição das competências, especialmente as de natureza técnica (*hard skills*), também são cruciais para garantir sua pertinência e aplicabilidade nas rotinas de trabalho e no contexto institucional do CBMMG.

Por fim, recomenda-se a investigação de outras variáveis que envolvem a contratação de civis terceirizados para emprego no CBMMG, tais como remuneração e rotatividade, satisfação com o trabalho, estrutura física e ambiente de trabalho, saúde ocupacional, relações interpessoais entre civis e militares e outras dimensões da estrutura organizacional, que são transversais ao trabalho de suporte e apoio, pois essas variáveis também podem afetar as relações práticas obtidas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, I. G. de; COELHO JÚNIOR, F. A.; FAIAD, C. Mapeamento de competências individuais de servidores técnico-administrativos de uma universidade pública brasileira. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 1-24, 2024. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/17460>. Acesso em: 5 mar. 2025.

ARAÚJO, M. L. de; MENESES, P.; FONSECA, D. R. da. Métodos e técnicas de mapeamento de competências em organizações públicas federais. *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 7., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Anpad, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, L. M. **A viabilidade de contratação de funcionários civis para o serviço administrativo da Academia de Bombeiros Militar**: estudo e proposta. 2018. Monografia (Tecnólogo em Segurança Pública – Gestão e Gerenciamento de Catástrofes) – Academia de Bombeiros Militar, Belo Horizonte, 2018.

BORGES, J. P. F. *et al.* Diagnóstico de competências individuais de tutores que atuam na modalidade a distância. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 935-951, out./dez. 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/88438/91323>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 5 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 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, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 7 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016.** O Plenário do Conselho Nacional de Saúde em sua Quinquagésima Nona Reunião Extraordinária, realizada nos dias 06 e 07 de abril de 2016, no uso de suas competências regimentais e atribuições conferidas pela Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, pela Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990, pelo Decreto nº 5.839, de 11 de julho de 2006. Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde, 2016. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências.** Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2012b.

BRASIL. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública: estudo profissiográfico e mapeamento de competências.** Brasília, DF: Ministério da Justiça/Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2012a.

BREEN, R. L. A practical guide to focus-group research. **Journal of Geography in Higher Education**, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 463-475, Nov. 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03098260600927575>. Acesso em: 24 fev. 2025.

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

CARVALHO, A. P. de.; SOUSA, M. A. B. de. Gestão de pessoas por competência: aspectos de sua implantação no serviço público federal. In: SEVEN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY CONGRESS, 5., 2024, Itupeva, 2024. **Anais [...]**. Braganey: IEMS, 2024. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/anais7/article/view/3923>. Acesso em: 18 fev. 2025.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2004.

FAIAD, C. *et al.* Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012. Disponível em: [efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt). Acesso em: 2 mar. 2025.

FERREIRA, L. de O. **Estudo sobre a implantação de servidores civis nas funções administrativas do CBMMG.** 2017. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica e

Políticas Públicas) – Academia de Bombeiros Militar, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2017.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 183-196, 2001.

JORGE, M. A. M. *et al.* Mapeamento de competências técnicas: desafios e potencialidades para implantação no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. *In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, 6., 2013, Brasília, DF. **Anais do Eletrônicos** [...]. Brasília, DF: Consad, 2013. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/144-MAPEAMENTO-DE-COMPETÊNCIAS-TÉCNICAS-DESAFIOS-E-POTENCIALIDADES-PARA-IMPLANTAÇÃO-NO-PODER-EXECUTIVO-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2025.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando Geral. **Resolução nº 1.109, de 28 de fevereiro de 2023**. Estabelece a competência, a estrutura e atribuições da Ajudância-Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e revoga Resolução nº 852, de 09 de maio de 2019. Belo Horizonte: CBMMG, 2023b.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando Geral. **Resolução nº 1.129, de 17 de maio de 2023**. Dispõe sobre as competências e atribuições da Diretoria de Recursos Humanos (DRH); revoga a Resolução nº 358, de 21 de janeiro de 2010, e dá outras providências. Belo Horizonte: CBMMG, 2023c.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando Geral. **Resolução nº 774, de 27 de março de 2018**. Dispõe sobre a estrutura, competência e funcionamento da Diretoria de Logística e Finanças. Belo Horizonte: CBMMG, 2018.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando Geral. **Resolução nº 1.244, de 16 de janeiro de 2025**. Estabelece a estrutura, competência e as atribuições dos Comandos Operacionais de Bombeiros (COB) e revoga a Resolução nº 803, de 17 de agosto de 2018.. Belo Horizonte: CBMMG, 2023b.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. **Ofício 1.1093-1 - CBMMG/DRH**. Belo Horizonte: Diretoria de Recursos Humanos, 12 jun. 2024. Assunto: Contratação funcionários civis pela MGS.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. **Ofício CBMMG/BM1 511**. Belo Horizonte: 1ª Seção do Estado-Maior, 10 out. 2023a. Assunto: Contratação de funcionários civis para o Corpo de Bombeiros Militar.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. **Plano de Comando 2015/2026**. Belo Horizonte: CBMMG, 23 jul. 2015.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 168, de 19 de julho de 2022**. Altera a Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969, que contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2022. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LCP/168/2022/>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 54, de 13 de dezembro de 1999**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – CBMMG – e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 1999. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LCP/54/1999/?cons=1>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MONTEZANO, L. *et al.* Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 22, n. 2, p. 280-298, ago. 2019. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/1999>. Acesso em: 27 fev. 2025.

MONTEZANO, L.; FRANÇA, J. V. Mapeamento de competências profissionais: o que dizem as experiências das secretarias estaduais/distritais do Brasil? **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 69-92, abr/jun. 2024. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/10098>. Acesso em: 1º mar. 2025.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 47-66, jul/set. 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7569>. Acesso em: 6 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/11>. Acesso em: 23 abr. 2025.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055>. Acesso em: 1º mar. 2025.

VELASCO, J. P. **Análise da viabilidade de contratação de auxiliares administrativos para os batalhões do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, a partir de um estudo realizado no Primeiro Batalhão de Bombeiros Militar de Minas Gerais**. 2017. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares – Prevenção e Gestão de Catástrofes) – Academia de Bombeiros Militar, Belo Horizonte, 2017.