

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL**

THIAGO BARRETO SANTOS

**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 / MS

2016

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL**

THIAGO BARRETO SANTOS

**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**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva

**CAMPO GRANDE / MS
2016**

FICHA BIBLIOGRÁFICA

SANTOS, Thiago Barreto. 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. 101f. 2016. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2016.

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

2016

O Trabalho de Conclusão Final intitulado 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, apresentado por THIAGO BARRETO SANTOS, como exigência para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, à banca organizadora, no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, obteve conceito _____.

Campo Grande-MS, 26 de outubro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. MARCELO RIBEIRO SILVA, Professor, UFMS
Orientador

PROF. DR. ÉLCIO GUSTAVO BENINI, Professor, UFMS
Examinador Interno

PROF. DR. JOSÉ PAULO GUTIERREZ
Examinador Externo

CLAYTON LUIS DE MELLO ARAÚLO, Agente de Polícia Federal, SR/MS
Examinador Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai Amantíssimo, por me dar a oportunidade de viver, despertando minha consciência;

A minha mãe, que é o meu amor puro e incondicional;

A meu pai, herói íntegro, que me espelho todos os dias;

A minha irmã, linda menina, que me dá a alegria de viver;

A meu irmão, que tenho a oportunidade de conviver e amar;

A Juliana, amiga, que me apoiou incansavelmente nessa longa jornada do mestrado;

Aos meus amigos, pelo carinho, pela torcida;

Aos meus colegas de trabalho de Ponta Porã, especialmente do NO, que me apoiaram nessa jornada;

Aos meus colegas do mestrado, especialmente Doreto e Amadeu, que compartilhei momentos especiais;

A Tato, meu amigo, que caminhou ombreado comigo nessa empreitada;

A todos os servidores e professores do Mestrado, que me proporcionaram essa maravilhosa experiência;

Ao professor, orientador e amigo Marcelo, que me ensinou, me fez evoluir, se dedicou incansavelmente para o meu aprendizado;

Aos chefes das delegacias, que prontamente me permitiram realizar esta pesquisa.

Sob as garras cruéis das
circunstâncias eu não tremo e nem
me desespero. Sob os duros golpes
do acaso minha cabeça sangra, mas
continua erguida.

William Ernest Henley

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar e compreender os critérios adotados para a ocupação da função de chefia no Departamento da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul. Os objetivos específicos são sugerir ações de melhorias em relação ao processo adotado para a escolha dos novos gestores e propor um modelo de gestão por competências baseado nos autores Cheetham e Chivers. Metodologicamente, a pesquisa foi do tipo qualitativa, descritiva, exploratória, aliada à estratégia do estudo de caso e da triangulação, cuja coleta dos dados contou com a análise documental, observação participante e roteiro de entrevistas. Por meio dos critérios adotados para o exercício da função de chefia baseados na abordagem interpretativista de competência, os resultados indicaram que não existem critérios formais da Administração para a escolha do servidor que exercerá a função de chefia em uma delegacia especializada da DRCOR/MS. Verificou-se que as limitações no processo de escolha dos gestores são a ausência de critérios definidos, a experiência do servidor, as dificuldades ao iniciar a chefia, a falta de planejamento e a falta de capacitação em gestão dos servidores. Os pontos fortes foram o interesse do servidor e da Administração Pública, os resultados e o perfil do servidor.

Palavras-chave: Polícia Federal. Gestão por competência. Abordagem interpretativista.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze and understand the criteria adopted for the occupation of chief position in the Polícia Federal in Mato Grosso do Sul Department. The specific objectives are to suggest improvement actions regarding the process adopted for the selection of new managers and propose a model of competency management based on authors Cheetham and Chivers. Methodologically, the research was qualitative, descriptive, exploratory, together with the study of the strategy of the case and the triangulation, whose data collection included the documentary analysis, participant observation and interviews script. Through the criteria adopted for the exercise of managerial function based interpretive approach to competence, the results indicated that there are no formal criteria of the Administration for the employees in order to accomplish the leadership function in a specialized police station DRCOR / MS. It was found that the limitations on the choice of the management process are the lack of defined criteria, the server experience difficulties when starting the leadership, lack of planning and lack of training in management of servers. The strong points were the interest of the server and Public Administration, the results and the server profile.

Keywords: Federal Police. Management by competence. Interpretive approach.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens racionalista e construtivista.....	23
Quadro 2 - Principais períodos e marcos legais.....	29
Quadro 3 – Atribuição das delegacias pesquisadas.....	33
Quadro 4 - Perfil dos entrevistados.....	38
Quadro 5 – Categorias analíticas.....	40
Quadro 6 - Competências constitucionais e infraconstitucionais.....	42
Quadro 7 – Resumo das normas de capacitação do servidor do DPF.....	46
Quadro 8 - Fatores críticos de sucesso e as competências desenvolvidas por Cheetham e Chivers (1998).....	70
Quadro 9 – Valores e competências.....	71
Quadro 10 - Apresentação e discussão das alternativas para a proposta de intervenção.....	77
Quadro 11 - Atribuição de pontos para avaliação de títulos.....	79
Quadro 12 – Alteração da atribuição de pontos para avaliação de títulos.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo adaptado de competência profissional de Cheetham e Chivers (1998).....	25
Figura 2 – Setores entrevistados.....	33
Figura 3 - Organograma simplificado do Departamento de Polícia Federal.....	43
Figura 4 - Modelo de gestão por competência para a Polícia Federal.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMB – Associação dos Magistrados Brasileiros

ANP – Academia Nacional de Polícia

CESPE – Centro de Seleção e Promoção de Eventos

CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes

DELECOR - Delegacia de Repressão à Corrupção e Crimes Financeiros

DELEFAZ - Delegacia de Repressão a Crimes Fazendários

DELEFIN significa Delegacia de Repressão a Crimes Financeiros e Desvio de Recursos Públicos.

DELEMAPH - Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Meio Ambiente e Patrimônio Histórico

DELEPAT - Delegacia de Repressão a Crimes contra o Patrimônio e ao Tráfico de Armas

DELEPREV - Delegacia de Repressão a Crimes Previdenciários

DELINST - Delegacia de Defesa Institucional

DG – Diretoria Geral

DG – Diretor Geral

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoal

DICOR – Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado

DPF – Departamento de Polícia Federal

DPAT – Divisão de Repressão a Crimes contra o Patrimônio e ao Tráfico de Armas

DRE - Delegacia de Repressão a Drogas

DRCOR – Delegado Regional de Combate a Crimes Organizados

DRCOR - Delegacia Regional de Combate a Crimes Organizados

FENAPF – Federação Nacional dos Policiais Federais

GAB – Gabinete

GISE – Grupo Especial de Investigações Sensíveis

IN – Instrução Normativa

MP – Medida Provisória

MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

MS – Mato Grosso do Sul

NO – Núcleo de Operações

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

PF – Polícia Federal

PCDRH – Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal

SR – Superintendência Regional

SR - Superintendente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO	18
2.1 ABORDAGENS TEÓRICO-CIENTÍFICAS	18
2.1.1 Abordagens racionalistas	19
2.1.2 Abordagens interpretativistas	20
2.1.3 Gestão por competências organizacionais a partir do modelo de Cheetham e Chivers (1998)	23
2.1.4 A nova administração e a competência na gestão do Estado	27
2.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
2.2.1 Apresentação do lócus da investigação	32
2.2.2 Apresentação do nível de análise e do objeto de pesquisa	34
2.2.3 Coleta dos dados e estratégia de triangulação	35
2.2.4 Perfil dos entrevistados	38
2.2.5 Tratamento dos dados/processo de categorização	39
2.3 CONTEXTO DA REALIDADE ESTUDADA	40
2.3.1 O contexto atual da gestão por competências na Polícia Federal	43
2.4 DESCRIÇÃO DA OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO	47
3 ANÁLISE DA OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO	51
3.1 CATEGORIA I: LIMITAÇÕES NO PROCESSO DE ESCOLHA DAS CHEFIAS	52
3.1.1 Ausência de critérios definidos	52
3.1.2 Experiências do servidor	56
3.1.3 Dificuldades iniciais	59
3.1.4 Falta de planejamento	61
3.1.5 Falta de capacitação em gestão dos policiais	62
3.2 CATEGORIA II - PONTOS FORTES NO PROCESSO DE ESCOLHA DAS CHEFIAS	63
3.2.1 Interesse do servidor e da Administração Pública	63
3.2.2 Resultados	64
3.2.3 Perfil do servidor	65

3.3 A CONTRIBUIÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE CHEETHAM E CHIVERS NA COMPREENSÃO DAS ATIVIDADES GERENCIAIS NO ESCOPO DA PRESENTE PESQUISA.....	66
3.3.1 Fatores críticos de sucesso	69
3.3.2 Estratégia organizacional	70
3.3.3 Competências gerenciais	74
3.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DAS ALTERNATIVAS PARA OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO.....	77
3.5 BENEFÍCIOS GERADOS PELAS ALTERNATIVAS INDICADAS PARA A OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO.....	81
3.6 CONTRIBUIÇÃO DA PROPOSTA PARA A ORGANIZAÇÃO.....	82
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	87
ANEXOS	93

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se no contexto atual uma série de transformações face ao ambiente em que as organizações operam. Nesse cenário complexo de instabilidade, marcado pela globalização, pelo progresso tecnológico, pela abundância de informações, pela rapidez nas comunicações e pela exigência dos seus clientes, as organizações são obrigadas a adaptarem-se continuamente, adequando-se a essas novas exigências.

A nova ciência que surge com visão de mundo holística retrata o futuro modelo das instituições. Conceitos que giram em torno da pós-modernidade estão cada vez mais presentes nas organizações. Autonomia, adaptação, mudança, flexibilidade, inovação, criatividade, cooperação, auto-organização, evolução, agregação, interdependência, aprendizado e diversidade são pontos intrínsecos ao novo contexto complexo. Não somente as empresas privadas, mas também as organizações públicas precisam incorporá-los de tal modo que se torne sustentável, concebendo o princípio da eficiência, da supremacia do interesse público e os ditames da boa governança.

A primeira Reforma Administrativa no Brasil aconteceu em 1936; a segunda, em 1967; e a terceira, em 1995. Em 1936 havia a necessidade de se desprender do modelo patrimonialista de administração. Surgiu, então, o modelo burocrático considerado por Weber (1966) como o mais adequado (e não o perfeito) dentre as possibilidades por ele identificadas. Já na década de 90, após a crise de Estado, fez-se mister adotar o modelo gerencial.

Como característica do modelo burocrático, o conceito tradicional de qualificação para o posto de trabalho surgiu em contextos caracterizados pelos cargos definidos e atividades prescritas pelo sistema produtivo burocrático, postulando que os indivíduos acumulassem as características necessárias ao desempenho das atribuições rigidamente prescritas pela alta direção (MASCARENHAS, 2008, p.178).

Conforme Mascarenhas (2008), com o passar do tempo, os funcionários assumiram novas responsabilidades na organização, para as quais dominaram uma variedade ampla de capacidades e conhecimentos. Portanto, para esse autor, expectativas em destaque como autonomia, iniciativa e comprometimento

são fundamentais, e o conceito de competência assimila essas novas dimensões da qualificação.

Nesse viés gerencial, um dos temas que mais adquiriu relevância, tanto no ambiente acadêmico como no profissional, é o conceito de competência e sua aplicação como forma de gestão nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001; BARBOSA, 2005; BITENCOURT, 2001, 2005, 2010; RUAS et al, 2005).

O trabalho no contexto atual, extremamente dinâmico, vai além de tarefas estáticas associadas ao cargo, passando a representar a mobilização da competência em situações profissionais cada vez mais mutáveis e complexas (FLEURY; FLEURY, 2001). A abordagem racionalista, que reduz o trabalhador ao conjunto de características suficientes para desempenho de atividades, torna-se inviável em cenários hodiernos. Entretanto, a pauta do processo discricionário no âmbito da administração pública requer que a ocupação de cargos envolva não somente os critérios racionais, abarcando exclusivamente as preocupações da burocracia, mas também as questões de cunho político e vice-versa.

Portanto, a abordagem interpretativista insere nessa nova conjuntura a reflexibilidade, o conjunto de competências cognitivas, comportamentais, funcionais e éticas nas atividades desempenhadas pelo servidor. Sendo assim, a busca da eficiência, eficácia e efetividade da prestação de serviços públicos orientada para o cliente/cidadão levou o Estado a implementar um novo modelo de gestão, promulgando em 2005 como Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e, em 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a qual enfatiza a gestão por competências.

Essa tentativa de modernizar as práticas administrativas também está sendo implementada na Polícia Federal, mas ainda de forma modesta. A fim de contribuir com as pretensões desse órgão, e sabendo da importância da função de gestão nessa instituição, esta pesquisa possuiu como objetivo geral **analisar e compreender os critérios adotados para a ocupação dos cargos de chefia nas delegacias especializadas pertencentes à Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR).**

Já os objetivos específicos pretenderam sugerir ações de melhorias em relação ao modelo adotado para a escolha dos novos gestores; e proporam um modelo de gestão por competências baseado nos autores Cheetham e Chivers (1998), perfazendo, assim, a contribuição à instituição, lócus deste estudo.

Em função da necessidade de se delimitar o foco do estudo, estabeleceu-se como pergunta-problema: de que forma é feita a ocupação dos cargos de chefia nas delegacias especializadas pertencentes à Delegacia Regional de Combate ao Crime Organizado (DRCOR) da Polícia Federal, em Mato Grosso do Sul, à luz da abordagem interpretativista da gestão por competência?

Este trabalho se organizou em dois capítulos principais, quais sejam: diagnóstico da oportunidade de intervenção e análise da oportunidade de intervenção. No primeiro foram apresentadas as abordagens teórico-científicas; a descrição dos procedimentos metodológicos e o contexto da realidade estudada; e a descrição da oportunidade de intervenção. No segundo, foram retratados as limitações e os pontos fortes no processo de escolha das chefias; a contribuição do modelo de competências profissionais de Cheetham e Chivers na compreensão das atividades gerenciais no escopo da presente pesquisa; apresentação, discussão e os benefícios das alternativas para a oportunidade de intervenção; e a contribuição da proposta para a organização.

2 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO

Este capítulo abarca o estudo das competências que ocorre no âmbito das organizações em quatro perspectivas distintas: a primeira aborda a perspectiva racionalista, representada principalmente pela escola americana; a segunda discute a perspectiva interpretativista, em que se destacam a escola europeia e a proposta conceitual de Cheetham e Chivers (1998), a qual norteia o escopo deste trabalho. Finalmente, discutir-se-á como se articula a gestão por competências no âmbito das organizações públicas.

2.1 ABORDAGENS TEÓRICO-CIENTÍFICAS

Segundo afirmam Fleury e Fleury (2004a), em 1973, McClelland publicou o artigo “Testing for competence rather than intelligence”, o qual iniciou o debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Nesse artigo, McClelland (1973) contesta a validade dos testes de inteligência e de aptidão, aplicados nas escolas e nas empresas, como requisitos para prever se uma pessoa é qualificada ou não para o exercício de sua função profissional.

Entretanto, na visão de McClelland (1973), tais exames não eram capazes de garantir o desempenho do indivíduo no mercado de trabalho. Ele sugere um novo modelo baseado em competências, como característica intrínseca do indivíduo a qual poderá se relacionar com o desempenho superior em determinada tarefa ou situação.

Embora a teoria de McClelland tenha sido considerada um marco nos estudos sobre competência, outros autores, tais como Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1994) também se destacaram na literatura norteamericana. Autores como Boterf (1994) e Zarifian (1999) são expoentes em uma nova modelagem no conceito de competência, caracterizando a corrente europeia, em que a perspectiva predominante envolve estudos de ordem interpretativista, como aponta Dutra (2013).

2.1.1 Abordagens racionalistas

Na perspectiva racionalista, as pesquisas de Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1994) ampliaram os estudos de McClelland (1973). Essa corrente norteamericana apresenta, para Fleury (2001), o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) as quais se justificam um alto desempenho do indivíduo em suas atividades, acreditando-se que os melhores desempenhos estão alicerçados na inteligência e na personalidade das pessoas. Por conseguinte, a competência é percebida, para a autora, como o estoque de recursos que a pessoa detém.

A partir de 1980, Boyatzis (1982), reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior (FLEURY; FLEURY, 2001). Nessa perspectiva, o conceito de competência também é embasado em um conjunto de atributos intrínsecos que favorecem ao recrudescimento do desempenho no trabalho. Para os autores, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas inerentes ao cargo, sendo o foco de análise o indivíduo.

Complementando o pensamento racionalista, Fleury (2002) informa que, na literatura acadêmica e nos textos que fundamentam as práticas administrativas, o conceito de competência encontra-se respaldo nas tarefas e nos conjuntos de tarefas prescritas em um cargo. Ela acrescenta dizendo que “nessa linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (FLEURY, 2002 p.53).

Observa-se, assim, que a prevalência desse modelo de organização do trabalho respalda a qualificação do indivíduo em termos de aprendizado pelo sistema educacional. Sendo assim, o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para trabalhar a relação profissional indivíduo-organização, como aponta (FLEURY, 2002, p.53).

Boyatzis (1982, p.12) afirma que competências constituem “certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a demonstrar ações específicas apropriadas”. Para o autor, os atributos subjacentes de um indivíduo que levam o desempenho superior na ocupação profissional. Para que a pessoa

seja competente essas características precisam, empiricamente, acarretar em um desempenho eficaz, sendo essa relação de causa e efeito.

Na mesma linha de Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1994, p.09) relata que “competências são características subjacentes de um indivíduo casualmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação”. Os autores incluem no conceito de atributos de competência o conhecimento, a habilidade, o autoconhecimento e os traços de personalidade.

Segundo afirma Dutra (2004), a abordagem racionalista foi disseminada no Brasil a partir de 1980 até início dos anos 90, cuja ideia está associada à formação de um perfil de indivíduo baseado no padrão (CHA), como requisito para que uma pessoa pudesse ter um bom desempenho no cargo.

Entre as premissas que agregam o CHA, Carbone (2009, p.45) conceitua conhecimento como “a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento”. Para ele, “a habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação”. A atitude, por sua vez, “diz respeito ao sentimento ou à predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações”.

2.1.2 Abordagens interpretativistas

O entendimento tradicionalista de competência foi contestado por Boterf (1995) e Zarifian (1999). Tais autores procuraram ir além do foco individual, das características inerentes à pessoa e da descrição dos cargos. O indivíduo detém as qualificações necessárias para efetuar certa atividade, o que não significa entregar exatamente o demandado. Eles acrescentam termos como ações e situações, possibilitando um novo viés ao conceito de competência. Por conseguinte, ambos, Boterf (1995) e Zarifian (1999), conceitualmente discordam dos preceitos racionalistas e indicam que o fenômeno das competências remete a uma interpretação mais complexa do indivíduo.

Exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo (DUTRA, 2010, p.22).

Nessa mesma perspectiva, Sandberg (1996) critica a abordagem tradicional-racionalista, a qual abarca um conjunto de atributos. Esse autor apregoa que, o desenvolvimento de competências deve ser compreendido nas práticas organizacionais, priorizando as experiências e vivências do dia a dia.

Para Sandberg (1996), tradicionalmente a competência individual tem sido estudada a partir de uma abordagem racionalista, associada a um conjunto de atributos, conhecimentos e habilidades para a efetivação de um trabalho específico, com ênfase para a operacionalização dos atributos em medidas quantitativas, resultando em descrições de competências simplificadas que não traduzem a complexidade das competências requeridas para o desenvolvimento do trabalho.

A racionalidade conceitual também é criticada por Lawler (1998), em que o modelo taylorista-fordista não mais possui espaço em um mundo globalizado, coberto por organizações complexas, dotadas de constantes transformações. Uma cópia da descrição dos cargos aplicada a indivíduos diferentes não atinge por si só as competências necessárias requeridas às organizações.

A abordagem interpretativista francesa focou basicamente na preocupação em adaptar a realidade de ensino às necessidades empresariais. Sendo assim, como afirma Fleury (2002), o conceito de competência que emergiu na literatura francesa em 1990 ultrapassa o conceito de qualificação, pois “o trabalho se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (FLEURY, 2002, p. 53). Logo, ele deixa de ser um conjunto de tarefas associadas ao cargo.

Nessa perspectiva, conforme Boterf (2003), a competência será uma resultante de saber agir (recursos, treinamento, situações variadas de aprendizagem, *feedback* de experiências, conhecimento dos recursos disponíveis, situações profissionalizantes e representações pertinentes), poder agir (contexto facilitador, atribuições, meios, redes de recursos, organização do trabalho) e querer agir (ter sentido, autoimagem, reconhecimento, confiança, proatividade).

Dutra (2004) ressalta que o enfoque relacionado unicamente ao conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes é pouco instrumental, uma vez que o simples fato de possuir essas características não implica agregar valor para a organização. Para o autor, “podemos falar de competência apenas quando há ‘competência em ação’, reduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos” (DUTRA, 2004, p.30).

Em consonância com esse pensamento, Zarifian (2001, p.68) afirma que competência envolve comportamentos, tais como: “tomar iniciativa”, “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Pressupõe-se, portanto, que a abordagem interpretativista abarca não apenas os elementos técnicos, necessários para ocupação dos cargos, mas também requer a reflexão acerca do amplo contexto que envolve o mundo do trabalho.

Tem-se nessa perspectiva a visão do trabalhador, que irá assumir funções de alta responsabilidade, as quais envolvem atendimento aos requisitos políticos, à margem da própria organização e ao público em geral (cidadãos).

Entende-se, também, que a abordagem interpretativista responde bem as questões profissionais, técnicas e meritocráticas, justificadas pela possibilidade de se fazer cumprir os princípios básicos da Administração Pública pautados na legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e principalmente na eficiência, muitas vezes negligenciados em decorrência de uma restrição política e na falta de critérios alinhados à racionalidade burocrática.

Zarifian (2010) indica três elementos que abarcam a competência, que se complementam: (i) é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais; (ii) é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta; (iii) é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Desse modo, para Dutra (2004) e Zarifian (2001, 2010) a competência não reside nos estoques de características das pessoas. Para que haja competência esses recursos precisam ser mobilizados, de modo oportuno, em determinada situação de trabalho. Deter apenas conhecimentos, habilidades e

atitudes para o cumprimento de um encargo não torna o sujeito competente. Dessa maneira, falar de competência necessariamente requer um agir em um contexto.

Segundo os pressupostos da abordagem interpretativista, a competência remete ao uso das capacidades cognitivas do indivíduo e sua relação com o mundo do trabalho para colocar em ação suas competências. Tem-se, portanto, o comportamento social do indivíduo, suas experiências anteriores, o papel das políticas internas, do ambiente competitivo, entre outros elementos que formam o todo complexo.

Entende-se que o padrão CHA determina, *a priori*, que as pessoas devem possuir uma série de atributos definidos pela organização para que sejam consideradas competentes. Entretanto, é possível que tal padrão não leve em consideração outros elementos constitutivos da natureza humana, tais como: visão de mundo própria, inteligência prática, construção de valores, aprendizado pela prática, entre outros. Portanto, a abordagem interpretativista não nega o CHA, mas critica o seu pressuposto impositivo, o qual leva em conta os interesses restritos das organizações, os quais muitas vezes negligenciam ou subestimam as potencialidades dos indivíduos.

Quadro 1 - Abordagens racionalista e construtivista

Autores	Corrente	Abordagem	Caraterísticas
Boyatzis (1982); Spencer, Spencer (1994), McClelland (1973)	Americana	Racionalista	Características inerentes ao indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes)
Boterf (1994); Zarifian (1999), Cheetham e Chivers (1996, 1998), Sandberg (1996)	Europeia	Interpretativista	Mobilização de recursos em contextos específicos

Fonte: Dados da pesquisa bibliográfica (2016)

2.1.3 Gestão por competências organizacionais a partir do modelo de Cheetham e Chivers (1998)

Quanto ao processo de ocupação de cargos, de acordo com as discussões anteriormente arroladas, no âmbito da administração pública,

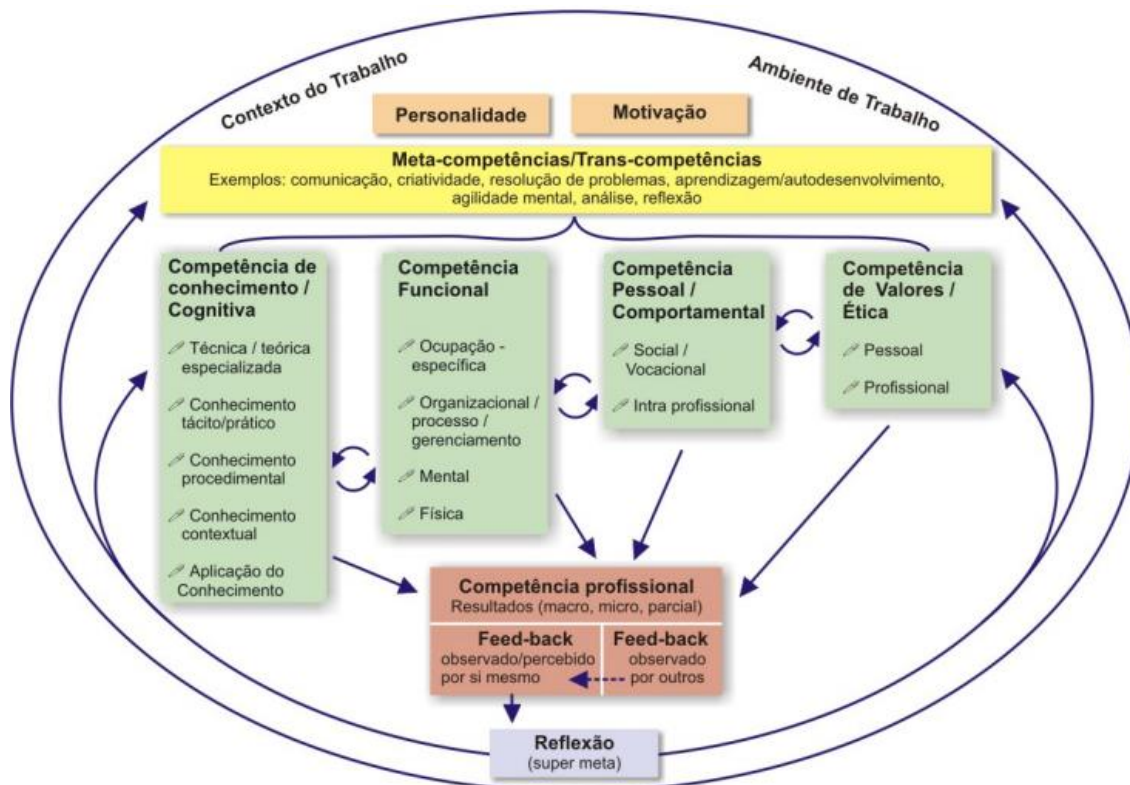
entende-se que a proposta de Cheetham e Chivers (1998) consegue atender bem à realidade da Polícia Federal - PF, pois permite que o profissional ocupante tenha uma visão ampla (holística) sobre suas atribuições, que saiba lidar com eventos inesperados – inerentes a sua posição atual. Justifica-se também, pois se entende que tal modelo possa servir de referência para construção de um modelo típico para a PF (principal contribuição desta pesquisa), cuja resultante é melhorar a qualidade de vida do servidor, aprimorar a prestação dos serviços ao público interno e externo à PF e atender aos requisitos técnicos e políticos. Portanto, conforme palavras de Fleury (2002, p.55), “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *knowhow* específico. Ela envolve maior flexibilidade acerca do trabalho e a responsabilidade frente a situações complexas, permitindo que o profissional saiba lidar com eventos inéditos.

Cheetham e Chivers (1996, 1998) elaboraram modelo de competência profissional baseado em modelos existentes na literatura, que incorporam elementos como competência funcional e comportamental, metacompetência e ética. Os autores deixam claro que nenhum modelo reflete completamente a realidade, ainda mais se tratando da competência profissional cuja área é bastante complexa.

Foi influenciado, segundo os autores, pelo modelo de competências do trabalho, de Mansfield e Mathews (1985); pelos modelos de competências adotados no Reino Unido; pelos trabalhos relacionados à competência comportamental de vários autores americanos como Boyatzis (1992), Klemp (1980) e Schroder (1989); pela nova epistemologia da prática profissional sugerida por Schon (1987), resultando na abordagem “profissional reflexivo”; pelo conceito de metacompetência associado a inúmeros autores como Reynolds e Snell (1988), Linstead (1991), Hall (1986), Nordhaug (1990); pelo conceito de competência promovido pelo Governo do Reino Unido e pelo *National Vocational Qualifications*; e pelas obras sobre ética e valores nas profissões, incluindo Ozar (1993) e Eraut et al. (1994).

O modelo de Cheetham e Chivers (1996, 1998) está dividido em quatro áreas principais: cognitiva/conhecimento; funcional; pessoal/comportamental; e valores/ética. Cada componente é composto por subcomponentes, conforme abaixo:

Figura 1 – Modelo adaptado de competência profissional de Cheetham e Chivers (1998)



Fonte: adaptado pelo autor (Cheetham e Chivers, 1998, p. 275)

Competência cognitiva/conhecimento: é a posse de conhecimentos relacionados com o trabalho e a capacidade de utilizá-lo na prática. Divide-se em conhecimento técnico e teórico especializado (relaciona-se com a base de conhecimento intrínseco à profissão, mas também inclui a sua aplicação, a transferência, a síntese, a extrapolação); tácito e prático (habilidades e competências profissionais que caracterizam a atuação do profissional); procedimental (consiste em “o quê, como, onde, como” nas tarefas mais rotineiras da atividade profissional); e contextual (conhecimento específico para um setor, uma organização, uma geografia).

Competência funcional: refere-se ao exercício das atividades do profissional a fim de produzir resultados específicos. Divide-se em ocupacional específica (as tarefas são específicas a determinada profissão); organizacional/processo (as tarefas possuem natureza genérica, como planejamento, avaliação, controle, administração do tempo, delegação); mental

(atividades relacionadas às habilidades mentais, como a matemática, a leitura, habilidades em tecnologia da informação, o raciocínio lógico); psicomotora (habilidades de natureza física, como destreza, visão espacial, habilidade de digitação).

Competência comportamental/ pessoal: ligadas ao comportamento do profissional. Divide-se em social/vocacional (comportamentos que se relacionam com o desempenho do corpo principal de tarefas profissionais – autoconfiança, foco, resistência, pró-atividade, controle emocional e de estresse); interprofissional (comportamentos que se interagem com outros profissionais – adesão às normas profissionais, coleguismo, coletividade).

Competência de valores/ética: a competência ética refere-se à aplicação efetiva e adequada dos valores em ambientes profissionais. Compõem-se em: pessoal (moral, preceitos religiosos); e profissional (julgamento ético, adesão aos preceitos normativos, julgamento sobre os demais profissionais, dever em manter-se atualizado). Somando-se à ética e aos valores incluem-se componentes como a adoção de atitudes profissionais adequadas; e reconhecimento (limites da própria competência, dever de manter-se atualizado, dever de ajudar os principiantes na profissão)

Já as **metacompetências** e as **transcompetências** envolvem os quatro componentes centrais. 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 e resolução de problemas são exemplos de metacompetências. Na mesma posição encontram-se as transcompetências, que abrangem todas as outras competências, sendo capazes de mediar ou incrementar outras competências. Exemplos: comunicação e agilidade mental.

As metacompetências, as transcompetências, os quatro componentes principais e seus vários constituintes interagem em um contexto e em um ambiente de trabalho de forma holística produzindo resultados específicos. Os resultados podem ser macro (amplos, gerais, da atividade profissional), micro (atividades específicas) ou parciais (incompletos). Eles poderão ser observados ou percebidos pelo próprio profissional ou poderão ser observados por outros profissionais.

Essa autopercepção dos resultados poderá ser assistida por meio de *feedback* de terceiros. Ela conduz (ou deveria conduzir) à reflexão. De acordo com Cheetham e Chivers (1998), 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; metacompetências, transcompetências.

O processo de **reflexão** poderá estimular mudanças tanto na motivação como, no longo prazo, na personalidade. Diferentes traços de personalidade podem ajudar ou atrapalhar o desempenho de determinadas atividades profissionais. A motivação também poderá ser um propulsor de desempenho profissional ou um limitador. Logo, ambas influenciam decisões pessoais das necessidades e possibilidades de concretizar coisas.

2.1.4 A nova administração e a competência na gestão do Estado

A inspiração na prestação de serviços públicos com ênfase no cliente/cidadão levou ao questionamento do Estado sobre a eficiência produtiva em atender as demandas da sociedade. Nesse contexto, as formas flexíveis de gestão influenciam a capacidade estatal face às mudanças contemporâneas. A crescente escassez dos recursos, a exigência pela otimização dos serviços, a busca pela transparência e pelo alcance dos resultados são fatores essenciais para o bom desempenho de qualquer órgão.

O sucesso dos processos de mudanças está na capacidade da organização de internalizar as novas práticas e de “construir uma estratégia de gestão adaptada” à mudança (RUAS, 2001, p.243). Organizações em que o processo de mudança atingiu um determinado nível de aprofundamento passaram pelo desenvolvimento de “novas formas de pensar e atuar no nível gerencial e relacional” (RUAS, 2001, p. 243).

Com a finalidade de contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país é promulgado, por meio do Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, o Programa

Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, com os seguintes objetivos:

- I – eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
 - II – promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
 - III – promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
 - IV – assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;
 - e
 - V – promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.
- (BRASIL, 2005, p.1)

O desafio que envolve a nova administração pública ultrapassa o abandono de práticas patrimonialistas ou burocráticas, busca modernas práticas gerenciais, introduz uma nova cultura de gestão. A transfiguração do aparelho do Estado em um modelo focado em resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões vigentes e o repensar de outros;

Com o fito da melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão; do desenvolvimento permanente do servidor público; da adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; da divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e da racionalização e efetividade dos gastos com capacitação, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) é instituída, em 23 de fevereiro de 2006, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O Decreto n.º 5.707/06, em seu artigo 2º, conceitua os termos capacitação e gestão por competência. Para os fins desse Decreto, capacitação é o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006, p.1). Já gestão por competência é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, p.1).

Os conceitos utilizados pelo Decreto 5.707/06 estão relacionados à competência individual, sendo ela coerente com os objetivos estratégicos das

instituições. Para o Guia para gestão da capacitação por competências nos órgãos da Administração Pública Federal (2012, p.11), no contexto da PNDP, a competência pode ser entendida como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2012). Esse modelo de gestão é estabelecido como instrumento para a capacitação e desenvolvimento de pessoas na Administração Pública Federal.

Essa tentativa de modernizar as práticas administrativas, reformulando o aparelho estatal, vem sendo utilizada há algum tempo. Poderá ser verificado no quadro abaixo a trajetória da política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, de acordo com o Guia para gestão da capacitação por competências nos órgãos da Administração Pública Federal (2012).

Quadro 2- Principais períodos e marcos legais

Período	Marcos Legais	Implicações
Década de 1930.	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.	Criação do Conselho Federal do Serviço Público. Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos.
Década de 1960 e 1970.	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.
Primeira metade da década de 1990.	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
Segunda metade da década de 1990 em diante.	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996. Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento. Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente. Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de

		postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.
--	--	---

Fonte: Guia para gestão da capacitação por competências nos órgãos da Administração Pública Federal (2012).

Nota-se a preocupação da Administração em ir ao encontro das novas exigências que a conjuntura atual impõe. Algumas práticas de gestão já não possuem espaço em um cenário dinâmico, repleto de transformações, de mudanças culturais, de públicos cada vez mais exigentes e bem informados. A simples prestação de serviço foi deixada de lado, sendo o foco na satisfação do cidadão.

2.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento de qualquer pesquisa exige a escolha de um método. De acordo com Lakatos (2011, p.46), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas”. Sendo assim, este capítulo possui o objetivo de descrever os procedimentos metodológicos a serem adotados na pesquisa.

Considerando os objetivos deste trabalho, a pesquisa foi do tipo qualitativa, descritiva, exploratória, aliada à estratégia do estudo de caso e da triangulação metodológica.

O caráter qualitativo deste trabalho se justificou pelo tipo de informação coletada e pelos procedimentos metodológicos adotados.

Para Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa não é mais apenas a “pesquisa não quantitativa”, ela visa a abordar o mundo “lá fora” (e não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais de dentro de diversas maneiras: analisando experiências de indivíduos ou grupos; examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo; investigando documentos ou traços semelhantes de experiências e interações.

É possível identificar formas comuns de fazer pesquisa qualitativa. Conforme Gibbs (2009), os pesquisadores qualitativos possuem interesses em ter acesso a experiências, interações e documentos em seu contexto natural. A pesquisa qualitativa leva a sério o contexto e os casos para entender uma questão em estudo (GIBBS, 2009, p. 9). Portanto, a busca de informações no cenário em que será realizada a pesquisa é fundamental para os estudos do pesquisador.

Eles são fundamentais como parte do processo de pesquisa, afirma Gibbs (2009), seja em termos de sua própria presença pessoal na condição de pesquisadores, seja em termos de suas experiências em campo e com a capacidade de reflexão que trazem ao todo, como membros do campo que se está estudando.

Uma parte importante da pesquisa qualitativa está baseada nos textos e nas escritas, desde notas de campo e transcrições até descrições e interpretações. Consoante Gibbs (2009), por conseguinte, as questões relativas à transformação de situações sociais complexas em textos, ou seja, de transcrever e escrever em geral, são preocupações centrais da pesquisa qualitativa.

Complementando o pensamento de Gibbs (2009), Malhotra (2001) relata que a pesquisa descritiva tem como principal finalidade descrever alguma coisa. Ela é realizada pelas seguintes razões: apresenta as qualidades de grupos relevantes; estima a porcentagem de unidades numa população específica que mostra um comportamento ímpar; determina as percepções de características de produtos; estipula o grau até o qual as variáveis mercadológicas estão associadas; faz previsões específicas. Ela é apontada por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informação. Normalmente se baseia em amostras grandes e representativas.

O método de investigação utilizado na pesquisa foi o estudo de caso, que visou ao entendimento de um determinado fenômeno, Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR) da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul. Para Yin (2005, p.32), um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Em outras palavras, Yin (2010) relata que o estudo de caso é um método de pesquisa quando se quer conhecer fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados, quando há a necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos. Permite que se obtenham características holísticas e significativas de eventos da vida real, principalmente quando são examinados eventos hodiernos em que não se podem manipular os comportamentos relevantes.

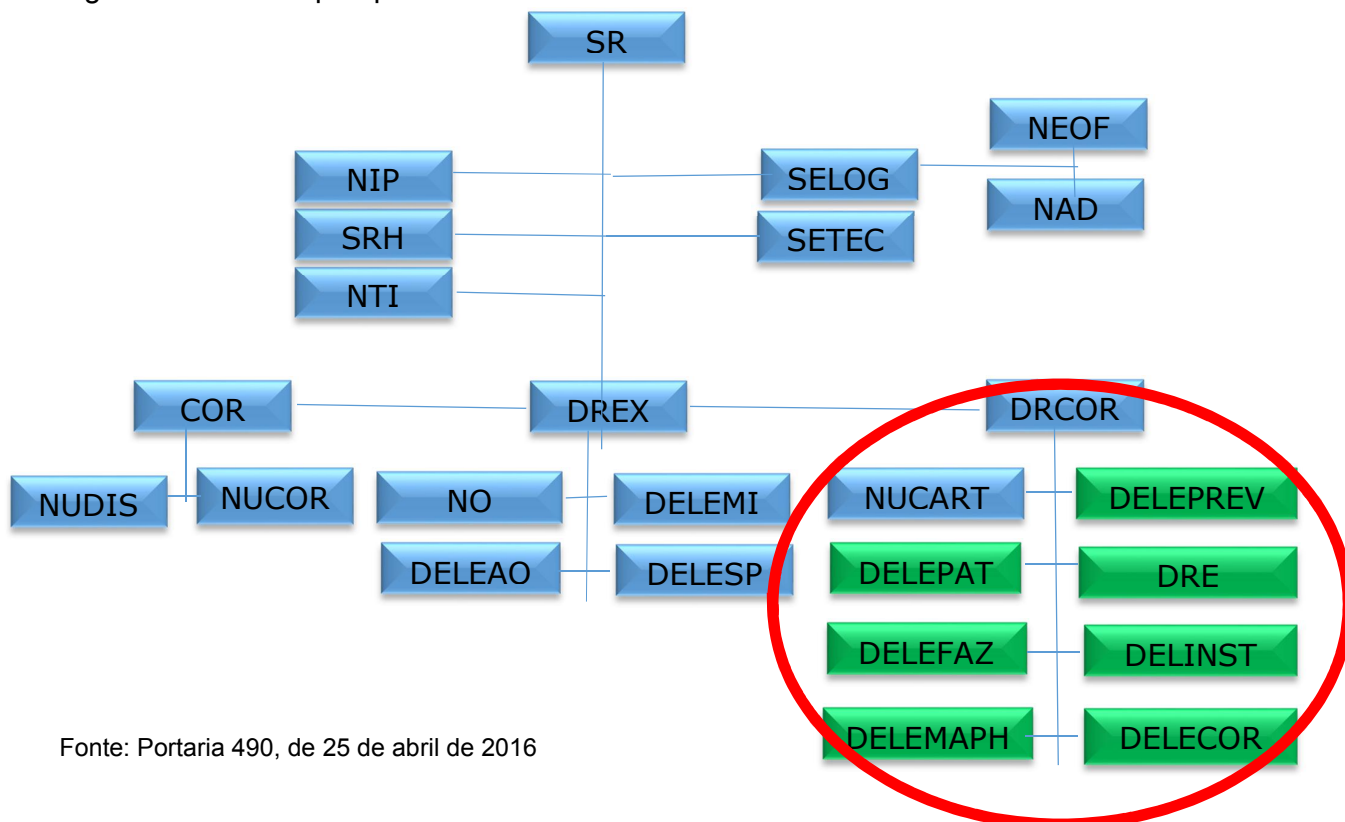
2.2.1 Apresentação do lócus da investigação

A Superintendência Regional de Polícia Federal em Mato Grosso do Sul é estruturada em seis unidades operacionais: sede da Superintendência Regional em Campo Grande (MS) e cinco delegacias descentralizadas de Polícia Federal situadas em Corumbá, Dourados, Naviraí, Ponta Porã e Três Lagoa.

O lócus da pesquisa foi a Delegacia Regional de Combate ao Crime Organizado – DRCOR, a qual possui os seguintes setores: a) Núcleo Cartorário (NUCART); b) Delegacia de Repressão a Crimes contra o Patrimônio e ao Tráfico de Armas (DELEPAT); c) Delegacia de Repressão a Crimes Previdenciários (DELEPREV); d) Delegacia de Repressão a Drogas (DRE); e) Delegacia de Repressão a Crimes Fazendários (DELEFAZ); f) Delegacia de Defesa Institucional (DELINST); g) Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Meio Ambiente e Patrimônio Histórico (DELEMAPH); h) Delegacia de Repressão à Corrupção e Crimes Financeiros (DELECOR).

Foram pesquisadas apenas as delegacias constantes dentro do círculo e destacadas em verde, conforme a figura 2.

Figura 2 – Setores pesquisados



Fonte: Portaria 490, de 25 de abril de 2016

A DRCOR foi escolhida como escopo deste trabalho por este pesquisador entender que não há critérios definidos para a escolha do servidor para exercer a função de chefia, cuja atribuição é bastante complexa, dinâmica, e fundamental para atingir os objetivos do órgão. Seguem abaixo as atribuições competentes a cada delegacia.

Quadro 3 – Atribuições das delegacias pesquisadas

DELEGACIAS	ATRIBUIÇÕES/ CRIMES INVESTIGADOS
DELEPAT	Roubo e extorsão mediante sequestro, excluídos os praticados com motivação política; furto, quando praticado contra o Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, excluídos os cometidos mediante fraude eletrônica; furto, roubo e receptação de cargas transportadas em operação interestadual ou internacional, quando houver indícios da atuação de quadrilha ou bando em mais de um Estado da Federação, nos termos da Lei 10.446, de 2002; e roubo e furto de valores de instituições bancárias públicas ou privadas, ou de empresas de transporte de valores, quando houver indícios da atuação

	de quadrilha ou bando em mais de um Estado da Federação
DELEPREV	Fraudes praticadas em detrimento da Previdência Social
DRE	Prevenir e reprimir o tráfico de drogas.
DELEFAZ	Crimes relacionados ao contrabando e ao descaminho; à sonegação de tributos federais e a formação de cartel; à falsificação de moeda; aos crimes patrimoniais praticados contra bens, serviços e interesse da União, ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, ressalvada a atribuição da Dpat/Dicor; aos crimes de falso cometidos em detrimento de bens, serviços ou interesses da União e quando não houver conexão com outras infrações penais cuja apuração seja atribuição de outra unidade especializada; aos crimes contra a pessoa, excluídos os crimes contra a vida.
DELINST	Crimes contra a Segurança Nacional Crimes envolvendo comunidades indígenas. Crimes relativos ao direito eleitoral Crimes contra a organização do trabalho e de redução à condição análoga à de escravo Crimes de Repressão ao trabalho forçado, ao tráfico de pessoas Delitos abordo de navio ou aeronave. Crimes de pornografia infantojuvenil por meio cibernético e também a apuração de crimes de ódio praticados por meio da rede mundial de computadores
DELEMAPH	Crimes contra o meio ambiente (fauna, flora, poluição e outros crimes ambientais) e contra o ordenamento urbano e o patrimônio cultural.
DELECOR	Atos ilícitos de natureza patrimonial praticados em desfavor do Sistema Financeiro Nacional, os crimes de lavagem de dinheiro, ocultação de bens e valores e outros correlatos

Fonte: Intranet (2016)

2.2.2 Apresentação do nível de análise e do objeto de pesquisa

Quanto ao nível de análise desta pesquisa, foi o individual, ou seja, o ente ocupante do cargo das delegacias da DRCOR, cuja rotatividade ocorre por meio de substituição a partir de outras unidades que possuem trabalhos de investigação complexos, que exigem competências cognitivas, funcionais, comportamentais e valorativas para o êxito do cumprimento das atribuições. Sendo assim, o exercício das atividades nos setores operacionais da Polícia

Federal exige muito mais do que conhecimentos, habilidades e atitudes descritas em papéis que são pré-requisitos para ocupação de um cargo. Ele requer um saber agir responsável de acordo com cada situação de trabalho.

Portanto, o objetivo da pesquisa foi entender como se dá o processo de ocupação dos cargos de delegados da DRCOR, cujas atribuições envolvem diversos tipos de investigações e de cumprimento de missões e operações policiais no combate ao crime organizado. Envolveu entender bem a realidade dos fatos, a complexidade do contexto posta em ação.

2.2.3 Coleta dos dados e estratégia de triangulação

Para a coleta de dados, utilizou-se a triangulação da análise documental, das entrevistas e da observação participante. Conforme Yin (2005), os instrumentos para coleta de dados mais utilizados em estudos de caso são a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação participante e os artefatos físicos, perfazendo, deste modo, a estratégia de triangulação.

“O termo triangulação é originário da navegação e da estratégia militar” (VERGARA, 2005, p.257). Nesse contexto, a triangulação objetiva determinar a exata posição de um objeto a partir de diversos pontos de referência. No âmbito das ciências sociais, como aponta Vergara (2005, p. 257), “a triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno”.

Nesse sentido, Denzin (1978) complementa dizendo que a triangulação metodológica se refere ao uso de múltiplos métodos para obter os dados mais completos e detalhados possíveis sobre dado fenômeno. O autor, no final da década de 70, identificou quatro tipos de triangulação: de dados, do investigador, da teoria e metodológica. Esta pesquisa envolveu a combinação de diversos métodos (triangulação metodológica), como a entrevista e a observação participante, de modo a compreender melhor os diferentes aspectos da realidade estudada.

A coleta de dados para este estudo se concretizou em duas etapas. A primeira, de caráter exploratório, realizou-se levantamento sobre material em

diversas fontes primárias e secundárias (livros, internet, intranet e outros meios de informação) durante o segundo semestre de 2015 e o primeiro semestre de 2016, com o intuito de caracterizar a organização e o tema tratado na pesquisa.

Informa Lakatos (2013) que a pesquisa pode ser documental (ou de fontes primárias) ou bibliográfica (ou de fontes secundárias). Para a autora, os documentos de fontes primárias constituem-se de materiais ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica. Já a pesquisa bibliográfica apresenta o levantamento de toda a bibliografia já publicada, colocando o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que já foi escrito sobre determinado assunto.

A segunda etapa foi composta por entrevista semiestruturada respondida pelos chefes das delegacias pertencentes à DRCOR da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul e pelo Delegado Regional de Combate ao Crime Organizado, totalizando oito entrevistados.

Elaborou-se carta de anuência para autorização da pesquisa que foi deferida pelo Superintendente Regional de Polícia Federal em Mato Grosso do Sul, em 27 de novembro de 2015.

Elaborou-se, outrossim, termo de consentimento livre e esclarecido, em que informava aos respondentes o objetivo da pesquisa, os riscos envolvidos, a importância do trabalho e outras informações relevantes. Tanto o pesquisador quanto o entrevistado ficaram com cópia assinada do documento.

Os sujeitos da pesquisa foram submetidos a entrevistas, que se efetivaram por meio das seguintes etapas: a) Pesquisa documental e bibliográfica; b) Formulação do roteiro de entrevista baseado no modelo de competência profissional adotado por Cheetam e Chivers (1998); c) Contato prévio com os entrevistados. Em alguns casos, a entrevista aconteceu prontamente devido à disponibilidade de horário do entrevistado; d) Realização das entrevistas no ambiente de trabalho dos pesquisados.

Consoante Goode e Hatt (1969, p.267), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social comum à conversação”. “O objetivo da entrevista é compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados” (LAKATOS, 2011, p. 281).

A entrevista semiestruturada, utilizada neste trabalho, “é quando o entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer

direção que considere adequada” (LAKATOS, 2011, p.281).

Para a elaboração do roteiro de entrevistas, utilizou-se de pesquisa bibliográfica prévia em livros, jornais, dissertações, teses, informativos na intranet e na internet, dentre outros, com o intuito de delimitar o que seria respondido pelos entrevistados.

Somente duas entrevistas houve a necessidade de agendamento. Elas duraram entre 15 e 34 minutos. Todos os entrevistados permitiram a gravação delas para posterior transcrição. Eles demonstraram interesse no tema e se prontificaram em responder os quesitos. Apenas uma entrevista foi realizada por *email*, não havendo a gravação dela, já que o entrevistado foi removido para trabalhar em outro estado. Elas se efetivaram entre os dias 13 de julho de 2016 e 27 de julho de 2016.

Foram elaborados dois roteiros de entrevista. Um para os sete chefes das delegacias especializadas e outro para o DRCOR. A análise da oportunidade de intervenção, quando cita a quantidade de entrevistados em cada questionamento da entrevista, considera somente os sete entrevistados, tendo tratamento diferenciado o DRCOR, já que o objetivo do trabalho é analisar o processo de escolha dos gestores das delegacias especializadas, e não para exercer a função de DRCOR.

Finalmente, foi realizada a observação participante, cujo objetivo é tão somente entender como ocorre o processo de escolha dos servidores para exercer as funções de chefia das delegacias da DRCOR (MS) que ensejou este trabalho. A observação também se estendeu durante toda a coleta de dados, sobretudo durante as entrevistas com os participantes. O registro da linguagem não verbal e as manifestações emotivas foram também objeto da observação. Estar mais próximo do contexto permitiu que este pesquisador conduzisse com mais segurança a entrevista-semiestruturada.

A observação participante iniciou-se antes da elaboração da pesquisa, já que o tema retratado neste trabalho despertou interesse deste pesquisador que é servidor da Polícia Federal desde 2013. Isso se tornou útil para a compreensão do processo, já que o observador foi inserido no contexto a ser estudado.

2.2.4 Perfil dos entrevistados

Todos os pesquisados são do gênero masculino e têm, em média, 40 anos de idade. São delegados de polícia federal, trabalham no órgão aproximadamente há dez anos e possuem nível superior em bacharel em direito. Apenas três pesquisados detêm diploma de especialização *lato sensu*. Nenhum possui especialização *stricto sensu*. Somente um deles possui pós-graduação em gestão pública. As outras pós-graduações são na área do direito.

O código de cada entrevistado foi baseado no alfabeto fonético da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), comumente utilizado em instituições de segurança pública para identificar as letras do alfabeto.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

Delegacia	Cargo	Idade	Formação acadêmica	Exercício no cargo	Exercício na função de chefe do setor atual	Experiências policiais	Código do entrevistado
DRE	Delegado	39 anos	Direito com especialização <i>lato sensu</i>	9 anos	2 anos	SR/MS (NO, Delepat e Delefaz)	ECHO
Delecor	Delegado	40 anos	Direito	13 anos	8 meses	Dourados/MS SR/MS (GRCF, Corregedoria, Delinst)	CHARLIE
Deleprev	Delegado	53 anos	Direito e Odontologia	13 anos	1 ano	SR/MS (DRE, GISE e DRCOR)	PAPA
Delinst	Delegado	41 anos	Direito com especialização <i>lato sensu</i>	10 anos	1 ano	Boa Vista/RR (Delinst e Delemaph) SR/MS (DRE, Delefaz e Delinst)	ÍNDIA
Delefaz	Delegado		Direito com especialização <i>lato sensu</i>	9 anos	3 anos e 7 meses	Dourados/MS	FOX
Delemaph	Delegado	39 anos	Direito	10 anos	6 anos	Naviraí/MS Corumbá/MS	MIKE
Delepat	Delegado	39 anos	Direito	10 anos	2 anos	Ponta Porã/MS	ALPHA

						SR/MS (Delefaz)	
DRCOR	Delegado	40 anos	Direito	11 anos	1 ano	Foz do Iguaçu/PR (Numig, NO) Londrina/PR Curitiba/PR (Comissão de Disciplina e GISE)	DRCOR

Fonte: quadro elaborado pelo autor

2.2.5 Tratamento dos dados/processo de categorização

A análise dos dados possibilitou a visualização das categorias analíticas, as quais se referem aos valores proeminentes na organização estudada. Procurou-se identificar padrões de respostas que fossem capazes de agregar informações às categorias, conforme sugere Merriam (1998). Para isso, seguiu-se a trajetória de análise de dados em espiral indicada por Creswel (2007).

Nessa análise em espiral, o manejo dos dados iniciou o processo. Após a organização dos dados, foram realizadas várias leituras aprofundadas das entrevistas e elaboradas anotações e lembretes. O passo seguinte consistiu da evolução na espiral da leitura e lembretes para a descrição, classificação e interpretação dos dados. Nesta curva da espiral, formou-se categorizações. Enfim, os dados foram representados.

Para Creswell (2007), o movimento em círculo analítico inicia-se com o gerenciamento dos dados em arquivo para que possam ser, posteriormente, convertidos em unidades de texto. Em seguida, procede-se a sucessivas leituras do material coletado com vistas a obter um sentido da base de dados como um todo, perceber como se apresentam as categorias pré-definidas e obter categorias *a posteriori*. Por fim, após considerar as inúmeras facetas de análise e as diferentes fontes de dados em apoio uma da outra, elabora-se o relatório final.

Como adotado pela maioria dos pesquisadores qualitativos, as gravações e observações foram transcritas. A transcrição, especialmente de entrevistas, é uma mudança de meio, e isso introduz questões de precisão, fidelidade e interpretação (GIBBS, 2009, p.28). O autor sugere que “a maioria das transcrições só capta os aspectos falados da entrevista, bem como reflete o

ambiente, o contexto a linguagem corporal e a ‘sensação geral da sessão’ (GIBBS, 2009, p.28).

A transcrição da entrevista foi feita pelo pesquisador em texto digitado. Nesse momento, iniciou-se a oportunidade da análise dos dados. Escutar as gravações com cuidado, ler e conferir a transcrição produzida fez com que este pesquisador familiarizasse ainda mais com o assunto. A primeira entrevista serviu de base para alterações pontuais no roteiro de entrevista.

A gravação dos dados foi efetivada por meio de aplicativo de gravação em celular. Os dados foram armazenados em *pendrives*. Em apenas uma entrevista houve ruído, dificultando, em algumas partes, a sua transcrição.

Cada transcrição foi realizada por dia. Elas demoraram aproximadamente quatro horas e foram escritas em seis laudas, em média. Só não foi possível a transcrição de uma entrevista, já que ela foi realizada por email (o entrevistado não se encontrava no MS). Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra.

Para o desenvolvimento das categorias, buscou-se recorrências nos dados que levassem a padrões que permitissem o agrupamento por categorias. Foram estabelecidas duas categorias e oito subcategorias, conforme o quadro 5. Elas foram apresentadas no capítulo da análise da oportunidade de intervenção.

Quadro 5 – Categorias analíticas

Categoria I: Limitação no processo de escolha das chefias	Categoria II: Pontos fortes no processo de escolha das chefias
Ausência de critérios definidos	Interesse do servidor e da Administração Pública
Experiências do servidor	Resultados
Dificuldades iniciais	Perfil do servidor
Falta de planejamento	
Falta de capacitação em gestão dos policiais	

Fonte: Dados obtidos a partir do processo de triangulação (2016)

2.3 CONTEXTO DA REALIDADE ESTUDADA

O Departamento de Polícia Federal (DPF), órgão do Ministério da Justiça, um dos responsáveis pela segurança pública nacional, atua na preservação da

ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio público (BRASIL, 1988).

As atribuições do órgão estão positivadas no art. 144 da Carta Magna, em seu artigo 144, §1º, incisos I a IV. Cabe à Polícia Federal

Apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei; prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência; exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras; e exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União (BRASIL, 1988).

Desse modo, a Polícia Federal apura a prática de diversos delitos penais, sendo responsável por investigar crimes contra o meio ambiente, a Previdência Social, os serviços postais, a ordem tributária, a organização do trabalho, os direitos humanos, os índios, o Sistema Financeiro de Habitação, os crimes eleitorais etc (notas da análise documental).

Além das atribuições arroladas na Constituição Federal de 1988, cabem à Polícia Federal, conforme descrito pelo Relatório de Gestão Consolidado de 2014 (BRASIL, 2014), Controle Migratório (Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980 - Estatuto do Estrangeiro), Controle de Armas (Lei nº 10.826, de 22 de dezembro de 2003 -SINARM); Controle de Empresas de Segurança Privada (Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983 e Lei nº 9.017, de 30 de março de 1995); Controle de Precursores Químicos - que possam ser utilizados no preparo de substâncias entorpecentes (Lei nº 10.357, de 17 de dezembro de 2001); Segurança de Dignitários - oficiais e autoridades estrangeiras (Lei nº 4.483/1964); Identificação Criminal e Civil (Lei nº 4.483/1964); Segurança ao Patrimônio da União coibindo turbacão ou esbulho possessório (Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003), Serviço de Estatística Criminal (Código de Processo Penal), Controle de Conflitos Fundiários (Decreto nº 6.061, de 15 de março de 2007), Representação Externa – INTERPOL (Lei nº 4.483/1964), e de Proteção à Testemunhas (Lei 9.807, de 13 de julho de 1999).

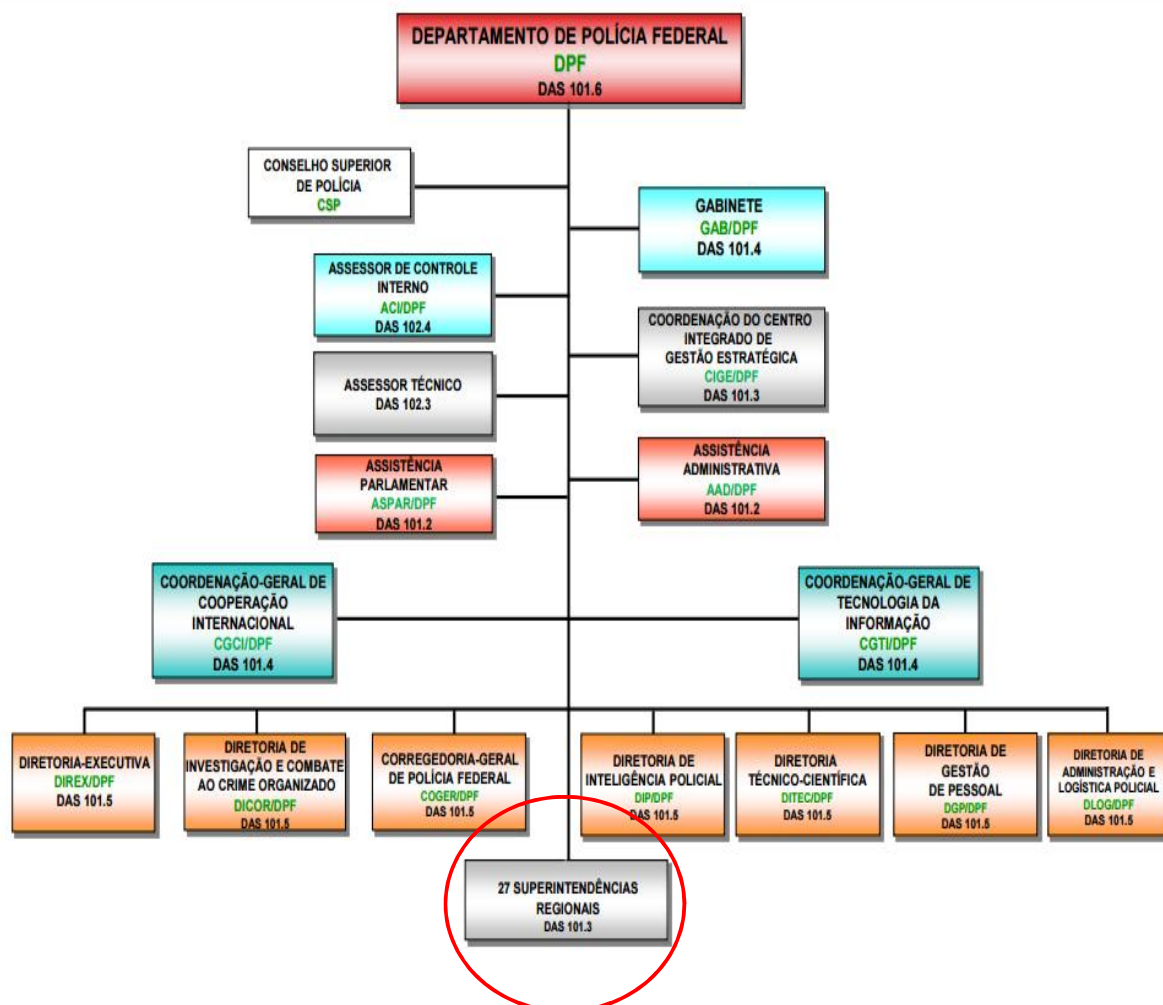
Quadro 6 – Competências Constitucionais e Infraconstitucionais

COMPETÊNCIAS CONSTITUCIONAIS	COMPETÊNCIAS INFRACONSTITUCIONAIS
CF, art. 144, §1º - competências da Polícia Federal • <i>crimes contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União (e entidades autárquicas e empresas públicas)</i> • <i>crimes de repercussão interestadual ou internacional</i> • <i>tráfico de entorpecentes</i> • <i>contrabando e descaminho</i> • <i>Policiamento marítimo, aeroportuário e de fronteiras</i> • <i>polícia judiciária da União.</i> CF, art. 109 – Apuração de crimes de competências da Justiça Federal • <i>crimes previstos em tratado ou convenção internacional</i> • <i>causas relativas a direitos humanos</i> • <i>crimes contra a organização do trabalho</i> • <i>crimes contra o sistema financeiro e a ordem econômico-financeira (crimes financeiros - Lei 7492/86 e crimes de lavagem de dinheiro - Lei 9613/98)</i> • <i>crimes cometidos a bordo de navios ou aeronaves</i> • <i>crimes de ingresso ou permanência irregular de estrangeiro</i> • <i>conflitos sobre direitos indígenas</i>	• Lei 9.605/98 - Crimes contra o meio ambiente, fauna e flora • Lei 8069/90 (art.241 e 241-A) –Crimes de pedofilia na internet • Lei nº 2.889/56 - Crime de genocídio • Lei 9983/00 - Crimes contra a Previdência Social • Lei 4737/65 - crimes eleitorais • Lei nº 7.170/83 - Crimes contra a Segurança Nacional • Lei 10.446/02 - Crimes de repercussão interestadual • Lei nº 10.683/03, art. 27, §7º - Turbação e esbulho possessório dos bens da União • Lei nº 9.807/99 - Proteção de testemunhas • Lei 6.815/80 -Controle e Registro de estrangeiros • Decreto nº 1.983/96 - Emissão de passaportes • Lei 10826/03- Registro, controle e fiscalização de armas de fogo e munição • Leis 7.102/83 e 9017/95 –controle e fiscalização de Segurança Privada • Lei 10.357/01- Controle e fiscalização de produtos químicos • Lei nº 4.483/64- Segurança de Dignitários (autoridades) • Lei 4.483/64- Identificação civil, criminal e estatística criminal

Fonte: Federação Nacional dos Policiais Federais (2014)

A Polícia Federal é composta por conselhos, assessorias, assistências, coordenadorias, diretorias e superintendências regionais, como especificado no organograma abaixo (Figura 3).

Figura 3 - Organograma simplificado do Departamento de Polícia Federal



Fonte: organograma extraído do endereço eletrônico <http://www.dpf.gov.br>, acessado em 09 de março de 2015.

2.3.1. O contexto atual da gestão por competências na Polícia Federal

Com o intuito de implementar a gestão por competências na PF, “várias ações estratégicas foram deflagradas nos últimos anos”, como elenca Glória Júnior (2012, p.87): a) revisão do modelo educacional da Academia Nacional de Polícia, conduzido pela fundação Univera; b) atualização, ocorrida em 2007, do Perfil Profissiográfico, o qual incluiu uma pesquisa online que contou com a participação de 3.695 Policiais Federais de todas as regiões do país; c) cursos

de gestão de pessoas e oficinas de mapeamento de competências realizadas na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); d) cooperação técnica com Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) para desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão de pessoal; e) capacitação de gestores por meio do curso de “Introdução à Gestão por Competências”. Referido curso foi conduzido pela plataforma de ensino à distância (EAD) da ANP; f) mapeamento das competências gerenciais técnicas e de suporte, conduzido pela UNB (Universidade de Brasília), em 2009; g) pesquisas de clima organizacional conduzidas pela consultoria SENSUS; h) elaboração e distribuição de cartilhas para a divulgação de conceitos e de informações sobre como será o processo da gestão por competências na PF.

Essas ações têm o objetivo de difundir a nova proposta de gestão a ser implementada pela Polícia Federal. Seus principais conceitos foram transmitidos a seus funcionários dentro dessa nova perspectiva de gestão de pessoas. Não obstante as ações realizadas pela Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP), a gestão por competências ainda não foi incorporada na instituição.

Entretanto, conforme entendimento de Glória Júnior (2012, p.88), “algumas etapas para a consolidação da gestão por competências não foram concluídas”, tais como: a) revisão e adequação das normas internas, em especial as de capacitação; b) desenvolvimento e concretização na instituição da formação e capacitação baseadas no desenvolvimento de competências; c) estruturação dos cursos e currículos com base no mapeamento de competências; d) implementação dos sistemas informatizados de gestão de recursos humanos; e) aprimoramento do processo de avaliação de desempenho dos servidores; f) realização de estudos para a reestruturação dos Planos das Carreiras Policial e Administrativa; g) aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção do DPF; h) instituição de uma Escola Superior de Polícia.

Ainda com o propósito de implementar a gestão por competências no órgão, inúmeros normativos foram instituídos sobre o tema, bem como algumas normas que disciplinam a capacitação dos seus servidores.

A Instrução Normativa (IN) n.º 08 estabelece as diretrizes e competências para o planejamento e a gestão das ações de capacitação dos recursos humanos do DPF. 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 descentralizadas do DPF, as Equipes de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Todos os anos haverá levantamento das necessidades específicas de treinamento para o ano seguinte, quais sejam: *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.

Além das diretrizes acima, serão também considerados os seguintes aspectos para o levantamento das necessidades de treinamento: *I* - as metas e os objetivos de cada unidade para o próximo exercício; *II* - as deficiências identificadas na execução das diversas atividades que possam ser relacionadas a treinamento inadequado, insuficiente ou inexistente; e *III* - as atribuições de cada cargo/função.

A portaria n.º 473/2008 traça 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 orientarão a implementação do 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.

Além dos normativos internos instituídos no órgão, leis, decretos e a própria Constituição Federal estabelecem políticas de capacitação dos servidores da administração pública federal. Sendo assim, atingem diretamente os servidores do DPF. Glória Júnior (2010, p. 95) sintetiza as normas de capacitação que regulamentam os servidores da polícia federal.

Quadro 7 - Resumo das normas de capacitação do servidor do DPF

(continua)

Norma	O que ela regulamenta
CF, Art.39 § 2º.	Criação e manutenção de escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
Lei nº 8.112/1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Prevê as modalidades de capacitação do servidor público.
Lei nº 9.527/1997	Altera a redação da Lei 8.112/1990, entre eles afastamento remunerado para participar de cursos de capacitação.
Instrução Normativa n.º 08/2004 -DG/DPF	Estabelece as diretrizes e competências para o planejamento e a gestão das ações de capacitação dos recursos humanos do DPF.
Instrução Normativa n.º 09/2006 DG/DPF	Altera a IN nº 08/2004, busca garantir que servidores que participaram de ações de capacitação custeadas com verbas públicas não se desliguem dos órgãos logo após se qualificarem.
Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei 8.112/1990.
Portaria n.º 208/2006-GAB/MPOG	Define os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e os responsáveis pelo processo de implantação da Gestão por Competências nos órgãos da Administração Pública Federal.
Portaria nº 473 /2008-DG/DPF	Dispõe internamente sobre o art. 102, inciso IV da Lei no. 8.112/90, regulamentado parcialmente no Decreto no. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, traçando diretrizes de uma política de capacitação de servidores.
Lei nº 11.907/2009	Altera a redação da Lei 8.112/1990, regula o afastamento remunerado do servidor para participação em Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu no País.
Instrução Normativa n.º 100/2016-DG/DPF	Regulamenta os procedimentos para a execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal e do Programa de Capacitação da Polícia Federal, define os critérios para a participação dos servidores nos eventos de capacitação, e dá outras providências.
Portaria n.º 6.194/2016-DG/DPF	Institui a Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal.
Portaria n.º 6.198/2016-DG/DPF	Define os instrumentos para o planejamento, execução, orientação, coordenação, promoção e avaliação dos instrumentos da Política de Desenvolvimento de Pessoal, e dá outras providências.
Portaria n.º 6.220/2016-DG/DPF	Institui o Comitê Gestor de Capacitação - CGC, no âmbito da Academia Nacional de Polícia, as

	Equipes de Treinamento e Desenvolvimento, no âmbito das unidades centrais e Superintendências Regionais, e dá outras providências.
--	--

Fonte: Glória Júnior adaptado e atualizado por este autor (2012, p.95)

2.4 DESCRIÇÃO DA OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO

Dentro do escopo legal, as oportunidades de intervenção, conforme prevê os objetivos desta pesquisa, foram correlatas à crítica feita no processo de ocupação da função de chefia.

Na Polícia Federal em Mato Grosso do Sul, nos setores da Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR), os cargos de chefia são exercidos por Delegados de Polícia Federal, embora haja no quadro de pessoal outros cargos, a saber: Agente de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal; Papiloscopista Policial Federal, Perito Policial Federal e servidores administrativos. Há muitos anos os bacharéis em direito são responsáveis pela gestão do órgão.

Em dezembro de 2014, a Presidente promulgou a Lei 13.047 que reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, alterando a Lei 9.266, de 15 de março de 1996. Dispõe a nova Lei 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, grifo do autor). Excetua-se da direção as atividades periciais, que pertencem, exclusivamente, aos Peritos Criminais Federais.

Ainda conforme a Lei 13.047 “O ingresso no cargo de Delegado de Polícia Federal, realizado mediante concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil, é privativo de **bacharel em direito** e exige três anos de atividade jurídica ou policial, comprovados no ato da posse” (BRASIL, 2014, grifo do autor).

Mesmo que a aludida lei seja recente, a chefia das delegacias da Polícia Federal pertencia ao cargo de delegado que, culturalmente, dirige as atividades do órgão. Chama atenção o fato de que o edital do concurso público (BRASIL, 2012) para provimento de vagas no cargo de Delegado de Polícia Federal (edital

n.º 11/2012 – DPG/DPF, de 10 de junho de 2012) não prevê em suas etapas, eliminatórias ou classificatórias, provas de conhecimentos em gestão (pública, estratégica, de pessoas), exceto no curso de formação policial. As provas escritas (objetiva e subjetiva) e oral requerem, apenas, conhecimentos na área do direito.

O conhecimento jurídico é importante, mas não imprescindível, para os trabalhos de investigações policiais. No entanto, essa área do saber não se alinha, em tese, às competências necessárias para a gestão administrativa.

Também chama atenção o mesmo edital (BRASIL, 2012) constar pontuação mais elevada para os candidatos que possuem pós-graduação *stricto sensu* ou *lato sensu* na área exclusivamente jurídica, sendo aqueles que possuem na área de gestão não pontuam. Ademais, a pontuação para o candidato que possui doutorado na área de direito é maior daquele que detém experiências profissionais no exercício policial.

Um passo importante foi dado na última turma de delegados da Academia Nacional de Polícia, inserindo matérias relacionadas à gestão no órgão. As matérias adotadas foram fundamentos de gestão de processos e projetos (8h/a); gestão de descentralizadas (10h/a); gestão orçamentária e financeira (30h/a); gestão de pessoas (40h/a).

Apenas dois entrevistados trabalham no setor atual por mais de três anos. Três possuem um ano de exercício. Destaca-se **Mike** que atua há seis anos na chefia e é o chefe mais antigo dentre as Delemaphs do país. Mesmo eles estando há pouco tempo no setor atual, eles trabalham há bastante tempo na organização, inclusive na gestão de setores, como aponta eles.

Seis entrevistados exerceram suas atribuições em delegacias de interior. **Mike**, por exemplo, foi lotado na delegacia de Naviraí/MS e exerceu o cargo de chefe substituto por dois anos. Em Corumbá também exerceu o cargo de chefe por dois anos. E atualmente encontra-se no setor por seis anos. Dos dez anos de policial federal, oito foram exercendo atividades de gestão.

Alpha atuou na delegacia de Ponta Porã por três anos e poucos meses. Posteriormente, trabalhou na Delefaz da SR/MS, onde desempenhou o cargo de chefe substituto.

Índia tomou posse em Boa vista, Roraima. Lá, atuou como chefe da Delinst e da Delemaph. Em Campo Grande-MS, trabalhou na DRE, na Delefaz e Delinst.

Echo trabalhou em Campo Grande-MS no NO, na Delepat e na Delefaz. Não exerceu cargo de chefia apenas neste último setor.

Papa atuou na DRE e no GISE como chefe, ambas as áreas relacionadas ao combate a crimes de entorpecentes. Atuou como DRCOR na SR/MS na administração anterior.

Fox desempenhou o cargo de chefia da delegacia de Dourados por quatro anos, tendo permanecido naquela localidade por seis anos e meio. Encontra-se na Delefaz por seis anos e sete meses.

Por fim, **Charlie** trabalhou em Dourados por dois anos e poucos meses. Posteriormente, atuou como chefe do Grupo de Repressão a Crimes Financeiros por quatro anos. Depois, trabalhou na Corregedoria; e na Delinst, como chefe [notas da triangulação].

Seis entrevistados trabalharam em delegacias descentralizadas, ou seja, delegacias de interior dos estados. Normalmente nessas áreas, o policial trabalha na investigação de diversos crimes. Já na Superintendência, os policiais investigam crimes semelhantes. Exemplo: quem atua na Delepat trabalha somente com o combate de crimes contra o patrimônio; na Deleprev trabalha somente contra o combate aos crimes previdenciários [notas da triangulação].

O *knowhow* adquirido nessas descentralizadas é fundamental para o desempenho do cargo de chefia nas delegacias especializadas. O DRCOR corrobora com esse pensamento ao afirmar que um dos critérios para a escolha do profissional mais competente para exercer o cargo de chefia é ter trabalhado no interior. Ele diz: “eu acho que para você assumir como DREX, DRCOR, você deve ter chefiado uma delegacia do interior. Eu acho que poderia ser um critério” (**DRCOR**).

Notou-se, durante as entrevistas, que alguns respondentes atuaram como chefes das delegacias mesmo nunca terem trabalhado em atividade policial. Em pesquisas na intranet da Polícia Federal, percebe-se a prática costumeira de atribuir aos delegados recém lotados no órgão o cargo de gestão. Ex.: o estudante logra êxito no concurso público e é aprovado no curso de formação policial. Logo após os trâmites necessários, ele é empossado em delegacias de

interior, normalmente fronteiriças, onde a demanda por servidores é maior. Lá, quando não há delegado que já trabalha no local ou quando os que estão nessa localidade encontram-se na iminência de serem removidos, o delegado que entra em exercício primeiro é o responsável por toda a delegacia.

Durante a pesquisa notou-se, também, certa preocupação dos questionados em relação ao critério adotado para a escolha dos chefes da delegacia do interior do estado. Nelas, há diversos setores e dezenas de servidores, muitos deles já trabalham há bastante tempo nessas localidades. Como existe o impedimento cultural e legal desses servidores se tornarem responsáveis por toda a delegacia, um recém empossado que ocupa o cargo de delegado é “convidado” a assumir tal atribuição.

Esse gargalo foi percebido durante as entrevistas, bem como pela experiência adquirida deste pesquisador que já trabalhou em delegacias fronteiriças no Mato Grosso do Sul. Embora exista notório problema em relação a essa gestão, essa problemática não foi tema deste estudo.

Não somente preocupa os critérios adotados (ou a falta de critérios adotados) na escolha dos chefes das delegacias do interior como também nas delegacias especializadas (objeto deste estudo), como as da DRCOR da Superintendência da Polícia Federal no MS. Entender como esse processo ocorre é fundamental para adotar práticas que contribuam para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva, condizente com as demandas modernas da nova gestão pública, agregando valor à organização e ao profissional.

3 ANÁLISE DA OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO

Na abordagem racionalista, os requisitos de ocupação de determinada função são preenchidos, *à priori*, por meio de uma série de atributos determinados pelas organizações. Nessa perspectiva, o indivíduo não é levado em consideração enquanto pessoa humana, possuidora de valores, de uma visão de mundo única, de experiências pessoais e profissionais diversas e em constante construção.

Entretanto, embora se critique a abordagem racionalista, no âmbito da PF verifica-se que sequer uma sistemática competente para ocupação de determinados cargos para o exercício da chefia é aplicada. Muito se discute, mas pouco se vê a prática, restando essa lacuna como a principal oportunidade de intervenção identificada.

De acordo com o desenvolvimento da teoria na área de competências organizacionais e de gestão por competências, seria temerário indicar algo como novidade, sendo que teoricamente a forma pela qual os atributos pretendidos pelo famoso CHA começam a dar mostras de esgotamento. Não se pode restringir esse entendimento notoriamente simplório ao contexto das atribuições do policial federal. Sandberg (1996) critica tal abordagem predicando que o desenvolvimento de competências deve ser compreendido nas práticas organizacionais, priorizando as experiências e vivências do dia a dia. “Por meio da análise de competências, eu estou cada vez mais convencido que os aspectos essenciais da competência humana não podem ser reduzidos a uma lista externa de atributos relacionados ao trabalho” (SANDBERG, 1996, p.20)

Verifica-se que o trabalho de gestão dessas delegacias é complexo e requer um conjunto de competências que vai além do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Reduzi-los à complexidade das atividades de gestão nos distintos departamentos da Polícia Federal significa dizer que a competência dos profissionais é orientada exclusivamente para o trabalho. De outra forma, existe, *a priori*, um cabedal de qualificações e características previamente estabelecidas para o desenvolvimento do trabalho. Pensar assim restringe-se aos paradigmas positivistas adotados pela corrente americana.

A seguir são apresentadas as duas categorias e subcategorias analíticas

principais, estabelecidas a partir da estratégia de triangulação proposta, conforme o quadro 5, explicado anteriormente nos procedimentos metodológicos.

3.1 CATEGORIA I: LIMITAÇÕES NO PROCESSO DE ESCOLHA DAS CHEFIAS

3.1.1 Ausência de critérios definidos

Aos responsáveis pelas delegacias especializadas da DRCOR¹ foi perguntado como foi o processo de escolha da chefia do setor. Notou-se que não há critérios formais para o preenchimento das vagas. Um entrevistado não soube informar o real motivo do convite. Outro tinha suposição. Seguem alguns relatos que discorrem esse procedimento administrativo.

Eu não sei como é que foi isso por parte da administração. Eu fui convidado. Eu estava atuando na Fazendária. Era o delegado mais antigo da Fazendária. Aí me convidaram. Acho que pela matrícula. Me convidaram se eu queria chefiar a Delepat. Eu aceitei, mas eu não sei como é que foi. Eu sei que o pessoal pergunta e tal, se gosta... Isso aí quem vai te responder vai ser a Administração. Chegaram pra mim e perguntaram se eu aceitaria chefiar a Delepat... É uma delegacia que me chamava atenção aí eu aceitei (**ALPHA**).

Alpha acredita que pode ter sido escolhido por ser um dos mais antigos na atuação como Delegado de Polícia Federal na SR/MS. Essa prática é comum no serviço público e ocorre costumeiramente na Polícia Federal. Há uma crença que o servidor com mais tempo de exercício na profissão seja o mais experiente, o mais competente para assumir determinadas atribuições, mesmo nunca tendo as desempenhado. Confunde-se, portanto, a quantidade de anos trabalhados com a capacidade do profissional.

Esse raciocínio pode ser percebido pelas palavras do DRCOR²

O perfil e a experiência a gente ganha fazendo. Dez anos no DPF não fazendo muita coisa não te dar experiência. Cinco anos vai te dar muito mais experiência se você fizer alguma coisa. Por exemplo, eu tenho 11

¹ DRCOR – Delegacia Regional de Combate ao Crime Organizado.

² DRCOR – Delegado Regional de Combate ao Crime Organizado.

anos de DPF. Eu tenho experiência em diversas áreas, chefei diversas coisas, fiz muita operação, fiz muito flagrante. Com certeza tenho muito mais experiência em várias áreas do que talvez gente que esteja 20 anos e não tenha se disposto a tanto (**DRCOR**).

Por conseguinte, presume-se o “tempo de casa” como o conhecimento necessário para o desempenho de uma tarefa. Cheetham e Chivers (1998) evidencia que a competência cognitiva é a capacidade de utilizar o conhecimento na prática no contexto laboral. Ademais, somente o atributo da antiguidade na profissão não preenche todos os requisitos propostos pelos autores para desempenharem o trabalho com competência.

Não somente Cheetham e Chivers (1998), mas outros autores da corrente interpretativista de competência como Boterf (1995, 2003, 2006), Dutra (2004), Zarifian (1999, 2001, 2010) dão ênfase ao contexto que a situação está emergida. Assim sendo, a “matrícula antiga” não garante que o indivíduo fará a entrega necessária em dado momento.

Mike acredita que pode ter sido pelo motivo de já ter realizado investigações na seara dessa delegacia.

Superintendente da época, Dr. Lara, acredito que os critérios que ele utilizou para me nomear como chefe da delegacia foi pelo fato do histórico das minhas investigações, das operações que eu deflagrei tanto em Naviraí quanto em Corumbá, das minhas lotações anteriores, que eram na área de meio ambiente. Naviraí era agrotóxico, proteção do meio ambiente, do solo, das propriedades rurais. E Corumbá por conta da operação Jaguar, que é a operação que repreendeu o Safari de onças pintadas no Pantanal. Quando eu era chefe de Corumbá eu já tinha ministrado palestras nos encontros de Delemaph, a respeito tanto da operação de agrotóxico como da onça pintada. Acredito que foi por conta disso aí que coincidiu ter vagado a chefia.

Depreende-se que os motivos sugeridos por **Mike** são baseados nas competências cognitiva e funcional, já que ele atuou em diversas investigações de combate aos crimes ambientais. As competências comportamentais e de ética, em tese, não foram levadas em consideração.

Diferentemente do processo de preenchimento da vaga dos outros entrevistados, **Índia** era substituto e assumiu quando o responsável pelo setor foi removido para uma delegacia do interior. “ [...] quando ele saiu, eu já estava acostumado com o serviço, então, eu sucedi na linha da sucessão naturalmente. Seria eu mesmo que já tinha conhecimento do serviço” (**ÍNDIA**).

Não obstante, o processo de escolha para ser chefe substituto da Delinst aconteceu exclusivamente pelo interesse administrativo.

Eu era da DRE aí tinha dois delegados na Delinst, eu não me lembro agora. Um teve que sair, foi removido e aí foi uma época dessa que chama de dança das cadeiras, foi mudando aqui, mudando ali... eu na época tirei uma licença e quando eu voltei da licença só me chamaram e falaram assim: tá precisando de um pra Delinst, vai ser você. Não foi uma opção que me deram. Escolhe aí e tudo... falaram: tá precisando... o Superintendente na época falou que eu tinha o perfil porque na época eu negociava muito com índio e ele achou que eu servia pra esse papel de negociar. Acho que ele pensou nisso, mas foi desse jeito. O Superintendente chama e fala: acho que você tem o perfil e vai pra lá. Normalmente acontece isso? É, decisão do Superintendente. (**ÍNDIA**).

Observa-se apenas a decisão da Administração em escolher o servidor que atuará na gestão da delegacia em detrimento dos interesses do indivíduo. Para ele, o critério anteposto foi a habilidade em negociação. Nesse caso a competência comportamental foi preponderante para o estabelecimento do profissional na Delinst.

Em síntese, na DRE e na Delinst os substitutos sucederam o atual chefe da delegacia. Na Delecor, **Charlie** foi convidado para retornar os trabalhos no setor. **Papa** solicitou para trabalhar na Deleprev e foi atendido. **Mike** acredita saber os motivos do seu convite. **Papa** foi convidado pela Administração e aceitou o convite. **Alpha** desconhece os motivos que o tornaram chefe da Delepat.

Nota-se que não há precisão dos critérios adotados para a escolha do chefe do setor, não há uniformidade, padrões. Embora o **DRCOR** não tenha feito parte no processo de escolha dos seus subordinados, ele teceu comentários sobre o tema.

O **DRCOR** é policial federal há onze anos. É responsável na Superintendência de Campo Grande-MS por todas as delegacias especializadas de combate ao crime organizado há quase um ano. Assim que assumiu o encargo, as chefias já estavam definidas. No primeiro momento ele não realocou seus subordinados. Ele conta que no início eventualmente se faz alguma mudança. As alterações ocorrem “sempre tentando verificar a aptidão da pessoa, o interesse naquela área, porque aquela pessoa tem que querer trabalhar, logicamente também com o interesse administrativo” (**DRCOR**).

Os principais fatores que influenciam a determinação da escolha de um chefe das delegacias da DRCOR (ou de um substituto) são o perfil, o interesse administrativo e o interesse do servidor, apresenta o **DRCOR**. Nem sempre esses motivos são convergentes. “Óbvio que não dá pra colocar todo o mundo trabalhando no que gosta, mas dentro do possível tentar que a coisa ande” (**DRCOR**).

Também faltam critérios na escolha dos chefes nas delegacias do interior do estado. Nas pesquisas verificou-se essa deficiência no processo de escolha das chefias das delegacias descentralizadas. Em entrevistas informais por este pesquisador, observa-se o descontentamento dos diversos cargos da carreira. Complementando esse ponto de vista, **Índia** relata

Tinha acabado de entrar, tinha que ser chefe por causa de efetivo. Eu não tinha na época, realmente, eu não tinha ainda conhecimento pra exercer a chefia, mas o que acontece é o seguinte: conhecimento teórico ali a gente tem, né, e sabendo lidar com as pessoas... uma coisa importante é você ouvir as outras pessoas que estão ali. Você vai tomar as decisões como chefe, mas assim, nesse momento você tem de se cercar de quem conhece tudo ou ainda contar com o DRCOR, DREX ou até com o Superintendente se for o caso. Se for o caso também órgão central. Aqui na Delinst a gente tem CGDI. DRE tem a CGPRE, então, a questão é saber pelo menos pra quem pedir orientação. Eu acho que o ideal pra exercer chefia de delegacia realmente é a pessoa trabalhar naquela delegacia por algum tempo, como substituto ou não, porque às vezes aqui na maioria das delegacias não tem mais de dois delegados...

Em sentido contrário, **Echo** diz

não vejo problema em um recém egresso da Academia Nacional de Polícia assumir uma função de chefia de uma delegacia, pois, normalmente, vem capacitado intelectualmente para tanto (devidamente comprovado por meio de difícil concurso público), trazendo consigo experiências profissionais pretéritas (assim como eu), sendo uma exigência legal, introduzida pela MP 657, que as funções de gestão da PF sejam exercidas pelos DPFs

Observa-se uma celeuma na melhor maneira de escolher o responsável da delegacia, pois a Lei 13.047/2014 (BRASIL, 2014) informa que um delegado de polícia federal deverá exercer as atividades de direção do órgão. No entanto, já existem policiais mais experientes nessas delegacias que não são chefes por impedimento cultural e legal.

Um entrevistado não soube informar se era chefe substituto em outra delegacia. Dois entrevistados não souberam o motivo de ter sido escolhido para substituir o atuante em determinado setor. Observa-se sob o ponto de vista dos subordinados que não houve critérios de escolha. Um entrevistado acredita que pode ser por causa da proximidade das duas delegacias. Outro disse que o superintendente à época informou que havia vagado o cargo de chefia de um setor e que ele teria perfil adequado para assumir essa responsabilidade. Não lhe foi concedida opção.

Ao ser questionado sobre os pontos positivos e negativos do atual processo de escolha das chefias, o **DRCOR** respondeu:

O positivo eu entendo que você dá uma liberdade para o administrador de poder colocar pessoas com que ele tenha mais confiança em determinados casos e poder criar uma equipe coesa, mas também não discordo, que isso também é um ponto negativo. Concordo que talvez o ideal seria ter alguns critérios em pelo menos alguns cargos, alguns critérios objetivos: um tempo mínimo de casa para algumas chefias. Por exemplo, eu acho que para você assumir como DREX, DRCOR, você deve ter chefiado uma delegacia do interior. Eu acho que poderia ser um critério. Eu acho que deveriam ter alguns critérios, mas também não podem ter critérios tão arraigados que você não dê ao administrador possibilidade nenhuma de escolher sua equipe porque aí também é complicado (**DRCOR**).

Aponta o **DRCOR** que deveria ter aspectos objetivos e subjetivos na escolha dos chefes. Os critérios subjetivos, como a confiança, podem ser analisados sob a concepção da competência ética e valores. O “tempo mínimo de casa” poderá ser tratado na perspectiva das competências cognitiva, funcional e comportamental. A adoção dos quatro grandes grupos propostos por Cheetham e Chivers (1998) convergem para a busca de um indivíduo que exerça suas atribuições com competência.

3.1.2 Experiências do servidor

É importante que o servidor que chefiará a delegacia tenha trabalhado no setor que irá atuar ou que já esteja trabalhando. Isso favorece a transmissão do conhecimento, fator importante para uma gestão competente baseada no modelo interpretativista. A Polícia Federal possui como ação estratégica

desenvolver, sistematizar e implantar sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção do conhecimento, promovendo a comunicação entre as partes interessadas e preservando o aprendizado, fomentando a pesquisa científica e a inovação, estudos e experimentos de interesse da Instituição (BRASIL, 2014).

Portanto, o contato do servidor com as atividades que serão efetuadas por ele alinha-se com a ação estratégica da gestão do conhecimento visada pelo órgão.

Echo pontuou aspecto importante sobre experiências pretéritas dos profissionais. Todos os entrevistados trabalhavam em outras organizações antes de desempenharem o cargo de delegado. Um entrevistado acredita que pelo fato de já ter sido professor de matemática auxiliou na profissão “Eu acredito que hoje eu leciono na ANP por conta da minha experiência anterior de professor, de conseguir falar ao público de forma didática”. Apesar de possuir conhecimentos na área de exatas, eles não são utilizados diretamente no labor dia a dia.

Índia respondeu:

Acho que toda experiência que a gente tem... A gente não deve achar que pra polícia só serve experiência de polícia. Eu, por exemplo, meu primeiro emprego foi na caixa econômica e, aqui, eu já tive oportunidade de fazer uma operação investigando crime praticado em detrimento de bens da União, que a Caixa Econômica é empresa pública e eu tinha mais conhecimento que um outro delegado teria porque eu trabalhei três anos na Caixa Econômica, no setor de habitação, fundo de garantia. Então eu sabia como funcionava... é... a experiência da justiça... e experiência de vida. Experiência de vida conta pra você exercer qualquer.

Echo disse:

Trabalhei no DETRAN/MS como vistoriador, o que me ensinou a lidar com público em situação de stress; trabalhei no jurídico das Lojas Americanas e na Procuradoria do Município do Rio de Janeiro, onde me aprofundei nos estudos jurídicos nas áreas empresarial, meio ambiente e urbanismo, bem como pude melhor entender a máquina administrativa no setor público.

Outro chefe afirmou “acho que toda experiência é válida”. Depreende-se do conceito de experiência proposto por Heidegger (1987) ³, que o sujeito da

³ [...] fazer uma experiência com algo significa que algo nos acontece, nos alcança; que se apodera de nós, que nos tomba e nos transforma. Quando falamos em “fazer” uma experiência, isso não significa precisamente que nós a façamos acontecer, “fazer” significa aqui: sofrer, padecer, tomar o que nos alcança receptivamente, aceitar, à medida que nos submetemos a

experiência está aberto às transformações. É experiência aquilo que nos toca, que nos atinge, que ao nos acontecer, transforma. A experiência requer mudanças, alterações e evoluções.

O sujeito da experiência, segundo Bondía (2002), “é um sujeito alcançado, tombado, derrubado. Não um sujeito que permanece sempre em pé, ereto, erguido, seguro de si mesmo”. De modo antagônico, o sujeito incapaz de experiência seria um sujeito inatingível, apático, determinado por seu saber, por seu poder e por sua vontade.

Para o **DRCOR**, o ideal é que o chefe substituto suceda o atual no mesmo setor. O desejo é que cada delegacia tenha pelo menos dois delegados, um chefe e um substituto. Por conta do baixo efetivo, há delegacias, como a Deleprev e a Delemaph, que o chefe de uma unidade substitui o da outra.

A substituição natural não garante a competência funcional, comportamental ou cognitiva do profissional. Entretanto, facilita o prosseguimento das atividades já desempenhadas na repartição. Ainda mais quando o setor requer conhecimentos e procedimentos específicos, como a Deleprev, a Delemaph e a Delecor. Servidores que já trabalham nesses locais tendem a produzir melhores resultados. Os dois primeiros sentiram bastante dificuldade ao iniciar as suas atribuições nessas delegacias, já que ainda não haviam trabalhado em uma área tão específica. O último, como já atuara no setor, não teve dificuldades técnicas ou cognitivas.

Para **Fox**, o aspecto mais importante a ser levado em consideração para a escolha de um novo chefe é o conhecimento na área (competência cognitiva). Portanto, ter trabalhado no setor é importante para o melhor desenvolvimento das atribuições. Segundo ele, não basta possuir conhecimento na seara de investigação. É preciso ser um bom administrador.

[...] Eu acho que conhecimento na área, né? Que eu acho que na maioria das vezes pelo menos é observado e capacidade de gestão porque às vezes uma pessoa... ele é um excelente investigador, né? Mas ele não tem capacidade de gerir pessoas, ele é um péssimo administrador. O que acontece hoje que eu vejo que às vezes é [...] você pegar uma pessoa que desenvolveu uma operação, né? Um trabalho de grande vulto, trabalho significativo e credenciá-lo a ser chefe de uma delegacia. Às vezes funciona, boa parte das vezes

algo. Fazer uma experiência quer dizer, portanto, deixar-nos abordar em nós próprios pelo que nos interpela, entrando e submetendo-nos a isso. Podemos ser assim transformados por tais experiências, de um dia para o outro ou no transcurso do tempo. (HEIDEGGER, 1987, p. 143).

funciona. Só que às vezes essa pessoa quando exerce essa função de chefia, você perde um grande investigador que poderia conduzir outras grandes investigações e perde também porque ele não vai conseguir exercer com a excelência que ele exerceu a investigação a gestão. (FOX)

Nota-se a relevância do conhecimento nas atividades de investigação. Ademais, as competências cognitivas isoladamente não satisfazem a realização de todos os afazeres que envolvem as atribuições de um chefe de uma delegacia especializada, já que algumas atividades requerem também o uso de outras competências, como as comportamentais, no caso de negociação de conflitos indígenas. Alguns servidores desenvolvem trabalhos notórios nas investigações policiais, mas talvez não sejam os profissionais ideais ao exercício de gestão, como aponta **Fox**. Entender todo o trabalho que envolve o indivíduo é fundamental para a melhor escolha de sua função dentro da organização.

3.1.3 Dificuldades iniciais

As dificuldades sentidas pelo sujeito incrementam-se com o desenvolvimento de suas experiências. Quando perguntado aos entrevistados “quais foram as principais dificuldades ao assumir o cargo de chefia”, verificou-se que a maioria se deparou com a dificuldade da gestão de pessoas. Dois chefes apresentaram dificuldades em termos técnicos, já que a delegacia exigia conhecimento bastante específico na área.

Papa relatou que “No departamento, até inclusive na ANP⁴, ele não prepara você para gerir pessoas, você vai pegando na prática, amadurecimento”. Observa-se pelo relato que a habilidade de gerenciar pessoas é adquirida no dia a dia do gestor.

Sendo assim, a exposição a situações novas ou imprevistas leva o indivíduo a buscar respostas adequadas para lidar com o que é novo, passando por um processo dinâmico de aprendizagem, em que a ação e a reflexão frente a essas situações levam ao desenvolvimento de competências necessárias à nova situação (BITENCOURT, 2004).

⁴ ANP significa Academia Nacional de Polícia. Antes de entrarem em exercício na Polícia Federal, os policiais são formados na ANP.

Constata-se que um dos aspectos mencionados na maioria das entrevistas (cinco entrevistados) é a dificuldade de lidar com as demandas pessoais dos subordinados. **Echo** expôs que sua maior dificuldade era a gestão de pessoas. “[...] Gestão de pessoas, considerando as diferentes características pessoais dos meus subordinados, cada um com aspirações próprias”. **Papa** complementa que “[...] dá pra equacionar esses problemas, que nem sempre são problemas do trabalho, mas problemas pessoais às vezes até, né?”.

Três entrevistados obtiveram dificuldades iniciais nos trâmites burocráticos da rotina do setor. **Alpha** foi enfático em dizer que nunca gostou da parte burocrática, embora ele tivesse que lidar com essa adversidade. Dois entrevistados sentiram dificuldades nos procedimentos administrativos porque nunca trabalharam no setor, diferentemente do **Índia**, que já era substituto. “[...] Então, eu já substituía às vezes, já participava do dia a dia, então, o trabalho pra mim não foi novidade, não foi como virar chefe de uma delegacia que eu nunca trabalhei” (**ÍNDIA**). “Eu era substituto, já trabalhava na delegacia há muito tempo então, quando eu assumi a chefia, não tive dificuldade com relação a isso”.

Tanto **Índia** quanto **Charlie** tiveram dificuldades estruturais; e não técnicas, de procedimentos ou de gestão. Esse fato comum talvez seja porque eles já atuaram no setor antes de se tornarem chefes. **Charlie** informou que, mesmo trabalhando na função a apenas oito meses, ele já foi chefe há quatro anos. Sua principal dificuldade ao retornar à função foi a falta de servidores administrativos para resolver as demandas administrativas, já que os policiais estavam com essa incumbência. Consequentemente, a atividade fim (que é a investigação) é dividida com a atividade meio. “Você está pagando um salário de policial utilizando metade do tempo para trabalhar com tarefas administrativas. Você está sendo pago em excesso para isso” (**CHARLIE**).

“Se eu tivesse um assessor administrativo só pra mim, para a chefia da delegacia, eu teria capacidade de ‘tocar’⁵ o dobro de inquéritos melhor do que a carga agora. Eu estimo” (**CHARLIE**).

Ao assumirem a chefia do setor atual, dois entrevistados responderam que encontraram servidores bastante desmotivados, por diversos motivos. **Fox** elencou três motivos: pós-greve dos servidores, falta de trabalhos mais

⁵ Tocar encontra-se no sentido de trabalhar.

importantes e falta de profissionais que realmente queiram trabalhar com as atribuições dessa delegacia.

Peguei um efetivo extremamente desmotivado, decorrente da... eu cheguei aqui em 2013, final de 2013, ainda havia um resquício, um ressentimento de pós-greve, né? Que os servidores ainda estavam voltando as atividades, voltando a trabalhar normalmente, mas ainda havia um resquício. Segundo fator [...] os servidores desmotivados por conta do trabalho, de falta de grandes trabalhos na fazendária... [...] quando ocorria uma remoção pra cá, outras delegacias eram privilegiadas em detrimento da fazendária, por exemplo, DRE e DELEFIN⁶.

Papa, não obstante ter tido vasta experiência em chefias, inclusive ter atuado em hierarquia superior aos demais pares, não havia conhecimento suficiente em trabalhar com investigações contra crimes previdenciários.

A minha maior dificuldade a princípio foi com relação efetivamente a área específica do trabalho mesmo, porque é uma área que eu já não mexia com inquéritos de previdenciário há bastante tempo, né? Uma dificuldade inicial assim só de me inteirar dos tipos de crimes mais recorrentes e me adaptar a investigação deste tipo de crime aí de imediato (**PAPA**).

Diante disso, ele obteve bastante dificuldade em atuar no novo setor, diferentemente do **Índia**, que já era chefe substituto na unidade e do **Charlie** que já trabalhara por quatro anos na delegacia.

Algumas dificuldades poderiam ser superadas se houvesse **um modelo de gestão por competência que acompanhasse o planejamento estratégico do órgão, bem como os resultados micro, macro e parciais que agregassem valor à organização e aos indivíduos**. Ademais, a Polícia Federal visa implantar uma cultura permanente de gestão estratégica em busca da eficácia, da eficiência e da efetividade das suas atividades.

3.1.4 Falta de planejamento

Observa-se que em todos os casos existe a lacuna da vaga e a necessidade de ocupá-la [notas da observação participante]. **Echo** foi convidado

⁶ DELEFIN significa Delegacia de Repressão a Crimes Financeiros e Desvio de Recursos Públicos. Em 2016 ela passou a ser chamada de DELECOR (Delegacia de Repressão a Corrupção e Crimes Financeiros)

a regressar ao setor porque o então responsável foi promovido a DRCOR. **Papa**, o que acabara de ser promovido a DRCOR, posteriormente foi realocado porque uma nova Administração se instalou na Superintendência e a responsável pelo setor acabara de ser transferida. A única exceção foi o caso da Delecor, que por motivo da alta demanda de trabalho, foi necessário compartilhar as atribuições com outro chefe.

Normalmente não há um planejamento operacional, tático ou estratégico para efetivar o servidor na nova função demandada pela Administração. Por diversos fatores, até mesmo externos, como as decisões judiciais, ou por convite da Administração para o profissional trabalhar em outro estado por interesse público, dificultam o processo para a escolha dos novos chefes [notas da observação participante]. Ressalta-se que, até mesmo por fatores internos, não há esse planejamento pelo órgão.

3.1.5 Falta de capacitação em gestão dos policiais

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.

Nas provas objetivas e subjetivas obrigatórias para ser delegado de polícia federal não é exigido conhecimento em gestão de pessoas, nem na fase do curso de formação na Academia Nacional de Polícia à época, apontam alguns dados da triangulação. Alguns disseram que após dez anos no cargo, há treinamentos para atividades de gestão e liderança. Não obstante, alguns assim que entraram em exercício no órgão já foram trabalhar como chefe dos setores.

Por exemplo, um entrevistado respondeu: “Deu dez anos tem o curso especial de polícia. Aí lá você tem alguma parte de chefia, de finanças públicas e outras matérias. Mas não porque eu sou chefe, mas porque eu fiz dez anos de polícia”. Logo, todos os servidores obterão treinamento nessas matérias mesmo se nunca forem exercer atividades de gestão. Outro cita que “Você é capacitado depois que você é nomeado ou indicado. Aí depois você tem que correr atrás do

prejuízo”. Outro ainda diz que “para ser chefe você deveria ter um treinamento com psicologia, enfim, um monte de coisas”.

Somente no último concurso para Delegado de Polícia Federal (2012) foram implementadas matérias correlatas à gestão. As disciplinas adotadas no curso de formação policial, em 2013, - fundamentos de gestão de processos e projetos (8h/a); gestão de descentralizadas (10h/a); gestão orçamentária e financeira (30h/a); gestão de pessoas (40h/a) – são uma tentativa de capacitar os futuros gestores do órgão [notas da análise documental].

Das 920 horas/aulas destinadas ao curso, apenas 88h (9,5%) são direcionadas ao tema que demanda bastante relevância para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Polícia Federal [notas da análise documental]. Sugere-se que a instituição analise a carga horária e verifique a possibilidade de alteração, caso haja necessidade.

3.2 CATEGORIA II - PONTOS FORTES NO PROCESSO DE ESCOLHA DAS CHEFIAS

3.2.1 Interesse do servidor e da administração pública

O interesse pode ser destacado nos comentários da entrevista de **Papa**. Após a mudança do superintendente, do DREX e do DRCOR, da Superintendência Regional do MS, houve alterações dos cargos na função de chefia. O então DRCOR à época solicitou interesse para chefiar a Deleprev.

[...] A chefe anterior [...] tinha sido removida pra outra unidade, pra Campinas. E eu demonstrei interesse em vir pra essa área também, uma área que eu nunca tinha atuado e eu manifestei interesse pra administração, que tinha acabado de chegar, né? E houve concordância (**PAPA**).

Repare-se que a escolha do chefe se deu por dois motivos: a vaga da função de chefia e o interesse do servidor. **Fox** também foi convidado a assumir o setor após a lacuna da função. Ele também demonstrou interesse e aceitou o desafio.

Bom, eu vim do interior, trabalhava seis anos e meio em Dourados, tem seis anos mais ou menos em Dourados e lá eu desenvolvi alguns

trabalhos no âmbito de fazendária...dentre outras também, né? No interior a gente trabalha com todo tipo de crime, mas o último trabalho que fiz foi no âmbito de fazendária foi de apreensão ao contrabando de cigarro...e fui chefe substituto da delegacia de Dourados por quatro anos, aí fui convidado pra assumir aqui a fazendária (**FOX**).

O interesse do servidor é relevante para o processo de escolha da chefia, como aponta o DRCOR. Para ele, o policial precisa querer trabalhar. O “querer fazer” faz parte da competência comportamental do indivíduo, conforme Cheetham e Chivers (1998). Nessa abordagem interpretativista, o “querer agir” é pilar necessário para a formação da competência, segundo Boterf (2003). O autor informa que a competência será uma resultante de saber agir (recursos, treinamento, situações variadas de aprendizagem, *feedback* de experiências, conhecimento dos recursos disponíveis, situações profissionalizantes e representações pertinentes), poder agir (contexto facilitador, atribuições, meios, redes de recursos, organização do trabalho) e querer agir (ter sentido, autoimagem, reconhecimento, confiança, proatividade).

O “querer trabalhar” juntamente com outros atributos compõe o conceito interpretativista formulado por Zarifian (2001). “A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso”.

3.2.2 Resultados

Fox acredita que o motivo ocorreu pelo êxito das investigações de combate aos crimes fazendários. O resultado que o indivíduo produz é fundamental para entender a competência na perspectiva interpretativista. Vários autores enfatizam o resultado na formulação da competência, dentre eles, Dutra et al. (1998) que conceitua competência como a

capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (*input*).

Essa noção de “entrega” desenvolvida por Dutra (1998, 2004) é importante para a complementação do conceito de competência. Para Fleury, “o

termo ‘entrega’ refere-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável e é reconhecido por isso” (FLEURY, 2002, p.55). Tal reconhecimento pode ser verificado pela promoção do de **Fox** ao exercer a função de chefia.

Dutra (2001) ainda afirma que se olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, teremos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar o seu desempenho e para estabelecer recompensas. Três entrevistados demonstraram insatisfação em relação às recompensas financeiras provenientes da função de chefia.

3.2.3 Perfil do servidor

Este pesquisador questionou ao DRCOR se as aptidões seriam o arcabouço de conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor? O entrevistado respondeu: exatamente! E complementou:

Não adianta eu pegar um delegado que de repente é muito bom na área de desvio de recursos públicos que é um tipo de investigação complexa, difícil e que requer uma capacidade de análise, um tipo de perfil e colocar esse cara em uma DRE que é outro tipo de perfil, outra forma de lidar. Você vai acabar perdendo a equipe. Então você tem que ter essa noção. O perfil e a experiência a gente ganha fazendo (**DRCOR**).

O DRCOR busca um determinado perfil ao escolher o novo chefe da delegacia especializada. Ele diz que um dos fatores que influencia a escolha é o perfil. Não obstante, ele também informa que “o perfil e a experiência a gente ganha fazendo”. Infere-se, por conseguinte, que é exigido um perfil inicial satisfatório na ocupação da função. Esse perfil, juntamente com a experiência, é aprimorado ao passar do tempo.

No primeiro momento do relato do DRCOR, ele se refere ao perfil envolvendo predominantemente as competências cognitivas e funcionais, ressaltando a capacidade de análise que envolve uma investigação de combate à corrupção e aos crimes financeiros promovida pela Delecor. No segundo momento, ele concerne ao perfil que circunda as investigações que repreendem o tráfico de drogas, as quais exigem do gestor preponderadamente competências comportamentais.

3.3 A CONTRIBUIÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE CHEETHAM E CHIVERS NA COMPREENSÃO DAS ATIVIDADES GERENCIAIS NO ESCOPO DA PRESENTE PESQUISA

Para lograr êxito em suas pretensões, a Polícia Federal busca utilizar como ação estratégica 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 [notas da pesquisa documental].

A Instituição se esforça em praticar a gestão moderna, dinâmica e participativa, de forma que sociedade, governo e público interno obtenham os melhores resultados das ações definidas. Logo, as exigências de todos os *stakeholders* (partes interessadas – Poder Público, sociedade, instituições públicas e privadas, mídia, Lei, ONGs) devem ser levadas em consideração na atuação das práticas de gestão⁷.

“Já se tornou lugar comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e crescente complexidade são as pessoas” (FLEURY, 2002, p.133). Segundo a autora, “são as pessoas o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização em seu dia a dia” (FLEURY, 2002, p.133). Desse modo, investir em um modelo de gestão por competência poderá proporcionar resultados significativos na atuação das atividades da Polícia Federal.

Os autores Cheetham e Chivers (2000, p. 374), após discutirem os resultados de sua pesquisa, afirmaram que o modelo deles permite examinar

a natureza da prática profissional (como os profissionais operam), a natureza das modernas profissões, competência profissional, como pessoas reconhecem competência profissionais em outras e como pessoas adquirem sua competência profissional (um exame da contribuição de ambos, o desenvolvimento formal e outros tipos de experiência informativa).

⁷ A gestão, em geral concebida de forma pragmática, significa a tomada de decisões sobre os recursos para atingir objetivos e compreende as funções de planejamento, organização, direção e controle (FLEURY, 2002, p. 118)

Aliado a tudo isso, esse modelo de competência foi útil para o propósito desta pesquisa.

A gestão por competências traz uma noção de mobilidade profissional, mais adaptada à realidade vivida pela Polícia Federal. O conceito de cargo⁸, ao contrário, ajusta-se melhor às situações de previsibilidade e estabilidade, o que está longe de refletir a hodierna prática de gestão das delegacias especializadas da DRCOR, no Mato Grosso do Sul.

Embora o modelo proposto por Cheetham e Chivers (1998) abarque principalmente o desenvolvimento das competências profissionais, ele foi um dos norteadores na identificação das competências gerenciais. Para desenvolver práticas gerenciais, o trabalhador deve mobilizar suas competências profissionais. Sendo assim, a competência gerencial contempla a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais para cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação (ZARIFIAN, 2001).

Abrangente, o modelo de Cheetham e Chivers (1998) contempla a abordagem interpretativista, como propõe Zarafian (2001) e Boterf (2006). Como descrito no quadro 2 (item 1.1.3), para Zarafian (2001) a competência profissional é uma combinação de conhecimentos (capacidade cognitiva), de saber-fazer (capacidade funcional), de experiências (capacidade cognitiva) e comportamentos (capacidade comportamental) que se exercem em um contexto (ambiente) preciso.

Nota-se no conceito do autor elementos propostos por Cheetham e Chivers (1998), como competência cognitiva, funcional, comportamental e o contexto do ambiente. Há três elementos que envolvem a competência e se complementam, de acordo com Zarifian (2010). Eles também poderão ser relacionados com alguns componentes da proposta de modelo de Cheetham e Chivers (1998), a saber:

- tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações

⁸ Conforme a Lei 8.112/90, art. 3º, cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

profissionais (competência comportamental; contexto e ambiente de trabalho);

- inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta (metacompetência/transcompetência, competência cognitiva, funcional, comportamental, contexto e ambiente de trabalho);
- faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (competência cognitiva, funcional, comportamental, metacompetência e transcompetência, contexto e ambiente de trabalho).

No que se refere às competências profissionais, o holístico modelo de Cheetham e Chivers (1998) corrobora com as três dimensões da competência estabelecidas por Boterf (2006): recursos disponíveis (conhecimentos, comportamentos, funções); ação e resultados (exercício da função); e reflexividade (autorreflexão). O modelo também engloba os quatro polos elaborados por Parry (1998), que são competências essenciais para as atividades de gerência, quais sejam: administrativa, cognição, comunicação e fiscalização.

Para Mintzberg e Quinn (2001), o indivíduo se desenvolve a partir de experiências profissionais anteriores, conhecimentos e habilidades que se convertem em um conjunto de modelos mentais. Apoiados nesses modelos, os gestores interpretam o mundo e aplicam suas competências na realidade.

Assim, o conhecimento adquirido na formação acadêmica, as experiências obtidas no desenvolvimento de atividades semelhantes ao cargo ocupado poderão interferir na construção das competências necessárias à chefia nas organizações. Portanto, aprofundar a compreensão dos critérios que embasam a escolha de um indivíduo para ocupar um cargo gerencial pode potencializar os resultados esperados e subsidiar o desenvolvimento das competências gerenciais.

A eficiência, eficácia e efetividade da atuação gerencial também se consolidam por meio das competências funcionais, originadas em capacidades

ligadas ao “saber fazer” para o alcance dos resultados: planejamento, coordenação, interpretação e análise de dados, mobilização e otimização de recursos, tomadas de decisão, liderança.

O gestor também deve exibir comportamentos capazes de obter o resultado esperado. Foco, determinação, pró-atividade, resiliência, coleguismo, parcerias são comportamentos fundamentais para os profissionais que exercem atividades dinâmicas, como investigação e combate aos crimes organizados.

As competências éticas são alicerces para toda e qualquer conduta de um profissional. Na Polícia Federal, os preceitos éticos são normatizados e norteiam a conduta dos policiais. São valores do órgão: coragem, lealdade, legalidade, ética e probidade; e respeito aos direitos humanos.

3.3.1 Fatores críticos de sucesso

As competências do gestor serão fundamentais para a concretização dos objetivos institucionais. Para que a PF atinja seus objetivos, o órgão elencou os fatores críticos de sucesso⁹:

Pessoal motivado: Dispor de efetivo motivado ao desempenho de suas atribuições e ao cumprimento da missão institucional.

Apoio logístico efetivo: Dispor de um sistema de logística que permita manter todas as suas unidades em pleno funcionamento, sobretudo em situações adversas.

Inteligência bem estruturada: Dispor de sistemas de inteligência estratégica e policial, capacitados para a produção, proteção e difusão do conhecimento, acompanhando as evoluções no segmento.

Comunicação eficiente: Dispor de um eficiente sistema de comunicação interna e externa, de modo a atender às necessidades decorrentes das atividades desempenhadas por cada unidade.

⁹ Os fatores críticos de sucesso podem ser definidos, segundo Rockart (1979), como sendo o número limitado de áreas que deve possuir resultados minimamente satisfatórios para garantir o sucesso do desempenho competitivo organizacional. No contexto da Polícia Federal, eles podem ser considerados como objetivos primários para atingir o objetivo institucional.

Credibilidade mantida: Dispor de elevados índices de aceitação e credibilidade perante a sociedade brasileira e a comunidade internacional.

Recursos financeiros suficientes: Dispor de um plano de desenvolvimento sustentável que permita executar o que fora estrategicamente planejado.

Parcerias formalizadas: Dispor de parcerias formais, em âmbito nacional e internacional, de maneira a conferir respaldo às atuações conjuntas e sistêmicas.

Os fatores críticos de sucesso estabelecidos pela instituição podem ser correlacionados no modelo interpretativista proposto por Cheetham e Chivers (1998), conforme quadro a seguir.

Quadro 8 – Fatores críticos de sucesso e as competências desenvolvidas por Cheetham e Chivers (1998)

Fatores críticos de sucesso da Polícia Federal	Competências profissionais de Cheetham e Chivers (1998)
Motivação	Competência comportamental
Situações adversas	Contexto do trabalho
Conhecimentos	Competência cognitiva
Comunicação	Transcompetência
Aceitação e credibilidade	Ética, valores
Planejamento	Competência funcional
Parcerias	Competência comportamental

Fonte: o autor, 2016

3.3.2 Estratégia organizacional

Os fatores críticos de sucesso, bem como o planejamento estratégico da organização, devem estar em sintonia com as competências individuais das pessoas. Consoante Fleury e Fleury (2004b), dois grandes desafios se colocam para as organizações em termos de desenvolvimento de um modelo de gestão por competências: alinhar realmente as competências individuais às competências organizacionais e às estratégias de negócio das organizações e desenvolver nas pessoas competências que não apenas agreguem valor ao indivíduo.

Brandão e Guimarães (2001, p.11) dizem que “o importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos) ”.

O modelo de Cheetham e Chivers (1998) poderá ser representado não somente nos **fatores críticos de sucesso** da Polícia Federal como também na **missão, visão, valores, políticas corporativas, macro objetivos** e em várias passagens das **entrevistas**.

Com o intuito de cumprir a missão¹⁰ e a visão¹¹ da Polícia Federal, o órgão precisa exercer suas atribuições de modo que todos os recursos sejam mobilizados e otimizados em prol dos seus objetivos. Gestores competentes poderão contribuir para o atingimento dessas pretensões. Nesse contexto, a gestão por competência na perspectiva holística surge como uma resposta aos desafios propostos pela organização.

A Polícia Federal possui valores que podem ser facilmente visualizados por meio das competências sugeridas por Cheetham e Chivers (1998). Esses valores devem ser seguidos por todos os seus funcionários, subordinados ou chefes.

A seguir será apresentado o quadro 9 que informa os valores da PF alinhados ao modelo de gestão por competência de Cheetham e Chivers (1998)

Quadro 9 – Valores e competências

Valores da Polícia Federal	Competências de Cheetham e Chivers (1998)
Coragem: Possuir a capacidade e iniciativa de agir no cumprimento de seu dever em situações extremas, ainda que com risco à própria vida.	Competência comportamental, ambiente de trabalho
Lealdade: Cultuar a verdade, a sinceridade e o companheirismo, mantendo-se fiel às responsabilidades e aos compromissos assumidos.	Competência ética/valores e competência comportamental
Legalidade: Comprometer-se com a democracia e o ordenamento jurídico vigente, sublimando a determinação de defender os interesses vitais da União.	Competência ética/valores

¹⁰ Missão: Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito

¹¹ Visão: Tornar-se referência mundial em Ciência Policial

Ética e Probidade: Desenvolver práticas de gestão e padrões de trabalho calcados em preceitos éticos e morais, pautando sua vida pela honradez, honestidade e constante busca da verdade.	Competência ética/valores, competência funcional
Respeito aos Direitos Humanos: Alicerçar suas atitudes, como servidor e cidadão, na preservação dos princípios basilares de respeito aos Direitos Humanos.	Competência ética/valores, competência comportamental
Recursos de Ciência e Tecnologia atualizados: Dispor de recursos e de técnicas específicas para o acompanhamento e desenvolvimento do “estado da arte” em matéria de Ciência e Tecnologia.	Competência cognitiva e competência funcional
Infraestrutura adequada: Dispor de edificações e mobiliário adequado para o desempenho de suas atividades, de modo a oferecer tratamento equânime aos servidores e exemplar atendimento aos cidadãos.	Competência funcional e comportamental

Fonte: o autor (2016) baseado na análise documental

Fleury (2002) estabelece que as políticas corporativas têm a função de estabelecer diretrizes que orientem as atuações e decisões em busca dos objetivos de médio e longo prazos.

As políticas internas da Polícia Federal estão alinhadas às competências estabelecidas por Cheetham e Chivers (1998). Elas estabelecem o **planejamento evolutivo, permanente e flexível**: planejar a administração dos seus sistemas e macroprocessos, de maneira permanente e flexível, a fim de adaptá-los com rapidez às novas metodologias gerenciais e às evoluções de cenários.

A preocupação com a adaptação dos contextos e ambientes de trabalho é fundamental para a evolução das atividades policiais. Busca-se o desenvolvimento perene dos processos para moldar às transformações das circunstâncias. O exercício policial (jurídico e administrativo) está em constante evolução e adaptar às suas exigências torna-se imprescindível para atuação de um modelo eficaz de trabalho. Nesse viés, a atuação do profissional requer competências cognitivas, funcionais, comportamentais e metacompetências que conjugarão com os novos paradigmas prescritos pela realidade contemporânea.

Nesse sentido, Bitencourt (2004) corrobora afirmando que o desenvolvimento das competências gerenciais é necessário tanto para conduzir quanto para gerar mudanças desejadas no ambiente organizacional.

O estímulo da **criatividade, pró-atividade e experiência** também faz parte das políticas corporativas. Pretende-se estimular, em todos os níveis, a criatividade, o comportamento pró-ativo e a autoavaliação contínua, buscando inovação e melhoria permanentes dos processos e estruturas orgânicas.

Partindo desse princípio, o modelo holístico de Cheetham e Chivers (1998) poderá ajudar a Polícia Federal a atingir os seus objetivos. O estímulo da autoavaliação condiz com a reflexão proposta no modelo dos autores. Nas entrevistas, esse ponto foi bastante comentado. **Mike** relatou que

com relação à execução das operações, eu utilizo muito como *feedback* para melhorar as execuções que eu faço, as operações que eu participo como chefe de equipe cumprindo busca e apreensão, prisão, condução coercitiva, e também os servidores fazem questão de elogiar e criticar. Claro, críticas construtivas e tendo em vista que a gente não vive num mundo ideal, a gente vive num mundo real, com escassez de recursos físicos, recursos financeiros, mas a gente tenta fazer o melhor possível ao nosso alcance.

Outro chefe disse: “troco ideia, dependendo do caso, né? Eu ouço a equipe, né? E troco ideias”. Esse diálogo entre os profissionais para busca da melhor decisão favorece a evolução das atividades organizacionais. O *feedback* precisa ser institucionalizado, como sinaliza o chefe de um dos setores. Ele diz que há *feedback*, mas não formalizado.

[...] tem, mas de uma forma não institucionalizada. Eu realmente acho que a gente depois de qualquer operação... ou algo aqui... deveria até criar um questionário pra missão de quem participou. Seria o *debriefing* que não acontece e até um questionário mesmo de avaliação, sugestões pra melhorar. Acho realmente que deveria ser feito.

Na Polícia Federal do MS, o *feedback* e a autorreflexão são práticas adotadas por alguns policiais por meio da técnica de *debriefing* (relato de missão). Após as operações policiais, os envolvidos discutem ou deveriam discutir os erros e acertos praticados no decorrer da missão policial. São analisadas ou deveriam ser analisadas condutas individuais, em grupo, procedimentos operacionais, planejamento, organização, liderança, comunicação, comportamentos, dentre outros elementos importantes para a melhoria do processo.

Cheetham e Chivers (1998) apresenta o *feedback* observado/percebido por si mesmo e observado por terceiros. Esse *feedback* levaria o indivíduo ao momento de autorreflexão, de desconstrução e construção necessária para o

desenvolvimento de suas competências. O incentivo dessas práticas pelo órgão recrudesceria o aspecto da transformação, da evolução, apontado pelos autores, como também a construção da experiência, relatada por HEIDEGGER, 1987.

Corroborando ROCHA-PINTO et al (2005), dizendo que a competência não pode ser restrita a fazer bem algo, mas possui característica predominante, ou pelo menos deveria possuir, o refazer-se todos os dias. É imperioso estar aberto a mudanças, ser flexível, ter iniciativa e uma boa pitada de ousadia e coragem. Também necessita viver do questionamento reconstrutivo para que possa questionar e reconstruir-se diariamente. O conhecimento só pode ser inovador se, antes de qualquer coisa, você souber inovar-se. O autor complementa salientando que a competência é um processo contínuo de construção, destruição e reconstrução.

Em relação aos **macro-objetivos**, a Polícia Federal almeja ser reconhecida em relação ao governo, à sociedade e ao público interno. Ela pretende ser modelo de gestão perante o Poder Público. Para isso, o órgão vem adotando (mas em fase embrionária) o modelo de gestão por competências. Veja que o reconhecimento das atividades desempenhadas pelo órgão é desejo da Instituição Policial Federal e fator imprescindível para a gestão competente de suas atribuições, como pondera autores interpretativistas.

3.3.3 Competências gerenciais

Como aponta Mesquita (2010), o mapeamento de competências dos servidores da Polícia Federal foi baseado em dezessete competências técnicas e vinte e três comportamentais, restringindo-se aos conhecimentos e habilidades aplicados às tarefas, responsabilidades, atribuições e funções específicas. Indicam o “saber” e o “saber fazer” necessários à execução das tarefas de um cargo ou função; e atitudes compatíveis com as atribuições que devem ser desempenhadas em determinado cargo. Refere-se ao “querer fazer”.

Para Leme (2011), competências técnicas são os conhecimentos e ferramentas que o ocupante da função precisa saber e dominar para realizar as atribuições inerentes ao seu papel na organização. Elas são consideradas o somatório dos conhecimentos e das habilidades de uma pessoa. O autor

apresenta que as competências comportamentais constituem o diferencial competitivo de cada profissional.

O desenvolvimento de competências gerenciais ainda recebe um tratamento genérico, a partir de listas de competências que caracterizam o gerente ideal, aliado a programas de treinamento que focam aspectos técnicos da função gerencial, que não são capazes de capacitar os gestores para as novas demandas organizacionais (BITENCOURT, 2004).

Baseando-se nas entrevistas, nos objetivos micro, macro e parciais do órgão e de seus profissionais e na literatura, indica-se a gestão por competências firmada no modelo interpretativista de Cheetham e Chivers (1998) para os exercícios das atividades dos chefes das delegacias especializadas da DRCOR em Mato Grosso do Sul.

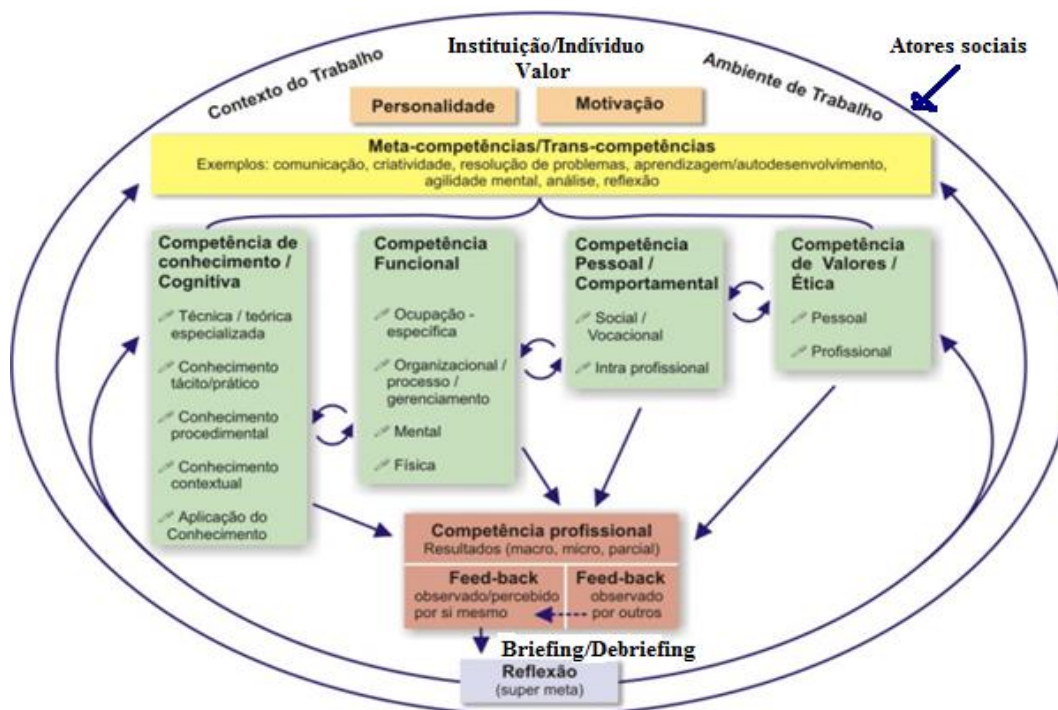
Esse conceito pode ser auferido por Paiva (2007)

Gestão de competências é o conjunto de todos os esforços individuais, sociais, coletivos e organizacionais no sentido da formação e do desenvolvimento de competências e metacompetências, fundamentados na reflexão do sujeito na e sobre sua própria ação, propiciando resultados em termos macro, micro e parciais, observáveis pelo indivíduo e por terceiros (PAIVA, 2007, p.222).

Importante assentir que o mapeamento das competências precisa ser direcionado por meio do modelo holístico dos autores, 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* (percebidos por si mesmo e por terceiros), resultados (micro, macro e parcial) e autorreflexão. A interação de todos esses atores forma o modelo de competência profissional que contribui com a consecução dos objetivos da organização e do indivíduo.

Dessa forma, indica-se o modelo abaixo, típico para ser aplicado no contexto do DPF, conforme indicava um dos nossos objetivos específicos, perfazendo, assim, a principal contribuição deste relatório técnico.

Figura 4: Modelo de gestão por competência para a Polícia Federal



Fonte: Cheetham e Chivers (1998) adaptado pelo autor (2016)

Torna-se salutar no modelo de gestão por competência as práticas que agreguem valor à organização e ao indivíduo. Na Polícia Federal podem citar os **fatores críticos de sucesso, a missão, a visão, os valores, as políticas corporativas e os macros objetivos**. É necessário conhecer as demandas dos servidores enquanto indivíduos sociais, e não somente enquanto trabalhadores, vendedores de mão-de-obra.

Nesse ciclo da gestão por competência os atores sociais (Poder Público, sociedade, instituições públicas e privadas, mídia, Lei) contribuem direta ou indiretamente na formação desse processo. Ainda mais que a Polícia Federal é um órgão público, o qual deve respeitar os princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Complementando o processo de reflexão, adotar as técnicas de *briefing* e *debriefing* no Departamento de Polícia Federal incentivará o método da reflexão

(percebida e observada) do indivíduo, alimentando o ciclo da gestão por competência.

3.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DAS ALTERNATIVAS PARA A PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Após a triangulação da metodologia utilizada neste trabalho, a qual envolveu a análise de documentos, da literatura, das entrevistas e da observação participante, este pesquisador sugeriu para a implementação de uma gestão eficiente, eficaz e efetiva a implementação da gestão por competências inserindo outros cargos da Polícia Federal, como o de Agente e Escrivão, nas chefias de delegacias da DRCOR no Mato Grosso do Sul, oportunizando que o profissional, desde que competente, lograsse êxito nas funções de chefia.

Como a função da chefia envolve aspectos jurídicos, administrativos e legais, esse modelo proposto acima não está condizente com a realidade de curto ou de médio prazo, já que envolve mudança cultural e legislativa e diversos outros atores sociais. Essa discussão não faz parte da proposta desta pesquisa. Portanto, foram elaboradas propostas factíveis de intervenção.

Quadro 10 – Apresentação e discussão das alternativas para a proposta de intervenção

Diretrizes	Ação prioritária	Meios de implementação	Atores envolvidos
Implementar a gestão por competência ¹² baseada no modelo de Cheetham e Chivers (1998)	Desenvolver competências profissionais Desenvolver competências profissionais	Reunião com os atores sociais e contratação de organização especializada	Direção Geral, Conselho de Ensino, Diretoria de Gestão de Pessoal, Coordenação de Recrutamento e Seleção, Academia Nacional de Polícia

¹² Adota-se o conceito proposto por Paiva (2007) em que diz que “Gestão de competências é o conjunto de todos os esforços individuais, sociais, coletivos e organizacionais no sentido da formação e do desenvolvimento de competências e metacompetências, fundamentados na reflexão do sujeito na e sobre sua própria ação, propiciando resultados em termos macro, micro e parciais, observáveis pelo indivíduo e por terceiros” (PAIVA, 2007, p.222).

	Promoção da cultura de gestão de pessoas por competência Focar em cada aspecto do modelo de Cheetham e Chivers (1998) para aplicação da gestão		
Recomendação dos critérios para o desempenho da função de chefia baseados no modelo de gestão por competência de Cheetham e Chivers (1998)	Regulamentar o tema por meio de Instrução Normativa	Reunião com os atores sociais envolvidos	Direção Geral, assessores e assistentes e Conselho Superior de Polícia e Gabinete
Alteração do edital de convocação para o concurso da Polícia Federal	Alterar a pontuação do quadro de atribuição de pontos para avaliação de títulos (conforme quadro 8 e 9)	Reunião com os atores sociais envolvidos e alteração nos próximos editais	Direção Geral, Conselho de Ensino, Diretoria de Gestão de Pessoal e Academia Nacional de Polícia
Alteração do edital de convocação para o concurso da Polícia Federal	Acrescentar matérias que envolvam conhecimento em administração e gestão de pessoas	Reunião com os atores sociais envolvidos e alteração nos próximos editais	Direção Geral, Conselho de Ensino, Diretoria de Gestão de Pessoal, Coordenação de Recrutamento e Seleção
Formar e desenvolver competências no curso de formação policial da ANP	Implementar medidas que formem e desenvolvam competências no curso de formação policial da ANP	Implementação da proposta na Academia Nacional de Polícia	Direção Geral, Conselho de Ensino, Diretoria de Gestão de Pessoal, Coordenação de Recrutamento e Seleção e Academia Nacional de Polícia
Mapeamento de Competência	Mapeamento profissional de competências baseado no modelo de Cheetham e Chivers (1998)	Reunir os atores envolvidos. Contratar organização especializada	Direção Geral, Diretoria de Gestão de Pessoal, Coordenação de Recrutamento e Seleção e organização contratada
Programa de Capacitação	Efetivar (e publicizar) os programas de capacitação	Divulgar os programas de capacitação Incentivar e financiar os programas de capacitação	Direção Geral, Diretoria de Gestão de Pessoal, Academia Nacional de Polícia
Propor avaliação de desempenho por competência Incentivo pecuniário	Avaliar o desempenho dos servidores por meio da competência interpretativista Implementar funções gratificadas	Reunião com os atores envolvidos Contratar organização especializada	Direção Geral, Diretoria de Gestão de Pessoal, Coordenação de Recrutamento, Seleção e organização contratada, bem como os avaliadores imediatos

Esse quadro apresentando as alternativas para a proposta de intervenção foi baseado na triangulação metodológica do resultado das entrevistas, da análise documental (fontes primárias e secundárias) e da observação participante. As sugestões foram embasadas de acordo com a abordagem interpretativista de gestão por competências.

Quadro 11 - Atribuição de pontos para avaliação de títulos

ALÍNEA	TÍTULO	VALOR DE CADA TÍTULO	VALOR MÁXIMO DOS TÍTULOS
A	Diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de doutorado em Direito. Também será aceito certificado/declaração de conclusão de curso de doutorado em Direito, desde que acompanhado de histórico escolar.	1,7	1,7
B	Diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de mestrado em Direito. Também será aceito certificado/declaração de conclusão de curso de mestrado em Direito, desde que acompanhado de histórico escolar.	1,1	1,1
C	Certificado de conclusão de curso de pósgraduação em nível de especialização lato sensu em Direito, com carga horária mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas, reconhecido pelo Ministério da Educação. Também será aceita a declaração de conclusão de pós-graduação em nível de especialização em Direito, desde que acompanhada de histórico escolar.	0,7	0,7
D	Exercício no cargo de Delegado de Polícia.	0,4 por ano completo sem sobreposição de tempo	2,0
E	Exercício em cargo público de natureza policial, exceto o da alínea D, nas instituições: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal e/ou polícias civis, conforme previsto no artigo 144, incisos I e IV, da Constituição Federal.	0,3 por ano completo, sem sobreposição de tempo	1,5
TOTAL DE PONTOS			7,0

Fonte: Edital 11/2012 – DGP/DPF

O quadro 11 está disposto no edital 11/2012 do último concurso de Delegado de Polícia Federal. No quadro 12 serão propostas alterações baseadas na estratégia de triangulação desta pesquisa.

Quadro 12 – Alteração da atribuição de pontos para avaliação de títulos

ALÍNEA	TÍTULO	VALOR DE CADA TÍTULO	VALOR MÁXIMO DOS TÍTULOS
A	Diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de doutorado. Também será aceito certificado/declaração de conclusão de curso de doutorado, desde que acompanhado de histórico escolar.	1,2	1,2
B	Diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de mestrado. Também será aceito certificado/declaração de conclusão de curso de mestrado, desde que acompanhado de histórico escolar.	1,0	1,0
C	Certificado de conclusão de curso de pós-graduação em nível de especialização <i>lato sensu</i> , com carga horária mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas, reconhecido pelo Ministério da Educação. Também será aceita a declaração de conclusão de pós-graduação em nível de especialização, desde que acompanhada de histórico escolar.	0,6	0,6
D	Exercício no cargo de Delegado de Polícia.	0,4 por ano completo sem sobreposição de tempo	1,5
E	Exercício em cargo público de natureza policial, exceto o da alínea D, na instituição Polícia Federal	0,3 por ano completo, sem sobreposição de tempo	1,4
F	Exercício em cargo público de natureza policial, exceto o da alínea D, nas instituições: Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal e/ou polícias civis, conforme previsto no artigo 144, incisos I e IV, da Constituição Federal.	0,3 por ano completo, sem sobreposição de tempo	1,3
TOTAL DE PONTOS			7,0

Fonte: o autor (2016)

A sugestão da alteração¹³ no quadro de pontuação no edital de Delegado de Polícia Federal (Quadro 11) é baseada nas entrevistas deste trabalho, na observação participante, e na análise documental, sobretudo na aproximação à abordagem interpretativista de competência, que enfatiza que o conhecimento não deve ser considerado isolado, como o arcabouço inerte de informações, mas mobilizados em determinado contexto ou ambiente de trabalho.

¹³ Observação: essa sugestão da mudança no edital interferirá na entrada de todos os delegados na Polícia Federal, não sendo somente daqueles que atuarão no combate e repressão aos crimes organizados.

Considerou-se a totalidade dos 7 pontos sugeridos pelo edital, distribuindo-os em grau de importância, sendo a experiência no contexto policial mais importante do que os conhecimentos *stricto* e *lato sensu* do profissional adquiridos academicamente, como acredita este pesquisador. Portanto, houve somente a alteração parcial dos pontos, e não a totalidade.

Sugere a retirada da exclusividade da formação *stricto* e *lato sensu* em direito, possibilitando que um profissional, por exemplo, que possua mestrado profissional em administração e doutorado em administração pública também obtenha pontos.

No exercício das chefias da DRCOR, apenas três entrevistados possuíam pós-graduação *lato sensu*. A formação acadêmica em direito era o suficiente, segundo eles, para o conduzimento das investigações.

[...] não necessariamente o bacharel em direito Delegado sabe mais direito que um Agente que também fez uma faculdade de direito e fez mestrado e doutorado, que sabe mais direito em vários aspectos que o delegado. [...] se eu tivesse esses conhecimentos técnicos (formação em contabilidade ou administração financeira) óbvio que auxiliariam. ... O setor aqui demanda muito economia, contabilidade, mas também a informática. Óbvio que se eu tivesse uma formação em bacharel em direito, economia, administração e contabilidade rsrsrsrs seria ótimo
(CHARLIE)

Optou-se por diferenciar as pontuações daqueles que já exerciam cargo de natureza policial, atribuindo maior ponto àquele que já era Policial Federal, pois nos outros órgãos o exercício das atividades é bastante distinto, exceto do delegado de polícia, que já conduz investigação e gerencia delegacias, diferenciado precipuamente dos crimes a serem investigados.

3.5 BENEFÍCIOS GERADOS PELAS ALTERNATIVAS INDICADAS PARA A OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO

Os benefícios gerados pelas sugestões desta pesquisa visaram à eficácia, eficiência e efetividade da gestão, harmonizando o interesse da administração e do profissional.

A propositura de um modelo de gestão por competências que agregue valor à organização e ao indivíduo¹⁴ é crucial para atividades em organizações públicas, sobretudo a Polícia Federal, que exerce atividade exclusiva de Estado e é a que possui maior credibilidade no país, conforme AMB (2015).

Há diversos benefícios imediatos como a determinação do perfil profissional de seleção de pessoal orientada aos processos; otimização da alocação de pessoal; planejamento da sucessão e da reposição emergencial dos profissionais; motivação profissional; aumento da produtividade.

3.6 CONTRIBUIÇÃO DA PROPOSTA PARA A ORGANIZAÇÃO

O trabalho analisou os critérios adotados para a escolha do indivíduo para exercer a atividade de gestão em determinado setor. Verificou-se que não há critérios formais nesse procedimento. Nem todos os entrevistados estão satisfeitos em trabalhar na função atual. A desmotivação poderá influenciar na produtividade do setor, proporcionando prejuízos econômicos para a administração e sociais para o indivíduo.

A Polícia Federal há algum tempo se esforça para se adaptar aos ditames exigidos no panorama contemporâneo. Ela iniciou, mas de forma modesta, a gestão de pessoas por competências alinhando-a aos seus objetivos estratégicos. Portanto, o objetivo desta pesquisa é nortear a adoção de medidas pela Polícia Federal para o fortalecimento de toda a Instituição.

¹⁴ O sentido exposto em agregar valor ao indivíduo poderá condiz com o aspecto mencionado por Fleury (2001), que sintetiza “[...] as pessoas ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar os critérios adotados para o exercício da função de chefia nas delegacias especializadas pertencentes à Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR) da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul, à luz da abordagem interpretativista da gestão por competências. Ainda foram sugeridas ações de melhorias em relação ao procedimento adotado de ocupação das vagas para o exercício da função de chefia nesses setores. Ademais, foi proposto modelo de gestão por competências baseado nos autores Cheetham e Chivers (1998).

Verificou-se que não existem critérios formais da Administração para a escolha do servidor que exercerá a função de chefia em uma delegacia especializada da DRCOR/MS.

Constatou-se que somente o cargo de delegado de polícia federal poderia exercer tal incumbência, por questões culturais e legais. Existe a Lei 13.047 que respalda esse procedimento. “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, grifo do autor).

Todos os entrevistados detiveram dificuldades ao exercer inicialmente a função de chefia. Alguns por falta de conhecimento na área, outros por lidar com a gestão de pessoas e outros por questões estruturais.

Quase todos os entrevistados exerceram suas atividades em delegacia do interior. Esse *knowhow* adquirido contribuem para os resultados alcançados nas delegacias atuais.

Verificou-se também gargalos na Administração, mesmo não sendo objeto de análise desta pesquisa, como o exercício da função de chefia pelos servidores nas delegacias de fronteiras, mesmo sem experiência em atividades de gestão ou policiais.

Ao trabalhar ou já ter trabalhado no setor que atuará como chefe, o servidor poderá contribuir com os resultados esperados, diminuindo as dificuldades cognitivas e funcionais, como aconteceu com os responsáveis da Delinst e da Delecor.

Essas dificuldades poderiam ser suprimidas ou mitigadas se houvesse a implementação de um modelo de gestão por competências baseado em Cheetham e Chivers (1998), que acompanhasse o planejamento estratégico do órgão, bem como os resultados micro, macro e parciais que agregassem valor à organização e aos indivíduos.

A gestão por competências baseada no modelo de Cheetham e Chivers (1998) poderá contribuir com o alcance dos resultados almejados pela Instituição, já que ele é abrangente, holístico, e envolve uma gama de fatores que condizem com a realidade da Polícia Federal.

Em várias passagens da entrevista constata-se que o perfil do profissional é preponderante para a escolha do novo chefe do setor. Concomitantemente, os interesses da administração e do indivíduo são levados em consideração para a melhor decisão.

Esse perfil poderá ser mapeado com alicerce em Cheetham e Chivers (1998). O contexto e o ambiente de trabalho serão fundamentais para maior precisão do mapeamento de competências. Trabalhar, por exemplo, na DRE ou na DELECOR exige competências cognitivas, funcionais, comportamentais, éticas, metacompetências e transcompetências distintas. Portanto, remover o indivíduo da chefia de uma delegacia para outra totalmente diferente poderá comprometer os objetivos organizacionais e individuais.

Portanto, exige-se competências distintas dos servidores no exercício das atividades da DRE, DELECOR, DELEPREV, DELINST, DELEPAT, DELEFAZ e DELEMAPH.

A proposta de Cheetham e Chivers (1998) foi representada por entender que o modelo abrange as necessidades da Polícia Federal, englobando o planejamento estratégico, fatores críticos de sucesso, missão, visão, valores, políticas corporativas, macro objetivos e as informações obtidas pelas entrevistas com os chefes das delegacias especializadas da DRCOR no Mato Grosso do Sul.

Diante desse cenário, foram apresentadas alternativas para as propostas de intervenção: implementar a gestão por competência baseada no modelo de Cheetham e Chivers (1998); recomendar os critérios para o desempenho da função de chefia baseados no modelo de gestão por competência de Cheetham e Chivers (1998); alterar o edital de convocação para o concurso da Polícia

Federal; formar e desenvolver competências no curso de formação policial da ANP; mapear competências com base na proposta de Cheetham e Chivers (1998); programa de capacitação; propor avaliação de desempenho por competência; e incentivo pecuniário.

A metodologia adotada na presente pesquisa não esteve isenta de apresentar dificuldades e limitações.

- (i) Na etapa da pesquisa bibliográfica, encontrou-se vasta quantidade de publicações nacionais e internacionais referentes à competência e à gestão por competência na ótica do mercado empresarial. Sendo a Polícia Federal um órgão público, buscou-se aprofundar os conhecimentos em materiais condizentes à administração pública. É importante relatar que não há muito material publicado apresentando o tema competências no serviço público, e, muito menos, na Polícia Federal.
- (ii) Durante a pesquisa documental, houve dificuldade de acesso em compilar todas as informações internas pertinentes ao tema pesquisado.
- (iii) Este pesquisador solicitou ao Coordenador de Recrutamento e Seleção da Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal deferimento para que fosse disponibilizado o acesso ao conteúdo dos trabalhos produzidos pelo CESPE/UnB relativos ao mapeamento das competências das funções gerenciais, técnicas e de suporte do DPF. No entanto, o documento foi encaminhado ao Diretor de Gestão de Pessoal com a sugestão de indeferimento, a qual foi atendida.
- (iv) Foi esclarecido ao pesquisador que não foi objeto de estudo do mapeamento de competências das funções (gerenciais, técnicas e de suporte) o detalhamento de atribuições ligadas aos setores do DPF. Trabalhou-se com um modelo de polícia à época dividido em Polícia Judiciária, Polícia Administrativa, área de Controle e Área de Administração.
- (v) No tocante aos Estudos Científicos das Atribuições e Responsabilidades dos Cargos Policiais salientou-se ao pesquisador que os documentos não podem ser divulgados, tendo em vista que os mesmos encontram-se em processo de classificação como secreto,

com base na Lei n.º12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. **A AMB revela quem são e o que pensam magistrados brasileiros**. Disponível em: <<http://www.amb.com.br/novo/?p=25838>>. Acesso em: 03 mar 2016.

BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas**, Edição Especial Minas Gerais, v. 45, 2005.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: A contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração). PPGA – UFRGS. Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2005.

BITENCOURT, Claudia Cristina (org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BONDÍA, Jorge Larrosa. Notas sobre experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n 19, jan./fev./mar./abril. 2002.

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

BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competências dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BOTERF, G. **Avaliar a competência de um profissional: Três dimensões a explorar**. Pessoal, p. 60-63. Junho, 2006.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 15 abr. 2015.

BRASIL. **Decreto nº. 5378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GES PÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 03 abr. 2016.

BRASIL. **Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 03 abr. 2015.

BRASIL. **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. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 03 abr. 2015.

BRASIL. **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, e 9.264, de 7 de fevereiro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13047.htm>. Acesso em: 22 abr. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2015.

BRASIL. Polícia Federal. **Histórico**. Disponível em: <<http://intranet.dpf.gov.br/institucional/historico/>>. Acesso em: 26 jun. 2015.

BRASIL. Polícia Federal. **Instrução Normativa n.º8**. Estabelece as diretrizes e competências para o planejamento e a gestão das ações de capacitação dos recursos humanos do DPF. Disponível em: <<http://intranet.dpf.gov.br/cplam/legislacao/normativos-dpf/instrucoes-normativas>>. Acesso em: 29 mai. 2015.

BRASIL. Polícia Federal. **Portaria 4.453, de 16 de maio de 2014**. Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010-2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

BRASIL. 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. Disponível em: <<http://intranet.dpf.gov.br/cplam/legislacao/normativos-dpf/portarias/2008>>. Acesso em: 29 mai. 2015.

BRASIL. Polícia Federal. **Portaria nº. 490, de 25 de abril de 2016**. Aprova o Regimento Interno da Polícia Federal. Disponível em: <http://intranet.dpf.gov.br/legislacao/regimento_interno_portaria_n_2-877-2011-MJ.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2015.

BRASIL. Polícia Federal. **Prestação de contas ordinária anual**: relatório de gestão do exercício de 2014. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/institucional/acessoainformacao/auditorias/prestacao-de-contas/2014/relatorio_de_gestao_consolidado_2014.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2015.

BRASIL. Polícia Federal. Serviços. **Edital 11-12**. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/servicos-pf/concursos/edital/delegado-de-policia-federal-2012>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. Ed., 1ª reimpressão, Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHEETHAM, Graham. CHIVERS, Geoff. A new look at competent professional practice. In: **Journal of European Industrial Training**, v. 4, n. 7, p. 374-383, 2000.

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. 267-276, 1998.

CHEETHAM, Graham. CHIVERS, Geoff. Towards a holistic modelo f professional competence. In: **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007 (obra original publicada em 2003).

DENZIN, N. **The research act**: a theoretical introduction to sociological methods. (2ª ed.). New York: Mc Graw-Hill, 1978.

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

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

FENAPEF. **Reestruturação de cargos na carreira policial federal**. Brasília, 2014. Disponível em <http://www.sinpofac.org/sindicato/anexo/download_ged_anexo.php?cd_anexo=2>. Acesso em: 18 de abr de 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **Revista da Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba. Edição Especial, p. 183-196. 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **RAE**, São Paulo, vol. 44, n.1, jan/fev/mar. 2004a.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2004b.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GLÓRIA JÚNIOR, Odair de Souza. **Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal**. 2012. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2012.

GOODE, William J.; HATT, Paulo K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1969.

HEIDEGGER, Martin, (1987). La esencia del habla. In: **De camino al habla**. **Barcelona**: Edicionaes del Serbal.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7 ed. 8. Reimp. São Paulo: Atlas, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAWLER, Edward E. **Estratégia versus funcionários**. HSM Management. São Paulo: HSM Cultura e desenvolvimento, p. 12-15 set/out, 1998.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1ª ed., 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada; trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MCCLELAND, David, C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, Vol 28. Nº1. January, 1973.

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

MESQUITA, Joaquim Claudio Figueiredo. Avaliação de desempenho para a gestão por competências. In: **XV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9 - 12 nov. 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ed. São Paulo: Bookman, 2001.

PAIVA, Kely Cesar Martins de. **Gestão de competências e a profissão docente**: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais. 2007. Tese (Doutorado em Administração). CPPA – UFMG. Belo Horizonte, 2007.

PARRY, S. B. **Just What Is a Competency?** Training, v. 35, n. 6, p. 58-60, 1998.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 6ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROCKART, J.F. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review. p. 81-93, 1979 (Março-Abril).

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional in Fleury, M.T; Oliveira Jr. M. (Org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

- RUAS, Roberto et al. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão das principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Brasília, **Anais do XXIX ENANPAD**, 2005.
- SANDBERG, J. **Human competence at work**. Sweden: Grafikerna I Kungälv AB, 1996.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. Nova York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WEBER, Max. Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma Construção do Tipo Ideal. In: CAMPOS, Edmundo (organização e tradução). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1966, p. 16.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, Robert. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Editora: Bookman, 2010.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

ANEXOS

ANEXO 1: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS ADOTADOS NA OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CHEFIA NO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL EM MATO GROSSO DO SUL, À LUZ DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DE CHEETHAM E CHIVERS**, sob a responsabilidade do pesquisador **THIAGO BARRETO SANTOS**.

Nesta pesquisa nós estamos buscando analisar o processo atual de preenchimento das vagas de chefias das delegacias pertencentes à Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR) da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul, à luz da abordagem interpretativista da gestão por competências. Iremos verificar a existência das atribuições dos cargos de chefias das delegacias pertencentes à Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR) da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul, analisando essas atribuições. Iremos propor modelo de gestão por competências das chefias das delegacias pertencentes à Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR) da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo pesquisador no momento após a entrevista, em duas vias. Uma cópia ficará com o participante da pesquisa e a outra com o pesquisador.

Na sua participação você responderá perguntas sobre tópicos relacionados ao tema Gestão por Competências e toda coleta de informações será arquivada pelo prazo de cinco anos e após esse período será descartada.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar da pesquisa.

Os riscos serão diminutos, reduzidos, pois busca-se analisar apenas as situações em que os chefes verificaram pontos fracos no processo de ocupação de cargos. Nomes, identidades e demais referências não serão necessárias para se entender o fenômeno da competência.

A Academia tem muito que contribuir com as instituições públicas, como a Polícia Federal. O participante poderá recusar-se a responder qualquer um dos quesitos, sem qualquer prejuízo à sua participação. Como benefício, será proposto modelo de gestão por competências para as chefias do DPF/MS, servindo como base para ser implementado em todo o Brasil. Ademais, este

trabalho poderá ser utilizado para futuro projeto de mapeamento de competência do Departamento de Polícia Federal.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Qualquer dúvida ou esclarecimento a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador nos telefones (67) 8137-2575 e (67) 3437-0500 e em relação à sua participação poderá entrar em contato com o CEP/UFMS no telefone (67) 3345-7187 ou no e-mail bioetica@propp.ufms.br.

Campo Grande, dede 2016

Assinatura do pesquisador

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Participante da pesquisa

ANEXO 2: Carta de anuência para autorização de pesquisa

Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

**CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**

Ilmo Sr. Superintendente,

Solicitamos autorização institucional para realização da pesquisa intitulada **Competências organizacionais: uma proposta de mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes do Departamento de Polícia Federal em Mato Grosso do Sul** a ser realizada na Superintendência Regional de Mato Grosso do Sul e nas delegacias do interior, pelo aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (Profiap/UFMS) Thiago Barreto Santos, sob orientação do Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva e com anuência da Coordenadora do Profiap/UFMS, Prof^a Denise Barros de Azevedo.

A preocupação com esse tema se volta a nova ciência que surge com a visão de mundo holística retratada no futuro modelo das instituições. Conceitos que giram em torno da pós-modernidade estão cada vez mais vivos. Autonomia, adaptação, mudança, flexibilidade, inovação, criatividade, cooperação, auto-organização, evolução, agregação, interdependência, aprendizado e diversidade são pontos intrínsecos ao novo contexto complexo.

Enfatizo que este trabalho poderá contribuir com as ações estratégicas do Departamento de Polícia Federal ao alcance dos objetivos institucionais, conforme preconiza a portaria n.º 1735/2010-DG DPF, de 03 de novembro de 2010, versando sobre o Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e Mapa Estratégico da Polícia Federal.

O objetivo da pesquisa é verificar a necessidade de um mapeamento de competências das chefias e de seus substitutos das delegacias descentralizadas da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul; e dos chefes das delegacias pertencentes à Delegacia Regional Executiva (DREX) e à Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR) da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul. Para alcançar o objetivo, necessitamos que os chefes das delegacias supracitadas respondam a entrevista sobre pontos relevantes da Gestão por Competências. Os resultados serão apresentados em forma de Trabalho de Conclusão Final do Programa de Mestrado, sendo apresentadas, caso haja necessidade de um mapeamento de competências, propostas de intervenção com o intuito da busca pela eficiência, eficácia e efetividade das atividades de chefia na Administração Pública, seguindo os princípios da Supremacia do interesse Público e da Indisponibilidade do interesse público. Serão propostas discussões e possíveis soluções que modifiquem o atual

cenário, bem como o trabalho servirá de pesquisa para futuro projeto de mapeamento de competência do Departamento de Polícia Federal.

Ressaltamos que a entrevista será respondida de forma anônima, sem qualquer identificação do servidor, e que todos os dados serão mantidos em sigilo.

É desnecessário lembrar que a pesquisa é científica, portanto, dotada de imparcialidade deste pesquisador, sendo utilizada para fins acadêmicos.

Gostaria de ressaltar a convicção da importância desta pesquisa no meio científico e institucional, propiciando valor a academia e ao Departamento de Polícia Federal. Tal contribuição possibilitará o desenvolvimento da pesquisa em Administração e poderá contribuir com futuro projeto de mapeamento de competências por esse Departamento.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho desta Superintendência, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Campo Grande, 23 de novembro de 2015.

Thiago Barreto Santos
Azevedo

Mestrando Profiap/UFMS
Profiap/UFMS

Prof. Dr. Marcelo R. Silva

Orientador

Profª Drª Denise B.

Coordenadora

☐ **Concordamos com a solicitação** ☐ **Não concordamos com a solicitação**

DPF Ricardo Cubas Cesar
Superintendente Regional de Polícia Federal em Mato Grosso do Sul

ANEXO 3: Roteiro de entrevista para os chefes das delegacias especializadas

ENTREVISTA

1. Qual a sua idade?
2. Qual sua formação acadêmica? Possui especialização? Em que área?
3. Quanto tempo trabalha na Polícia Federal? 09 anos
4. Quanto tempo o senhor é chefe do setor atual? 02 anos
5. Conte com detalhes como foi o processo de escolha da chefia do setor?
6. Quais foram suas principais dificuldades ao assumir (cada) cargo de chefia? (dificuldades em relação às atividades técnicas, de relacionamento com a equipe, ambiente de trabalho, recursos disponíveis, clima e cultura organizacional).
7. Você está satisfeito hoje com sua atribuição atual?
8. Você precisou de conhecimento técnico para exercer o cargo? Ou as atividades especializadas foram sendo aprendidas ao passar do tempo?
9. Você também é chefe substituto? Há quanto tempo? Como foi o processo de escolha?
10. Diante da ocupação de chefe substituto você visualiza a ocupação permanente?
11. Antes de você ser escolhido para ocupar o cargo de chefe em quantas e quais delegacias você atuou como subordinado? E qual a relação dessas atividades com as atividades atuais?
12. Como é seu relacionamento com os stakeholders (superiores, subordinados, instituições parceiras)?
13. Quão relevantes foram os treinamentos para exercer a chefia atual?
14. Qual a sua experiência profissional antes de trabalhar na Polícia Federal? Como ela te ajudou no exercício do cargo?

15. Qual o envolvimento da sua equipe no processo de planejamento e tomada de decisões que lhe competem?

16. Com enxerga o atual modelo de gestão adotado na PF/MS para a escolha das chefias? Comente os pontos fortes e os pontos fracos?

ANEXO 4: Roteiro de entrevista para o DRCOR

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual sua formação acadêmica? Possui especialização?
- 3) Quanto tempo trabalha na Polícia Federal?
- 4) Quanto tempo é DRCOR?
- 5) Como acontece o processo de escolha de chefias dos setores na Polícia Federal? E, especificamente, na DRCOR/SR/MS? Há normatização?
- 6) Como acontece o processo de escolha de chefes substitutos na Polícia Federal? E, especificamente, na DRCOR/SR/MS?
- 7) Quais os pontos positivos que considera no atual modelo de ocupação dos cargos de chefias?
- 8) Como o DPF atua estrategicamente para ocupação dos cargos?
- 9) Como foi processo de escolha do novo chefe da DRE e da Delefaz?
- 10) Como você enxerga o atual modelo de gestão adotado no DPF/MS para a escolha das chefias? Comente os pontos fortes e os pontos fracos?
- 11) Verifiquei nos normativos internos que os chefes de delegacias não possuem atribuições específicas de cada delegacia especializada.

ANEXO 5: Requerimento ao Diretor de Gestão de Pessoas da Polícia Federal**ILMO SR DIRETOR DE GESTÃO DE PESSOAL**

THIAGO BARRETO SANTOS, Agente de Polícia Federal, matrícula 18.848, lotado e em exercício na DRE/DPF/SR/MS, vem solicitar que lhe seja disponibilizado o acesso ao conteúdo dos trabalhos produzidos pelo CESPE/UnB relativos ao mapeamento das competências das funções gerenciais, técnicas e de suporte do DPF.

O requerente é aluno do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, e as informações a serem disponibilizadas serão utilizadas para a elaboração de sua dissertação de conclusão do curso. Dentro do projeto de pesquisa, a ser conduzida para a elaboração da dissertação do mestrado, pretende-se propor modelo de gestão por competências das chefias e de seus substitutos das delegacias descentralizadas da Polícia Federal no Mato Grosso do Sul; e das chefias das delegacias pertencentes à Delegacia Regional Executiva (DREX) e à Delegacia Regional de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DRCOR) da Polícia Federal do Mato Grosso do Sul. Os resultados da pesquisa e o conteúdo da dissertação também podem contribuir para os trabalhos de implantação da política de gestão por competências, em andamento no Departamento, fornecendo novos subsídios, assim como favorecer as avaliações de desempenho baseada nas competências, quando de sua implementação.

Nestes Termos.

Pede deferimento.

Brasília, DF, 22 de março de 2016

Thiago Barreto Santos