República Federativa do Brasil Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO

# GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS DE SUA IMPLANTAÇÃO NA POLÍCIA FEDERAL

Campo Grande/MS
2025

República Federativa do Brasil Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO

# GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS DE SUA IMPLANTAÇÃO NA POLÍCIA FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa.

Campo Grande/MS
2025

CARVALHO, Alexsandro Pereira. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: Desafios de sua implantação na Polícia Federal .2025. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2025.

É concedida à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

**Campo Grande/MS**

**2025**

**ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO**

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO:**
**Desafios de sua implantação na Polícia Federal**

O Trabalho de Conclusão Final, apresentado por ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO, ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito para o título de Mestre em Administração Pública, obteve o conceito _____.

**BANCA EXAMINADORA**

_____

Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

_____

Prof. Dr. Ijean Gomes Riedo
Universidade Federal da Grande Dourados
(Membro interno)

_____

Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro externo)

Campo Grande, ____ de _____ de 2025

**AGRADECIMENTOS**

A Deus, Pai Misericordioso, pela oportunidade de viver essa valorosa experiência acadêmica;

À minha família, pela compreensão e incentivo nos momentos mais difíceis;

Aos meus colegas do mestrado, especialmente, Thieza, João, Aline e Maicon, com quem compartilhei as incertezas e os momentos especiais;

A todos os servidores da Polícia Federal que participaram da pesquisa, pela colaboração e disponibilidade no processo de obtenção de dados;

A todos os servidores e professores do Mestrado, que não mediram esforços para nossa formação;

Ao professor, orientador, Dr Marco Aurélio, pelos direcionamentos e lições que me fizeram evoluir, dedicando-se incansavelmente para a conclusão de cada fase dessa trajetória de busca pelo conhecimento.

## RESUMO

A pesquisa tem por objetivo principal investigar o processo de implantação da gestão de pessoas por competências no âmbito da Polícia Federal, com base nas diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). A administração pública tem sido instada a trilhar caminhos que levem à modernização dos serviços prestados com mais qualidade e eficiência aos cidadãos. Nesse contexto, a gestão de pessoas por competência torna-se uma das principais ferramentas no processo de transformação da estratégia organizacional visando a valorização do capital humano no âmbito das organizações públicas. A metodologia empregada no estudo é caracterizada como exploratória e descritiva com abordagem qualitativa no ambiente específico da Polícia Federal, cujos documentos catalogados foram analisados com base na literatura pesquisada para identificar a adoção de conceitos e definições trabalhados internamente pela Polícia Federal. Operacionalmente, realizou-se pesquisa de campo por meio do levantamento de dados originais (primários) com o emprego de roteiro de entrevistas semiestruturadas aplicadas a policiais federais lotados na regional do Mato Grosso do Sul, todos ocupantes da última classe de seus cargos. Os resultados evidenciam obstáculos suscetíveis de aprimoramentos normativos e procedimentais, bem como pontos que merecem ser mantidos e disseminados, como o papel ativo das lideranças no incentivo e na promoção da participação dos servidores em ações de desenvolvimento e a aderência às janelas e aos prazos de revisão do PNDP. Concluiu-se que há perspectivas positivas para a gestão de pessoas por competência na Polícia Federal, por meio do aprimoramento dos procedimentos e de revisões normativas, com especial foco no desenvolvimento/capacitação do seu capital humano.



**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas por Competência; Serviço Público; Polícia Federal.

**ABSTRACT**

This research aims to investigate the process of implementing people management based on competency within the Federal Police, under the guidelines of the National Human Resources Development Policy (PNDP, in Portuguese). Public administration has been urged to follow paths that lead to the modernization of services provided with greater quality and efficiency to citizens. In this context, people management based on competency becomes one of the main tools in the process of transforming organizational strategy aimed at valuing human capital within public organizations. The methodology used in the study is characterized as exploratory and descriptive with a qualitative approach in the specific environment of the Federal Police, whose cataloged documents were analyzed based on the researched literature to identify the adoption of concepts and definitions worked on internally by the Federal Police. Operationally, field research was carried out through the collection of original (primary) data using a semi-structured interview script applied to federal police officers assigned to the Mato Grosso do Sul region, all of whom were in the highest class of their positions. The results highlight obstacles that could be improved in terms of regulations and procedures, as well as points that should be maintained and disseminated, such as the active role of leaders in encouraging and promoting the participation of civil servants in development actions and adherence to the PNDP review windows and deadlines. It was concluded that there are positive and objective prospects for competency-based personnel management in the Federal Police, through the improvement of procedures and regulatory reviews, with a special focus on the development/training of its human capital.

**Keywords**: People Management Based on Competency; Public Service; Federal Police.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Divisão Tridimensional da Competência.....24

Figura 2 – Associação entre Competências e Níveis de Complexidade.....27

Figura 3 - Força Motivacional - Produto Expectativa Instrumentação x Valência.....46

Figura 4 – Mapa Estratégico da Polícia Federal – 2024/2025.....63

Figura 5 – Organograma das Superintendências Regionais.....105

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Períodos Distintos da Administração Pública.....20

Quadro 2 - Teorias sobre Competência.....31

Quadro 3 – Fases da Gestão de Pessoas no Brasil..... 32

Quadro 4 - Comparativo Decreto N.º 5.707/2006 e Decreto N.º 9.991/2019.....36

Quadro 5 - Comparativo Plano Anual de Capacitação (PAC) e Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).....37

Quadro 6 - Referencial Normativo Interno.....65

Quadro 7 – Roteiro de entrevistas semi-estruturadas .....70

Quadro 8 - Resultados Pertinentes à Capacitação.....75

Quadro 9 - Resultados relacionados à Gestão de Pessoas pela PF.....75

Quadro 10 – Proposta de Valorização da Gestão de Pessoas na PF.....84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF- Agentes de Polícia Federal

ANP - Academia Nacional de Polícia

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CF- Constituição Federal

CHA – Conhecimento – Habilidade - Atitude

CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

DFSP - Departamento Federal de Segurança Pública

DGP - Diretoria de Gestão de Pessoas

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

EPF - Escrivães de Polícia Federal

GPPC - Gestão de Pessoas por Competências

NPM - New Public Management

PAC - Plano Anual de Capacitação

PCF - Perito Criminal Federal

PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PF - Polícia Federal

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PPF - Papiloscopista de Polícia Federal

SIORG - Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO.....12**
1.1 Objetivos.....15
1.1.2 Objetivo geral.....15
1.1.3 Objetivos específicos.....15
1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....15
1.5 Estrutura do Trabalho.....18

**2 REFERENCIAL TEÓRICO.....20**
2.1 Administração Pública Brasileira.....20
2.2 Gestão de Pessoas por Competência.....22
2.3 Teorias acerca da Gestão por Competência.....27
2.4 Gestão de Pessoas por Competência no Setor Público.....30
2.5 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.....34
2.6 Meritocracia no Contexto da Gestão de Pessoas.....41
2.7 A Motivação como elemento da Gestão de Pessoas por competência.....44

**3 METODOLOGIA.....48**
3.1 Técnicas de Coleta de Dados .....49
3.2 Análise dos Dados e Método de Categorização.....50
3.3 Limitações da pesquisa .....52

**4 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO.....54**
4.1 Breve Histórico da Polícia Federal do Brasil.....54
4.2 Estrutura Organizacional da Polícia Federal do Brasil.....56
4.3 Gestão de Pessoas por Competência na Polícia Federal.....58
4.4 Perfil dos Entrevistados..... 66
4.5 Resultados das Entrevistas Semiestruturadas.....68
4.5.1 Experiência Profissional antes de Ingressar na Polícia federal.....69
4.5.2 Conhecimento sobre os Requisitos Utilizados para Assumir Função de Chefia e a Meritocracia como Critério de Acesso.....70
4.5.3 Capacitação patrocinada pelo órgão e sua importância.....72
4.5.4 Aspirações e Motivação do Servidor.....75

4.5.5 Conhecimento sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pelo órgão.....77
4.5.6 Opinião do servidor sobre a criação de nova função.....78
4.6 Proposta para Valorização da Gestão de Pessoas na Polícia Federal.....81

**5 CONCLUSÃO.....85**

**REFERÊNCIAS.....88**

**APÊNDICE A.....94**

**APÊNDICE B .....97**

**APÊNDICE C.....98**

**ANEXO A.....110**

**ANEXO B.....111**

**ANEXO C.....112**

# 1 INTRODUÇÃO

O mundo moderno tem exigido das organizações cada vez mais esforços no sentido de se adequarem aos novos paradigmas do desenvolvimento. O impacto da evolução tecnológica e as constantes mudanças no cenário macroeconômico se tornaram um dos desafios, afetando a competitividade das empresas que tendem a privilegiar a utilização do conhecimento de seu capital humano para satisfazer suas demandas em busca de soluções (Tamada; Cunha, 2022).

Conforme Carvalho (2023), contemporaneamente, os servidores foram instados a assumir novas responsabilidades na organização, por meio da absorção de uma ampla gama de capacidades e conhecimentos. A superação desses desafios passa pela necessária assimilação de conceitos como autonomia, iniciativa e comprometimento, fundamentais na implementação dessas competências e suas dimensões.

Assim, para que se implemente elementos inovadores é fundamental que se empodere as equipes e haja incentivo às lideranças voltado para a obtenção de resultados, bem como adoção de práticas efetivas de gestão de pessoas visando repercutir positivamente na capacidade de inovação organizacional, fomento ao engajamento de servidores, incentivos motivacionais e promoção de uma cultura de aprendizado e capacitação (Camões; Gomes, 2023).

Ainda que se reconheça a importância do capital humano para a consolidação e busca dos objetivos das organizações, historicamente, as pessoas vêm sendo tratadas como um fator de produção alvo de controle, sempre passivos, resistentes a mudança. Nas organizações do setor público, o panorama não é diferente, até a implementação efetiva do modelo gerencial têm-se passado por diversas reformas administrativas (Carvalho, 2023).

A primeira reforma administrativa implementada no serviço público brasileiro teve início em meados da década de 1930. Nesse período torna-se imperioso superar as amarras do modelo patrimonialista de administração. Após, têm-se o modelo burocrático, considerado por Weber (1966) o mais adequado dentre as possibilidades, porém longe de ser perfeito. Já na década de 90, após a crise de Estado, adota-se o modelo gerencial (Fernandes, 2022).

Nessa perspectiva, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) tem suas bases lançadas tendo como objetivos para as áreas de recursos

humanos, a valorização do servidor público, a busca da eficiência e a mudança de imagem perante a sociedade (PDRAE, 1995).

A estrutura do Plano tinha como base um programa de sensibilização da gerência responsável por engajar os demais servidores para a adoção do novo modelo de gestão, acompanhado de um amplo programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos (PDRAE, 1995).

Nesse cenário inovador foram dados os primeiros passos rumo ao modelo de gestão por competências no Brasil, focado na capacitação contínua do capital humano, que repercute no desenvolvimento individual e, por consequência, na performance das organizações e nos seus resultados (Morales, 2020).

Parte-se da premissa de que gerenciar por competências é um processo estratégico que envolve todo o sistema de gestão de pessoas, desde o mapeamento de competências, até a efetivação das entregas, passando pela seleção, pela capacitação e pela aferição do modelo por meio de avaliações periódicas (Pereira, 2010).

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências (GPPC) tem o intuito de promover a evolução contínua dos talentos profissionais (Dutra, 2004). Nesse modelo, os colaboradores são entendidos como potenciais a serem continuamente qualificados, de forma a desenvolverem as competências e os atributos tanto para seu crescimento profissional, quanto para o sucesso da organização (Gonçalves, 2019).

No contexto de valorização dos colaboradores, a gestão por competência torna-se uma ferramenta apta a esses desafios. O modelo propugnado atua por meio do mapeamento de talentos, viabilizando uma evolução nos índices de comprometimento de indivíduos e grupos com foco a atingir os objetivos traçados, por meio da ampliação do espaço ocupacional e pela capacidade de entregar resultados em níveis mais complexos (Dutra; Costa, 2019).

Um dos desafios dos gestores públicos na implementação dos mecanismos de GPPC, de acordo com Santos (2016), tem sido em relação ao conceito de carreira e suas distinções das definições de ascensão e promoção no serviço público, dificultando a implementação de propostas que contemplem a mudança entre carreiras distintas dentro da mesma Instituição.

Além disso, o engessamento do plano de carreira de determinadas categorias do serviço público, principalmente do ponto de vista da valorização

profissional, tem dificultado a implementação de estratégias de gestão que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que impacta negativamente no comprometimento de parte considerável dos servidores em atividade (Dutra; Costa, 2019).

Diante desses comentários e da necessidade de valoração do servidor público, o governo federal por meio do Decreto n. 5.707/2006, estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), considerado assim, um marco normativo na área de gestão de pessoas no serviço público nacional. A publicação do Decreto nº 9.991/2019 agregou novos elementos à PNDP, representando uma nova etapa na evolução do tema no âmbito das instituições vinculadas ao poder executivo federal (Brasil, 2019).

Soma-se a esse fato, a publicação pelo Governo Federal, do Decreto nº 9.991/2019 que ampliou a sistemática de planejamento das ações de qualificação de pessoal, a partir da adoção do instrumento de planificação Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) – em substituição ao antigo Plano Anual de Capacitação (PAC), previsto no Decreto nº 5.707/2006, que previa o mapeamento de competências como etapa necessária ao planejamento das ações de capacitação de órgãos e entidades.

No âmbito da Polícia Federal, Santos (2016) e Gonçalves (2019), mencionam que na década passada apesar dos esforços relacionados à gestão de pessoas e a valorização profissional ela ainda era considerada incipiente, o que demanda por atenção à essa situação merecendo ser acompanhada. Nesse sentido, essa pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: qual o estágio em que se encontra a gestão de pessoas por competência na Polícia Federal à luz dos pressupostos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.2 Objetivo geral

A pesquisa tem por finalidade investigar o processo de implantação da gestão de pessoas por competências no âmbito da Polícia Federal, com base nas diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

### 1.1.3 Objetivos específicos

a) Identificar se há implementação efetiva da gestão de pessoas por competência na Polícia Federal.
b) Analisar os pontos positivos e eventuais limitações no processo de implementação da gestão de pessoas por competência na Polícia Federal, com base na PNDP e na literatura pesquisada.
c) Identificar os estímulos e as barreiras na área da gestão por competência na polícia Federal e seus reflexos na valorização profissional, e;
d) Propor estratégias de melhoria na gestão de pessoas por competência na Polícia Federal.

## 1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa

A relevância da pesquisa reside no fato de que o aprimoramento da gestão de pessoas no âmbito da Polícia Federal é fundamental, pois contribui para a eficiência do trabalho prestado pelo servidor público e, com isso contribui para a melhoria do serviço prestado à sociedade. Além disso, permite entender a sistemática que envolve a gestão de pessoas nesta Instituição bem como sua adequação às balizas propostas pela PNDP.

Desde a primeira versão da PNDP (2006), a Polícia Federal, por meio de sua legislação interna, tem envidado esforços no sentido de se adequar às exigências inicialmente do Decreto 5.707/06 e depois do Decreto 9.991/2019. Tal esforço foi materializado pela Portaria n.º 473/2008 que marca o início do processo de implantação da gestão por competências, mesmo que ainda de forma tímida, e mais recentemente pela IN 184-DG/PF/2020, editada visando adequar os objetivos estratégicos do órgão aos ditames da PNDP (2019).

Com efeito, a atenção e discussão a respeito da temática deste trabalho, contribui de forma teórica e prática para a melhoria do ambiente interno na Polícia Federal. Assim, sendo de forma teórica este trabalho busca rever a política de valorização do servidor público mediante o seu plano de carreiras e sugerir ações que possam contribuir nesse sentido.

O escalonamento de cargos dentro das diversas carreiras existentes no serviço público tem sido tema recorrente na jurisprudência dos Tribunais Superiores, que entendem ascensão funcional como a progressão do servidor público entre cargos de carreiras distintas.

Dessa forma, a ascensão funcional era extremamente comum antes da CF/88, quando o servidor chegava ao último nível de uma carreira, ele ascendia para o primeiro nível de carreira diversa e superior sem necessidade de concurso público.

No que se refere à contribuição prática, este trabalho busca favorecer e fomentar as discussões em relação à esta temática em função da necessidade de motivar os seus servidores, a sua qualificação e as suas intervenções na sociedade por meio do desempenho de suas funções.

Nesse contexto, a importância da proposta de intervenção da pesquisa e seu Produto Técnico Tecnológico repousa na possibilidade de impacto direto na qualificação e motivação do capital humano do órgão, que representa o valor agregado dos servidores por meio de suas experiências, conhecimentos técnicos, comportamentos, habilidades e competências individuais.

Por outro lado, as discussões teóricas e empíricas da Gestão de Pessoas travadas no ambiente interno da Polícia Federal têm o condão de se espraiar por outros órgãos da Administração Pública, mormente aqueles que atuam na segurança pública.

Tais perspectivas partem da premissa de que o tema se encontra em estágio de desenvolvimento e maturação, por esse motivo, este ensaio pode colaborar com dados e informações para as reflexões e desafios da Administração Pública como um todo. Suas premissas e objetivos tem o potencial de ampliar os horizontes de várias carreiras do serviço público que sofrem com a desmotivação e a falta de perspectivas de ascensão dentro de suas organizações.

A discussão do tema é essencial no contexto de gestão de pessoas dentro dos órgãos públicos, em especial, aqueles que como a Polícia Federal, possuem em sua estrutura vários cargos com atribuições distintas dentro da mesma carreira.

Tal cenário torna-se ainda mais complexo pela forma de ingresso desses servidores, sempre submetidos a concursos públicos cada vez mais concorridos e com grau de exigência cada vez maior.

Nesse sentido, no âmbito das instituições públicas, a gestão de pessoas apresenta diversas particularidades e desafios. Aspectos motivacionais marcam o desenvolvimento de competências, influenciando no desempenho dos servidores e enaltecendo o papel das ações de capacitação e formação continuada, no intuito de alcançar um serviço público moderno e que entregue um produto de qualidade para a sociedade. É nesse contexto que a organização alvo da presente pesquisa está inserida.

Visando a melhoria da eficiência dos órgãos estatais, a primeira versão da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) é instituída, em 23 de fevereiro de 2006. De adoção obrigatória por parte dos entes públicos, a política incentiva o desenvolvimento permanente do servidor, por meio do gerenciamento de ações de capacitação combinadas com a devida adequação das competências requeridas aos objetivos das instituições.

Desde a implantação da PNDP (2006), a Polícia Federal, através de sua legislação interna, tem envidado esforços no sentido de se adequar às exigências inicialmente do Decreto 5.707/06 e depois do Decreto 9.991/2019. A edição da Portaria n.º 473/2008 marca o início desse processo, e mais recentemente, a IN 184-DG/PF/2020 elenca os objetivos estratégicos do órgão sobre o tema em consonância com os ditames da PNDP (2019).

Por meio da Portaria n.º 9003/2018, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) traçou as diretrizes da política de valorização e capacitação de servidores das atividades meio e fim do, à época denominado, Departamento de Polícia Federal, instituindo a Política de gestão de pessoas da Polícia Federal e criando o comitê central e os comitês regionais de gestão de pessoas.

Para tanto, são mapeados os principais construtos teóricos e conceituais acerca da gestão de pessoas na Polícia Federal, bem como será levantado o contexto no qual a PNDP e o PDP se apresentam, por meio de levantamento empírico de cenário e de dados, com a catalogação de toda a legislação interna sobre o tema.

No que se refere à contribuição prática, Silva, Pinheiro e Freitas (2004) salientam que a pesquisa deve demonstrar os benefícios que os resultados trarão ao objeto de pesquisa. Assim, os referidos autores enfatizam que a pesquisa deve

mostrar os benefícios que os resultados trarão à instituição. Ademais, na concepção de Trujillo Ferrari (1982, p. 171), ela “pode contribuir teoricamente com novos formatos para o planejamento de novas pesquisas, ou mesmo a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Nesse contexto, a importância da proposta de intervenção da pesquisa e seu Produto Técnico Tecnológico repousa na possibilidade de que as discussões teóricas e empíricas da Gestão de Pessoas travadas no ambiente interno da Polícia Federal possam se espraiar por outros órgãos da Administração Pública, mormente aqueles que atuam na segurança pública.

Tais perspectivas partem da premissa de que o tema se encontra em estágio de desenvolvimento e maturação, por esse motivo, este ensaio pode colaborar com dados e informações para as reflexões e desafios da Administração Pública como um todo. Suas premissas e objetivos tem o potencial de ampliar os horizontes de várias carreiras do serviço público que sofrem com a desmotivação e falta de perspectivas de ascensão dentro de suas organizações.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

Este estudo apresenta-se organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à parte introdutória do trabalho. Inicialmente, evidencia o tema e o problema de pesquisa. Na sequência, apresenta os objetivos geral e específicos, a justificativa teórico-prática e sua estrutura.

O segundo, por sua vez, contempla o referencial teórico. Primeiramente, faz uma incursão teórica a respeito dos desafios da administração pública e as proposições contempladas no PNDP.

Em seguida, comenta sobre os aspectos essenciais da gestão de pessoas por competência e suas implicações na meritocracia e na motivação dos servidores. Logo, após, destacam-se as teorias que apresentam propostas de gestão de pessoas no ambiente público e como o tema tem sido implementado no âmbito da Polícia Federal.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada na pesquisa. Inicia com as perguntas de pesquisa. Apresenta o delineamento da pesquisa, a população e o espaço amostral. Posteriormente, contempla a coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo dedica-se à descrição e análise dos dados. Com base na revisão da legislação interna traça um panorama sobre a GPPC na Polícia Federal do Brasil e, em seguida, a partir das entrevistas realizadas e da observação participante passa a discutir e apresentar propostas de melhoria da gestão de pessoas no órgão.

O quinto e último capítulo traz as conclusões do estudo. Nele são apresentadas diversas considerações advindas da pesquisa, destacando-se as contribuições teóricas e práticas indicadas ao longo do texto, além de sugerir encaminhamentos para futuros trabalhos versando sobre a temática.

Apêndices e anexos complementam a estrutura da dissertação, incluindo o Produto Técnico-Tecnológico com proposta intimamente ligada aos aspectos da gestão de pessoas na Polícia Federal.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 Administração Pública Brasileira

A administração pública começou a se estruturar após a independência do Brasil da corte portuguesa em 1822. Nesse período, foram estabelecidas as bases para a organização do governo e a gestão dos serviços públicos, refletindo as necessidades e desafios do país (Fernandes, 2022).

Nessa direção, o Brasil passou por diversos ciclos na evolução da administração pública e suas tentativas de se adaptar às demandas sociais e políticas, os quais contribuíram para o atual estágio de desenvolvimento da gestão do aparelho estatal. A evolução dos modelos de administração da coisa pública no Brasil pode ser compreendida pelo entendimento de três períodos distintos, a saber: o patrimonial, o burocrático e o gerencial (Fernandes, 2022). O Quadro 1 apresenta esses modelos, bem como suas principais características:

**Quadro 1** – Períodos Distintos da Administração Pública

| Modelos | Período | Características Principais |
|---|---|---|
| Patrimonial | Até 1930 | Confusão entre o público e o privado; Bens do Estado tratados como propriedade pessoal; Foco na arrecadação e controle financeiro. |
| Burocrática | 1930 - 1990 | Formalização e profissionalismo da administração; Implementação de normas e procedimentos; Ênfase na eficiência e impessoalidade. |
| Gerencial | A partir de 1990 | Prioriza resultados e qualidade dos serviços públicos; Integração de práticas do setor privado; Valorização da participação cidadã e da transparência. |

Fonte**:** Elaborado pelo autor.

O modelo patrimonial foi fortemente marcado pela confusão entre o público e o privado, onde os bens e recursos do Estado eram frequentemente tratados como propriedade pessoal dos governantes de ocasião predominando até o final do século XIX (Carvalho, 2023).

Já o modelo burocrático, trouxe a possibilidade de uma transformação visando inibir os abusos cometidos pelo sistema patrimonialista dominante na época. A ideia instaurada era a de que governantes abandonariam o nepotismo, a obtenção de vantagens pessoais e principalmente a corrupção passando a

promover o acesso às funções estatais por meio do profissionalismo, garantindo a impessoalidade na gestão pública (Longo, 2007).

O profissionalismo burocrático, contudo, separou o planejamento da execução, o que poderia resultar em disfunções do processo de qualificação dos gestores para a tomada de decisões e, consequentemente, influenciar na obtenção de resultados nas ações governamentais implementadas (Secchi, 2009).

Nesse ponto, importante registrar que o conceito tradicional de qualificação de gestores surgiu sob a tônica de cargos pré-definidos e atividades que obedecem a lógica do sistema produtivo burocrático, incentivando que os indivíduos acumulassem as características necessárias ao desempenho das atribuições rigidamente prescritas pela alta direção (Denhardt, 2017).

As inovações na forma de organização do serviço público, implementadas pelo modelo burocrático trouxeram, no entanto, algumas disfunções, dentre elas, o centralismo, a rigidez, o sistema hierarquizado e o excesso de formalidades (Junquilho, 2010).

Na década de 1960, por meio do Decreto-lei nº 200, o governo militar implementou uma reforma administrativa que se configurou como uma tentativa de abandono à rigidez burocrática e adoção da modernização nos processos administrativos do Estado Brasileiro. Naquele contexto, parte das atividades da administração direta foi transferida para as fundações, autarquias e sociedades de economia mista, entes da administração indireta (Cavalcante, 2010).

A partir da redemocratização do Estado, marcada pela promulgação da Constituição de 1988, passou a serem implementadas reformas administrativas em busca da reconstrução do Estado como um agente mais efetivo e eficiente, surgindo assim, a administração gerencial, voltada para o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (Carvalho, 2023).

Nesse processo de evolução, no final do século XX, a máquina pública buscou novos paradigmas, passando a ser influenciada pelas ideias da teoria gerencial, que tem como um de seus principais focos o equilíbrio orçamentário, com ênfase na redução do déficit fiscal (Bresser-Pereira, 1996).

Ademais, as reformas do aparelho estatal Brasileiro nesse período seguiram as linhas do *New Public Management (NPM)* ou Nova Gestão Pública, que buscava a superação do modelo burocrático por meio da perspectiva do gerencialismo. Tal abordagem centrava-se basicamente na adaptação e transferência dos

conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público (Denhardt, 2017).

Além disso, as bases do gerencialismo são orientadas pelo princípio da plena eficiência da máquina pública. Tal movimento buscou sua inspiração nas práticas do mundo corporativo de matriz capitalista, por meio da *New Public Management* ou Nova Administração Pública – NAP, tendo como um dos seus pilares a gestão de pessoas (Bresser-Pereira, 1996; Longo, 2007).

Portanto, a estrutura da nova administração pública tem como um de seus pilares a gestão de pessoas. Dessa forma, o tópico seguinte, defende que as metas somente poderão ser alcançadas por meio do melhor aproveitamento do capital humano, ou seja, as mudanças implementadas no sentido do aprimoramento da gestão pública exigem um conjunto de servidores públicos motivados e alinhados com as missões institucionais.

## 2.2 Gestão de Pessoas por Competência

A gestão de pessoas por competência consiste na busca pelo perfeito alinhamento entre as habilidades, conhecimentos e comportamentos dos colaboradores, vinculados aos objetivos da organização. O modelo se baseia na identificação e desenvolvimento das competências essenciais para melhor desempenho das funções alinhadas ao alcance das metas previamente estabelecidas (Fernandes, 2022).

Sob essa perspectiva foram lançadas as premissas do modelo de gestão de pessoas por competências (GPPC). Nele, os profissionais são vistos como talentos a serem lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso como indivíduo e profissional quanto para se tornar indutor do sucesso da organização (Dutra; Costa, 2019).

A competência compreende o estoque de recursos que o indivíduo absorve ao longo de suas experiências. Embora o foco de análise seja o indivíduo, há estudos, que sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, funções ou posições que fazem parte do organograma das instituições (Fernandes, 2022).

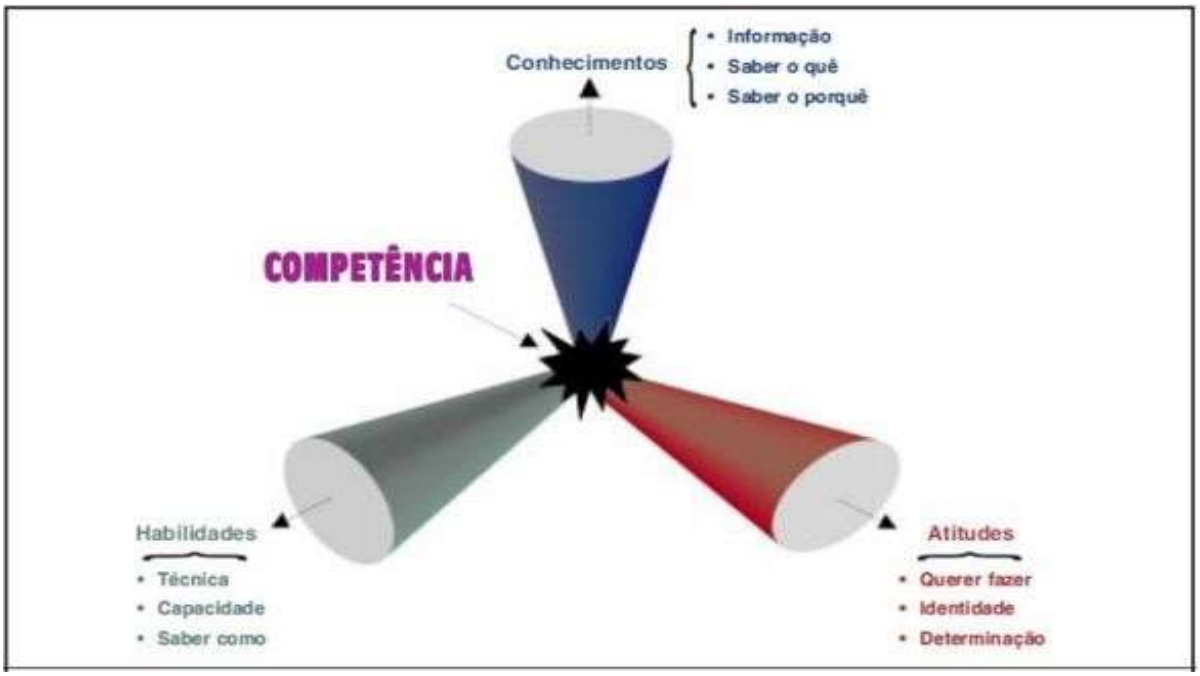
Para Le Bortef (1995) a competência não é apenas resultado de treinamento, mais uma associação entre as relações de trabalho e a cultura

organizacional e que concretiza em ações efetivas, proporcionando alocação e mobilização da força de trabalho em diferentes contextos.

Ademais, o termo competência abrange um conjunto de conhecimentos, habilidades, que se desenvolvem alinhados ao conjunto de capacidades humanas direcionadas a um determinado resultado, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas envolvidas nesse processo (Fleury, 2002).

Nesse contexto, o conceito de competência tradicional aponta para conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que passam a influenciar na execução das atribuições assumidas, podendo ser aferidos por parâmetros pré-estabelecidos, sendo tais predicados susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento (Parry, 2006). A Figura 1 destaca essas dimensões da competência:

**Figura 1** – Divisão Tridimensional da Competência (CHA)




Fonte: Parry, 2006, p.10 .

O conhecimento está ligado ao conjunto de informações, teorias e práticas que uma pessoa possui. Isso inclui formação acadêmica, cursos, treinamentos e experiências anteriores. O conhecimento é essencial para que as pessoas possam compreender o contexto do seu trabalho e as tarefas relacionadas ao desempenho de suas funções (Dutra; Costa, 2019).

No que se refere às habilidades, Fernandes (2022) as define como capacidades práticas que permitem ao indivíduo aplicar seus conhecimentos de forma eficaz, podendo ser técnicas, no caso do uso de ferramentas específicas, ou interpessoais, envolvendo, por exemplo, como comunicação e trabalho em equipe.

Ainda em relação as habilidades, elas devem ser conquistadas mediante treinamento que deve envolver os componentes cognitivos (saber), afetivo (sentir) e psicomotor (fazer). Uma vez assimiladas estas competências, é possível ampliar o foco da aprendizagem, muitas vezes concentrada nas atividades de como fazer (Silva, 2011).

O desenvolvimento dessas habilidades, em especial, aquelas voltados à capacitação, agrega valor às atividades e à organização. Haja vista que o conhecimento acaba sendo incorporado às atitudes e ações no desempenho de suas atribuições, trazendo benefícios e estimulando o desenvolvimento individual com reflexos positivos ao ambiente organizacional (Carvalho, 2023).

As atitudes, por sua vez, de acordo com Le Bortef (1995), relacionam-se ao comportamento e à disposição das pessoas em relação à execução da tarefa e ao ambiente no qual elas estejam inseridas. As atitudes incluem aspectos como: motivação, ética, proatividade e capacidade de trabalhar em equipe, valências que influenciam diretamente a forma como o colaborador se relaciona com os colegas e com o exercício de suas funções.

A combinação desses elementos (conhecimento, habilidade e atitudes) é primordial para o desempenho eficaz em qualquer função. Por isso, a competência é tema recorrente nos debates a respeito da gestão de pessoas, uma vez que identificando e desenvolvendo essas competências garante-se colaboradores motivados e alinhados com os objetivos da organização (Fagundes, 2013).

Dutra (2004) reconhece essa combinação, e ainda defende que seja incluída uma outra variável ao modelo CHA, a qual ele denomina de entrega, entendida como o valor agregado ligado ao desenvolvimento e desempenho observável do capital humano com contribuições de natureza qualitativa.

Segundo Fernandes (2022), as entregas, podem ser organizadas em diferentes categorias ou dimensões. Na dimensão orientação, por exemplo ela se relaciona com o foco da organização e ao ponto onde ela pretende chegar, tendo o papel de orientar as pessoas para a ação. A dimensão interação, compreende as responsabilidades vinculadas às formas e às necessidades de relacionamento para que o profissional consiga viabilizar suas ações. Enquanto a dimensão estruturação

que consiste na forma de se chegar ao objetivo e tem o papel de apoiar a estruturação e realização das ações, fortemente ligada à competência individual (Dutra; Costa, 2019).

Formando um elo entre as competências individuais e coletivas, as competências gerenciais são encarregadas de mobilizar as competências dos indivíduos de um grupo, de modo a colaborarem entre si, e ainda traçando o alinhamento com a estratégia e visão de futuro, para o alcance dos objetivos da organização (Herbstrith; Kieling, 2020).

Para Dutra e Costa (2019), o resultado da fusão de competências individuais pode não ser apenas o fortalecimento de uma determinada competência que a organização já possui, mas, sim, o surgimento de uma ou mais competências inéditas, dando origem a competências organizacionais ou o tão almejado diferencial competitivo.

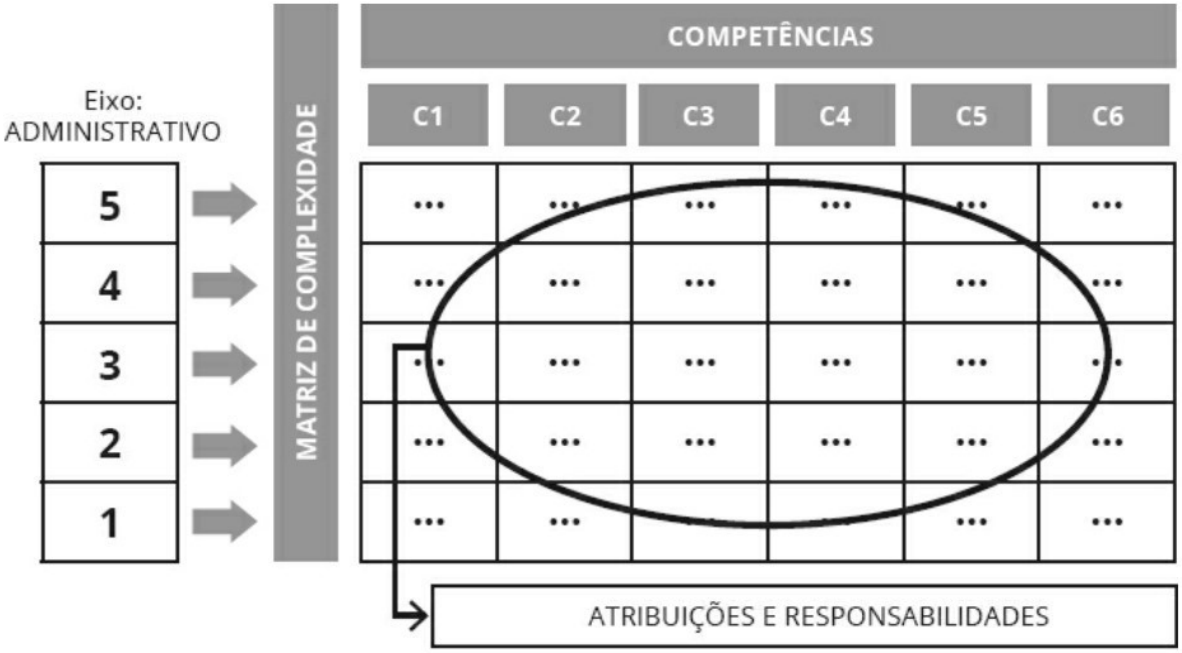
Ainda, segundo Dutra e Costa (2019), esse diferencial competitivo no setor público vai gerar valor público, com reflexo no desafio imposto aos gestores de mobilizar os recursos responsáveis pelo alcance de resultados, no sentido de desenvolver e estimular os servidores a empregarem o seu potencial em prol do objetivo comum.

Nesse sentido, Fernandes (2022) adverte que para focar no desenvolvimento das capacidades gerenciais precisa envolver os processos e valores, dando importância à capacitação de processos e comportamentos, sendo crucial haver processos que otimizem a capacidade das equipes de desenvolver habilidades especiais que se transformarão em expertise da equipe e em capacidade de toda a organização.

Carvalho (2023) defende que a escolha das competências deve ser submetida a rigorosos critérios, pois elas devem não somente afetar uma parte considerável do trabalho, mas também devem ter como pressupostos os objetivos traçados pela organização em seu planejamento estratégico.

As competências devem ser graduadas de acordo com uma sequência crescente de complexidade da entrega. Essa gradação permite acompanhar a evolução da pessoa em relação a sua contribuição para a organização, observado a partir do nível da complexidade de suas atribuições e responsabilidades (Dutra; Costa, 2019). Assim, para tornar mais concreta a complexidade, em muitas organizações, foi efetuada uma associação com competências, como mostra a Figura abaixo:

**Figura 2** – Associação entre Competências e Níveis de Complexidade




Fonte: Dutra; Costa, (2019. p. 34).

Nessa perspectiva, o mapeamento de competências desempenha papel fundamental, uma vez que não há possibilidade de desenvolvimento organizacional sem o envolvimento de seus colaboradores, levando ao alinhamento de interesses, aumento do grau de motivação e criação de incentivos baseados na meritocracia, para que o servidor busque atingir os objetivos traçados pela organização.

Vale ressaltar, que na prática das organizações há outros entendimentos a respeito das competências e como elas impactam e suas operações e suas complexidades (Dutra; Costa, 2019).

Diante deste fato, os modelos elencados no próximo tópico trazem algumas abordagens sobre competência na perspectiva de autores da escola europeia e americana, além de pesquisadores nacionais que estudam o tema.

## 2.3 Teorias acerca da Gestão por Competência

Os modelos teóricos que versam sobre competências surgiram no século XX, a partir de duas correntes bem definidas: a primeira, idealizada por pesquisadores norte-americanos, liderada por McClelland e Boyatzis, que deram início às discussões sobre o assunto, a segunda, resultado do esforço de um grupo de

estudiosos franceses, que formam a corrente europeia, tendo Zarifian e Le Bortef, como destaques (Fleury; Fleury, 2001).

Nos Estados Unidos as discussões a respeito do tema tiveram início na década de 1970, quando McClelland defendeu uma alternativa aos tradicionais testes de inteligência e atitude, utilizados para medir o desempenho escolar na época. Durante a década de 1990, Boyatzis abordou as competências na perspectiva gerencial, enfatizando aspectos psicológicos, que somados aos estudos de McClelland, tornaram-se referência da abordagem racionalista na literatura americana sobre o assunto (Herbstrith; Kieling, 2020).

No continente europeu os estudos sobre a competência surgem na França na tentativa de compreender e aprimorar as qualificações necessárias para efetuar certa atividade em grupo, conceitos ligados à formação e qualificação laboral, ampliando o escopo além da perspectiva individual como propugnado nos EUA (Fernandes, 2022).

Dessa forma, as discussões saem do contexto da educação formal para se estenderem ao ensino profissionalizante, apresentando publicações de maior alcance com Le Bortef (1995) e Zarifian (1999) e, que passam a se destacar no cenário europeu no âmbito da abordagem que ficou conhecida como interpretativista (Fleury, 2002).

Inspirado na corrente americana, importante mencionar os estudos de Cheetham e Chivers (1998), que elaboraram modelo de competência profissional baseado em paradigmas existentes na literatura racionalista, passando a incorporar elementos tais como competência funcional e comportamental, que envolvem metacompetência e ética.

As metacompetências ou metacapacidades são entendidas a partir de uma noção mais alargada de competências, que ultrapassam a aplicação dos conhecimentos técnicos e de competências específicas a uma área de trabalho, e englobam capacidades cognitivas, emocionais e sociais que podem ser aplicadas a várias situações, funções e vários contextos interdisciplinares (Santos, 2016).

Para Cheetham e Chivers (1998), as metacompetências são competências que estão além de outras competências. Permitem aos indivíduos analisar e desenvolver competências que já possuem. Autodesenvolvimento, criatividade, capacidade de análise, reflexão e resolução de problemas são exemplos de metacompetências.

Nesse contexto, a reflexão poderá ocorrer antes ou depois da ocorrência de um evento, como também durante a atividade (reflexão-em-ação). Um profissional pode refletir o desempenho sob diversos ângulos: desempenho pessoal; desempenho em relação a qualquer competência; contexto do trabalho e ambiente de trabalho e metacompetências (Cheetham e Chivers, 1998).

No Brasil, as pesquisas acadêmicas sobre competência e suas implicações tiveram início no final da década de 1990, inicialmente com enfoque nas competências individuais. Em seguida, Dutra (2004) passa a estudar as denominadas competências gerenciais, responsáveis por colocar as propostas e projetos em ação e oportunizar o desenvolvimento das competências nas demais dimensões.

Apesar de reconhecer a divisão tradicional do CHA, como vimos, Dutra (2004) defende que seja incluída uma nova dimensão, denominada de entrega, definida como o valor agregado ao processo de trabalho. Para o autor, ao longo do tempo, as habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis.

Trasatti e Costa (2010) afirmam ser possível que as competências gerenciais formem um elo entre as competências individuais e as coletivas, uma vez que seriam elas encarregadas de mobilizar as competências dos indivíduos de um grupo, e ainda estabelecer um modelo de alinhamento com a estratégia organizacional, dando origem às competências funcionais que são essenciais para o alcance dos objetivos da organização.

Ambas as competências, gerenciais e funcional, estariam contidas nas competências essenciais, que seriam desenvolvidas por meio da orientação estratégica, liderança, gestão de processos de mudança e gestão de recursos aplicáveis aos diversos setores da organização (Santos, 2016).

O modelo sistematizado por Trasatti e Costa (2010) propõe uma metodologia no intuito de viabilizar a implantação da gestão por competências em organizações independente de um prévio fluxograma ou mesmo um planejamento estratégico já esboçado a partir de competências internalizados na cultura organizacional.

De acordo com esse modelo, definida a necessidade de implantação do paradigma e internalizada a forma de implementação das competências dentro da visão estratégica da gestão de pessoas, passa-se à escolha da metodologia eficaz para adoção, etapa fundamental para se evitar possíveis mudanças de rumo

durante o processo, minimizando, assim, as possibilidades de falhas e retrocessos no percurso.

Trasatti e Costa (2010) defendem a implementação em quatro fases. A primeira denominada “Descoberta” é uma fase preliminar na qual a organização deve realizar levantamento das opiniões dos encarregados dos diversos setores do empreendimento através da coleta de informações sobre o contexto organizacional através de entrevistas com pessoas que representem as várias interfaces setoriais, expondo as circunstâncias específicas da entidade.

Ainda na fase inicial, dependendo do tamanho da estrutura e suas ramificações, torna-se imprescindível ouvir a voz do público externo e interno, inclusive dos gestores, com ênfase na adequação à cultura organizacional e missão institucional. Após o término das entrevistas, o modelo propõe reuniões setoriais para legitimar os dados levantados e preparação para a fase seguinte.

Na segunda fase da proposta denominada “Construção” devem ser definidas as competências organizacionais, de acordo com as necessidades estratégicas e as circunstâncias levantadas nas entrevistas da primeira fase, é importante que o corpo diretivo possa legitimar essa definição de competências que terá papel crucial no desenrolar do processo.

Definidas as competências organizacionais, Trasatti; Costa (2010) propõem a construção de um quadro com o “mapeamento” ou “*assessment*” das pessoas para que se encontre a lacuna entre as competências operacionalizadas nos quadros e a situação atual dos funcionários. Ao final do mapeamento a empresa deverá disponibilizar os resultados e elaborar um plano básico de ação para implantação, com estimativa de custos e investimentos necessários a cargo da diretoria da empresa.

Ao final do *assessment*, há uma entrevista devolutiva, em que os dados de todo o processo são explicados a cada participante. Essa entrevista devolutiva tem como objetivo fornecer às pessoas um referencial de sua atual potencialidade em relação às competências necessárias, a conscientização em relação aos gaps, e suas necessidades de desenvolvimento. Essa entrevista prepara todos para a administração de recursos humanos por competências e dá condições para que cada um possa fazer seu planejamento de carreira e de vida com base no *feedback* apresentado (Trasatti; Costa, 2010).

Em sua última etapa o modelo contempla a fase denominada “Implantação”, nesse momento do processo desenvolve-se o detalhamento do plano de

implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. A atuação dos gestores aqui torna-se imprescindível, devendo se responsabilizar pela necessária mobilização e conscientização de todos da importância de cada um para o sucesso do processo de implantação (Trasatti; Costa, 2010).

Sumariamente, o quadro abaixo, apresenta as teorias que embasam os modelos de competências apresentados nesse tópico e suas principais características:

**Quadro 2 -** Teorias sobre Competência

| Autores | Características |
|---|---|
| McClelland (1961) e Boyatzis (1998) | Foco no individual |
| Zarifian (1995) e Le Bortef (1995) | Amplia para o coletivo |
| Cheetham e Chivers (1998) | Defende o CHA acrescido de ética |
| Dutra (2004) | Inclusão da atitude como elemento do CHA |
| Trasatti e Costa (2010) | Propõe um modelo de adoção do CHA |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que estas teorias que tratam sobre competência foram mencionadas neste tópico, por apresentarem visão distintas, abrangentes e diferenciadas sobre esse termo e que também contribuindo para o desenvolvimento desta pesquisa.

Na sequência destacam-se questões relacionadas a gestão de pessoas por competência com enfoque específico no setor público.

## 2.4 Gestão de Pessoas por Competência no Setor Público

A gestão de pessoas por competência é concebida como um conjunto integrado de atividades desenvolvidas por especialistas e gestores, responsáveis por agregar, recompensar e desenvolver pessoas no intuito de proporcionar competências que levem a organização a experimentar novos índices de competitividade no mercado em que atua (Marras, 2011).

Ressalta-se que a tendência tem sido de assumir uma função cada vez mais estratégica, haja vista lidar com indivíduos que são os principais responsáveis pela geração de conhecimento e por construir algum tipo de vantagem competitiva no mundo coorporativo (Mundim, 2014).

De acordo com Fernandes (2022), o estudo da gestão de pessoas no serviço público tem se expandido à medida que o tema amplia seu espectro de atuação se transformando em mecanismo que passa a indicar uma atuação estratégica impactando na formação de gestores e tomadores de decisão nos órgãos e entidades das três esferas governamentais, com consequente, aumento da produção literária sobre o fenômeno.

Na área pública, o capital humano é representado pelos ocupantes de cargos públicos, que, segundo Di Pietro (1999), representam as pessoas físicas que prestam serviços em nome do Estado exercendo suas funções nas pessoas jurídicas de direito público e no âmbito das pessoas jurídicas da administração indireta.

Neste sentido, a forma de provimento desses cargos na Administração Pública está delineada nos incisos I e II do art. 37 da Constituição da República, quando prevê que tais cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos Brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros na forma da lei (Brasil, 1988).

Quanto à investidura, o inciso II deste artigo constitucional estabelece que dependerá de aprovação prévia em concurso público, efetivado de acordo com a natureza e a complexidade do cargo, ou emprego, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (Brasil, 1988).

Desse modo, para Denhardt (2017), uma vez ocupada a função pública, vem à tona o tema dos critérios para a progressão na carreira, que são fixados, sobretudo, em função do tempo de serviço.

No entendimento de Mascarenhas (2008), são muitas as dificuldades apresentadas para a implantação de critérios justos, na busca da implantação de um programa que tenha reflexos na remuneração e tenha por base elementos revelados na análise de competência, evitando apadrinhamentos e preferências que acabam por distorcer e desvirtuar o processo.

A estabilidade no cargo dos servidores públicos, representa uma conquista importante para o serviço público no Brasil, uma vez que passariam a sofrer menos pressões e influências externas para exercer a sua função. Entretanto ao longo dos anos percebe-se que a estabilidade representava também um fator inibidor da mudança (Fernandes, 2022).

Dutra (2019) menciona que a estabilidade visa garantir a imparcialidade e uma maior proteção ao servidor contra perseguições políticas, mas eventualmente

pode ensejar um obstáculo à implementação de mudanças no processo de gestão, principalmente aquelas que exigem adaptações rápidas.

A dinâmica de valoração desses aspectos intrínsecos ao serviço público no que tange à gestão de pessoas passou a ser estudada de forma sistematizada por Marras (2011) que propôs cinco momentos distintos na abordagem do assunto, conforme destaca o quadro abaixo:

**Quadro 3 –** Fases da Gestão de Pessoas no Brasil

| Fases | Período | Características Principais |
|---|---|---|
| Contábil | Até 1930 | Enfoque na administração de pessoal; Relação hierárquica e autoritária; Pouca valorização do colaborador como ser humano. |
| Legal | 1930 – 1950 | Criação de leis trabalhistas e regulamentações; Ênfase na estabilidade e segurança no emprego. |
| Tecnicista | 1950 -1990 | Foco em motivação, satisfação e bem-estar dos colaboradores; Início da implementação de programas de qualidade de vida no trabalho. |
| Estratégica | 1990 | Alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia organizacional; Foco em competências e resultados; Desenvolvimento de talentos e gestão por competências. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro momento, segundo Denhardt (2017), surge como fase contábil, antes do ano de 1930, quando se caracterizava pela preocupação existente com os custos da máquina pública.

No modelo contábil o essencial era a garantia da responsabilidade fiscal e da prestação de contas, por isso o controle acabava limitando a administração pública a uma visão mais restrita, sem considerar aspectos mais amplos de gestão e desenvolvimento. A partir de 1930, com as mudanças sociais e políticas no Brasil, a administração pública começou a evoluir para modelos mais complexos e integrados, que incluíam a gestão de pessoas e a busca por eficiência e eficácia nos serviços prestados (Marras, 2011).

De acordo com Fidelis e Banov (2006), na segunda fase, iniciada após a inserção da legislação trabalhista no Brasil entre as décadas de 1930 e 1950, surge a preocupação no sentido de se adequar à legislação que regulava este setor à época. Nessa reformulação das relações de trabalho, a área de Gestão de Pessoas passou por significativas mudanças, impondo uma mudança na direção do

profissionalismo, sem descuidar da garantia dos direitos dos trabalhadores (Fidelis; Banov, 2006).

Marras (2011) esclarece que a fase legal registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas do governo Getúlio Vargas, ainda na década de 1930.

Fidelis e Banov (2006, p. 22) mencionam que “entre as décadas de 1950 e 1990, ocorre a terceira fase conhecida como tecnicista”, implementando o modo de produção advindo da Revolução Industrial com inovadoras formas de execução do trabalho, impactando decisivamente nos rumos da gestão de pessoas naquele momento.

A partir do ano de 1990, tem-se a implementação da fase conhecida como estratégica, vivenciada até os nossos dias, resultado desse processo de evolução aqui descrito pelo qual passou a gestão organizacional. Tendo como consequência um aprimoramento no desempenho de papel cada vez mais importante nos atuais direcionamentos da área de gestão de pessoas (Secchi, 2009).

É nesse contexto, com a implementação da fase estratégica, que se passa a desfrutar de uma gestão de pessoas com foco no assessoramento dos dirigentes na tomada de decisões importantes, sendo materializada a concepção da primazia que deve ter o fator humano no desenvolvimento de uma organização, entendimento já consolidado na iniciativa privada (Marras, 2011).

Fernandes (2022) aponta para a necessidade de transição entre as práticas de gestão no setor privado e no setor público, especialmente no que se refere à gestão de pessoas e processos. Enquanto no setor privado as empresas podem ser mais céleres na adoção e adaptação de modelos de gestão, como o GPPC, no setor público essa flexibilidade é frequentemente limitada pelos aspectos intrínsecos aqui abordados (Dutra; Costa, 2019).

Dessa forma, a gestão por competência como um modelo de gestão de pessoas que foca no desenvolvimento e avaliação de habilidades, conhecimentos e atitudes essenciais para o desempenho eficiente das funções no setor público, tem na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) as diretrizes fundamentais para o aprimoramento da administração pública no Brasil, buscando qualificar servidores e melhorar a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

## 2.5 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas contempla a estratégia adotada pelo Governo Federal para garantir a capacitação contínua e o aprimoramento das habilidades dos servidores públicos. Ela, possui duas vertentes bem definidas, buscando não apenas a melhoria individual dos servidores, mas também o aumento da eficiência e da eficácia das instituições públicas envolvidas, contribuindo para a entrega de valor público de excelência (Brasil, 2006).

Neste sentido, o Decreto nº 9.203/2017 preceitua que valor público pode ser entendido como os produtos e resultados gerados e entregues pelas atividades de uma determinada organização pública que representem respostas efetivas a necessidade ou demandas de interesse público, modificando aspectos do conjunto da sociedade ou de grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (Brasil, 2017).

A primeira versão da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituída em fevereiro de 2006, por meio do Decreto 5.707, surge em função do esforço governamental em proporcionar melhoria da qualidade dos serviços prestados e desenvolvimento contínuo do quadro de pessoal das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006).

As diretrizes desse decreto tinham como objetivos gerais: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do capital humano; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (Brasil, 2006).

O Decreto 5.707/2006 inovou em relação à gestão de pessoas, instituindo o mapeamento de competências como etapa necessária anterior ao planejamento das ações de capacitação de órgãos e entidades. Assim, para definição das ações de capacitação a serem realizadas, os órgãos e entidades vinculados ao governo federal tinham como ponto de partida as lacunas de competências identificadas na fase de mapeamento (Brasil, 2006).

O Decreto relaciona três instrumentos necessários à consecução da Política: o Plano Anual de Capacitação (PAC) como instrumento interno do órgão/entidade; o relatório de execução anual das ações de capacitação e um sistema informatizado de gestão por competências (Brasil, 2006).

No que concerne à informatização por meio de ferramenta gerencial tinha como objetivo planejar, monitorar e avaliar as ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho das atribuições dos servidores envolvidos, materializados no relatório de execução anual (Brasil, 2006).

Assim, foram dados os passos iniciais no sentido de valorizar a educação continuada e as ações de capacitação programadas no serviço público federal. Uma das vantagens dessas ações é a possibilidade de benefícios para a organização e para o profissional, pois além de criar atitudes e comportamentos positivos, melhorando a produtividade, ele proporciona satisfação aos envolvidos, uma vez que fornece oportunidades de aprimoramento no que se refere à capacitação para exercer melhor as suas atribuições (Rocha *et al*, 2009).

Em 2019, com a publicação do Decreto nº 9.919/2019, o Governo Federal lança a segunda fase da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, conhecida como nova PNDP, com o objetivo de melhorar a qualidade na prestação de serviço aos cidadãos, a partir de um planejamento eficiente das ações de desenvolvimento, para alcançar uma qualificação mais efetiva dos servidores (Brasil, 2019).

Além de estabelecer novos critérios para concessão de licenças e afastamentos para participação dos servidores em ações de desenvolvimento, a nova PNDP passa a normatizar e apontar as diretrizes a serem seguidas pelos entes da administração pública federal, apresentando como objetivo principal em relação à gestão de pessoas por competência:

> promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública Federal, a fim de garantir a consecução de seus objetivos institucionais (Grifo nosso) (Brasil, 2019).

Dessa forma, o objetivo exposto na nova versão da Política encontra-se mais sintético que os objetivos elencados no Decreto 5.707/2006, embora, ambos enfatizem de forma clara o foco na capacitação e na qualificação continua dos servidores vinculados ao governo federal.

No quadro abaixo apresenta-se o comparativo entre os eixos estruturantes do Decreto n.º 5.707/2006 e do Decreto n.º 9.991/2019, levando em consideração os seguintes aspectos: estrutura; objetivos explicitados no texto dos normativos;

instrumentos da Política nominados; stakeholders; Gestão de risco e Despesas orçamentárias:

**Quadro 4 -** Comparativo Decreto N.º 5.707/2006 e Decreto N.º 9.991/2019

| Eixo | Decreto 5.707/2006 | Decreto 9.991/2019 |
|---|---|---|
| Objetivos | Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;<br>Desenvolvimento permanente do servidor público;<br>Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;<br>Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e<br>Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. | Promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública Federal direta, autárquica e fundacional. |
| Instrumentos | I - plano anual de capacitação; II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e<br>III - sistema de gestão por competência. | I - plano de desenvolvimento de pessoas - PDP;<br>II - relatório anual de execução do PDP;<br>III - plano consolidado de ações de desenvolvimento;<br>IV - relatório consolidado de execução do PDP; e<br>V - modelos, metodologias, ferramentas informatizadas e trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do SIPEC. |
| Atores | Comitê gestor de competências, coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos, com participação da Secretaria de Gestão e da Enap; e Escolas de Governo. | Órgão central do SIPEC;<br>Órgãos e entidades setoriais do SIPEC;<br>Enap; e Escolas de governo. |
| Gestão de risco | Não há previsão | Estabelece que órgãos e entidades realizem a gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas nos PDP. |
| Despesas | Previsão de reserva do percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários. | A aprovação do PDP pelo órgão central é fato necessário para realização de despesas com ações de desenvolvimento de pessoas. |

Fonte: Adaptado pelo Autor com base em Sgaraboto (2021).

Conforme o artigo 2º do Decreto nº 9.991/2019, são instrumentos da PNDP: I - O Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP; II - O relatório anual de execução do PDP; III - O Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; IV - O relatório

consolidado de execução do PDP; e V - Os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

No que concerne às despesas com ações de desenvolvimento, enquanto o Decreto 5.707/2006 normatiza sobre reserva percentual de valor para públicos prioritários, a ser definida pelo Comitê Gestor, o Decreto nº 9.991/2019 estabelece que órgãos e entidades só possam realizar despesas após a aprovação do PDP pelo órgão central, e que devem ser adotados mecanismos de divulgação de gastos e transparência, incluindo os gastos com diárias e passagens para participação de servidores em ação de desenvolvimento.

A descrição comparativa dos elementos que compõem os normativos possibilitou identificar, no Decreto nº 9.991/2019, quais conferem ao órgão central um maior controle sobre a PNDP:

> . Exigência de apresentação do relatório anual de execução dos PDP; Competência do órgão central para estabelecer diretrizes quanto a modelos, metodologias e ferramentas;
> . Necessidade de aprovação do PDP pelo órgão central para órgãos e entidades realizarem despesas com ações de desenvolvimento.
> Permitiu também reconhecer os instrumentos padronizados para o planejamento e o acompanhamento das ações de desenvolvimento:
> . Plano de desenvolvimento de pessoas padronizado para todos os órgãos e entidades, encaminhado via sistema informatizado ofertado pelo órgão central do SIPEC;
> . Relatório anual de execução dos PDP elaborado no sistema informatizado ofertado pelo órgão central do SIPEC;
> . Ciclos de revisão dos PDP, com avaliação e manifestação técnica do órgão central do SIPEC a cada revisão realizada.

O órgão central do SIPEC passa a dispor sobre os instrumentos da PNDP. O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) se configura como o principal instrumento da PNDP por traduzir as diretrizes e os objetivos governamentais em ações concretas, podendo ser caracterizado como um guia estratégico para a capacitação e para o aprimoramento contínuo dos servidores públicos (Brasil, 2019).

O Decreto de 2019 ampliou as ações de desenvolvimento, a partir da adoção do instrumento de planificação Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) – em substituição ao antigo Plano Anual de Capacitação (PAC) – além de estabelecer novos critérios para concessão de licenças e afastamentos para participação dos servidores em ações de capacitação patrocinadas ou não.

O quadro abaixo apresenta o comparativo entre a estrutura prevista no PAC, modelo preconizado em 2006 e o PDP estabelecido pelo Decreto n.º 9.991/2019, conforme o enfoque abordado:

**Quadro 5 -** Comparativo Plano Anual de Capacitação (PAC) e Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

| Enfoque | PAC | PDP |
|---|---|---|
| Estrutura e sistemática de disponibilização | Não prevê nem estabelece instrumento padronizado;<br>Sem sistemática de disponibilização, instrumento de uso interno do órgão/entidade. | Modelo padronizado, elaborado e encaminhado por meio de ferramenta informatizada disponibilizada pelo órgão central do SIPEC. |
| Prazo para elaboração e apresentação | Conforme Portaria MP nº 208 de 25/07/2006, a elaboração deveria ser concluída até o primeiro dia útil do mês de dezembro do ano anterior à vigência do Plano. | Conforme IN SGP-Enap nº 21/2021, deve ser encaminhado ao órgão central até o dia 30 de setembro de cada ano civil, ou no dia útil subsequente, anterior à vigência do Plano. |
| Subsídios para elaboração | Gestão por competência: 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;<br>Preconiza a realização de mapeamento de competências. | Elaboração precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências;<br>Identificação das necessidades de desenvolvimento. |

Fonte: Adaptado pelo Autor com base em Sgaraboto (2021).

A PNDP estabelece diretrizes e objetivos amplos para o desenvolvimento de competências no serviço público, enquanto o PDP detalha as ações específicas e individualizadas necessárias para alcançar esses objetivos. Como instrumento estratégico, o PDP deve ser implantado por todos os órgãos federais (administração pública federal direta, autárquica e fundacional) como indutor na promoção do crescimento e da capacitação contínua do capital humano.

Este Plano é essencial para alinhar as competências e habilidades dos servidores com os objetivos organizacionais. O PDP é essencial para operacionalizar a PNDP, pois traduz as diretrizes nacionais em planos de ação concretos e adaptados às realidades e necessidades específicas de cada órgão e servidor. Por meio do PDP, as instituições públicas podem identificar lacunas de competências, planejar ações de desenvolvimento e monitorar o progresso dos servidores em relação às metas estabelecidas.

As ações de desenvolvimento contempladas no PDP preveem a oferta de cursos promovidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) ou por outras escolas de governo. Caso não seja incluído determinado órgão nas ações de capacitação oferecidas por essas escolas, as próprias unidades estão autorizadas a engendrar ações de desenvolvimento por meio de execução direta por instituições parceiras ou, ainda, por meio de contratação no mercado (Brasil, 2019).

Nesse contexto, a implementação das ações de desenvolvimento está condicionada à aprovação da chefia imediata. A avaliação e o monitoramento contínuo do PDP são essenciais para garantir sua eficácia. Os órgãos e entidades devem estabelecer indicadores de desempenho e metas claras para seu efetivo, que deve ser acompanhado regularmente para aferição de resultados e execução de ajustes conforme necessário (Zerbini, 2010).

Ademais, quanto às ações que deveriam ser realizadas previamente à elaboração dos planos, o Decreto determina a adoção do mapeamento como etapa inicial da gestão por competências para posterior definição e promoção de ações de capacitação, visando promover a adequação das competências requeridas aos objetivos das instituições (Brasil, 2019).

No que concerne aos atores e suas responsabilidades, o Decreto instituiu um comitê gestor de competências, coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos, com participação da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, e relacionava as escolas de governo como parte da Política (Brasil, 2019).

Diferente do que ocorria sob a égide do Decreto 5.707/2006, que apenas um artigo tratava de escolas de governo, o Decreto nº 9.991/2019 apresenta cinco artigos sobre o assunto, instituindo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como responsável pela articulação das ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e do sistema de escolas de governo da União (Sgaraboto, 2021).

Nesse sentido, registre-se o importante papel a ser desenvolvido pela ENAP, entidade vinculada ao Ministério do Planejamento, como ponto focal para organização desse movimento de reforma da gestão pública com o objetivo de atingir as metas sociais e econômicas do Executivo Federal, sendo elemento definidor da capacidade institucional de formular, implementar, monitorar e avaliar as políticas públicas, com enfoque na gestão de pessoas (Brasil, 2019).

Destarte, o Decreto estabelece índices de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal, prevendo normas sobre concursos públicos e regulamentando o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG, com ênfase na atuação dos gestores que devem auxiliar na identificação das necessidades de desenvolvimento, oferecer suporte e direcionar recursos, a fim de proporcionar um ambiente que incentive o aprendizado e o crescimento contínuo (Brasil, 2019).

Quanto às ações que deveriam ser realizadas previamente à elaboração dos planos, o Decreto no 5.707/2006 preconizava a adoção da gestão por competências para posterior definição e promoção de ações de capacitação, visando promover a adequação das competências requeridas aos objetivos das instituições. Portanto, a elaboração do PAC deveria ser obrigatoriamente precedida de diagnóstico e mapeamento de competências (Brasil, 2006).

Outrossim, o Decreto nº 9.991/2019 preconiza que o PDP deve ser elaborado a partir de pesquisa das necessidades de desenvolvimento relacionadas à obtenção dos resultados desejados. Nesse ponto o normativo, diferentemente da previsão de 2006, orienta que o planejamento seja preferencialmente precedido do mapeamento de competências, etapa facultativa.

Essa análise comparativa das versões do plano possibilitou identificar as diferenças entre os instrumentos adotados para planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento. Enquanto no PAC o enfoque do planejamento estava na definição da ação de desenvolvimento para “redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências necessárias à consecução da estratégia organizacional”, no PDP o foco está direcionado para o levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais, para posterior definição das ações que atenderão a essas demandas.

Nas pesquisas a respeito da elaboração do PDP, e sua aplicação na Polícia Federal, foi identificada a disponibilidade pelo órgão central do SIPEC do “Guia para elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas”, na página da internet da PNDP. O material orienta quanto ao correto preenchimento do plano, detalhando as etapas de elaboração para identificação das necessidades a serem contempladas pelo Plano.

Nessa perspectiva, o PNDP desempenha papel fundamental, uma vez que defende o desenvolvimento organizacional intrinsecamente ligado ao envolvimento de seus servidores, levando ao alinhamento de interesses e aumento do grau de

motivação, para que o servidor busque atingir os objetivos traçados pela organização, a partir da criação de incentivos baseados na meritocracia.

## 2.6 Meritocracia no Contexto da Gestão por Competência

De acordo com Barbosa (1996), a meritocracia em seu sentido mais amplo se caracteriza por expressar um conjunto de valores que proporciona ao indivíduo inserido na sociedade conquistar posições mais elevadas de acordo com o mérito das suas ações individuais.

Nesse entendimento, a evolução dos indivíduos nas organizações passa pela identificação das competências essenciais do servidor e de que forma a organização pretende mantê-los motivados, visto que, a capacidade de trabalhar com desafios está diretamente ligada ao reconhecimento, à isonomia e ao mérito (Fernandes, 2022).

Conforme Barbosa (1996), a meritocracia remete a valores tais como: competitividade, foco, esforço e criatividade. Trata-se de uma ideologia adotada como critério de hierarquização social das sociedades modernas que se espalha por todas as áreas no âmbito do espaço público e nas relações privadas.

Nesse sentido, Dutra e Costa (2019) defendem que os processos que estimulam o desenvolvimento dos indivíduos na organização como forma de crescimento profissional estariam mais expostos aos efeitos dos elementos que embasam a gestão por competência, haja vista estarem obrigatoriamente alinhados com a visão e missão estratégica da instituição.

Nesse contexto, um sistema de gestão meritocrático tem como pressuposto a utilização de métodos de avaliação de desempenho individual na execução de uma determinada tarefa, que proporcionará ao servidor contemplado a possibilidade de ascensão na escala hierárquica organizacional e, ainda, atribuição de recompensas pelos esforços empreendidos e resultados conquistados (Mascarenhas, 2008).

Apesar disso, Dutra e Costa (2019) entendem que a avaliação de desempenho não pode ser sinônimo apenas de instrumento para reconhecimento salarial, mas ela deve ser a base para a gestão cotidiana do desempenho e para decisões gerenciais dela decorrentes, tais como: a valorização, o desenvolvimento e a movimentação de pessoas dentro das organizações.

Reconhecidamente, trata-se de assunto complexo e de várias possibilidades dentro da cultura organizacional, com ampla discussão acadêmica e que afeta de forma direta as duas vertentes, tanto objetiva, quanto subjetiva de sua utilização, repercutindo nas diversas implicações da adoção de suas premissas que se espraiam por todos os setores envolvidos (Pires, 2005).

O custo da implantação de mecanismos meritocráticos, entendido como a quantidade e a qualidade da reação dos envolvidos nessa mudança de comportamento em relação aos resultados que entregam, é um fator que tende a preocupar os gestores, principalmente no ambiente público, onde a estabilidade no cargo é fator inibidor de mudanças (Mundim, 2014).

Insta registrar que o tema da meritocracia está presente no plano institucional balizando a implementação de seus princípios, premissas e vetores. Entretanto sua integral implementação tem sofrido resistências no plano ideológico, tornando-se um desafio para os gestores que tem que lidar com problemas advindos de uma dificuldade de adesão ao instituto principalmente quando trata da necessidade da obtenção de resultados (Barbosa, 2014).

Por conseguinte, entre as consequências da implementação da meritocracia nos processos que criam e estimulam o desenvolvimento dos indivíduos, encontra-se a vantagem competitiva que pode ser adquirida por meio da inovação, onde um redimensionamento das capacidades pode gerar maior comprometimento com os propósitos da organização (Fernandes, 2022).

Dessa forma, priorizar igualdade de oportunidades e condições de ascensão social por meios próprios, com base no esforço para superar as dificuldades e atingir os seus objetivos, é uma forma de garantir um sistema meritocrático dentro da organização, em contraposição às ideias retrogradas que defendem o oferecimento de oportunidades somente por sua classe social ou origem familiar (Souza; Vasconcelos, 2021).

Nesse sentido, Fernandes (2022) argumenta que a evolução do tema dentro das organizações públicas passa pela identificação individual das competências do servidor e dos mecanismos empregados para mantê-lo motivado, haja vista, que a capacidade de trabalhar com desafios deve ser estimulada por meio de uma isonomia de avaliação e de reconhecimento.

Outro ponto polêmico é a cobrança efetiva, com responsabilização pela não entrega dos resultados e a diferenciação por meio do reconhecimento do desempenho individual. Aspectos que interferem na zona de conforto das

organizações e nas relações com os sindicatos e federações de servidores. Conceitos como inovação e criatividade são, também, associados à implantação de uma cultura meritocrática (Carvalho, 2023).

Nesse processo de implantação da meritocracia, a reformulação do sistema de avaliação de desempenho é fundamental, e dois aspectos são centrais. Primeiro, tornar as metas as mais objetivas e mensuráveis possíveis. Segundo tornar clara a articulação entre o trabalho que se realiza e a sua contribuição para o resultado da organização (Barbosa, 2014).

Assim, podem ser incluídas nesta categoria decisões como: conciliação entre desenvolvimento da organização e das pessoas; definição de eixos de carreira e especializações importantes para a manutenção ou incorporação de vantagens competitivas; grau de liberdade dado às pessoas para efetuarem opções de carreira e grau de compartilhamento das decisões sobre trajetórias profissionais; nível do suporte dado pela organização ao planejamento individual de carreira (Dutra; Costa, 2019).

A ideia é premiar os profissionais que mais se destacarem diante das mudanças organizacionais propostas, por meio de repercussão salarial ou mesmo promoções dentro da carreira. Ademais, implantar um sistema meritocrático com regras claras e acessíveis a todos os integrantes, reforça a credibilidade e a confiança dos servidores no modelo de gestão de pessoas adotado pela organização (Souza; Vasconcelos, 2021).

A implantação de um sistema meritocrático tem o atributo influenciar aqueles que ainda não foram distinguidos, porque exerce uma força de motivação diante da possibilidade do acesso a algo exclusivamente pelo seu mérito, pelo seu esforço individual. A ideologia meritocrática será validada por meio de uma isonomia de avaliação e de reconhecimento (Carvalho, 2023).

Nesse aspecto, as organizações públicas conseguem monitorar o início do processo de crescimento das pessoas na carreira. Mas somente as organizações com sistema meritocrático consolidado conseguem estabelecer todo o percurso de crescimento em determinada carreira, não como um caminho único, obrigatório ou previamente determinado, mas como possibilidades e regras que balizam o crescimento e a ascensão profissional (Dutra; Costa, 2019).

A transparência deve ser a marca indelével ao longo do processo, assim como a equidade tem que funcionar como um valor imprescindível para aferir de forma real e isonômica todo o sistema de avaliação, proporcionando a certeza de

que o mérito será o critério definidor de desempates durante o percurso (Fernandes, 2022).

Portanto, a meritocracia implica em impacto significativo na motivação do capital humano, promovendo um ambiente de reconhecimento e desenvolvimento. No entanto, é crucial que a implementação da meritocracia seja feita de forma justa e transparente, para evitar desmotivação, e garantir um clima organizacional saudável.

## 2.7 A Motivação como Elemento da Gestão de Pessoas por Competência

No contexto dos novos contornos trazidos pela GPPC, torna-se necessário balizar esse caminho por meio da adoção de mecanismos motivacionais que possibilitem a potencialização dos resultados alcançados pelos servidores, em contraste com os elementos da burocracia baseados no formalismo e no controle, que precisam ser superados para que as premissas inovadoras da motivação possam ser aplicadas (Secchi, 2009).

Em razão da relevância do assunto no âmbito da gestão de pessoas, há autores que defendem que o tema está intrínseco às relações laborais por meio de um processo pelo qual o comportamento positivo deve ser incentivado, estimulado e impulsionado pelos gestores (Pires, 2005).

Dessa forma, o investimento na motivação pode ser aplicado por meio de pequenas modificações nos processos de trabalho, elaborando políticas e programas organizacionais voltados ao tema, implantando estrutura menos hierarquizada e concedendo mais autonomia aos responsáveis de cada setor. Assim, restringe-se o personalismo e o formalismo em busca da adaptabilidade necessária dentro de uma nova cultura organizacional de cunho gerencial (Moura, 2016).

Segundo Santos (2016), a relação entre a motivação dos colaboradores e os resultados obtidos nas organizações é tema central e deve considerá-la como processo gerador apto a impulsionar os indivíduos para o alcance de resultados e metas organizacionais traçadas e ligadas à visão de futuro da corporação.

No que concerne às teorias que embasam o tema, Locke (1990) apresenta a definição de metas, caracterizada pelo efeito motivador resultante do estabelecimento de um objetivo a ser alcançado pelo indivíduo. Assim, metas

específicas podem melhorar o desempenho, já que se sabe o que se espera conseguir e a projeção do esforço necessário a ser dispendido no processo laboral.

Nesse sentido, metas mais elevadas também seriam responsáveis por um aumento do desempenho, em comparação com metas mais fáceis. Assim, quando os envolvidos participam da formulação das metas, tendem a se comprometer mais com elas. Metas difíceis tendem a aumentar o desempenho, o mesmo não ocorre se as metas forem consideradas impossíveis de serem atingidas (Vieira, 2011).

Fagundes (2013) argumenta que a motivação possui três dimensões. A primeira ligada a fatores racionais e utilitaristas, como por exemplo, participar da elaboração e implementação de políticas com as quais compartilha interesse pessoal; uma segunda prevê fatores baseados na adequação às normas, voltadas ao interesse público; e, por fim, fatores afetivos, com forte vinculação subjetiva, sentimento de justiça e senso de patriotismo, entre outros.

Em muitos estudos empíricos, restou constatado que os servidores públicos se engajam mais por fatores motivacionais intrínsecos relacionados com sentimentos altruístas e voltados à consciência do impacto de sua atuação na sociedade. Esses fatores motivacionais no âmbito do serviço público, em linhas gerais, são diferentes dos encontrados no serviço privado (Klein; Mascarenhas, 2016).

Nesse ponto, convém destacar que o processo de análise motivacional utilizado parte das premissas lançadas na teoria das expectativas de Vroom, que apesar de preconizada ainda na década de 1960, tem sido amplamente empregada na investigação das ingerências da motivação nos ambientes laborais públicos e privados (Bergamini, 2012).

O modelo cognitivo de motivação do trabalho apresentado por Vroom (1964) defende que os conteúdos mentais mais importantes são pelo comportamento motivacional, tais conteúdos mentais são entendidos como valores percebidos pelos indivíduos diante dos resultados a serem alcançados frente a algum tipo de desempenho, e de acordo com determinados parâmetros e componentes (Silvia; Rodrigues, 2014).

Ainda, segundo esse modelo, a Força Motivacional corresponde ao produto Expectativa x Instrumentação x Valência, assim, a força motivacional de determinada pessoa corresponde ao produto da probabilidade de alcançar um objetivo com valor atribuído a esse objetivo denominado de Valência (Miceli, 2014).

Nesse contexto, a motivação será nula quando for indiferente à obtenção de determinada meta ou quando não existir qualquer expectativa de atingir o resultado. Para Vroom (1964), ocorre desmotivação sempre que a valência é negativa, ou seja, quando o indivíduo prefere não atingir o objetivo e o contrário ocorre quando os indivíduos selecionam a opção com a maior quantidade de força motivacional. Na figura 3 é possível observar esse processo:

**Figura 3 -** Força Motivacional - Produto Expectativa Instrumentação x Valência

Fonte: Miceli (2014, p. 71).

Além disso, Mcshane (2014), cita que a teoria da expectativa, expõe três relações que explicam a intensidade da motivação e do esforço empreendido por um indivíduo para a realização de determinada missão. Inicialmente, a relação esforçodesempenho faz referência à percepção pelo indivíduo da quantidade de esforço que será necessária para alcançar determinado desempenho.

Prosseguindo, a relação desempenho-recompensa faz referência ao grau em que um indivíduo acredita que determinado nível de desempenho trará a recompensa esperada e, por fim, a relação recompensa-metas pessoal refere-se ao grau em que as recompensas proporcionadas satisfazem as metas pessoais ou necessidades do indivíduo (Mcshane, 2014)

Segundo Vroom (1964), tais relações podem explicar por que os colaboradores e/ou servidores de uma empresa/repartição, muitas vezes, empregam apenas o mínimo esforço necessário em suas tarefas, ou seja, uma pessoa manterá um comportamento de alto esforço, com ótimo desempenho desde que as suas realizações sejam recompensadas de acordo com suas expectativas.

Uma das críticas em relação à teoria da expectativa é defendida por Vecchio (2008) que faz menção à condição do colaborador que nem sempre tem o discernimento necessário para perceber de forma clara a relação entre esforço-desempenho e desempenho-recompensa.

Bergamini (2012) resume que a motivação de uma pessoa depende do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Nela, a expectativa é a percepção de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado. A instrumentalidade é a percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa e a valência é o valor que a pessoa atribui à recompensa recebida.

Registre-se, ainda, um outro aspecto mencionado por Mcshane (2014), que contempla a omissão da teoria da expectativa no que diz respeito ao papel da carga emocional inerente ao ser humano sempre envolvida no esforço das pessoas na realização de suas funções e atribuições no ambiente organizacional.

Dessa forma, a relevância da teoria das expectativas na gestão de pessoas vai além da capacidade de influenciar os colaboradores, devendo ser ampliada para abarcar o comportamento dos tomadores de decisão. Assim, os gestores devem estar imbuídos no sentido de reconhecerem as potencialidades intrínsecas na relação entre o esforço, o desempenho e as recompensas a serem ofertadas (Bergamini, 2012).

Nesse sentido, a fim de conseguir atingir seus objetivos estratégicos e implementar a visão de futuro de forma mais eficaz, os gestores públicos devem entender os fatores motivacionais que permeiam a atuação dos servidores sob a sua batuta, atentando para a realidade e singularidades de cada indivíduo (Fernandes, 2022).

Dessa forma, no setor público, o aprimoramento gerencial estratégico deve ser perseguido para promover a motivação das equipes de trabalho e o comprometimento de todos com os resultados e objetivos institucionais visando a manutenção de níveis cada vez mais satisfatórios para a tríade: eficácia; eficiência e efetividade.

# 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como de natureza exploratória e descritiva, de caráter qualitativo, buscando desenvolver e esclarecer ideias para a criação de cenários que proporcionem transformar a percepção dos gestores da organização e dos servidores sobre as ações de desenvolvimento.

Tal característica está conectada com o instrumental das técnicas elencadas, que envolvem abordagem específica para investigar questões relacionadas a implantação da gestão de pessoas por competência no âmbito da Polícia federal, com base nos pressupostos da PNDP, explorando e analisando sua dinâmica e impactos.

Neste estudo, serão coletados dados tanto em fontes primárias quanto em secundárias. No que concerne aos dados de fontes primárias, Martins (1994) cita que estes são dados obtidos diretamente com o informante. São coletados pela primeira vez pelo pesquisador, por meio de observações realizadas de forma direta e informações registradas no instrumento de pesquisa, por meio do roteiro de entrevistas.

O roteiro de entrevistas (Apêndice B), foi devidamente submetido e aprovado por meio da plataforma Brasil ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Criado no âmbito desta Instituição pela Instrução de Serviço 005, de 18 de fevereiro 1997, e reconhecido pela Reitoria através da Portaria 781, de 3 de dezembro de 1988, estando credenciado para exercer suas finalidades junto a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Ministério da Saúde (Apêndice C).

A entrevista semiestruturada teve a intenção de captar a percepção dos participantes sobre cada um dos aspectos categorizados, por meio de um roteiro preestabelecido de questões abertas (Manzini, 2007).

Conforme consta no Apêndice D, a execução da pesquisa foi devidamente autorizada pela direção do órgão. As entrevistas foram realizadas com policiais lotados na Superintendência Regional do Mato Grosso do Sul (SR/MS) e na Delegacia da Polícia Federal em Três Lagoas/MS, selecionados dentre os servidores ocupantes da última classe dos cargos de Agentes de Polícia Federal (APF), Escrivães de Polícia Federal (EPF) e Papiloscopistas de Polícia Federal (PPF).

O perfil dos entrevistados demonstra aderência aos objetivos da pesquisa, uma vez que todos são servidores experientes contando com mais de dez anos de atividade no órgão e sua maior parte passou por mais de uma lotação. Além disso, são policiais que atuam na área fim, estando diretamente ligados ao tema proposto no que diz respeito aos impactos da legislação interna e seus reflexos na meritocracia e motivação no ambiente de trabalho.

## 3.1 Técnicas de Coleta de Dados

O processo de coleta de entrevistas teve início com o encaminhamento de e-mails a trinta e sete policiais federais da classe especial lotados no estado de Mato Grosso do Sul, no entanto teve-se o retorno de vinte e um servidores. A partir disso, foi agendado encontro virtual e apresentado o objetivo da pesquisa, juntamente com o esclarecimento dos aspectos relacionados à garantia do anonimato.

Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B) e todas as entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo por meio da plataforma Teams. As transcrições compõem o acervo de arquivos da presente pesquisa.

As entrevistas tiveram a duração média de vinte minutos, com a apresentação dos propósitos da pesquisa e resposta aos doze itens que compõem roteiro de entrevista semiestruturada. Os encontros virtuais ocorreram ao longo dos meses de janeiro e fevereiro de 2025, por meio de plataforma digital Teams e, em alguns casos, as entrevistas foram realizadas de forma presencial nas instalações da Superintendência Regional e da Delegacia da PF em Três Lagoas, com a transcrição das respostas pelo pesquisador em formulário próprio.

Conforme Fachin (2002), o roteiro de entrevista semiestruturada consiste em instrumento de pesquisa que apresenta um elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com o intuito de obter respostas para a coleta de informações.

O roteiro de entrevista, para que seja bem recepcionado, deve conter questões de fácil resposta ao início e evoluir para perguntas que demandem maior elaboração mental por parte do entrevistado, tal evolução de complexidade foi devidamente observada nesta pesquisa (Manzini, 2007).

Sendo assim, os quesitos iniciais tiveram o objetivo de mapear a formação acadêmica e a trajetória profissional dos pesquisados, com ênfase na possibilidade de que essas vivências e experiências anteriores tenham de alguma forma proporcionado algum tipo de vantagem para o servidor em relação àqueles que não tenham a mesma trajetória profissional.

A intenção para o levantamento desses dados surge da necessidade de compreender melhor o conhecimento e as qualificações do servidor, sua área de especialização, habilidades e experiências anteriores.

Na sequência, apresentam-se questionamentos voltados ao levantamento de informações que tracem um panorama dos programas de gestão por competência oferecidos pelo órgão. Seus possíveis impactos na motivação e sobre a utilização a meritocracia como critério para ascensão profissional na Polícia Federal.

A parte final do roteiro de entrevistas teve como objetivo apresentar as linhas gerais da proposta de intervenção e oportunizar aos entrevistados expressar suas impressões sobre a possível criação da função gratificada e alterações na grade curricular dos cursos de progressão.

Os elementos levantados nesse tópico podem subsidiar decisões no intuito de proporcionar ao servidor elementos que o auxiliarão a passar pelo processo de transição de forma mais tranquila e disponibilizar uma base para planejar treinamentos e demais ações voltadas à capacitação contínua.

Ademais, destaca-se que as informações coletadas nas entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo e observação participante buscando validar a percepção de que o procedimento atual carece de melhorias e de adequações (Vergara, 2005).

## 3.2 Análise dos Dados e Método de Categorização

O método de análise propugnado por Merriam (1998) possibilitou a visualização das categorias analíticas, as quais se referem aos valores proeminentes na organização lócus da investigação. Conforme defendido pelo autor foram identificados eixos temáticos capazes de agregar informações às categorias, facilitando a aglutinação de padrão de respostas relacionadas aos objetivos propostos.

A transcrição das entrevistas semiestruturadas foi feita pelo pesquisador em formato A4 no word. Assim, o pesquisador teve a oportunidade de rever o conteúdo

das gravações de uma forma mais detalhada. Nessa primeira análise em contato com os áudios gravados foi possível, rever alguns detalhes e conferir a íntegra da transcrição produzida.

Entre as etapas de análise preconizadas por Bardin (2011), a pré-análise contempla uma primeira leitura flutuante, possibilitando visão geral do conteúdo, identificação de categorias e familiarização com o conteúdo transcrito. Todas as entrevistas foram validadas, identificadas e padronizadas em formato homogêneo. Os objetivos do estudo foram revistos e validados.

No momento seguinte, conforme proposto por Bardin (2011), as respostas às perguntas formuladas foram analisadas e selecionadas pelo pesquisador de maneira a promover maior precisão e foco nos aspectos entendidos como mais relevantes para processamento sistematizado.

O terceiro recorte estudado visa a realizar o tratamento metodológico dos achados, suas inferências e possíveis interpretações. Nessa fase, após a categorização, os dados foram explorados na busca por padrões, tendências e identificação de relevância por meio da observação participante.

Nesse contexto, a observação participante caracteriza-se como método qualitativo de investigação em que o pesquisador conhecedor do contexto social que estuda, utiliza de diferentes métodos e fontes de dados para validar as conclusões, estratégia complementada pela triangulação para aprofundar a compreensão e a validade da pesquisa (Yin, 2005).

Importante salientar, conforme argumenta Manzini (2007), a entrevista acaba conectando aspectos objetivos e subjetivos das respostas dadas, de acordo com o conhecimento teórico e empírico do pesquisador, realizando inferências, interpretações, interligando pontos considerados relevantes para aprofundamento do tema e suas conexões com o referencial teórico.

No que se refere aos dados coletados de fontes secundárias, Richardson (1999) salienta que estes trabalham essencialmente com documentos e têm como objetivo a determinação fiel dos fenômenos sociais. Derivam de fontes já disponíveis na organização, como: documentos, publicações, relatórios, manuais, dentro outros, que serão disponibilizadas ao pesquisador pela Polícia Federal, bem como as diretrizes já catalogadas da PNDP, nosso parâmetro de avaliação.

Posteriormente à obtenção desses dados, tanto de fonte primária quanto secundária, procedeu-se à sua organização e análise, considerando as características da pesquisa e dos objetivos estabelecidos. Assim, foram utilizadas

as técnicas de análise descritiva, para os dados primários, e de análise documental, para os dados secundários.

No que se refere à análise descritiva, Trujillo Ferrari (1982, p. 240) cita que ela tem por finalidade “enumerar ou descrever as características dos fenômenos com base em dados protocolares e ideográficos”. O autor adverte que as diferentes peças de informações, dados protocolares e ideográficos podem ser feitos de forma dedutiva e geralmente assumem forma verbal ou estatística ou ainda a combinação das duas formas.

O estudo utilizou a análise descritiva por meio de tabelas visando organizar a apresentação dos dados, facilitando a visualização e interpretação. As tabelas resumem informações, permitindo uma compreensão rápida das características de um conjunto específico de dados coletados, como frequências, médias, e outras medidas estatísticas.

Os documentos analisados nesse estudo foram todos extraídos da plataforma mantida pela Diretoria de Gestão de Pessoas com acesso restrito aos servidores por meio da Intranet corporativa. Foram selecionados a partir de parâmetros definidos por palavra-chave e organizados por ordem cronológica de edição.

Conforme tabelas disponibilizadas, os documentos públicos catalogados submetidos à análise foram averiguados no que tange também à vigência uma vez que a revogação de normas internas, em geral, significa que uma norma deixa de ter validade e eficácia, seja por meio de uma nova norma que a substitui, seja por outro meio que a torna inaplicável a fatos posteriores à sua revogação.

## 3.3 Limitações da Pesquisa

Embora presente a preocupação quanto aos procedimentos e forma de análise utilizados na pesquisa, estudos que se utilizam da pesquisa empírica tendem a apresentar algumas limitações que devem ser consideradas. Essas limitações referem-se às restrições ou desafios que afetam a capacidade de conduzir um estudo e tirar conclusões confiáveis. Reconhecer e discutir essas limitações é essencial para a integridade da pesquisa e para fornecer um contexto mais completo para os resultados (Freitas; Silveira, 1997).

Dentre elas, pode-se citar que os resultados obtidos neste estudo não devem ser generalizados a todos os setores da Polícia Federal no Brasil, uma vez

que foram entrevistados apenas policiais que estão lotados na área fim do órgão, ou seja, aqueles que exercem suas atribuições na instrução dos inquéritos policiais, diretamente ligados ao setor de polícia judiciária da União, não sendo considerados integrantes das áreas meio e administrativa.

A quantidade de servidores policiais entrevistados, também pode significar um ponto limitante, visto que a amostra não representa estatisticamente o espaço amostral a abranger todos os servidores policiais do órgão que atualmente gira em torno de quatorze mil servidores.

No que concerne à utilização da entrevista como instrumento de pesquisa, mesmo com suas vantagens e com a fidedignidade dos dados fornecidos, também pode ser considerada como uma limitação, uma vez que a entrevista estava sendo conduzida pelo pesquisador que pertence a outro cargo e possui suas impressões particulares sobre a fenômeno objeto de pesquisa.

O fato de terem participado da pesquisa apenas policiais ocupantes da classe especial, última classe da carreira, pode ser considerada uma limitação importante já que não contou com a visão de servidores em outros estágios dentro da instituição, fato que apesar de ter sido mencionado por ocasião da banca de qualificação, não pôde ser corrigido em virtude da indisponibilidade de tempo hábil.

No entanto, tais limitações não prejudicaram, ou mesmo interferiram, na consecução dos objetivos propostos, quer seja o objetivo geral ou mesmo os específicos, visto que a presente dissertação tem como desígnio procurar aprofundar os conhecimentos a respeito da gestão de pessoas por competência e, por conseguinte, contribuir para o desenvolvimento de futuras pesquisas relacionadas.

# 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa considerando os objetivos deste estudo, as descrições e análise dos dados.

A primeira seção versa sobre a Polícia Federal do Brasil e sua estrutura organizacional. Na segunda, apresenta-se a gestão de pessoas por competência no âmbito da PF a partir de sua legislação interna. Em seguida, na seção três, são exibidos o perfil e algumas das características dos respondestes. Na quarta seção, os achados e resultados das entrevistas são analisados à luz do referencial teórico proposto.

## 4.1 Breve Histórico da Polícia Federal do Brasil

A origem da Polícia Federal remonta o funcionamento da Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, criada por D. João VI com o objetivo de organizar o serviço policial do Município da Corte do Rio de Janeiro (Polícia Federal, 2025).

Com a vinda da família real portuguesa para o Brasil, os vice-reis exerciam as funções administrativas e policiais juntamente com os ouvidores-gerais. Após a sua chegada, o sistema policial experimentou uma fase de progresso, quando D. João VI criou, em 10 de maio de 1808, a Intendência-Geral de Polícia da Corte do Estado do Brasil e nomeou, para o cargo, o desembargador e ouvidor-geral do crime, Paulo Fernandes Viana (Polícia Federal, 2025).

Durante o Governo de Getúlio Vargas, o Decreto-Lei no. 6.378, de 28 de março de 1944, transformou a Polícia Civil do Distrito Federal, que funcionava na Cidade do Rio de Janeiro/RJ, então capital do Brasil, em Departamento Federal de Segurança Pública – DFSP, diretamente subordinada ao Ministro da Justiça (Gagliardo, 2014).

As competências atribuídas ao DFSP sofreram algumas restrições em razão dos poderes dos estados, para prover as necessidades do seu governo e da sua administração, contidos na Constituição Federal de 1946. Ressalte-se que em seu art. 5°, inciso VII, era concedida à União competência apenas e tão somente para “superintender” aqueles serviços. Isso não significava executar ou atuar, mas apenas fiscalizar, inspecionar e observar, ou seja, se alguém agisse fora desse

limite, corria sério risco de ser interpelado como autor de um ato inconstitucional (Polícia Federal, 2025).

Assim, o DFSP passa a organizar os serviços de polícia e segurança pública no Distrito Federal e, em âmbito nacional, a polícia marítima, aérea e segurança de fronteiras. Passou também a estabelecer que as Secretarias ou Departamentos de Segurança e Chefias de Polícia dos Estados receberiam orientação do DFSP a respeito de assuntos de ordem política e social, relacionados com a segurança pública (Gonçalves, 2019).

Na segunda metade da década de 1950, a futura capital ainda era um enorme canteiro de obras, presenciava-se o crescimento desordenado de uma população em uma cidade cuja administração ainda não tinha se estabelecido oficialmente. Levando-se em conta a procura de trabalho e renda, enriquecimento rápido e o afluxo de aventureiros que chegavam a Brasília de todas as partes do país, tornou-se urgente a criação de uma força policial organizada para conter a todos aqueles que se envolvessem em atos de delinquência e desordem (Polícia Federal, 2025).

Desse modo, em 9 de dezembro de 1958, o governador de Goiás, José Ludovico de Almeida, sancionou a Lei nº 2.364, criando o Departamento Regional de Polícia de Brasília (DRPB), ao qual era subordinada a Guarda Civil Especial de Brasília (GEB), assim permanecendo até a inauguração da capital federal em 1960, quando o DRPB foi incorporado pelo Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP) e todos os órgãos dos poderes da República vieram para a capital federal (Polícia Federal, 2025).

De acordo com a lei que tratava da organização administrativa do Distrito Federal, o DFSP passou a realizar o Serviço de Polícia Metropolitana, cuja estruturação ainda dependia de uma legislação especial para que pudesse funcionar plenamente (Polícia Federal, 2025).

No final do ano de 1960, foi encaminhado pelo Poder Executivo um anteprojeto de lei, com vista à criação de um organismo policial que, em sua composição estrutural, se assemelhasse às instituições de segurança dos países desenvolvidos, inclusive no tocante aos cargos a serem criados.

A partir da mudança da Capital Federal para Brasília, com a sanção da Lei nº 4.483, de 16 de novembro de 1964, o Departamento Federal de Segurança Pública passou a ter atuação em todo o território nacional, ocorrendo assim uma reestruturação do antigo DFSP (Polícia Federal, 2025).

Dessa forma, com defasagem no número de policiais e de equipamentos, houve uma fusão com a Guarda Especial de Brasília. Após a criação da Constituição de 1967, o nome da instituição passou finalmente a ser Departamento de Polícia Federal e mais recentemente, o termo Departamento foi abolido, passando a utilizar apenas a denominação Polícia Federal (Polícia Federal, 2025).

## 4.2 Estrutura Organizacional da Polícia Federal do Brasil

A Polícia Federal do Brasil conta na atualidade com um efetivo que gira em torno de quatorze mil policiais, além de pouco mais dois mil servidores do quadro administrativo. Sua sede está localizada em Brasília, conta com vinte e sete superintendências regionais em todas as capitais. Além disso, há ainda Delegacias descentralizadas e os postos avançados localizados em cidades do interior espalhadas por todos os rincões do país (Polícia Federal, 2025).

A estrutura organizacional da Polícia Federal tem previsão constitucional, revelando a preocupação do constituinte originário com a segurança da sociedade no bojo dos direitos e garantias fundamentais dos cidadãos, previstos no art. 5º, CRFB/1988 e em vários outros trechos da Carta Magna.

Em seu artigo 144, o texto constitucional apresenta o tema da segurança pública e passa a elencar os órgãos responsáveis pela execução das políticas públicas nessa área. A Constituição Federal estabelece que a segurança pública é um dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, sendo exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (Brasil, 1988).

Nesse contexto, a Polícia Federal foi reconhecida como órgão permanente, instituído por lei, organizado e mantido pela União, tendo como objetivo precípuo a apuração infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União. Além das infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e, ainda, quando exigirem repressão uniforme (Brasil, 1988).

O comando constitucional prevê também a prevenção e repressão ao tráfico ilícito de drogas, ao contrabando e ao descaminho, com atuação marcante nas funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras. Exercendo, em caráter de exclusividade, as funções de polícia judiciária da União (art. 144, § 1º, CRFB/1988).

A atuação do órgão na área de Polícia Administrativa está voltada ao controle migratório, à autorização de posse e porte de armas de fogo, bem como aquelas voltadas ao controle de armas e munições, de precursores químicos e das atividades de segurança privada e correlatas (Polícia Federal, 2025).

Inserido na atividade de polícia administrativa está o exercício da atividade de fiscalização em polícia marítima, aérea e de fronteiras, promovendo a integração entre as forças de segurança pública para promover atividades interinstitucionais, com o intuito de desenvolver ações perenes em diversos pontos da faixa de fronteira, promovendo a formulação de Acordos de Cooperação com governos estaduais, para produção de conhecimento policial (Polícia Federal, 2025).

Atualmente a Polícia Federal tem como dirigente máximo, o Diretor-Geral, cargo ocupado por um Delegado de Polícia Federal. As Superintendências Regionais são subordinadas administrativamente ao Diretor-Geral e vinculadas técnica e administrativamente às unidades centrais, localizadas em Brasília. As Delegacias de Polícia Federal descentralizadas têm uma chefia, subordinando-se administrativamente às respectivas Superintendências Regionais e vinculando-se técnica e normativamente às unidades centrais.

Importante ressaltar que a Polícia Federal desempenha diversas funções estratégicas, no contexto de suas inúmeras atribuições, entre elas, destaca-se, o combate a corrupção e aos crimes contra a administração pública federal. Também figuram entre os mais relevantes a atuação destacada na proteção sistema financeiro e contra a lavagem de capitais.

No âmbito da Polícia Federal no estado do Mato Grosso do Sul, a instituição tem seu comando regional a cargo da Superintendência Regional do MS (SR/MS) localizada na capital contando com uma estrutura formada por doze delegacias especializadas e um posto de atendimento. No interior do estado possui cinco delegacias atuando de forma descentralizada, nos municípios de Dourados (DPF/DRS), Corumbá (DPF/CRA), Ponta Porã (DPF/PPA), Três Lagoas (DPF/TLS) e Naviraí (DPF/NVI).

A carreira no órgão é composta por cinco cargos policiais, onde figuram os Agentes de Polícia Federal (APF), com atuação destacada na análise de informações diversas e em investigações e operações de campo; os Escrivães (EPF), que são responsáveis pelos registros cartorários e acompanhamento da persecução criminal; os Perito Criminal Federal (PCF) – que realizam análises técnicas e perícias em locais de crimes; os Papiloscopista (PPF)– com atuação

especializada na identificação humana por impressões digitais e os Delegados (DPF) responsáveis pela presidência das investigações e coordenação das atividades dos demais cargos (Polícia Federal, 2025).

No âmbito interno, há uma divisão informal entre os cargos policiais composta pelos denominados EPAs (Escrivães, Papiloscopistas e Agentes), e pelos Delegados e Peritos, havendo ainda o corpo de servidores não policiais responsáveis pelas atividades administrativas desenvolvidas pelo órgão (Polícia Federal, 2025).

A seguir, têm-se os contornos da gestão de pessoas por competência no âmbito da Polícia Federal com base na sua legislação interna e à luz dos pressupostos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

## 4.3 Gestão de Pessoas por Competência na Polícia Federal

Antes mesmo do advento da primeira versão do PNDP (2006), foram dados os primeiros passos rumo ao propósito de implementar a gestão por competências na Polícia Federal. Com a entrada em vigor da Instrução Normativa (IN) n.º 08, ainda no ano 2004, houve o estabelecimento de diretrizes e protocolos para a elaboração do planejamento de ações voltadas à capacitação dos recursos humanos (Brasil, 2004) Nesses passos iniciais foi criado, no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP) a Comissão de Gestão de Capacitação (CGC) e, no âmbito das unidades centrais e descentralizada, as Equipes de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Determinando a obrigatoriedade anual de levantamento das necessidades específicas de treinamento para o ano seguinte, que seriam:

> I - os planos estratégicos do DPF aplicáveis ao exercício seguinte;
> II - a lista das ações internas de capacitação, aproveitando habilidades e conhecimentos de pessoal do Departamento;
> III - as ações de capacitação previstas no PCDRH anterior que não tenham sido realizadas, bem como as ações previstas no PCDRH do exercício em curso;
> IV- as novas tecnologias e os equipamentos a serem adicionados às atividades do DPF; e
> V- outras diretrizes aplicáveis ao exercício seguinte.

Em obediência às determinações do Decreto 5.707/06, a portaria n.º 473/2008 DGP/DPF implementou diretrizes da política de valorização e capacitação de servidores das atividades meio e fim do Departamento de Polícia Federal. Em seu art. 3º, incisos I e III, são listadas as premissas que passam a orientar o

Programa Permanente de Capacitação: I – a elaboração, por parte do órgão, do Planejamento Estratégico, bem como a disseminação entre os servidores da missão, dos valores, dos objetivos e das metas organizacionais; III – a identificação e o desenvolvimento das competências necessárias para garantir a efetividade organizacional.

Dessa forma, um conjunto de normativos internos passam a ser editados visando regulamentar leis e decretos que estabelecem políticas de capacitação dos servidores da administração pública federal. Dentro dessa visão estratégica do órgão cresce de importância a gestão de pessoas para a solução de problemas internos e para cumprir a sua missão organizacional, baseados na competência e na valorização profissional de seus quadros (Morales, 2020).

Por meio da Portaria nº 6194/2016 - DG/DPF, de 16/03/2016, a Polícia Federal institui a sua Política de Desenvolvimento de Pessoal, apontando como finalidades, a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços prestados pelo órgão além de desenvolver as competências individuais em função dos objetivos da instituição, cujo texto introdutório elenca alguns considerandos:

> As disposições do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, considerando o disposto no Plano Estratégico da Polícia Federal 2010/2022, DG/DPF, de 16 de maio de 2014, que prevê entre os conhecimentos e a inovação na área de polícia judiciária, polícia administrativa, segurança pública e gestão pública;
>
> A necessidade de estimular a pesquisa aplicada, a produção de ação na área de polícia judiciária, polícia administrativa, segurança considerando a necessidade de desenvolver plano geral de capacitação para promoção;
>
> A necessidade de padronizar procedimentos para o planejamento, como unidade estratégica no gerenciamento das ações de capacitação na Polícia Federal e definida como Escola de Governo, conforme o disposto no art. 4º do Decreto nº 5.707/2006 combinado com A da Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009 (Brasil, 2016).

A Portaria 6198/16 define os instrumentos para o planejamento, execução, orientação, coordenação, promoção e avaliação dos mecanismos da Política de Desenvolvimento de Pessoal da PF, considerando o disposto na atualização do Plano Estratégico 2010/2022, que prevê entre os fatores críticos de sucesso a capacitação permanente do corpo de servidores da Polícia Federal e como objetivo institucional a valorização do servidor.

Corrobora essa afirmação, a ampliação de seu portfólio de ações consolidadas com a Portaria N° 9.003-DG/PF/2018, no âmbito da Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal, criando o comitê central e os comitês regionais de Gestão de Pessoas.

Algumas pesquisas acadêmicas tangenciaram o tema tendo a Polícia Federal como lócus da investigação. Entre elas, Glória Júnior (2012) estudou aspectos da gestão por competências no órgão, buscando compreender quais potencialidades devem ser estimuladas e desenvolvidas pelo Perito, chefe de Setor de Perícias, com vistas a contribuir ágil e positivamente para a qualidade e para a tempestividade de resposta dos laudos na Unidade de Perícia sob sua gestão.

Em suas conclusões, Glória Júnior (2012) destacou que o desejo dos líderes de desenvolver-se nesse quesito, aliado a uma consciência dos próprios gaps, o que pode favorecer a implantação de práticas de desenvolvimento na instituição, tendo em vista tal interesse e receptividade.

Santos (2016), por sua vez, abordou o tema sob uma outra perspectiva. O estudo teve como objetivo analisar e compreender os critérios adotados pela administração para a escolha dos chefes de unidade descentralizada e especializada dentro da Polícia Federal e seus reflexos no sistema meritocrático interno do órgão.

Ao final da pesquisa, Santos (2016) realçou a importância do mapeamento das competências e seu direcionado por meio do modelo holístico, e não somente em competências técnicas e comportamentais, englobando as competências cognitivas, funcionais, comportamentais, valores/ética, metacompetências e transcompetências, personalidade, motivação, contexto do trabalho, ambiente do trabalho, feedbacks, resultados e autorreflexão.

Já Gonçalves (2019), teve como escopo de sua dissertação a análise da percepção dos Peritos Criminais Federais lotados no estado do Mato Grosso do Sul sobre a política de gestão de pessoas, especificamente no que se refere às recompensas e punições aplicadas aos servidores policiais que praticam irregularidades ou infrações administrativas.

Neste sentido, Gonçalves (2019) constatou que uma grande parte dos servidores pesquisados identificaram a presença constante de punições aplicadas aos seus pares, muitas vezes até com impressão de penalidades desproporcionalmente graves em função da falta cometida. Este tipo de conduta, segundo de acordo com o autor (2019), pode acarretar, uma falta de proatividade e

a procura por se esquivar de situações mais desafiadoras ou que podem acarretar algum tipo de risco.

Ainda segundo Gonçalves (2019) tais elementos denotam a complexidade da gestão de pessoas nos órgãos públicos, uma vez que a ausência de reforçadores positivos pode gerar insatisfação, aumentando o absenteísmo, reduzindo a produtividade ou a qualidade do serviço prestado.

A última atualização da Resolução CGPF/PF nº 06/2022, dispõe sobre o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2022/2023 e o Plano Estratégico da Polícia Federal para o período de 2022 a 2023. O documento tem como ponto princípio a valorização dos servidores mediante a implantação de ações de identificação e desenvolvimento de competências, promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho.

**Figura 4 –** Mapa Estratégico da Polícia Federal – 2022/2023

Fonte: Resolução CGPF/PF nº 06/2022.

A Resolução traz ainda aspectos relacionados ao aprimoramento da comunicação interna e da valorização da dedicação da vida à Polícia Federal, de maneira a formar um grupo motivado e orgulhoso de ser parte da instituição. A estratégia visa efetivar a Gestão por Competência e ampliar os mecanismos de identificação e de reconhecimento de competências, criando oportunidades de

capacitação que potencializem o desenvolvimento dos talentos e dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores (Brasil, 2022).

Neste mesmo documento, o capital humano é conceituado como dotado de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pelos servidores por meio de capacitação e experiências que favorecem a realização das funções que geram valor para a organização (BRASIL, 2018).

Da mesma forma, o clima organizacional é encarado como a percepção das pessoas a respeito do ambiente de trabalho com capacidade de influenciar o comportamento profissional, o bem-estar do servidor e do seu ambiente de trabalho, influenciando no sucesso das ações implementadas pelo órgão (BRASIL, 2018).

Registre-se que no conjunto das medidas implementadas consta a previsão de estabelecimento de suporte para que os servidores possam expressar críticas, sugestões e observações no intuito de garantir a evolução pessoal e profissional dos envolvidos, além do ajuste de performance, com o objetivo de atingir um nível cada vez maior de efetividade e excelência no exercício de suas atribuições (BRASIL, 2018).

Ademais, outros temas importantes abordados na legislação em referência são a justiça organizacional, a meritocracia e as práticas de reconhecimento, conceituadas como métodos ou procedimentos que são adotados para incentivar e premiar colaboradores ou equipes que se destacam pelo desempenho no trabalho e a qualidade de vida no trabalho, além do senso de pertencimento (Gonçalves, 2019).

A inovação também é tema inserido nesse contexto. Assim, foi formulada uma Política de Gestão do Conhecimento com objetivo de estimular um ambiente que favoreça a “criação, organização, proteção, compartilhamento e disseminação do conhecimento”, mecanismo de caráter estratégico para incrementar o desempenho, auxiliar a tomada de decisão, estimulando mudanças culturais inovadoras (Morales, 2020).

A Política é compatível com a ação estratégica “Gestão do Conhecimento, Fomento à Pesquisa e Inovação” do objetivo estratégico “Fortalecer a Cultura de Gestão Estratégica” no Plano Estratégico 2021-2023, que prevê o fomento da gestão do conhecimento mediante a implementação de sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção, preservando o aprendizado e contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa científica e da inovação no interesse da instituição (BRASIL, 2022).

Importante, ainda, mencionar a ação estratégica “Desenvolver a cultura de liderança”, que promove ações voltadas para a identificação e capacitação de seus líderes visando a construção de ambientes de trabalho saudáveis, com foco na justiça organizacional, desenvolvendo, dessa forma, equipes aptas a atingir resultados sustentáveis, com reflexos positivos na nova cultura organizacional (BRASIL, 2022).

Ressalta que uma das políticas que vem se destacando nesse processo de incremento da gestão de pessoas na Polícia Federal é o “estímulo da criatividade, proatividade e experiência” em todos os níveis organizacionais, fator fundamental para geração do conhecimento e sua disseminação interna, o que dá suporte aos processos de melhoria permanente dos índices de produtividade (BRASIL, 2014).

Em seguida, o Quadro 4 apresenta o histórico da evolução normativa sobre o tema, onde se evidencia a preocupação da Polícia Federal com o fomento de um ambiente de “motivação e capacitação” permanente dos seus servidores. Transcendendo o âmbito individual e desaguando em iniciativas essenciais para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, assimilando, dessa forma, a importância da capacitação contínua de seu capital humano.

**Quadro 6 -** Referencial Normativo Interno

| Normativo | Data | Enunciado | Status |
|---|---|---|---|
| Lei nº 8.112 | 11/12/1990 | Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais | Vigente |
| Decreto nº 2.029 | 11/10/1996 | Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências | Revogado pelo Decreto nº 2.794/1998 |
| IN 08/2004 DG/DGP | 07/12/2004 | Estabelece as diretrizes e competências para o planejamento e a gestão das ações de capacitação dos recursos humanos do departamento de Polícia Federal | Revogado |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Decreto nº 5.707 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 | 23/02/2006 | 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 Revogado pelo Decreto nº 9.991/2019 | Revogado pelnº Decreto 9.991/2019 |
| portaria n.º 473/2008 DGP/DPF | 12/08/2008 | implementa diretrizes da política de valorização e capacitação de servidores das atividades meio e fim do Departamento de Polícia Federal | Revogada |
| Portaria nº 6194/2016 - DG/DPF | 16/03/2016 | regulamenta parcialmente no Decreto no. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, traçando diretrizes de uma política de capacitação de servidores. | Revogada |
| Portaria mº 9.911-DG/PF | 18/07/2019 | Institui o CGC/ANP e Equipes T&D. | Vigente |
| Decreto nº 9.991 | 28/08/2019 | 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 | Vigente |
| Portaria nº 12655/2020-DGP/PF | 06/05/2020 | Institui no âmbito da Polícia Federal o Programa de de Desenvolvimento de Pessoas - PRODEP para o quadriênio 2020/2025. | Vigente |
| Instrução Normativa | 1/02/2021 | Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos | Vigente |
| RESOLUÇÃO CG/PF Nº 007 | 27/05/2024 | Convalida o novo Sistema de Governança da Polícia Federal - SGPF e aprova o Plano Estratégico da Polícia Federal 2024/2027. | Vigente |

Fonte: Adaptado de Santos, (2016).

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas reúne a previsão de cursos a serem realizados pela Polícia Federal no período de um ano. A elaboração do PDP está prevista no Decreto nº 9.991, de 29 de agosto de 2019, o qual aduz que se trata do instrumento que identifica o conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

O Decreto também sinaliza a metodologia de modelagem, implementação e atualização dos critérios, entretanto a efetividade de um Modelo de Gestão de Pessoas só será obtida se forem levados em conta os padrões culturais da

organização, seu momento histórico e suas necessidades concretas (Fernandes, 2022).

Nesse ponto, cabe o entendimento de que o processo utilizado para a concepção do modelo é decisivo para seu sucesso e adequação. São decisões desta categoria: pessoas abrangidas pelo modelo e grau de envolvimento na sua modelagem, implementação e atualização; nível de consenso quanto ao atendimento, pelo Modelo, das necessidades e expectativas da organização e das pessoas; grau de compatibilização do modelo com os demais instrumentos de gestão de recursos humanos (Costa; Dutra, 2019).

Sob essa ótica, sugere-se que o desenvolvimento das pessoas está associado a um contínuo e gradual processo de exposição a desafios de maior complexidade. No entanto, temos que reconhecer que os desafios não são uniformes quando comparamos as diversas áreas das organizações, ou seja, importante reconhecer aquelas áreas cujas atribuições são mais simples por lidarem com rotinas, processos estruturados ou com baixo grau de sofisticação técnica e aquelas em que a atividade desenvolvida é mais complexa (Fernandes, 2022).

Costa e Dutra (2019) defendem que entender que as diferenças não existem para não “desvalorizar” determinadas áreas é um risco, mesmo porque não estamos discutindo o “valor” ou importância das áreas, mas sua complexidade operacional, como elemento central de uma estratégia de gestão. Assim, pode-se definir como critério que os profissionais recém-admitidos em concurso público deveriam, prioritariamente, ingressar em áreas de menor complexidade.

À medida que se desenvolvem, esses profissionais, pelo próprio mérito, poderiam se candidatar, via processo de mobilidade interna, a áreas que apresentem desafios de maior envergadura. Dessa forma, é possível ser democrático na oferta de desafios profissionais gerando estímulo a um processo contínuo motivacional e de crescimento profissional.

Contemporaneamente, cada Diretoria lista suas demandas que são compiladas pela Academia Nacional de Polícia e posteriormente aprovadas pela Diretoria de Gestão de Pessoal. Em seguida esse documento passa pelo crivo do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e da Fundação Escola Nacional de Administração Pública, conforme previsão do PNDP.

A implantação do GPPC no âmbito da Polícia Federal foi idealizada pela Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP), o processo ainda está em curso, não tendo sido incorporada por completo pelo órgão. Tal entendimento é corroborado por

Glória Júnior (2012), Santos (2016) e Gonçalves (2019) que também entendem que algumas etapas para a consolidação da gestão por competências ainda não foram concluídas. Visando lograr êxito em suas pretensões, ao longo dos últimos anos, a Polícia Federal tem buscado implementar ações estratégicas no campo da gestão por competência, nos termos de seu regramento interno, a exemplo do programa denominado PF 80:

> O objetivo estratégico do eixo de governança possui as seguintes métricas de topo:
> - integridade e disponibilidade de dados (IDD);
> - fortalecimento da inteligência policial (FIP);
> - gestão por competências (GC); e
> - capacitação e treinamento (CT). (Grifo nosso)

A diretriz aprovada por meio da Resolução CG/PF Nº 007/2024, destaca o Plano Estratégico da Polícia Federal 2024/2027 e convalida o sistema de governança e sistematiza a implementação de mecanismos de motivação, avaliação do mérito e de reconhecimento das competências de todo o corpo funcional, reestruturando a metodologia de treinamento e ensino, de maneira a obter os melhores resultados, fornecendo aos servidores envolvidos no processo treinamentos e capacitações adequados.

Portanto, o estudo da legislação interna da Polícia Federal revela que a Política de Gestão de Pessoas reconhece o servidor como principal ativo da organização, fundamental para a geração da inteligência organizacional, obtenção de vantagem competitiva e do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes na busca da melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida para o alcance dos objetivos institucionais.

A seguir, apresenta-se o resultado das entrevistas realizadas com o público interno (pesquisado), a fim de compreender o entendimento dos servidores em relação a política de gestão de pessoas por competência na Polícia Federal.

## 4.4 Perfil dos Entrevistados

Nesta seção, apresenta-se o perfil dos respondentes, identificados de acordo com os dados que foram coletados na pesquisa de campo, no que se refere ao cargo que ocupam no órgão, o tempo que trabalham na Polícia Federal, a faixa etária, gênero, formação acadêmica e o nível de conhecimento sobre a gestão de pessoas por competência desenvolvida pelo órgão.

A Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996, estabelece que a carreira policial no órgão é composta por cargos de nível superior, cujo ingresso ocorrerá na terceira classe, mediante concurso público. As promoções acontecem por meio da mudança de classe para o patamar imediatamente superior, atingindo a última classe após treze anos no cargo, conforme previsão do Decreto nº 7.014, de 23 de novembro de 2009, que disciplina os requisitos e condições de promoção na estrutura da Policial Federal.

A carreira no órgão é composta por cinco cargos policiais, onde figuram os Agentes de Polícia Federal (APF), com atuação destacada na análise de informações diversas e em investigações e operações de campo; os Escrivães (EPF), que são responsáveis pelos registros cartorários e acompanhamento da persecução criminal; os Peritos Criminais Federais (PCF), que realizam análises técnicas e perícias em locais de crimes; os Papiloscopistas (PPF), com atuação especializada na identificação humana por impressões digitais e os Delegados (DPF) responsáveis pela presidência das investigações e coordenação das atividades exercidas pelos demais cargos.

Internamente, há uma divisão informal entre os cargos policiais composta pelos denominados EPAs (Escrivães, Papiloscopistas e Agentes), e pelos Delegados e Peritos, havendo ainda o corpo de servidores não policiais responsáveis pelas atividades administrativas desenvolvidas pelo órgão.

Os participantes respondentes à entrevista são policiais federais integrantes da classe especial pertencentes ao cargo de Agentes (9 respondentes); Escrivães (7 respondentes) e Papiloscopistas (5 respondentes), totalizando 21 servidores, que em média possuem de 38 a 40 anos de idade, e estão a mais de 15 anos na Polícia Federal.

Em relação ao gênero dos policiais federais, Machado (2003) destaca que em sua maioria o efetivo é formado pelo gênero masculino. Em relação a idade média desses servidores, destaca-se que embora possam ter iniciado cedo na profissão o tempo de serviço adquirido torna-se relevante uma vez que há intenção da maioria em permanecer na função e consequentemente ter progressos em função do tempo e da atividade que exercem.

Mais da metade dos entrevistados possui formação em Direito. Pode-se dizer que se trata de um diferencial positivo para esses policiais, por possibilitar a partir do conhecimento do ordenamento jurídico, prestar auxílio efetivo na persecução

criminal em conjunto com o Ministério Público e o Judiciário, dentre outros temas importantes para o exercício de sua atribuição na PF.

Importante mencionar, que a formação na área do Direito figura como pré-requisito para aqueles que desejam ingressar no cargo de Delegado de Polícia Federal, além de outras exigências, como possuir no mínimo três anos de atuação jurídica/policial, conforme previsão da Lei 13.047/2014.

## 4.5 Resultados das Entrevistas Semiestruturadas

Após traçar o perfil dos entrevistados, o quadro abaixo apresenta o roteiro de entrevistas, bem como os objetivos a serem alcançados com esses questionamentos.

**Quadro 7** – Questionamentos Realizados Durante as Entrevistas Semiestruturadas

| QUESTIONAMENTOS | OBJETIVOS |
|---|---|
| Qual a sua experiência profissional antes de ingressar na Polícia Federal? Como a experiência anterior ajudou no exercício do cargo? | identificar suas experiências antes de assumir o cargo |
| Quais são os critérios utilizados para ocupação das funções de chefia que seu cargo tem acesso? Concorda com a adoção desses critérios? | Conhecimento sobre os critérios utilizados para assunção de chefias na PF |
| Os critérios meritocráticos são levados em consideração na escolha dos servidores para essas funções gratificadas? | Existe meritocracia nas escolhas para FGs |
| O órgão tem oferecido cursos de capacitação/qualificação na sua área de atuação? | Implementação de programa de capacitações |
| Qual a importância dos treinamentos patrocinados pela PF para o desempenho das suas atribuições? | Importancia das capacitações no desempenho das funções |
| Quais suas aspirações como integrante da última classe do seu cargo? Você se sente motivado? | Aspirações e motivação do servidor |
| Conhece o modelo de gestão de pessoas por competência adotado pela PF? Qual sua avaliação sobre o atual modelo? Comente os pontos fortes e os pontos fracos? | Conhecimento sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pelo órgão |

| | |
|---|---|
| Qual sua opinião sobre a possibilidade de criação de uma função gratificada de assessoramento (FG) no âmbito das Superintendências Regionais e Delegacias descentralizadas/especializadas, a ser ocupada, exclusivamente, por policiais posicionados na Classe Especial dos cargos de Agentes, Escrivães e Papiloscopistas. | [1]Opinião sobre a criação de nova função gratificada |

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Na sequência, apresenta-se a categorização de cada um desses questionamentos e seus respectivos resultados

### 4.5.1 Experiência Profissional antes de Ingressar na Polícia federal

Esse questionamento teve como objetivo identificar se a experiência profissional anterior possibilitou algum tipo de vantagem para o servidor em relação àqueles que não tinham passado por essa situação.

Tais informações visam traçar um panorama da qualificação dos servidores entrevistados. O processo de análise ou levantamento sobre a formação acadêmica e a trajetória profissional de um servidor antes que ele assuma um cargo específico deve ser uma preocupação constante das organizações.

A intenção para o levantamento desses dados surge da necessidade de compreender melhor o conhecimento e as qualificações do servidor, sua área de especialização, habilidades e experiências anteriores.

Os elementos levantados nesse tópico podem subsidiar decisões no intuito de proporcionar ao servidor elementos que o auxiliarão a passar pelo processo de transição de forma mais tranquila e disponibilizar uma base para planejar treinamentos e demais ações voltadas à capacitação contínua.

Nesse contexto, apenas dois servidores entrevistados não possuíam experiências profissionais anteriores ao seu ingresso no órgão. Dentre eles, destaca-se **Papiloscopista 1** que por ter assumido o cargo ainda muito jovem teria saído direto da graduação para o curso de formação profissional na ANP.

Seis servidores possuíam experiência anterior em órgãos de segurança pública, como é o caso do **Agente 3** lotado na Delegacia de Três Lagoas que teve atuação como oficial da Polícia Militar no estado de São Paulo e declarou:

[1] Essa pergunta será tratada no Projeto Técnico Tecnológico.

> As experiências anteriores principalmente na Policia Civil ou Militar são um diferencial enorme. Realmente abre muitas portas e tira você um pouco da vala comum daqueles que ingressam na mesma turma do curso de formação profissional. Eu particularmente tive inúmeras oportunidades no começo da carreira por conta dessa minha experiência anterior como oficial da Polícia Militar.

Restou evidenciado durante as entrevistas que a maioria dos respondentes tinha experiência profissional anterior ao ingresso na PF, alguns com atuação em outros órgãos públicos. Entre eles, a **Escrivã 2**, lotada na Superintendência Regional, que enfatizou que sua experiência anterior no judiciário federal foi de suma importância para a nova função por conta de já ter lidado com prazos e instrução de processos judiciais, aspectos primordiais para a execução de suas atividades cartorárias de Escrivã de Polícia Federal, segue trecho da entrevista:

> As experiências anteriores de um servidor podem ser essenciais para o exercício da função atual, pois fornecem uma base prática e estratégica para lidar com os desafios do cargo. Elas não só ajudam a executar tarefas mais eficazmente, mas também podem influenciar positivamente a forma como o servidor aborda suas responsabilidades cotidianas.

Por desenvolver atividades ligadas prioritariamente às atribuições de polícia judiciária da União, a PF tem em seus quadros número considerável de bacharéis em Direito, é o caso do **Agente 1**, lotado em Três Lagoas, que atuou na advocacia privada antes de ingressar na corporação, a saber:

> Exerci a profissão de advogado por pouco tempo antes de ser empossado no DPF. A experiência como advogado me auxiliou no melhor entendimento dos trâmites processuais, bem como na construção de teses de defesa, usadas pelos investigados pela Polícia Federal.

Observa-se, portanto, pelas entrevistas expostas a importância das experiências anteriores para o desempenho dos cargos dentro da Polícia Federal. Ressaltando-se que a maior parte dos entrevistados teve como primeira lotação cidades localizadas na Amazônia legal e centro-oeste, delegacias distantes dos grandes centros urbanos do nosso país. Tal contexto torna-se um desafio a mais para a gestão de pessoas do órgão no que tange à motivação desses profissionais trabalhando longe de casa.

### 4.5.2 Conhecimento sobre os Requisitos Utilizados para Assumir Função de Chefia e a Meritocracia como Critério de Acesso

Como supracitado, a meritocracia deve ser o principal critério de ingresso, acesso e ascensão a determinadas posições, funções ou cargos, tendo por pilar o mérito individual, revelado entre outros pelo esforço, conhecimento, habilidades e desempenho.

A Lei nº 8.112/1990, que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, estabelece que a progressão e a promoção de um servidor devem estar relacionadas ao mérito. Além disso, em algumas instituições públicas, programas de valorização e reconhecimento do servidor são implementados para estimular e premiar o bom desempenho no serviço público (Brasil, 1990).

Nas entrevistas a maioria dos participantes disseram desconhecer os critérios utilizados para assumir função de chefia no órgão, e quase a totalidade não reconhece a meritocracia como elemento de ascensão na carreira. Sobre o tema, a **Agente 5**, lotada na SR/MS, declarou:

> O mérito no serviço público geralmente se refere à valorização do desempenho, da competência e da contribuição de um servidor público para o bem-estar da sociedade, dentro das normas e princípios que regem a administração pública. É um conceito importante, especialmente em sistemas que buscam premiar aqueles que se destacam por sua dedicação, eficiência e resultados.

Entre os entrevistados foi quase unânime a ideia de que a Polícia Federal tem muito que melhorar neste aspecto. Vários entrevistados citaram a realidade vivenciada no órgão na qual as posições hierarquicamente superiores são ocupadas exclusivamente pelos Delegado, que exercem as principais funções de comando, nesse sentido, o **Papiloscopista 2** afirmou:

> Pelo que pude vivenciar apenas os delegados tem acesso aos postos chave, nos poucos cargos que sobram para os EPAS percebo que nem sempre são critérios meritocráticos. Depende quase que totalmente do perfil das chefias das unidades. Conheço chefias que se atentam para os critérios retro mencionados, outros dirigentes que abusam de critérios que lhes sejam convenientes e pessoais.

Esse aspecto foi abordado pelo **Agente 6**, lotado em Três Lagoas, quando enfatiza essa realidade e afirma:

> Há critérios informais como tempo de serviço policial no órgão; experiência profissional em cargo policial anterior; capacitações concluídas., todavia os delegados é que ocupam essas posições de chefia nas Delegacias, Regionais e órgãos centrais.

Ademais, as dificuldades apontadas tomam uma proporção maior em virtude da diversidade de cargos e atribuições, exigindo dos gestores capacidade de adaptação para fazer frente às dificuldades apresentadas. Vejam o caso da área de inteligência policial que é um setor estratégico e muito sensível onde transitam informações em sua maioria de acesso restrito. Segue parte da entrevista do **Agente 8:**

> Em razão do pequeno número de servidores dos Órgãos de Inteligência, é quase impossível estabelecer critérios objetivos para escolha das chefias, obrigando o gestor da unidade escolher de acordo com as condições no período. O mesmo vale para o Armamento e Tiro. Entendo que é o melhor que pode ser feito diante da carência de servidores as funções.

O **Escrivão 4**, lotado na SR/MS, concordou com os argumentos acima, defendendo a inexistência da meritocracia nas escolhas:

> Não há uma política clara para ocupação de cargos de chefia na Polícia Federal, destacadamente para acesso por parte dos cargos de Agente, Escrivão e Papiloscopista de Polícia Federal.

Destarte, nesse eixo os depoimentos corroboram a necessidade de mudança organizacional, especialmente a implantação de sistemática que busque premiar aqueles que se destacam por sua dedicação, eficiência e resultados, no âmbito da gestão de pessoas do órgão.

### 4.5.3 Capacitação Patrocinada pelo Órgão e sua Importância

Em relação à capacitação, foi questionado aos entrevistados se a Polícia Federal tem ofertado cursos no sentido de capacitá-los em sua área de atuação. O Quadro 6 apresenta os resultados deste questionamento.

**Quadro 8 -** Resultados Pertinentes à Capacitação

| Cargo | Entrevistados | Sim | Não |
|---|---|---|---|
| Agente | 9 | 8 | 1 |
| Escrivão | 7 | 7 | 0 |
| Papiloscopista | 5 | 4 | 1 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Total** | **21** | **19** | **2** |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se, portanto, que são ofertados cursos de capacitação pela Polícia Federal. A oferta desses cursos é primordial para que os servidores possam se qualificar e melhor desempenhar as suas funções.

Outro questionamento foi em relação ao modelo adotado pela Polícia Federal em relação a gestão por pessoas. Os resultados à essa pergunta são expostos no Quadro 7.

**Quadro 9 -** Resultados Pertinentes à Gestão de Pessoas pela PF

| Cargo | Entrevistados | Sim | Não |
|---|---|---|---|
| Agente | 9 | 3 | 6 |
| Escrivão | 7 | 2 | 5 |
| Papiloscopista | 5 | 2 | 3 |
| **Total** | **21** | **7** | **14** |

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nos achados acima, verificou-se que 67%, ou seja, 14 entrevistados não conhecem as ações do órgão voltadas para a gestão de pessoas por competência. Em contrapartida, 90%, 19 entrevistados (Quadro 6) tiveram contato com o programa de capacitações e qualificações desenvolvido pela DGP.

Os percentuais acima podem ser resultado da confusão conceitual existente entre capacitação e competências. Nesse sentido, a capacitação visa ao aprimoramento de habilidades e desenvolvimento de competências através de treinamentos, cursos e qualificações. A competência, por sua vez, refere-se à capacidade de aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes de forma integrada para cumprir suas atribuições com sucesso gerando resultados (Fernandes, 2022).

Entretanto, independente da questão conceitual, os dados revelam a necessidade de uma mais divulgação interna dos mecanismos de gestão por competência que devem manter relação estreita com as ações de capacitação do efetivo policial.

Os programas de capacitação no serviço público são fundamentais para garantir que os servidores estejam atualizados com as melhores práticas, novas legislações e tecnologias, além de desenvolver habilidades que melhorem sua performance no trabalho.

Nesse contexto, segundo a maioria dos entrevistados, a PF tem desenvolvido um excelente trabalho por meio das capacitações ofertadas pela Academia Nacional de Polícia (ANP). O **Agente 4**, lotado em Três Lagoas, ressalta a importância do oferecimento desse tipo de qualificação ao servidor:

> Cursos nas áreas operacionais são fundamentais. Como exemplo, faço parte do GSD (grupo de segurança de dignitários), e por ser um grupo especializado, os treinamentos são imprescindíveis para o desempenho da atividade, eliminando o amadorismo e o risco de colocar em perigo toda a equipe que está realizando aquele determinado trabalho.

No caso do **Escrivão 5,** lotado na SR/MS, ele aborda a necessidade desse tipo de capacitação ser algo permanente dentro do órgão:

> Treinamentos são extremamente importantes, pois é comum o acúmulo de funções de alguns servidores e esses costumam não ter conhecimentos plenos em todas as áreas em que atuam. Sendo assim, cursos, treinamentos, capacitações e reuniões para troca de experiências entre servidores são essenciais para que possam prestar um serviço com mais qualidade.

No sentido contrário alguns poucos participantes alegaram não haver por parte do órgão investimento nessa área. Eles entendem que até existe a preocupação, mas que ainda está muito aquém do ideal, como relata o **Escrivão 7**, lotado em Três Lagoas:

> Tem muito que melhorar. Os setores sensíveis como o de inteligência, oferecem pouca capacitação nos programas anuais, tanto que a pós-graduação que estou terminando neste ano, é paga com recursos próprios. O Instrutor de Armamento e Tiro que não procurar se qualificar por conta própria, fatalmente atuará de maneira medíocre, visto que a formação é básica e posteriormente o DPF quase não oferece cursos e treinamentos que nos qualifique. Os poucos que são ofertados, praticamente “não chegam” para os policiais lotados nas unidades do interior.

No âmbito da segurança pública o tema tem relevância ainda maior, pois a marginalidade está sempre se reinventando e exigindo das forças de segurança mais empenho na atualização de procedimentos e novas tecnologias, aspecto abordado pelo Papiloscopista, nos seguintes termos:

> Quando há capacitação em novas tecnologias e métodos especiais, os servidores podem competir de forma mais equilibrada com o crime organizado, além de reduzir o impacto das discrepâncias existentes no que tange ao mérito passa a ser medido com mais

> equidade, pois mais pessoas terão condições de demonstrar seu potencial.

Em um mundo cada vez mais dinâmico, a necessidade de aprendizado contínuo é essencial. Capacitações ajudam a acompanhar novas tecnologias, tendências e exigências do mercado, o **Agente 1**, lotado na SR/MS, afirmou:

> Entendo que são fundamentais para a boa formação do policial federal e ganho de eficiência da Instituição. Embora perceba-se alguns incentivos para a formação, ainda não há a possibilidade de escolha da área de maior afinidade do profissional. Por exemplo: há policiais com interesse voltado à gestão (visão técnica), outros voltados às disciplinas humanísticas etc. Uma abordagem interessante, e já existente em outras instituições, poderia ser o convênio e/ou a participação nos custos de estudos oferecidos no mercado.

Assim, uma vertente interessante adotada pela Academia Nacional de Polícia refere-se à formação específica relacionada às atribuições do cargo ocupado pelo servidor. São ministrados cursos sobre novos softwares, sistemas de gestão pública, processos administrativos e tecnologias específicas utilizadas como ferramentas de investigação policial visando aprimorar as habilidades técnicas e operacionais do servidor.

### 4.5.4 Aspirações e Motivação do Servidor

A motivação e as aspirações dos servidores públicos são fatores fundamentais para o bom funcionamento da administração pública e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Entre os entrevistados não houve consenso em relação a este aspecto. Praticamente metade dos participantes sinalizou descontentamento com a carreira e isso teria como consequência a desmotivação. O **Agente 3**, lotado em Três Lagoas, relatou o seguinte:

> A última classe do meu cargo (Agente de Polícia Federal) eu conquistei com 10 anos de atividade policial, sendo impossibilitado de progredir e de assumir chefias de nível mais alto. Assim, mesmo que queira, não há possibilidade de aspirações. O máximo de aspiração seria auxiliar de adido policial que ainda vislumbro mas na maioria das vezes é ocupada por servidores que estão em Brasília. Me sinto - na maioria do tempo (há períodos de desmotivação curtos) - motivado pela atividade policial em si e pelo espírito de grupo.

O **Agente 6**, lotado na SR/MS, foi na mesma linha, acrescentando que as chefias também teriam sua parcela de culpa nessa desmotivação, segue trecho:

> Não possuo grandes aspirações, principalmente quando analisado na posição de integrante de classe especial. Do mesmo modo, me sinto pouco motivado. Na unidade em que sou lotado, é perceptível que as funções de chefia são ofertadas aos servidores, por mérito, e não por classe da carreira ou antiguidade, o que acho justo e correto. Contudo, em outra unidade em que fui lotado anteriormente, era patente que as posições de chefia foram escolhidas pelas mais diversas razões e interesses, totalmente alheios aos critérios de competência e mérito. Daí a importância e cuidado por parte da Direção, na escolha dos dirigentes das unidades.

Na Polícia Federal, atualmente, o policial atinge o topo da carreira com treze anos de casa e tem mais que o dobro de tempo ainda para conseguir se aposentar. Assim, o servidor permanece muito tempo sem novos desafios que o incentivem a buscar qualificação e aprimoramento. Segue, afirmação do **Escrivão**, lotado na SR/MS:

> Esse é um ponto bastante negativo a ser considerado. Ao chegar à classe especial no cargo da PF, não há mais estímulo externo que motive o servidor, então a motivação e dedicação começam a depender de cada um, de forma individual e isso demonstra uma diferença entre os mais antigos: alguns motivados por motivos próprios (sem auxílio do órgão) e outros desmotivados a continuarem o exercício da profissão.

Observa-se, quando os servidores estão engajados e possuem perspectivas de crescimento profissional, a eficiência e a inovação no setor público aumentam significativamente. As aspirações dos servidores podem variar de acordo com fatores como experiência, setor de atuação e perspectivas de carreira. Segue trecho da entrevista do **Papiloscopista 4**, sobre este tópico:

> Apesar da Polícia não me proporcionar formas de galgar funções, não tem coisa melhor que colocar bandido atrás das grades e investigar para obter as provas que possibilitem sua condenação.

Dessa forma, o desejo de contribuir para o bem-estar coletivo e a melhoria dos serviços públicos motiva grande parte dos profissionais da área da segurança pública. Assim, a motivação no serviço público pode ser influenciada tanto por fatores internos quanto externos, segue trecho da entrevista do **Agente 2**, lotado na SR/MS, sobre o tema:

> Há um compromisso pessoal com a carreira escolhida porque esta tem sido a fonte de sustento da família há quase duas décadas – logo, há um sentimento de "dever de retribuição". Mas, verdadeiramente, não é comum encontrar um Agente de Policial Federal, na Classe Especial, que se sinta motivado.
>
> Talvez, uma das razões seja o fato de a Instituição não perceber (não valorizar) o amadurecimento que aquele profissional teve ao longo de sua jornada, de forma que poderia ser mais bem aproveitado no comando de equipes, na orientação de projetos, na liderança de investigações complexas etc.
>
> Porém, rotineiramente, um profissional com diversas formações superiores, pós-graduado, que desenvolveu importantes atividades ao longo da carreira e que, definitivamente, encontra-se maduro, é subaproveitado em funções que deveriam ser exclusivas de profissionais em amadurecimento. Por exemplo: escolta de presos, plantões etc. De fato, é difícil ao citado profissional manter-se motivado em tais circunstâncias

Aspectos motivacionais passam pela consolidação de um plano de carreira, com progressões e promoções regidas por critérios claros, e se possível, o mais objetivos possível. O ambiente de trabalho agradável e salários compatíveis, são outros itens também citados nas entrevistas, conforme afirma o **Escrivão 3**:

> incentivos financeiros são parte do reconhecimento e valorização – também contam Feedback positivo, reconhecimento, carga de trabalho equilibrada, evitar jornadas excessivas ou falta de recursos, que podem levar à desmotivação. Como estimular e motivar os servidores sem oferecer capacitações e oportunidades de desenvolvimento para que possam crescer profissionalmente.
>
> Criar políticas de reconhecimento que promovam um ambiente de trabalho saudável baseado em respeito, transparência e participação na tomada de decisões para melhorar as condições de trabalho de todos, oferecendo recursos adequados para que possam desempenhar suas funções com eficiência

Em resumo, os entrevistados defenderam que servidores motivados e com aspirações bem direcionadas tendem a prestar serviços de maior qualidade e a se engajar mais no trabalho. Por isso, investir na valorização e no desenvolvimento desses profissionais é essencial para fortalecer o setor público e melhorar os serviços oferecidos à sociedade.

### 4.5.5 Conhecimento sobre o Modelo de Gestão de Pessoas adotado pelo Órgão

A maior parte dos vinte e um entrevistados alegou desconhecer o programa de gestão por competência da Diretoria de gestão de Pessoas da Polícia Federal. Esse programa é uma exigência dos Governo Federal por meio da PNDP que tem

como propósito promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O objetivo da Política é estabelecer cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre as instituições federais, com base no alinhamento das necessidades de cada órgão e entidade, tendo como meta o aprimoramento da gestão pública, considerando as boas práticas do mercado de trabalho.

Somente um entrevistado afirmou ter tido contato com a gestão por competência, mencionou que o contato ocorreu no ano de 2019 quando a PF montou oficinas nas Diretorias em Brasília para divulgar as novidades trazidas na PNDP. Segue trecho da entrevista da **Escrivã 2**, lotada na SR/MS:

> No contexto da implementação do mapeamento como primeiro passo para mapear competências algumas dificuldades poderiam ser superadas se houvesse um modelo de gestão por competência que acompanhasse o planejamento estratégico do órgão, bem como os resultados em perspectiva que agregassem valor à organização e aos servidores.

Mesmo após alguns anos de início da implementação da gestão por competências, havendo como proposta a capacitação dos servidores para exercerem cargos de chefias, os entrevistados categoricamente informaram que não obtiveram treinamento para atuarem na gestão dos seus setores, como esclarece o **Agente 5**:

> Não conheço o modelo. Na esteira do que já mencionei, imagino que alguns gestores simplesmente podem não o aplicar, gerindo as competências do modo que entendem ser o adequado e cômodo. Me parece, portanto, que deva ser um modelo apenas forma, não obrigatório, já que na prática, percebemos gestões guiadas por orientações pessoais.

Nesse contexto, a Polícia Federal busca utilizar como ação estratégia a gestão por competência, a qual preconiza desenvolver, sistematizar e implementar mecanismos de motivação, avaliação do mérito e de reconhecimento das competências de todo o corpo funcional, reestruturando a metodologia de treinamento e ensino e de maneira a obter os melhores resultados, fornecendo aos servidores envolvidos no processo o treinamento e capacitação adequados.

### 4.5.6 Opinião do servidor sobre a criação de nova função

No conjunto das entrevistas realizadas com integrantes da corporação que ocupam a classe especial, houve questionamento sobre posicionamento em relação a criação de Função Gratificada a ser implementada conforme PPT anexo a esta pesquisa.

A maior parte dos entrevistados ressaltou o caráter positivo da medida, segue trecho da entrevista do **Agente 4**, lotado na SR/MS:

> Entendo que pode ser o início de uma jornada para desfazer as distorções registradas na questão nº 10. Provavelmente, um profissional maduro sentir-se-ia valorizado e entregaria à Instituição (e a sociedade) muito mais valor do que, em regra, se entrega. Há profissionais nessas carreiras que, claramente, possuem condições de ocupar funções de maior responsabilidade e possuem o desejo de fazê-lo – apenas não se sentem influenciados. Outro aspecto importante é: embora a formação acadêmica seja um requisito importante, há de se valorizar a maturidade do profissional. Hoje, com quase duas décadas de Instituição, há uma percepção clara na diferença de abordagem de diferentes problemas por profissionais experientes e os menos experientes. Aliás, valorizar a experiência do profissional maduro significa, em última análise, valorizar o profissional ainda pouco experiente.

Outros servidores abordaram de forma mais específica a questão da motivação como elemento importante para policiais que já se encontram em final de carreira, a exemplo do que menciona o **Papiloscopista 3**:

> Não haverá motivação no profissional inexperiente em se tornar um dia o que o profissional experiente se tornou? Esse respeito profissional deveria ser institucionalizado, tornando-se a base de um programa motivacional realmente efetivo. Profissionais maduros, mais do que qualquer outra contrapartida, anseiam por respeito e consideração ao que momento de suas carreiras. Esses sentimentos seriam capazes de manter profissionais engajados profundamente com as suas atividades até o último dia de sua vida profissional.

Parte dos entrevistados ressaltou a oportunidade que pode surgir para que policiais com mais tempo na atividade possam, por meio dessas funções, transmitir um pouco da sua vivência aos novatos que ingressam na corporação, segue trecho da entrevista do **Escrivão 6**:

> Excelente, pois seria uma motivação a mais para os servidores mais antigos e ajudaria a mitigar o problema apresentado por conta da falta de aspirações no final da carreira. Os servidores antigos

> possuem experiências que precisam ser compartilhadas com os mais novos e essa função gratificada motivaria que essa troca de experiências continuasse a ocorrer.

Nesse contexto, alguns entrevistados defenderam a criação da função como uma importante medida no contexto da valorização profissional do servidor, conforme o **Agente 3**, lotado em Três Lagoas:

> A criação de uma função gratificada de assessoramento destinada aos policiais posicionados na Classe Especial dos cargos de Agentes, Escrivães e Papiloscopistas, baseada na meritocracia e tempo de serviço, seria uma oportunidade ótima para a motivação destes policiais na continuidade de suas capacitações profissionais e vislumbre de oportunidades. Assim, vejo esta possibilidade como uma ferramenta de gestão de pessoas que gerará um ambiente de trabalho mais equilibrado profissionalmente, bem como em termos de distribuição equânime de cargos de chefia no órgão a outras carreiras policiais.

Entre aqueles favoráveis à proposta, alguns servidores demonstraram preocupação em relação aos critérios e pré-requisitos utilizados para se ter acesso ao novo posto, segundo o **Agente 6**:

> Entendo que seria bem-vindo, pois em meu sentir, seria um bom estímulo. Contudo, desde que as seleções sejam atreladas à competência e habilidades pessoais dos servidores, evitando escolhas por mera “antiguidade.

Por outro lado, tivemos também entrevistados contrários à proposta, dois servidores se manifestaram contra a criação da função, a **Escrivã 1** alegou o seguinte:

> Não vislumbro que a criação dessa função vá melhorar o ambiente interno. Acredito que esses atos devem ser guiados de modo a sempre atender o interesse público. Quando for possível que um servidor com mais experiência exerça as funções comissionadas, melhor.

Nesse mesmo sentido, o **Papiloscopista 1** foi taxativo em discordar da possibilidade de implementação da proposta, nos seguintes termos:

> Sou terminantemente contra. Considero que é apenas uma maneira de mascarar a enorme defasagem salarial e acredito que irá, inevitavelmente, provocar a degradação ainda maior das relações entre os cargos que nunca foi boa.

O tema desponta como de grande importância para o estudo da gestão de pessoas dentro dos órgãos públicos, em especial, aqueles que como a Polícia

Federal, possuem em sua estrutura vários cargos com atribuições distintas, mas dentro da mesma carreira.

Nesse contexto, torna-se ainda mais complexa a gestão por parte das lideranças desses órgãos públicos que se veem diante do desafio de administrar interesses de uma força de trabalho formada por profissionais com distintas formações e remunerações, baseadas nas especificações de ingresso de cada cargo por meio de concurso público.

## 4.6 Proposta para Valorização da GPPC na Polícia Federal

Com base no estudo das normas internas à luz da PNDP e das entrevistas realizadas, segue apresentação de sugestões que visam contribuir para a valorização da gestão de pessoas na Polícia Federal, conforme mostra o Quadro 10.

**Quadro 10** – Proposta de Valorização da Gestão de Pessoas na PF

| Proposta | Estimativa de Impacto Financeiro | Mecanismo | Setor Responsável |
|---|---|---|---|
| Adoção do instrumento de planificação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) Instituído pela PNDP/2019 | Verba orçamentária prevista na LOA | Promoção de encontros envolvendo Diretor de Gestão de Pessoas e gestores da ANP visando debater o tema | Direção Geral; Diretoria de Gestão de Pessoal; Academia Nacional de Polícia |
| Mapeamento de Competências defendido por Trasatti e Costa (2010) | Licitação contratação empresa especializada mapeamento competências | Reuniões com os comitês de gestão de pessoas locais já instalados Identificação dos atributos profissionais que interferem nas competências | Direção Geral, Diretoria de Gestão de Pessoal; Coordenação de Recrutamento e Seleção e Empresa vencedora da licitação |
| Publicizar os programas de capacitação | Verba orçamentária prevista na LOA | Promoção de eventos para divulgar | Direção Geral Diretoria de Gestão de Pessoal |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Incentivar e financiar os programas de capacitação | | internamente os Programas de Capacitação e qualificação dos servidores por meio das mais variadas plataformas em desenvolvimento pela ANP.NET | Academia Nacional de Polícia |
| Estabelecimento dos critérios para o desempenho da função de “Policial Adjunto” | Verba orçamentária prevista na LOA | Reunião com Diretoria de Pessoal e ANP Regulamentar o tema por meio de Normativo interno (Instrução Normativa) | Direção Geral assessores assistentes e Conselho Superior de Polícia e Gabinete |
| Estabelecimento de Base de dados a cargo da DGP para assegurar ao gestor que o candidato cumpre os requisitos. | Redirecionamento da verba orçamentária destinada aos cursos on-line via Universidade corporativa Redistribuição de tutores e gestores de curso pelo período de quatro semanas de duração do Curso de Progressão | Implementação da proposta na Academia Nacional de Polícia Utilização das instalações da ANP para implementar medidas que formem e Desenvolvam atributos no curso de formação da classe especial | Direção Geral Diretoria de Gestão de Pessoal Coordenação de Recrutamento e Seleção Academia Nacional de Polícia |
| Implementação do Curso de Promoção à Classe Especial no formato presencial na ANP | Realocação dos professores das disciplinas de gestão para as novas disciplinas sem impacto financeiro | Ampliação do número de disciplinas | Direção Geral Diretoria de Gestão de Pessoal Academia Nacional de Polícia |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Implementação de nova grade curricular do curso de progressão para a classe especial | Ampliação das atribuições do setor, sem impacto financeiro | Inclusão de disciplinas relacionadas às áreas de gestão de pessoas, liderança e governança Estratégica | Direção Geral, Diretoria de Gestão de Pessoal; Coordenação de Recrutamento e Seleção e Empresa vencedora da licitação |
| Previsão de abertura de vaga na composição bienal do Conselho de Polícia das Regionais. | Verba orçamentária prevista na LOA | A proposta contempla novo assento no Conselho a ser ocupado pelos servidores empossados na função de "Policial Adjunto" | Diretoria de Gestão de Pessoas auxiliada na tarefa pelos SGPs |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A proposta apresentada tem como pilar central a valorização do capital humano do órgão, especialmente, os servidores em final de carreira, por meio de alteração da legislação interna em consonância com as premissas da PNDP.

A pesquisa permitiu identificar e comparar os conceitos trabalhados internamente e a base teórica proposta na pesquisa, sempre em consonância com os princípios que norteiam a instituição, sendo encontradas lacunas que podem ser preenchidas a partir da adoção de medidas no intuito de ampliar o alcance de ações de capacitação dos servidores ao longo da carreira, com reflexos positivos no aspecto motivacional de seus integrantes.

Deste modo, por meio dos relatos expostos ao longo das entrevistas verificou-se que 64% dos servidores não conhecem as ações do órgão voltadas para a gestão de pessoas por competência. Por outro lado, 90% dos participantes identificam o programa de capacitações e qualificações desenvolvido pela Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP) em parceria com a Academia Nacional de Polícia (ANP). Tais constatações revelam a necessidade de uma maior divulgação interna dos mecanismos de gestão por competência que devem manter relação estreita com as ações de capacitação e qualificação do efetivo policial.

Glória Júnior (2012), Santos (2016) e Gonçalves (2019) elencam alguns temas previstos em normas internas que merecem ser revisados e submetidos a

pertinente adequação, entre eles, são citados os normativos que regulam atividades de capacitação e o desenvolvimento da estruturação dos cursos e currículos com base no mapeamento de competências, como pontos a serem melhorados.

Nesse ponto específico do mapeamento, terceira fase do modelo de Trasatti e Costa (2010), a proposta ressalta a necessidade de aprimoramento do processo de estruturação do quadro de competências que compõem o perfil do nível operacional do mapa estratégico 2022/2023.

Conforme Fernandes (2022), essa tarefa exige o comprometimento do órgão no desenvolvimento de um novo sistema de carreiras precedido do levantamento das competências genéricas e específicas necessárias ao funcionamento dos processos produtivos internos.

Dessa forma, o aprimoramento da revisão e adequação das normas internas, em especial, aquelas direcionadas à capacitação e do desenvolvimento da estruturação dos cursos e currículos, com base no mapeamento de competências, são pontos que precisam passar por uma atualização. No que tange ao preconizado no PNDP/2019, tais medidas, quando efetivadas poderão fazer com que a PF atenda de maneira satisfatória aos ditames do Programa.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo da legislação interna da Polícia Federal possibilitou a identificação de esforços no sentido de implementar e melhorar a gestão de pessoas. Foram verificadas ações visando a promoção da valorização profissional em perfeito alinhamento teórico e normativo com as propostas da literatura aqui pesquisadas no que concerne à gestão de pessoas, seus fluxos e suas dinâmicas, revelando o comprometimento organizacional com o tema.

A análise do histórico das normas internas permitiu traçar um paralelo entre os conceitos trabalhados pela Diretoria de Gestão de Pessoas e a base teórica proposta, sempre em consonância com os princípios que norteiam a instituição, sendo observada a adoção de medidas no intuito de ampliar o alcance de ações de capacitação dos servidores ao longo da carreira.

Como se verificou, a entrada em vigor da Instrução Normativa (IN) n.º 08, ainda no ano 2004, marca o estabelecimento de diretrizes e competências para o planejamento e a gestão das ações de capacitação dos recursos humanos na PF, que passa a se destacar entre os órgãos de segurança pública no país com a implementação de ações que tinham como objetivo difundir a proposta de gestão de pessoas, mesmo antes da implementação da primeira versão do PNDP/2006.

Nesse aspecto, a portaria n.º 473/2008 DGP/DPF, editada já sob a égide da primeira versão da PNDP, tinha como enfoque a valorização profissional em conjunto com a motivação e demais preocupações traçadas no planejamento estratégico do órgão, além dos recursos materiais, tecnológicos, de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, pilares fundamentais para a criação e fortalecimento de um ambiente de trabalho favorável para o desenvolvimento profissional de seu capital humano.

Ademais, junto ao Setor de Recursos Humanos das Regionais foram estabelecidas as comissões de implantação do plano diretor de gestão de pessoas, com o objetivo de integrar as políticas e diretrizes de todos os subsistemas de recursos humanos, alinhando os indicadores ao quadro de competências e a frente de acompanhamento e revisão da implantação do novo modelo de gestão.

A implantação do GPPC no âmbito da Polícia Federal foi encabeçada pelos órgãos centrais, por meio da Diretoria de Gestão de Pessoas, o processo ainda está em curso, não tendo sido incorporada por completo pelo órgão. Tal entendimento é corroborado por Glória Júnior (2012), Santos (2016) e Gonçalves (2019) que

também entendem que algumas etapas para a consolidação da gestão por competências ainda não foram concluídas.

Ressalte-se a edição da Portaria n° 9.003-DG/PF/2018, quando a PF ampliou seu portfólio de ações consolidadas e instituiu a Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal, a partir da criação do Comitê Central e dos Comitês Regionais de Gestão de Pessoas. Desta forma, foi possível observar a adoção de medidas organizacionais, que visam a ampliação de aspectos ligados à motivação e ao incremento da valorização profissional.

Com base em seu Plano Estratégico 2024/2027 podem ser verificadas ações do órgão direcionadas ao atingimento de objetos de interesse da presente proposta de pesquisa. Do ponto de vista da gestão, são elencados no plano como fator crítico de sucesso, dentre outros, o de manter “pessoal motivado”, que significa, em síntese, dispor de efetivo motivado ao desempenho das atribuições e ao cumprimento da missão institucional.

Tais elementos indicam que a PF tem envidado esforços visando implementar uma política de gestão de pessoas compatível com seu planejamento estratégico, reconhecendo expressamente a importância de se investir nos servidores, com estímulo a aspectos motivacionais focados na criatividade e liderança para o escorreito cumprimento de sua missão constitucional.

Apesar disso, as entrevistas apontaram o desconhecimento dos servidores sobre a existência dos normativos internos e das ações que estabelecem políticas de gestão por competência no órgão. Tal fato revela deficiência na dinâmica de divulgação e falha na publicidade interna dessas iniciativas de reconhecimento da importância da gestão de pessoas.

Tais reflexões são essenciais para o estudo da gestão de pessoas dentro dos órgãos públicos, em especial, aqueles que como a Polícia Federal, possuem em sua estrutura vários cargos com atribuições distintas, mas dentro da mesma carreira. Tornando ainda mais desafiador para os gestores desses órgãos que se veem diante da árdua tarefa de gerir capital humano com distintas remunerações, baseadas nas especificações distintas de ingresso de cada cargo.

O tema cresce de importância na seara pública uma vez que seus integrantes são admitidos por meio de concurso sem garantia de experiência anterior. Assim, o mapeamento de competências bem executado garante profissionais qualificados, contribuindo para uma administração pública mais capacitada e eficiente, beneficiando a sociedade como um todo.

Dessa forma, o aprimoramento, revisão e adequação das normas internas, em especial, aquelas voltadas ao desenvolvimento da estruturação dos cursos e currículos, com base no mapeamento de competências, são pontos que precisam passar por uma atualização. No que tange ao preconizado no PNDP/2019, tais medidas, quando efetivadas tendem a alinhar tais esforços com aqueles previstos em sua missão organizacional, baseados na competência e na valorização profissional de seus quadros.

Portanto, o objetivo geral proposto nesse estudo foi atingido, na medida em que, a partir da análise das normas internas e das entrevistas, verificou-se que o órgão apesar de não ter atingido a plenitude do processo de adoção do GPPC, com base nas exigências do PNDP/2019, apresentou um conjunto de alinhamentos normativos complementares que representa um esforço da PF no sentido de valorizar seu capital humano.

Nessa perspectiva, as propostas de intervenção ora ventiladas têm como objetivo principal fomentar o debate interno sobre o processo de valorização dos servidores mais experientes, tema que desempenha papel crucial, pois as organizações modernas apresentam, como grande desafio, uma busca permanente de conciliar suas necessidades de resultado com as capacidades e aspirações de seu conjunto de profissionais.

Tais esforços são fundamentais para a melhoria da motivação, além de reforçar o sistema meritocrático, integrando a mobilidade com outras ações de Gestão de Pessoas, como resultado do mapeamento das competências e perfis profissionais, no bojo da análise das experiências e ações desenvolvidas pelo servidor ao longo de sua carreira.

Portanto, as propostas visam contribuir para a melhoria da gestão pública e para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes para o setor, devendo guiar futuras pesquisas acerca do tema no ambiente interno da corporação e, também, ensejar novos estudos que ampliem a abrangência da discussão acadêmica aqui versada para o conjunto dos órgãos e entidades que compõem a administração pública federal brasileira.

## REFERÊNCIAS


BARBOSA, Livia. **Meritocracia à brasileira:** o que é desempenho no Brasil?. Revista do Serviço Público, Enap, v. 77, n. 17, p. 59-102, set-dez. 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2016.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2012.

BOTERF, Guy. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1998.

BRANDÃO. H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília-DF: Senado Federal,1988.

_____. **Decreto nº. 5378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências

_____. **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, e regulamenta dispositivos da Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

_____. **Decreto 9.991**, de 28 de agosto de 2019. 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.

_____. **Lei 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

_____. Lei 13.047, de 2 de dezembro de 2014. Altera as Leis nos 9.266, de 15 de março de 1996, que reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências.

_____. **Lei n. 9.266,** de 15 de março de 1996. Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

_____. Polícia Federal. **Instrução Normativa n.º 8**. Estabelece as diretrizes competências para o planejamento e a gestão das ações de capacitação dos recursos humanos do DPF.

_____. Polícia Federal (PF). **IN 184-DG/PF/2020**, 08 de maio de 2020. Estabelece modelo Gestão do Conhecimento da Polícia Federal. Brasília, DF, 2020.

_____. Polícia Federal. **Portaria 4.453**, de 16 de maio de 2014. Aprova a atualização do Plano Estratégico 20102022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências.

_____. Polícia Federal. **Portaria n.º 473**, de 12 de agosto de 2008. Traça diretrizes da política de valorização e capacitação dos servidores das atividades meio e fim do Departamento de Polícia Federal.

_____. **Portaria n. 9.996- DG/PF,** de 23 de setembro de 2019. Institui a Política de Inovação da Polícia Federal, estabelece suas finalidades, diretrizes e estratégias, e define as responsabilidades para implementação. Brasília, DF, 2019.
_____. Polícia Federal (PF). **Portaria n. 5962-DG/PF**, de 08 de dezembro de 2015. Institui a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal. Brasília, DF, 2015.

_____. **Portaria n. 155,** de 27 de setembro de 2018. Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 2014.

_____. **Portaria n. 9.996- DG/PF,** de 23 de setembro de 2019. Institui a Política de Inovação da Polícia Federal, estabelece suas finalidades, diretrizes e estratégias, e define as responsabilidades para implementação. Brasília, DF, 2019.

_____. **Resolução nº 06, CGPF/PF,** de 10 de outubro de 2022. Aprova o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2022/2023 e o Plano Estratégico da Polícia Federal para o período de 2022 a 2023. Brasília- DF, 2022.

_____. **Resolução n. 06, CGPF/PF,** de 10 de outubro de 2022. Aprova o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2022/2023 e o Plano Estratégico da Polícia Federal para o período de 2022 a 2023. Brasília- DF, 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

CAVALCANTE, P. L. **Orçamento por desempenho**: uma análise comparativa do modelo de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos. REGE Revista de Gestão, v. 17, n. 1, p. 13-25, 2010.

CARVALHO. I. M. V. **Gestão de pessoas por competência**: Como operacionalizar na prática esse modelo. Rio de Janeiro: Actual, 2023.

CAMÕES, M. R. de S.; GOMES, A. de O.; RIZARDI, B.; LEMOS, J. **Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2023.

CHEETHAM, Graham. CHIVERS, Geoff. The reflective (and competent) practioner**. A modelo of professional competence which seeks to harmonise the reflective practioner and competence based approachs**. In: Journal of European Industrial Training, v. 22, n. 7, p. 267276, 1998.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. 2. ed. brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DI PIETRO, M. S. Z.; **Direito Administrativo**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, J.S.; COSTA, L.V. **Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões.** São Paulo: Revista de Carreiras e Pessoas, v. 1, n. 1, p. 1-22, Janeiro-Junho, 2019.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FAGUNDES, B, F. **Motivação e Sua Relação Com a Perspectiva De Crescimento Profissional**, Congresso De Pesquisa E Extensao Da Faculdade Da Serra Gaucha, 2013.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

FERRARI, A. T. **Metodologia da ciência**, 4. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1982.

FIDELIS, J. G.; BANOV, M. R.. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1. ed. São Paulo: Afiliada, 2006.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____, Afonso; FLEURY, M T L. **Construindo o conceito de competência**. Revista da Administração Contemporânea – RAC, Curitiba.Edição Especial, p. 183196, 2001.

FREITAS, I. M. C.; SILVEIRA, Amélia. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.

GAGLIARDO, V. C. **A Intendência de Polícia** e a civilização do Rio de Janeiro oitocentista. Urbana, 6(8),376-401. s://doi.org/10.20396/urbana.v6i1.8635307, 2014.

GONÇALVES, G. P. A Gestão de Pessoas na Polícia Federal: **um estudo sobre o sistema de recompensas para os Peritos Criminais Federais**. 2019. Trabalho de Conclusão Final (TCF) - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional –, pela Escola de Administração e Negócios da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande/MS, 2019.

GLORIA JUNIOR, O. S. et al. **Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online], 2014.

HERBSTRITH, E. L. e KIELING, R. I. (2020) **Gestão por competências: a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito**, Revista de Gestão, Santa Maria, v. 7, n. 13, Jan./Jun., 2020.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2010.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

LOCKE, E. A. Goal setting theory, 1990. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.). **New developments in goal setting and task performance**, 1990.

LONGO, F. Mérito e flexibilidade: **a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

MACHADO, E. S. **A formação policial federal e a atividade profissional:** considerações sobre a atividade física, a aptidão física e a capacidade para o trabalho. 2023.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros.** In: seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 5. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MCCLELAND. David, C. **Testing for competence rather than for "intelligence" American Psychologist**, Vol 25. January, 1961.

MCSHANE, S.L.; VON GLINOW, M.A. **Comportamento Organizacional**: conhecimento emergente. Realidade Global. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MICELI, Débora. **Dinâmica das Relações Interpessoais:** Motivação. Disponível em: https://pt.slideshare.net/deboramiceli/02-dinmica-das-relaes-interpessoais-motivao, 2014.

MORALES, P. D. A. **Aprendizagem organizacional como fator de estímulo ao processo de inovação**: boas práticas para atuação na Polícia Federal. 2020. 147 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pósgraduação em Ciência da Informação.

MOURA, A. L. N. **Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso**. Revista do Serviço Público, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

MUNDIM, A. P. **Curso Gestão por competências**, São Paulo, 2014.

PARRY, S. B. **Just What Is a Competency? Training**, v. 37, n. 6, p. 5860, 2006.

PEREIRA, A. C. **Validação de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho**. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010. EnANPAD, 2010.

PDRAE, **Plano Diretor da Reforma do Estado** foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, Brasília, DF, 1995.

PIRES, K. et al. **Gestão por competências em organizações do governo**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: Enap, 2005.

SANTOS, T. B. **Uma análise dos critérios adotados para o exercício da função de chefia na Polícia Federal em Mato Grosso do Sul, à luz da abordagem interpretativista de gestão por competências**. Campo Grande: UFMS, 2016. (SAI Ruffato, 2016)

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v.43. p. 347-369, mar./abr. 2009.

SILVA, A. M.; PINHEIRO, M. S. de F.; FREITAS, N. E. de. **Guia para normalização de trabalhos técnicos-científicos**: projetos de pesquisa, monografias, dissertações, teses. 4. ed. rev. Uberlândia: EDUFU, 2004.

_____, F. M.; Mello, S. P. T. **A noção de competência na gestão de pessoas**: reflexões a partir de casos do setor público. Revista do Serviço Público, v. 62, n. 2, p. 167-183, 2011.

_____, W. A. ; RODRIGUES, Neto, A influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.

SOUSA, A.R.S.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Meritocracia e gestão de pessoas por competências: seria utópico ou realidade organizacional?** Cadernos EBAPE. FVG. V.19. n.1. Rio de Janeiro jan/mar/2021.

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, v. 73, n. 3, p.426-450, jul./set, 2022

TRASATTI, S. R.; COSTA, M. I. **Gestão de RH por competência e a empregabilidade.** 4. ed. São Paulo: Papirus, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, C. B., VILAS BOAS. **Motivação na Administração Pública**: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica, 4(1), 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VROOM, V.H. **Work motivation.** New York (EUA): John Wiley & Sons, 1964.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1995.

**APÊNDICE A:** Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Participante

República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFMS

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado(a) como participante voluntário da pesquisa intitulada: Comportamento inovador na Polícia Federal: Gestão de Pessoas por Competência: a Polícia Federal em Evidência, sob a orientação do Professor Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa, cujo objetivo é analisar as fases de implantação do modelo de gestão de pessoas por competência na Polícia Federal e em outros órgãos da administração pública federal.

Leia este documento com atenção e solicite orientação sempre que considerar necessário. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) serve para explicar como ocorrerá o estudo e solicitar sua permissão para participar do mesmo. O objetivo da pesquisa é analisar aspectos ligados à implantação da gestão de pessoas por competência no âmbito da Polícia Federal e seus impactos na motivação dos servidores da Polícia Federal. A coleta de dados ocorrerá de forma presencial, com a aplicação de um questionário com a orientação em como respondê-lo, mediante entrevista com integrantes do público interno.

Esta pesquisa está embasada no contexto dos avanços e mudanças sociais que levam o Estado a buscar de forma constante a adaptação e inovação para atender às necessidades dos cidadãos de forma eficiente, garantindo prestação de serviços públicos de qualidade.

Ao participar da pesquisa e com os resultados alcançados, os participantes serão beneficiados com a reflexão e compreensão individual de suas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho e sua repercussão no desenvolvimento do processo de implantação da gestão por competência.

A sua colaboração poderá contribuir para o avanço do conhecimento científico na construção do conhecimento sobre e a implantação da gestão de pessoas na Polícia Federal.

Quanto aos riscos aos participantes, serão mínimos, podendo ser que alguma pergunta ou item do instrumento gere algum desconforto, cansaço ou aborrecimento. Sobre a identificação e o risco de quebra de sigilo, os dados obtidos nesta pesquisa não serão identificados.

As informações coletadas ficarão de posse do pesquisador responsável e serão guardadas por cinco anos após o término da pesquisa. Os dados coletados serão utilizados apenas nesta pesquisa e os resultados divulgados em eventos, tese e/ou revistas científicas.

Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar desse estudo.

Os dados serão armazenados em local restrito, sem informações que possibilitem a identificação dos participantes.

Os resultados finais da presente pesquisa serão apresentados em 2025 na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em sessão aberta ao público. Caso deseje ser informado, basta sinalizar ao final deste documento. Sua participação é voluntária, e deve se dar por livre consentimento e de forma gratuita. Não são previstas despesas, remuneração ou recompensas decorrentes de sua participação nesta pesquisa.

A qualquer momento você pode desistir de participar da pesquisa, basta fechar o questionário a qualquer momento, sem penalização alguma. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Todos os procedimentos metodológicos que serão adotados obedecerão aos preceitos éticos implicados em pesquisas envolvendo seres humanos nas ciências humanas e sociais, conforme normatização da Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012, e a Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Os pesquisadores declaram expressamente que se comprometem a cumprir essa resolução e demais orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) CEP/Humap-UFMS/Ebserh, localizado no Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian, na Avenida Senador Filinto Muller, nº 355, Vila Ipiranga, Prédio Central, Térreo, em frente a escadaria, ao lado do Laboratório de Habilidades e Simulação em Saúde (Centro de Simulação Realística), Campo Grande/MS, CEP – 79080-190. O atendimento ao público ocorrerá de segunda-feira a sexta-feira das 08:00 ao 12:00h e das 13:00 as 15:00h. Contato: Telefone: (067)-3345-3078 email:cep.humap-ufms@ebserh.gov.br.

Cabe mencionar que os pesquisadores estarão à disposição para efetuar quaisquer dúvidas ou esclarecimentos necessários, seja antes, durante ou mesmo depois de sua participação na pesquisa com a pesquisador Alexsandro Pereira de Carvalho pelo e-mail: xande.apc@hotmail.com ou telefone (067) 99987-2034, e com a orientadora. Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFMS, email: direção.esan@ufms.br a qualquer momento.

Esse órgão é responsável por avaliar os aspectos éticos das pesquisas e acompanhar os resultados e conclusão das mesmas. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável e orientadora em duas (02) vias. Uma via devidamente assinada e rubricada ficará com você e a outra com o pesquisador.

Este é um documento importante que traz informações de contato e garante os seus direitos como participante desta pesquisa e poderá ser acessado em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Declaro estar ciente do inteiro teor deste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e estou de acordo em participar do estudo proposto, sabendo que dele poderei desistir a qualquer momento, sem sofrer qualquer punição ou constrangimento. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Campo Grande, ____ de _____ de 2025.

Nome do pesquisador: Nome do Participante da Pesquisa:

_____

(Assinatura) (Assinatura)

**APÊNDICE B:** Roteiro de Entrevista Direcionada ao Público Interno

## ROTEIRO DE ENTREVISTA – SEMIESTRUTURADA

1. Qual a sua idade?
2. Qual sua formação acadêmica? Possui especialização? Em que área?
3. Qual a sua experiência profissional antes de trabalhar na Polícia Federal?
4. Como a experiência anterior ajudou no exercício do cargo?
5. Quanto tempo trabalha na Polícia Federal?
6. Ocupou algum cargo/função de chefia no órgão?
7. Como é seu relacionamento com os stakeholders (superiores, subordinados, instituições parceiras)?
8. O órgão tem oferecido cursos de capacitação/qualificação na sua área de atuação?
9. Qual a importância dos treinamentos patrocinados pela PF para o desempenho das suas funções?
10. Quais suas aspirações como integrante da última classe do seu cargo? Você se sente motivado?
11. Qual sua opinião sobre a possibilidade de criação de uma função gratificada de assessoramento no âmbito das Regionais e Delegacias descentralizadas/especializadas, a ser ocupada, exclusivamente, por policiais posicionados na Classe Especial de Agentes, Escrivães e Papiloscopistas.
12. Qual sua avaliação sobre o atual modelo de gestão de pessoas por competência adotado na PF? Comente os pontos fortes e os pontos fracos?

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
UFMS

# NORMA DE REGULAMENTAÇÃO DA FUNÇÃO DE POLICIAL ADJUNTO

# TÍTULO DO PROJETO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Alexsandro Pereira de Carvalho ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Marco Aurélio Batista de Sousa como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

# SUMÁRIO


Resumo 03

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta 05

Público-alvo da proposta e situação-problema 07

Objetivos da proposta de intervenção 09

Diagnóstico e análise 11

Proposta de intervenção 13

Contribuição Tecnológica-Social 15

Considerações Finais 17

Referências 19

Protocolo de recebimento 21

# RESUMO

A proposta de intervenção aqui ventilada versa sobre a elaboração de minuta de alteração da portaria que regulamenta o tema na Polícia Federal. Sugere-se mudança nos normativos internos do órgão com o objetivo de regulamentar a criação da função de "Policial Adjunto". A medida visa implementar mecanismos de valorização do trabalho desenvolvido por policiais em final de carreira, possibilitando que tais servidores que se destacam entre seus pares possam assumir funções com maior nível de complexidade no âmbito de suas atribuições organizacionais.

Os policiais federais atingem o topo da carreira atualmente com treze anos de serviço, passando mais que o dobro desse tempo como integrante da classe especial até sua aposentadoria. A forma de indicação dos servidores da classe especial aptos a ocupar a função criada, aconteceria por meio da implantação de banco de dados de policiais voluntários mantido pela Diretoria Geral de Pessoal (DGP). A proposta contempla ainda reformulação na grade curricular do curso presencial de formação para a promoção a classe especial, etapa fundamental para aqueles que desejam ocupar a nova função gratificada no âmbito das Regionais e das Descentralizadas.

# "Policial Adjunto"

# CONTEXTO

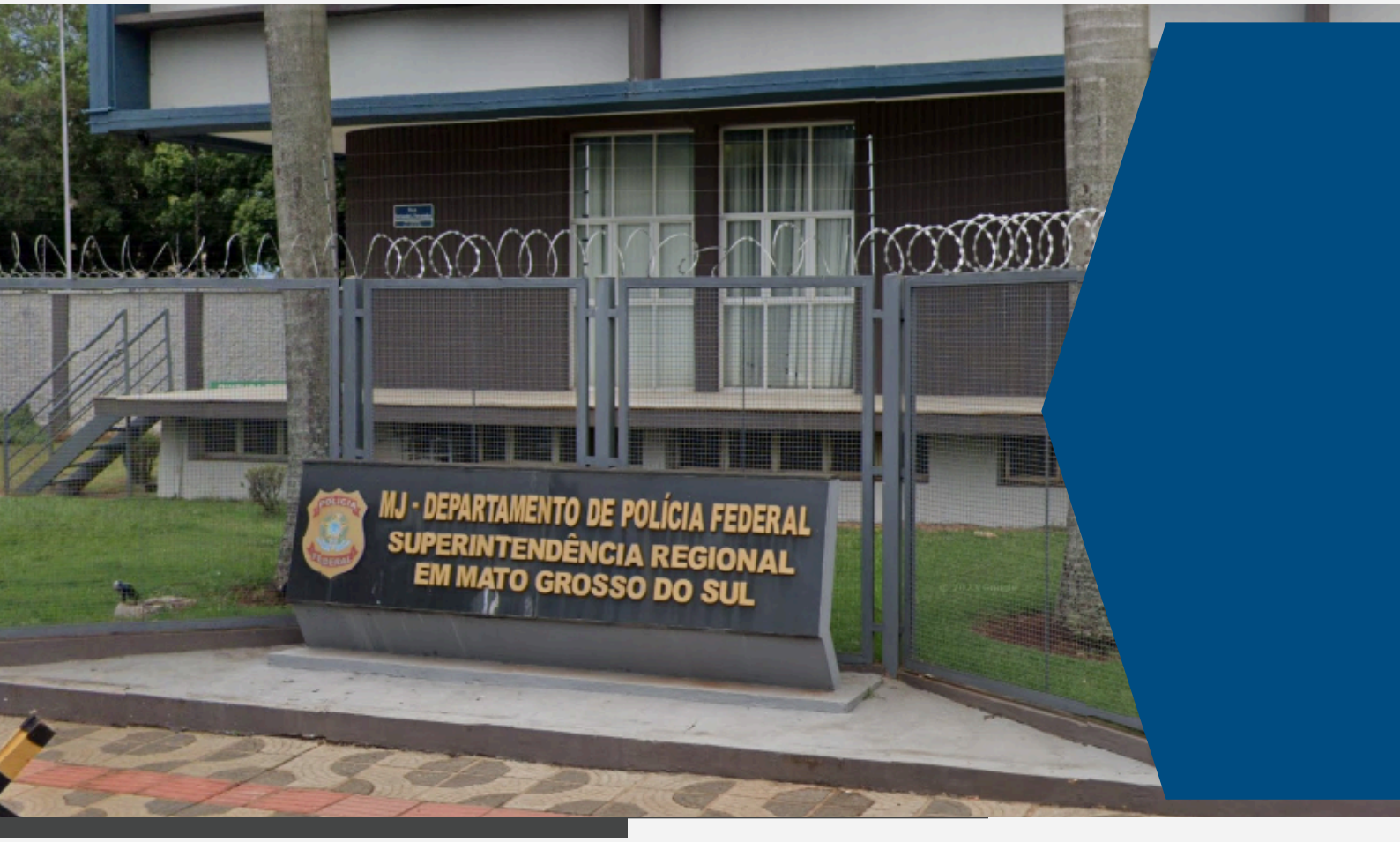
A Polícia Federal tem se destacado no ranking de órgãos mais respeitados pela opinião pública, com excelentes índices de aprovação. O órgão conta com uma estrutura organizacional complexa e possui atualmente em seus quadros cerca de quatorze mil policiais.

A Constituição de 1988 destaca que a segurança pública no Brasil é um dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 1988).

Nesse contexto, a Polícia Federal integra a Administração Pública Federal com subordinação direta ao Ministério da Justiça (MJ), tendo como principal atribuição, exercer com exclusividade as funções de polícia judiciária da União, cujo ponto focal é a investigação dos delitos de competência federal, e ainda, aqueles crimes com repercussão interestadual ou internacional que exijam repressão uniforme (BRASIL, 1988).

Destarte, a Polícia Federal, objeto de estudo neste ensaio, trata-se de órgão permanente de Estado, organizado e mantido pela União para o exercício de suas competências, com atribuições nos campos da polícia administrativa e da polícia judiciária, mantendo estrutura escalonada a partir das unidades centrais, com sede em Brasília, estando presente nas vinte e sete capitais por meio das Superintendências Regionais, com suas unidades especializadas e Delegacias descentralizadas (Santos, 2016).

A Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996, regulamenta a carreira policial composta por cargos de nível superior, cujo ingresso ocorrerá na terceira classe, mediante concurso público. As promoções acontecem por meio da mudança de classe para o patamar imediatamente superior, atingindo a última classe após treze anos no cargo, conforme previsão do Decreto nº 7.014, de 23 de novembro de 2009, que disciplina os requisitos e condições de promoção na estrutura da Policial Federal.



A carreira no órgão é composta por cinco cargos policiais, onde figuram os Agentes de Polícia Federal (APF), com atuação destacada na análise de informações diversas e em investigações e operações de campo; os Escrivães (EPF), que são responsáveis pelos registros cartorários e acompanhamento da persecução criminal; os Peritos Criminais Federais (PCF) – que realizam análises técnicas e perícias em locais de crimes; os Papiloscopistas (PPF)– com atuação especializada na identificação humana por impressões digitais e os Delegados (DPF) responsáveis pela presidência das investigações e coordenação das atividades dos demais cargos.

Internamente, há uma divisão informal composta pelos denominados EPAs (Escrivães, Papiloscopistas e Agentes), que recebem a mesma remuneração e nas negociações salariais tem pautas comuns defendidas pela Federação Nacional dos Polícias Federais (FENAPEF). Numa faixa salarial acima estão Delegados e Peritos que geralmente tem suas reinvindicações pleiteadas de forma conjunta.

# PÚBLICO ALVO E SITUAÇÃO PROBLEMA

O escalonamento de cargos dentro das diversas carreiras existentes no serviço público tem sido tema recorrente na jurisprudência dos Tribunais Superiores, que entendem ascensão funcional como a progressão do servidor público entre cargos de carreiras distintas.

Dessa forma, a ascensão funcional era extremamente comum antes da CF/88, quando o servidor chegava ao último nível de uma carreira, ele ascendia para o primeiro nível de carreira diversa e superior sem necessidade de concurso público.

O STF ao interpretar o conceito de carreira e suas distinções em relação às definições de ascensão e promoção dentro do serviço público, considerou inconstitucional propostas que contemplem a mudança entre carreiras distintas sem concurso público.

Nesse sentido, editou a Súmula vinculante 43/STF que prevê: "É inconstitucional toda modalidade de provimento que propicie ao servidor investir-se, sem prévia aprovação em concurso público destinado ao seu provimento, em cargo que não integra a carreira na qual anteriormente investido".

A vista disso, a interpretação constitucional não admite ascensão e transferência como formas de investidura, que seriam formas de ingresso em carreira diversa daquela para a qual o servidor público ingressou.

Assim, na Polícia Federal propostas que defendem a transição de cargo dos EPAS para o cargo de Delegado sem concurso público, por meio da chamada carreira única, não seriam ínsitas ao sistema de provimento em carreira, tornando-se uma sucessão ascendente de cargos isolados, o que, segundo o Supremo, seria inconstitucional.

Portanto, não pode haver mudança de cargo sem concurso, devendo o ingresso acontecer na classe inicial da respectiva carreira, gerando, em consequência, o engessamento do plano de carreira de determinadas categorias do serviço público, principalmente do ponto de vista da valorização profissional.

Tal cenário gera dificuldades para a implementação de estratégias modernas de gestão que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que acaba impactando negativamente no comprometimento dos servidores e ampliando a insatisfação de parte considerável dos policiais em atividade (Fernandes, 2022).

O critério do mérito aferível por concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvados os cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração, conforme previsão constitucional, permanece indispensável para o provimento de cargo público em carreira.

No caso específico da Polícia Federal, em dezembro de 2014, foi promulgada a Lei 13.047 que reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, alterando a Lei 9.266, de 15 de março de 1996. Passando a dispor que "Os ocupantes do cargo de Delegado de Polícia Federal, autoridades policiais no âmbito da polícia judiciária da União, são responsáveis pela direção das atividades do órgão e exercem função de natureza jurídica policial, essencial e exclusiva de Estado" (BRASIL, 2014).

Destarte, esta realidade, com maior ou menor intensidade, atinge várias organizações públicas, acabando por revelar o grande desafio de gerir pessoas no ambiente público, fortemente impactado pela natureza e complexidade das relações, adstritas a balizas legais e normativos internos que dão seus contornos.

# OBJETIVOS DA PROPOSTA

. Propor os contornos de regulamentação visando a criação de função de assessoramento (FCE 1.02) no âmbito das Superintendências Regionais e Delegacias Descentralizadas, com subordinação direta ao dirigente local.

. Criar estímulos motivacionais por meio do restabelecimento do curso de formação presencial para a classe especial.

. Estabelecer critérios de valorização para que o servidor possa assumir o protagonismo de seu desenvolvimento na carreira.

. Capacitar o servidor para interagir com pessoas em diferentes momentos de carreira e, consequentemente, com diferentes demandas sobre a organização.

. Fomentar o debate interno sobre a valorização e criação de perspectivas para aqueles servidores que atingem o último estágio em seus planos de carreira.

# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A criação de novas funções a serem desempenhadas por servidores que se destacam entre seus pares traz uma série de vantagens para a instituição, como aumentar a motivação e engajamento dos servidores, reconhecer o trabalho e a dedicação, gerar uma competição saudável e, por fim, melhorar a produtividade (Dutra; Costa, 2019).

No bojo das entrevistas realizadas com integrantes da corporação que ocupam a classe especial, houve questionamento sobre seu posicionamento em relação a criação da aludida função.

A maior parte dos entrevistados ressaltou o caráter positivo da medida em relação às aspirações do policial em final de carreira, segue trecho da entrevista de Agente, lotado na SR/MS:

"Entendo que pode ser o início de uma jornada para desfazer as distorções registradas na questão nº 10. Provavelmente, um profissional maduro sentir-se-ia valorizado e entregaria à Instituição (e a sociedade) muito mais valor do que, em regra, se entrega. Há profissionais nessas carreiras que, claramente, possuem condições de ocupar funções de maior responsabilidade e possuem o desejo de fazê-lo – apenas não se sentem influenciados. Outro aspecto importante é: embora a formação acadêmica seja um requisito importante, há de se valorizar a maturidade do profissional. Hoje, com quase duas décadas de Instituição, há uma percepção clara na diferença de abordagem de diferentes problemas por profissionais experientes e os menos experientes. Aliás, valorizar a experiência do profissional maduro significa, em última análise, valorizar o profissional ainda pouco experiente."

Outros servidores abordaram de forma mais específica a questão da motivação como elemento importante para policiais que já se encontram em final de carreira, a exemplo do que menciona Papiloscopista:

"Não haverá motivação no profissional inexperiente em se tornar um dia o que o profissional experiente se tornou? Esse respeito profissional deveria ser institucionalizado, tornando-se a base de um programa motivacional realmente efetivo. Profissionais maduros, mais do que qualquer outra contrapartida, anseiam por respeito e consideração ao que momento de suas carreiras. Esses sentimentos seriam capazes de manter profissionais engajados profundamente com as suas atividades até o último dia de sua vida profissional "

Parte dos entrevistados ressaltou a oportunidade que pode surgir para que policiais com mais tempo na atividade possam, por meio dessas funções, transmitir um pouco da sua vivência aos novatos que ingressam na corporação, segue trecho da entrevista de Escrivão:

"Excelente, pois seria uma motivação a mais para os servidores mais antigos e ajudaria a mitigar o problema apresentado por conta da falta de aspirações no final da carreira. Os servidores antigos possuem experiências que precisam ser compartilhadas com os mais novos e essa função gratificada motivaria que essa troca de experiências continuasse a ocorrer"

Nesse contexto, alguns entrevistados defenderam a criação da função como uma importante medida no contexto da valorização profissional do servidor, conforme Agente, lotado em Três Lagoas:

"A criação de uma função gratificada de assessoramento destinada aos policiais posicionados na Classe Especial dos cargos de Agentes, Escrivães e Papiloscopistas, baseada na meritocracia e tempo de serviço, seria uma oportunidade ótima para a motivação destes policiais na continuidade de suas capacitações profissionais e vislumbre de oportunidades.

Assim, vejo esta possibilidade como uma ferramenta de gestão de pessoas que gerará um ambiente de trabalho mais equilibrado profissionalmente, bem como em termos de distribuição equânime de cargos de chefia no órgão a outras carreiras policiais"

Entre aqueles favoráveis à proposta, alguns servidores demonstraram preocupação em relação aos critérios e pré-requisitos utilizados para se ter acesso ao novo posto, segundo Agente:

"Entendo que seria bem-vindo, pois em meu sentir, seria um bom estímulo. Contudo, desde que as seleções sejam atreladas à competência e habilidades pessoais dos servidores, evitando escolhas por mera "antiguidade".

Por outro lado, tivemos também entrevistados contrários à proposta, dois servidores se manifestaram contra a crição da função, Escrivã alegou o seguinte:
"Não vislumbro que a criação dessa função vá melhorar o ambiente interno. Acredito que esses atos devem ser guiados de modo a sempre atender ao interesse público. Quando for possível que um servidor com mais experiência exerça as funções comissionadas, melhor. "

Nesse mesmo sentido, Papiloscopista foi taxativo em discordar da possibilidade de implementação da proposta, nos seguintes termos:
"Sou terminantemente contra. Considero que é apenas uma maneira de mascarar a enorme defasagem salarial e acredito que irá, inevitavelmente, provocar a degradação ainda maior das relações entre os cargos que nunca foi boa"

O servidor acima se refere ao ambiente de animosidades vivenciado no órgão, principalmente, no bojo de negociações salariais recentes, em que as categorias de Delegados e EPAS estiveram, por meio de seus sindicatos, defendendo suas pautas prioritárias de forma individualizada.

Esse cenário também ocorre em outros setores do executivo federal, como por exemplo na Receita Federal, entre Auditores e Analistas, e na ABIN, com Oficiais e agentes de inteligência, para citar apenas dois exemplos.

No âmbito do comando do Exército Brasileiro (EB) foi criada em 2015, a função de Adjunto de Comando, ocupada por praças na última graduação, antes do oficialato.

O ato aconteceu por meio da Portaria do Estado-Maior do Exército Nr 103, com os objetivos macros de valorizar a carreira do graduado, motivando os recursos humanos em prol dos objetivos traçados pela Força Terrestre e, principalmente, contribuir para o fortalecimento de sua dimensão humana.

Dessa forma, a proposta de minuta de alteração do Regimento Interno da Polícia Federal, Portaria Nº 155/2018, sugere a criação da função gratificada (FG) denominada "policial adjunto", a ser exercida exclusivamente por servidores policiais ocupantes da última classe da carreira dos cargos de APFs, EPFs e PPFs.

A criação de funções gratificadas traz uma série de vantagens para a instituição, como aumentar a motivação e engajamento dos servidores, reconhecer o trabalho e a dedicação, gerar uma competição saudável e, por fim, melhorar a produtividade (Dutra; Costa, 2019).

Além disso, o policial ocupante dessa nova função terá papel estratégico na cadeia hierárquica da Unidade, por meio do desenvolvimento de atribuições voltadas ao assessoramento e assistência ao gestor, com subordinação direta aos superintendentes regionais e aos chefes de delegacias descentralizadas.

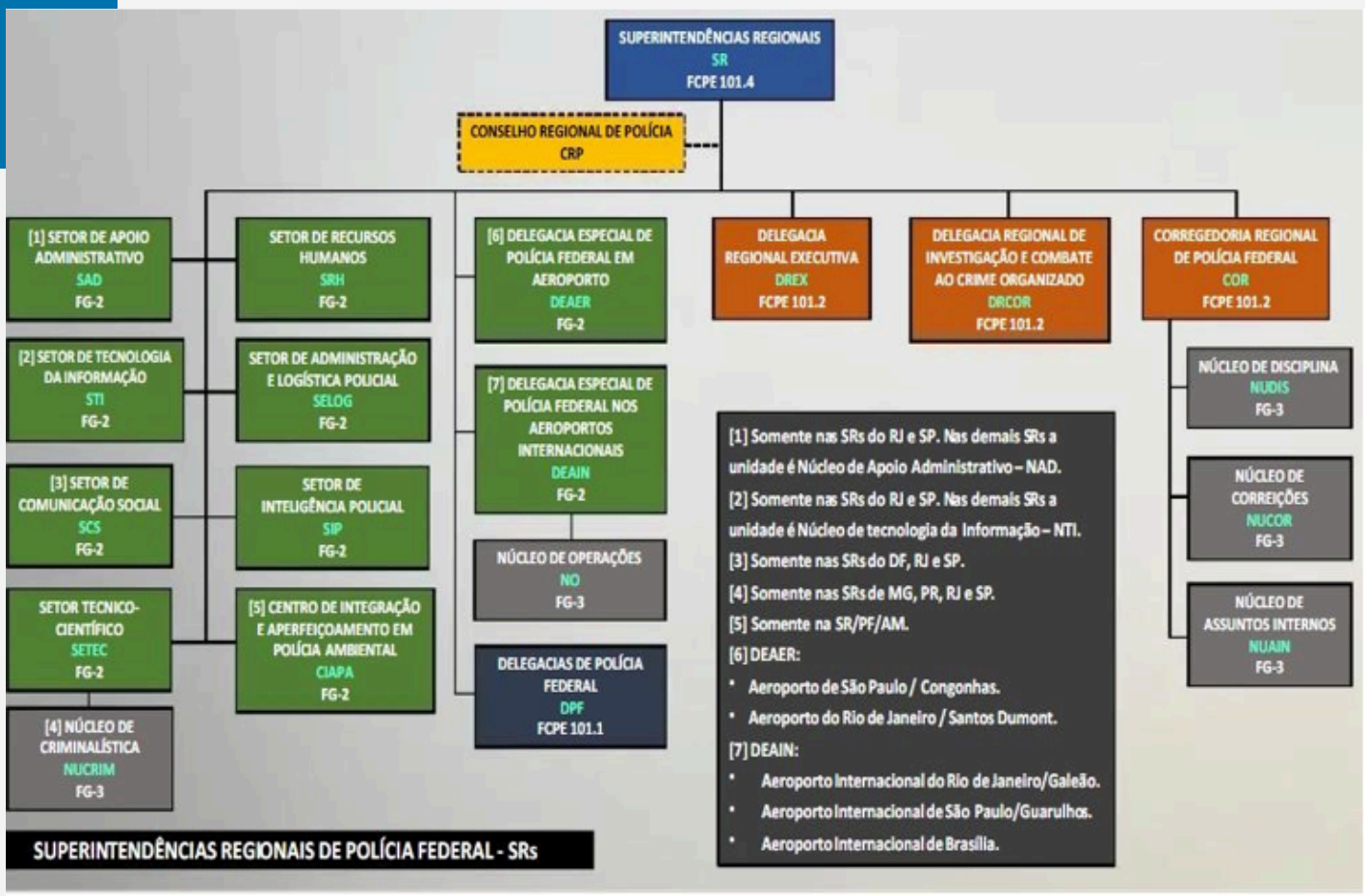
Importante ressaltar que não se trata de cargo em comissão, no qual o servidor exerce exclusivamente as atribuições de direção, chefia ou assessoramento, ficando temporariamente destituído das atribuições do seu cargo efetivo, pois estaria ocupando cargo diverso.

Portanto, na função gratificada, ora proposta, o servidor exercerá as atividades de assessoramento em acréscimo às atribuições do seu cargo efetivo, no qual permanece investido.

Assim, a função gratificada não consiste numa posição jurídica equivalente a um cargo público, mas na ampliação das atribuições e responsabilidades de um cargo de provimento efetivo, mediante uma gratificação pecuniária.

A efetiva implantação da função gratificada em comento exigirá mudança na grade curricular do curso de progressão à Classe Especial.

# PROPOSTA DE INTERVENÇÃO




Na Polícia Federal o escalonamento dentro da respectiva carreira tem início a partir da investidura na terceira classe, tendo como o ápice a classe especial depois de treze anos de efetivo serviço policial. Assim, quando atinge o ponto mais alto da carreira o policial ainda tem que permanecer nos quadros em média, por mais dezessete anos, sem nenhum grau a ser galgado.

As organizações precisam entender a importância do desenvolvimento dos indivíduos. O desafio a ser enfrentado passa pela busca por criar estímulos, condições concretas e critérios de valorização para as pessoas assumirem o protagonismo de seu desenvolvimento e de suas carreiras. Nesse processo, devem se preparar para interagir com pessoas em diferentes momentos de carreira e, consequentemente, com diferentes demandas sobre a organização (Costa e Dutra, 2019).

Visando fomentar o debate interno sobre a valorização e criação de perspectivas para aqueles servidores que atingem o último estágio em seus planos de carreira, a pesquisa idealiza os contornos da criação de uma função de assessoramento (FG-2) no âmbito das Superintendências Regionais e Delegacias Descentralizadas, com subordinação direta ao dirigente local.

A Portaria regulamenta a estrutura regimental do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e detalha o quadro demonstrativo dos cargos comissionados executivos e das funções comissionadas executivas, conforme o Anexo II do Decreto nº 11.348/2023. Em resumo, o documento detalha como a estrutura interna do MJSP está organizada e quais os cargos e funções comissionadas que existem.

A proposta de intervenção aqui ventilada materializa-se por meio:

1. Minuta de alteração da Portaria MJSP nº 288/ 2023 (Apêndice E). Sugere-se mudança no normativos internos do órgão com o objetivo de implementar mecanismos de valorização do trabalho desenvolvido por policiais em final de carreira, possibilitando aos servidores que se destacam entre seus pares, a oportunidade de assumir funções com maior nível de complexidade no âmbito de suas atribuições organizacionais.

2. A proposta contempla normatização da forma de indicação dos servidores da classe especial aptos a ocupar a nova função. Os critérios propostos levam em consideração as avaliações de desempenho do servidor ao longo da carreira, com peso 1 e a nota obtida por ocasião da conclusão do curso de progressão à Classe Especial, com peso 3, formas de mensuração de caráter objetivo.

3. Criação de mecanismo aptp a gerir o fluxo de candidatos por meio da implantação de banco de dados de policiais voluntários a ser mantido pela Diretoria Geral de Pessoal (DGP). Ficaria a cargo do Diretor Regional a indicação do Policial dentre aqueles habilitados junto ao órgão central. Organizado com base em critérios objetivos, a partir das avaliações as quais o servidor é submetido durante toda sua trajetória profissional dentro do órgão.

4. Implantação do curso de capacitação presencial para a promoção a classe especial a ser ministrado nas dependências da ANP. Essa diretriz uma vez implementada tem como objetivo oportunizar que a nota final no curso seja um dos critérios para a definição dos policiais que ocuparam o novo posto.

5. Implementação de nova grade curricular do curso de progressão para a classe especial com duração de quatro semanas. A atual grade que funciona por meio de plataforma on-line deverá ser reformulada passando a contemplar as novas atribuições de planejamento estratégico e assessoramento.:

. Planejamento estratégico;
. Assessoramento em tomadas de decisão;
. Gestão de pessoas;
. Motivação e Liderança;
. Governança estratégica e
. Aspectos gerais da Politica Nacional Desenvolvimento de Pessoas

6. Abertura de vaga no Conselho de Polícia das Regionais. A proposta contempla novo assento no Conselho a ser ocupado pelos servidores empossados na função de “Polícial Adjunto”.

A forma de indicação dos servidores da classe especial aptos a ocupar a nova função ocorreria por meio da implantação de banco de dados de policiais voluntários a ser mantido pela Diretoria Geral de Pessoal (DGP). Ficaria a cargo do Diretor Regional a indicação do Policial dentre aqueles habilitados junto ao órgão central.

O banco de dados deve contemplar o universo de servidores voluntários, sendo organizado com base em critérios objetivos, a partir das avaliações as quais o servidor é submetido durante toda sua trajetória profissional dentro do órgão.

Outros pontos levados em consideração na escolha seriam a antiguidade, as notas nos cursos de progressão funcional e o desempenho em capacitações promovidas por órgãos parceiros e cursos de especialização patrocinados pela Academia Nacional de Polícia (ANP).

Importante ainda mencionar, a proposta de retomada do curso de capacitação presencial para a promoção a classe especial a ser ministrado nas dependências da ANP. Essa diretriz uma vez implementada tem como objetivo oportunizar que a nota final no curso seja um dos critérios para a definição dos policiais que ocuparam o novo posto.

A grade curricular do curso de progressão para a classe especial deverá ser reformulada passando a contemplar as novas atribuições de planejamento estratégico e assessoramento. Além disso, a intenção é ampliar o número de disciplinas relacionadas às áreas de gestão de pessoas, liderança e governança estratégica. Tais exigências se amoldam perfeitamente às exigências do PNDP, que como vimos, prevê capacitações obrigatórias nas promoções de servidores de órgãos federais.

# CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Apesar da singularidade de cada organização, percebe-se semelhanças nos modelos de gestão de pessoas adotados no âmbito da administração pública federal. Essas semelhanças derivam da subordinação por meio dos marcos regulatórios formalizados pelo governo federal, revelando os mesmos contornos no que tange à cultura organizacional.

Tal cenário implica em vários desafios para seus gestores, um dos principais é a sistematização de um modelo que possibilite a mobilidade profissional, fundamental para conciliar as necessidades da organização e o interesse dos servidores ao longo da carreira pública.

Com o modelo propugnado reforça-se o sistema meritocrático e, além disso, integra-se a mobilidade com outras ações de Gestão de Pessoas, como resultado do mapeamento das competências e perfis profissionais, no bojo da análise das experiências e ações desenvolvidas pelo servidor ao longo de sua carreira.

O tema desponta como de grande importância para o estudo da gestão de pessoas dentro dos órgãos públicos, em especial, aqueles que como a Polícia Federal, possuem em sua estrutura vários cargos com atribuições distintas, mas dentro da mesma carreira.

Nesse contexto, torna-se ainda mais complexa a gestão por parte das lideranças desses órgãos públicos que se veem diante do desafio de administrar interesses de uma força de trabalho formada por profissionais com distintas formações e remunerações, baseadas nas especificações de ingresso de cada cargo por meio de concurso público.

Por outro lado, a proposta tem o potencial de ampliar os horizontes desses servidores, inclusive de outros órgãos do serviço público que também sofrem com a desvalorização profissional e a falta de perspectivas de ascensão dentro de suas carreiras.

Dessa forma, a criação da função proposta para integrantes posicionados na última classe da carreira, tem como premissa principal valorizar o mérito e a qualificação desses profissionais, com potencial de ampliar os horizontes de vários órgãos do serviço público que sofrem com a desvalorização profissional e a falta de perspectivas de ascensão dentro de suas carreiras.

Dessa forma, a proposta tem potencial para ser implementada nessas organizações que, como a PF, enfrentam os mesmos obstáculos impostos pela súmula vinculante 43/STF, que cria limitações no que concerne a progressão entre carreiras distintas, inviabilizando propostas de ascensão profissional de servidores da carreira pública.

Portanto, a criação da função aqui proposta, específica para integrantes posicionados na última classe de seus cargos, tem como objetivo principal valorizar o mérito e a qualificação desses profissionais, tema totalmente compatível com as exigências previstas pela PNDP/2019 que, como vimos, tem como foco a valorização profissional em conjunto com a motivação e demais ações no campo da gestão de pessoas.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de intervenção sugerida neste PTT tem como objetivo principal fomentar o debate internamente sobre o processo de valorização dos servidores mais experientes, tema que desempenha papel crucial na seara da gestão de pessoas, pois as organizações modernas apresentam, como grande desafio, uma busca permanente de conciliar suas necessidades de resultado com as capacidades e aspirações de seu conjunto de profissionais.

Apesar da singularidade de cada organização, percebe-se semelhanças nos modelos de gestão de pessoas adotados no âmbito da administração pública federal. Essas semelhanças derivam, em linhas gerais, da subordinação por meio dos marcos regulatórios formalizados pelo governo federal, revelando os mesmos contornos no que tange à cultura organizacional.

Tal cenário implica em vários desafios para seus gestores, um dos principais é a sistematização de um modelo que possibilite a mobilidade profissional, fundamental para conciliar as necessidades da organização e o interesse dos servidores ao longo da carreira pública.

Com o modelo aqui propugnado reforça-se o sistema meritocrático e, além disso, integra-se a mobilidade com outras ações de Gestão de Pessoas, como resultado do mapeamento das competências e perfis profissionais, no bojo da análise das experiências e ações desenvolvidas pelo servidor ao longo de sua trajetória profissional..

# REFERÊNCIAS

BRASIL. LEI n. 9.266, de 15 de março de 1996. Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Súmula nº 43. In: Súmulas. São Paulo: Associação dos Advogados do Brasil, 1994. p. 16.

BRASIL LEI n 13.047, 02 de dezembro de 2014 reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos , Brasília, DF: Presidência da República, 2014.

_____. Decreto nº 7.014, de 23 de novembro de 2009, disciplina os requisitos e condições para a promoção na Carreira Policial Federal

_____. Decreto 11.348/2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança

_____. Portaria MJSP Nº 288, DE 23 DE JANEIRO DE 2023. Regulamenta a Estrutura Regimental do Ministério da Justiça e Segurança Pública e detalha o Quadro Demonstrativo dos Cargos Comissionados Executivos e das Funções Comissionadas

_____. Portaria do Estado-Maior do Exército (EME) n.º 103 é uma publicação que regula diversas áreas do Exército Brasileiro, incluindo a criação do cargo de Adjunto de Comando, a gestão das Organizações Militares (OM)

_____. Portaria n. 155, de 27 de setembro de 2018. Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 2018.

DUTRA, J.S.; COSTA, L.V. Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. São Paulo: Revista de Carreiras e Pessoas, v. 1, n. 1, p. 1-22, Janeiro-Junho, 2019.

# Apêndice A

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA

GABINETE DO MINISTRO

PORTARIA MJSP Nº 288, DE 23 DE JANEIRO DE 2023

Portaria S/N Altera o regulamento que institui a Estrutura Regimental do Ministério da Justiça e Segurança Pública e detalha o Quadro Demonstrativo dos Cargos Comissionados Executivos e das Funções Comissionadas Executivas do Anexo II ao Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023.

O MINISTRO DE ESTADO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA, no uso das atribuições que lhe conferem inciso I do parágrafo único do art. 87 da Constituição e os arts. 16 e 17 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, tendo em vista o Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023, a Portaria ME nº 506, de 17 de setembro de 2019, e o que consta no Processo Administrativo nº 08011.000002/2023-86, resolve:

Art. 1º Transforma-se a FC 1.01 em FC 1.02 conforme detalhado no âmbito das unidades administrativas integrantes da Estrutura Regimental do Ministério da Justiça e Segurança Pública, previstas no Anexo II ao Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023, nos termos dos anexos a esta Portaria.
Art. 2º Cria-se cadeira no Conselho de Policia no âmbito das SRs a ser ocupada pelos Adjuntos de Polícia vinculados às respectivas Regionais.
Art. 3º Fica revogada a Portaria MJSP nº xxxxxxxxxxxxxxxxxxx.
Art. 4º Esta Portaria entra em vigor em xxxxxxxxxxxxx.

MINISTRO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
ANEXOS

Nova grade curricular do curso de progressão para a classe especial
Disciplinas incorporadas:
Planejamento estratégico;
Assessoramento em tomadas de decisão;
Gestão de pessoas;
Motivação e Liderança;
Governança estratégica e
Aspectos gerais da Politica Nacional Desenvolvimento de Pessoas

# Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao
Diretor Geral da Polícia Federal

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "Norma de regulamentação da função de Policial Adjunto" , derivado da dissertação de mestrado "GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: Desafios de sua implantação na Polícia Federal ", de autoria de "Alexsandro Pereira de Carvalho - mestrando".

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada "UFMS".

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um "produto técnico tecnológico - alteração da legislação interna admitida itens 5 e 10 pela Capes para a área 27" e seu propósito versa sobre "norma ou marco regulatório e curso de formação no âmbito da Polícia Federal".

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço: profiap.propp@ufms.br".

Campo Grande, MS 10 de julho de 2025

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo

**Discente: Alexsandro Pereira de Carvalho**

**Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

**04** de julho de 2025

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**ANEXO A** – Parecer favorável do CONEP/CEP

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
MARIA APARECIDA
PEDROSSIAN - HUMAP/UFMS

Plataforma Brasil

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA:DESAFIOS DE SUA IMPLANTAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
**Pesquisador:** ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO
**Área Temática:**
**Versão:** 3
**CAAE:** 82981624.0.0000.0320
**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
**Patrocinador Principal:** Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 7.265.779

**Recomendações:**
APROVADO

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**
APROVADO

**Considerações Finais a critério do CEP:**
APROVADO

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|---|---|---|---|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2295290.pdf | 19/11/2024 13:28:13 | | Aceito |
| Outros | correcoes.pdf | 19/11/2024 13:22:17 | ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_nov.pdf | 19/11/2024 13:20:09 | ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto_de_pesquisa_ALEXSANDRO_revisado.pdf | 19/11/2024 13:16:23 | ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO | Aceito |
| Recurso Anexado pelo Pesquisador | Pendencias_devidamente_sanadas.pdf | 14/10/2024 17:12:29 | ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO | Aceito |
| Outros | Anuencia.pdf | 14/10/2024 17:11:08 | ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE.pdf | 14/10/2024 17:06:20 | ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto_de_pesquisa.pdf | 14/10/2024 17:05:36 | ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_Corrigido.pdf | 04/10/2024 16:22:06 | ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO | Aceito |

**ANEXO B:** Termo de Anuência da Polícia Federal

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MJSP - POLÍCIA FEDERAL
SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO - SAD/DIREN-ANP/PF

TERMO DE COMPROMISSO

Autorizamos a coleta de dados referente à pesquisa intitulada "GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: DESAFIOS DE SUA IMPLANTAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL", coordenada pelo pesquisador ALEXSANDRO PEREIRA DE CARVALHO. A pesquisa será realizada nas dependências da Superintendência da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul e os dados deverão ser utilizados exclusivamente para os objetivos da pesquisa e publicações na literatura científica relacionada.

Estamos cientes de que o projeto terá seu início somente após a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, mediante parecer ético consubstanciado.

Declaramos que conhecemos, assim como o orientador da referida pesquisa, Prof. Dr Marco Aurelio Batista de Sousa, a Res. 466/12 – CNS/CONEP e que seguiremos seus preceitos.

Brasília-DF, na data da assinatura eletrônica.

**LUCIANA DO AMARAL ALONSO MARTINS**
Delegada de Polícia Federal
Diretora de Ensino da Academia Nacional de Polícia
(assinatura eletrônica)

**ANEXO C:** Minuta de alteração de Portaria

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA

GABINETE DO MINISTRO

PORTARIA MJSP Nº 288, DE 23 DE JANEIRO DE 2023

Portaria S/N Altera o regulamento que institui a Estrutura Regimental do Ministério da Justiça e Segurança Pública e detalha o Quadro Demonstrativo dos Cargos Comissionados Executivos e das Funções Comissionadas Executivas do Anexo II ao Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023.

O MINISTRO DE ESTADO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA, no uso das atribuições que lhe conferem inciso I do parágrafo único do art. 87 da Constituição e os arts. 16 e 17 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, tendo em vista o Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023, a Portaria ME nº 506, de 17 de setembro de 2019, e o que consta no Processo Administrativo nº 08011.000002/2023-86, resolve:

Art. 1º Cria-se A FC 1.02 conforme detalhado no âmbito das unidades administrativas integrantes da Estrutura Regimental do Ministério da Justiça e Segurança Pública, previstas no Anexo II ao Decreto nº 11.348 de 1º de janeiro de 2023, nos termos dos anexos a esta Portaria.

Art. 2º Fica revogada a Portaria MJSP nº___.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor em vigor__.

MINISTRO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA

Nova grade curricular do curso de progressão para a classe especial

Disciplinas incorporadas:

. Planejamento estratégico;
. Assessoramento em tomadas de decisão;
. Gestão de pessoas;
. Motivação e Liderança;
. Governança estratégica e
. Aspectos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas