



Estratégias de valorização do servidor público: um estudo sobre a gestão por competência na Polícia Federal

Strategies for enhancement of public servants: a study on competency management in the Federal Police

Alexandro Pereira de Carvalho¹
<https://orcid.org/0009-0004-3626-9906>
Marco Aurélio Batista de Sousa²
<https://orcid.org/0000-0001-5660-5349>

Recebido em: 05 ago. 2024
Aceito em: 21 dez. 2024

Como citar este artigo: DE CARVALHO, A. P.; SOUSA, M. A. B. de. Estratégias de valorização do servidor público: um estudo sobre a gestão por competência na Polícia Federal: Strategies for enhancement of public servants: a study on competency management in the Federal Police. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 2, p. e3582-e3582, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i2.3582. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3582>.

Resumo: O presente artigo tem por escopo analisar a legislação interna de gestão de pessoal da Polícia Federal, à luz do modelo teorizado por Trasatti e Costa (2010), a fim de identificar o estágio em que se encontra a implementação no órgão dos mecanismos da gestão por competência, dentro da visão estratégica da organização. Hodiernamente, a administração pública tem sido instada a trilhar caminhos que levem à modernização dos serviços prestados com maior qualidade e efetividade aos cidadãos. Tais premissas têm o condão de dar novos contornos ao esforço de valorização dos servidores dentro das organizações, cenário no qual a gestão de pessoas por competência torna-se uma das principais ferramentas na busca pela transformação do modelo de gerenciamento organizacional. A pesquisa aborda os esforços do órgão no que tange à implementação efetiva da gestão por competência e os aspectos voltados à valorização profissional buscando identificar pontos positivos e eventuais deficiências nesse processo. A metodologia empregada é caracterizada como exploratória, bibliográfica e descritiva com abordagem qualitativa no ambiente específico da Polícia Federal. Os documentos catalogados foram analisados sob a perspectiva do conteúdo para identificar a adoção de conceitos e definições trabalhados internamente, possibilitando-se uma melhor

¹ Mestrando. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública/PROFIAP. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: xande.apc@hotmail.com.

² Doutor. Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: marco.sousa@ufms.br.

compreensão da estratégia organizacional empreendida no recorte temporal proposto. Ao final, o estudo apresenta o desenho institucional da Política de Gestão de Pessoas em implementação no órgão, que busca promover o reconhecimento da importância da valorização do capital humano para a solução de problemas organizacionais e melhoria do serviço prestado à sociedade, tecendo considerações sobre as limitações apontadas e enfatizando a ausência de estudos científicos sobre o tema, lacuna de conhecimento com potencial para ser explorada por diversos ramos da ciência que tangenciam a administração pública.

Palavras-Chave: Gestão por competência. Valorização profissional. Servidor público.

Abstract: The purpose of this article is to analyze the internal personnel management legislation of the Federal Police, in light of the model theorized by Trasatti and Costa (2010), in order to identify the stage at which the organization's implementation of competency-based management mechanisms is at, within the organization's strategic vision. Today, public administration has begun to pursue paths that lead to the modernization of services provided with greater quality and effectiveness to citizens. Such proposals are capable of giving new contours to the effort to value employees within organizations, a scenario in which competency-based people management becomes one of the main tools in the search for transformation of the organizational management model. The research addresses the organization's efforts regarding the effective implementation of competency-based management and aspects aimed at professional development, seeking to identify positive points and possible deficiencies in this process. The methodology used is characterized as exploratory, bibliographic and descriptive with a qualitative approach in the specific environment of the Federal Police, the cataloged documents were analyzed from the perspective of content to identify the adoption of concepts and definitions internally by the Federal Police, enabling a better understanding of the organizational strategy undertaken in the proposed time frame. Finally, the study presents the institutional design of the Human Resources Management Policy being implemented in the agency, which seeks to promote recognition of the importance of valuing human capital to solve organizational problems and improve the service provided to society, making considerations about the limitations identified and emphasizing the absence of scientific studies on the subject, a knowledge gap with the potential to be explored by various branches of science that touch on public administration.

Keywords: Competency management. Professional appreciation. Public server.

INTRODUÇÃO

O mundo moderno tem exigido das organizações cada vez mais esforços no sentido de se adequarem aos novos paradigmas das mais variadas faces do desenvolvimento. O setor privado e, mais recentemente, o setor público, têm se mobilizado para atender de forma satisfatória aos clientes e aos cidadãos cada vez mais exigentes. Esse movimento demanda uma série de adaptações e correções de rumo no planejamento estratégico, bem como uma releitura sobre as teorias e as práticas a serem adotadas (Tamada; Cunha, 2022).

Nesse contexto, a governança pública por meio da gestão por competência tem como pressuposto a articulação dos mecanismos gerenciais engendrados de forma estratégica, priorizando uma visão organizacional que possa aproveitar o potencial de seus colaboradores. Para Carvalho (2023, p. 12), a gestão por competência surgiu:

como resposta a uma necessidade do mundo organizacional de se tornar mais ágil, dinâmico, otimizado em seus processos e, conseqüentemente, mais competitivo, além de atuar de forma direcionada para a eliminação/redução das lacunas existentes, na medida em que consegue definir o que se espera em termos de capacidades para o alcance dos resultados estratégicos determinados e o que de fato se tem na organização, considerando os perfis de seus colaboradores.

Nota-se que no contexto atual, as formas tradicionais e mecanicistas de gestão, onde os indivíduos são identificados como recurso produtivo, tem perdido espaço haja vista condicionar os funcionários a adotar uma postura cada vez mais passiva e reativa diante dos desafios. As novas abordagens tendem a ampliar suas perspectivas estratégicas na forma de gerir a força de trabalho, com destaque para a valorização e fomento das competências individuais (Dutra, 2004).

Ainda que se reconheça a importância do capital humano para a consolidação e busca dos objetivos das organizações, historicamente, as pessoas vêm sendo tratadas como um fator de produção alvo de controle, sempre passivos, resistentes a mudança e, mesmo em organizações do setor público, essa visão ainda é compartilhada (Dutra, 2004; Carvalho, 2023).

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências (GPPC) vem romper com essa ideia, lançando suas premissas no intuito de promover a evolução contínua dos talentos profissionais. Nele os colaboradores são entendidos como potenciais a serem capacitados continuamente, de forma a desenvolverem as competências e os atributos tanto para seu crescimento profissional, quanto para o sucesso da organização (Dutra, 2004; Leme, 2005; Gonçalves, 2019).

No contexto da administração pública, Dutra (2004) defende que, apesar da estabilidade no cargo, o modelo de gestão de pessoas por competências (GPPC) tem potencial para romper com a passividade e a inércia do quadro anterior, fomentando a capacitação como forma de motivar os servidores no intuito de promover a evolução contínua dos talentos profissionais.

Com esse intuito, Dutra (2004) defende um modelo de gestão de pessoas composto por três dimensões – movimentação, desenvolvimento e valorização -, segundo ele a carreira faz parte da dimensão “desenvolvimento”, e o progresso na carreira é avaliado pela ampliação do espaço ocupacional e pela capacidade de entregar resultados em níveis maiores de complexidade.

De acordo com Brandão (2012), a medida em que passa a preponderar o foco na capacitação do capital humano, todas as políticas e instrumentos de gestão organizacional

deverão estimular e oferecer suporte para que os servidores assumam atribuições e responsabilidades cada vez mais complexas, de acordo com as possibilidades dentro da estrutura de cada carreira.

Dessa forma, o desenvolvimento profissional pode ser definido como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (Dutra, 2004 p. 65), podendo ser entendida como um conjunto de características objetivas relacionadas a determinada situação, submetida a um processo contínuo de transformação alinhado com o planejamento estratégico da organização.

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

Além disso, o engessamento do plano de carreira de determinadas categorias do serviço público, principalmente do ponto de vista da valorização profissional, tem dificultado a implementação de estratégias de gestão que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que impacta negativamente no comprometimento de parte considerável dos servidores em atividade (Dutra; Costa, 2019).

Nessa perspectiva, Trasatti e Costa (2010) sistematizam um modelo que propõe uma metodologia no intuito de viabilizar a implantação da gestão por competências de forma gradual, independente de um organograma concebido ou mesmo de um planejamento estratégico já implementado a partir de competências internalizadas na cultura organizacional.

Conforme preconizado nas pesquisas de Santos (2016) e Gonçalves (2019), no âmbito da Polícia Federal (PF) esse processo de modernização e fomento da gestão de pessoas ainda se encontrava incipiente no final da década passada. Diante dessas premissas, esse trabalho busca responder à seguinte indagação: em qual estágio a Polícia Federal se encontra no processo de implantação da gestão de pessoas por competência?

Destarte, o presente estudo tem por objetivo geral analisar a legislação interna de gestão de pessoal da PF, à luz da teoria de Trasatti e Costa (2010), a fim de identificar o estágio em que se encontra a implementação no órgão dos mecanismos da gestão por competência, dentro da visão estratégica da organização.

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

O desenvolvimento dos modelos de gestão de pessoas por competências (GPPC) partem do pressuposto de que os profissionais devem ser capacitados a adquirir conhecimentos e habilidades que os credenciem a exercer determinadas tarefas com nível

crescente de complexidade e de responsabilidade, por meio de competências capazes de impulsionar o indivíduo, e gerar também resultados positivos para a organização envolvida (Dutra e Costa, 2019).

A partir da frequente utilização do termo “competência” no campo da gestão de pessoas voltada ao desempenho, à inovação tecnológica e à gestão organizacional, mais evidente se torna a dependência dos resultados à performance do capital humano. O fator humano passa a integrar o caráter intrínseco da atividade institucional, tornando-se elemento de diferenciação e melhorando a qualidade do serviço prestado à sociedade (Fernandes, 2013).

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

Ademais, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, há autores que sinalizam a importância de se alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (Fernandes, 2013).

Conforme argumenta Le Bortef (2003) a competência não é resultado de treinamento. Ele defende que esse termo representa colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho e pela cultura organizacional. Diverge dos autores americanos, ao defender que há competência apenas quando se foca na ação, ampliando a mobilização de conhecimentos em diferentes contextos.

O conceito tradicional de competência aponta para um plexo de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que em conjunto passam a influenciar na execução das atribuições assumidas, podendo ser aferidos por parâmetros pré-estabelecidos, sendo tais predicados susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento (Pires et al, 2005).

A respeito do modelo denominado de CHA, Dutra (2004) defende que seja incluída uma nova variável a este entendimento: a entrega, definida como o valor agregado ao processo de trabalho. Ao longo do tempo, as habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis.

Dutra (2004) ressalta que o enfoque relacionado unicamente ao conjunto de elementos do CHA seria pouco instrumental, uma vez que o simples fato de possuir essas características não implica agregar valor para a organização. Assim, segundo ele, podemos falar de competência apenas quando há ‘competência em ação’, valorizando-se aspectos relacionados à possibilidade de mobilização deste repertório de caráter individual em diferentes contextos e situações laborais.

Neste sentido, tais atitudes acabam gerando comportamentos identificados que são comuns a diversas organizações, entretanto merecem especial atenção quando as atitudes que precisam ser compreendidas para poderem se transformar em conhecimentos adquiridos e aplicados na rotina diária no ambiente de trabalho. Aspectos desses comportamentos são imprescindíveis para a implantação do modelo de Gestão por Competências (Carvalho, 2023).

De acordo com o entendimento de Dutra e Costa (2019) os indivíduos possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas isso não garante que a organização se beneficie diretamente desses atributos. Somente com a incorporação da noção de “entrega”, que seria o resultado do seu labor para a organização, que o conceito de competência estaria aperfeiçoado.

Vieira (2011) explica que no que se refere ao aspecto relacionado ao desenvolvimento das habilidades, esta deve ser alcançada por meio do treinamento contínuo que deve envolver os componentes cognitivos, afetivo e psicomotor. Somente depois disso, é possível ampliar o foco da aprendizagem, concentrando-se nas atividades específicas para fomentar conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo Mundim (2004) a competência revela-se em atividades associadas ao conhecimento para boas escolhas e decisão fundamentada. Tarefa de mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles, para fomentar o engajamento e comprometimento de todos com os objetivos da organização, assumindo riscos e as consequências de suas ações, sendo incentivado e reconhecido pelo esforço (Fernandes, 2013)

Nesse aspecto, Vieira (2011) defende que a escolha das competências deve ser submetida a rigorosos critérios, pois elas devem não somente afetar uma parte considerável do trabalho, mas também devem ter como pressupostos os objetivos traçados pela organização em seu planejamento estratégico dentro da visão de futuro.

Neste sentido, as competências devem estar atreladas às funções exercidas, assim, deve-se evitar situações em que empregados que trabalhem numa linha de produção com meta de defeito zero, trabalhem sem especificações normatizadas. Tais competências devem ser mensurada por intermédio de padrões, havendo estudos que propõem guias e descrições para diferentes níveis de desempenho (Mundim, 2004).

Para Fernandes (2013) a investigação acadêmica e a prática empresarial revelam grande diversidade e até mesmo divergências nesse ponto, o que têm contribuído para a manutenção dos desafios quanto a maneira de se aplicar esse modelo de gestão ao setor público brasileiro, onde a estabilidade no cargo tende a se tornar elemento inibidor da implementação de mudanças.

Os resultados do setor privado devem servir de inspiração para os gestores da seara pública, porém as nuances dessa adoção do GPPC devem partir do pressuposto de que o modelo não pode ser exportado integralmente para o setor público, sem antes passar por

adaptações haja vista estar inserido em realidade distinta daquela vivenciada no ambiente corporativo (Dutra e Costa, 2019).

Nessa perspectiva, a gestão de pessoas tem um papel fundamental, uma vez que não há possibilidade de desenvolvimento organizacional sem o envolvimento de seus colaboradores, levando ao alinhamento de interesses, aumento do grau de motivação e desenvolvimento de incentivos baseados na meritocracia, para que o servidor busque atingir os objetivos traçados pela organização (Vieira, 2011).

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

O capital humano das organizações públicas é representado pelos ocupantes de cargos públicos. Para Di Pietro (1999) esse capital humano é composto por pessoas físicas que prestam serviços em nome do Estado exercendo suas funções vinculados às pessoas jurídicas da administração direta e no âmbito das pessoas jurídicas da administração indireta.

A forma de provimento desses cargos na Administração Pública está delineada nos incisos I e II do art. 37 da Constituição da República, quando prevê que tais cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros na forma da lei (Brasil, 1998).

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

Nessa perspectiva, uma vez ocupado o cargo público, importante tratar sobre os critérios utilizados para a progressão dentro da respectiva carreira. Esses critérios são fixados, sobretudo, em função do tempo de serviço. As reais necessidades da organização usualmente não são consideradas e muito menos os resultados obtidos pelos servidores nas avaliações de competências e de desempenho (Fernandes, 2013).

Segundo Pires et al. (2005), na área pública, são muitas as dificuldades encontradas para a implantação de critérios considerados justos. Uma das premissas da gestão por competência é justamente a implantação de indicadores que revelem análise do mapeamento de competência com reflexos na remuneração, evitando apadrinhamentos e preferências que acabam por distorcer e desvirtuar o processo.

Neste sentido, tais distorções e desvirtuamentos fazem com que o ambiente organizacional se mostre avesso às mudanças propostas pela GPPC, tornando a atuação do gestor bem mais complexa e desafiadora pois “aliam-se a esses problemas aqueles relacionados à desmotivação dos servidores, que podem ser agravados em função de desvirtuamentos do sistema de remuneração” (Pires et al. 2005, p. 92). No entanto, Carvalho

(2023, p. 20), chama a atenção para o fato que para que essas pessoas possam entregar os resultados esperados, “tenham sob sua responsabilidade, no mínimo, atividades compatíveis com suas qualificações e uma remuneração condizente com a complexidade de suas funções”.

Sob esse prisma, a remuneração torna-se elemento essencial no aprofundamento do estudo sobre a Gestão de Pessoas, uma vez que deve estar alinhada com as demais práticas de gestão implementadas pelo órgão, auxiliando os gestores, para que estes possam cumprir seu propósito de valorizar adequadamente as pessoas nas organizações (Dutra, 2019).

Diante dessa situação, em fevereiro de 2006, o Decreto 5.707 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com fins de melhoria da qualidade dos serviços prestados e desenvolvimento contínuo do quadro de pessoal das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

Assim, passa a aumentar a importância do papel do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) no Serviço Público Federal. Uma das vantagens do treinamento é a possibilidade de benefícios para a organização e para o profissional, pois além de criar atitudes e comportamentos positivos, melhorando a produtividade, ele proporciona satisfação aos funcionários pois fornece oportunidades de aprimoramento no que se refere à capacitação para exercer melhor as suas atribuições (Secchi, 2009).

No que concerne à legislação, destaca-se a Lei nº 13.346 de 2016, elencando requisitos e critérios para a seleção e capacitação de servidores públicos que pretendam ocupar cargos em comissão de Direção e Assessoramento (DAS), obedecendo o perfil profissional e competências estabelecidas, que devem ser compatíveis com a responsabilidade e complexidade inerentes às atribuições a serem exercidas.

Ainda, sobre essa questão, no âmbito do Executivo Federal, encontra-se em vigor o Decreto nº 9.991 de 2019, dispondo sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Ademais, o Decreto nº 9.739 de 2019 estabelece índices de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, prevendo normas sobre concursos públicos e regulamentando o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG.

Ressalte-se, o papel desenvolvido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), entidade vinculada ao Ministério do Planejamento, que organiza o movimento de reforma da gestão pública com o objetivo de atingir as metas sociais e econômicas do Executivo Federal, sendo elemento definidor da capacidade institucional de formular, implementar, monitorar e avaliar as políticas públicas, com enfoque na gestão de pessoas (Pires et al, 2005).

Ademais, também vinculada ao Ministério da Economia, a Secretaria de Gestão e

Desempenho de Pessoal (SGP), instituída pelo Decreto nº 9.745 (2019), trata-se do órgão responsável por formular e promover a implantação da política de gestão de pessoas, assim como avaliar o cumprimento dos normativos internos que regem o tema, no âmbito da administração pública federal direta e indireta.

MODELO DE ADOÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

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

Segundo esse modelo, definida a necessidade de implantação do paradigma e internalizada a forma de implementação das competências dentro da visão estratégica da gestão de pessoas, passa-se à escolha da metodologia eficaz para adoção, etapa fundamental para se evitar possíveis mudanças de rumo durante o processo, minimizando, assim, as possibilidades de falhas e retrocessos no percurso.

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

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

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

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

A fase é concluída com a exposição dos resultados, de um plano básico de ação para

implantação e da estimativa de investimentos. Segue-se então a fase de “Implantação”, nessa etapa se desenvolve o detalhamento do plano de implantação do modelo de gestão de pessoas com base em competências, por isso, os dirigentes da organização deverão se responsabilizar pela necessária mobilização e conscientização de todos da importância de cada um para o sucesso do processo de implantação.

A partir da metodologia de implantação proposta por Trasatti e Costa (2010) será possível compreender a forma como tem ocorrido a implantação do GPPC na Polícia Federal. Revelando o estágio em que se encontra a implementação do modelo, com base no estudo de cada fase e sua correta adaptação à realidade do órgão de forma a identificar os resultados advindos da adoção dos mecanismos da gestão por competência em suas práticas organizacionais.

METODOLOGIA

Em relação à metodologia aplicada, foi utilizado levantamento bibliográfico e documental (Jesus-Lopes; Maciel; Casagrande, 2022), que tem como base principal de leitura, o Decreto 5.707/06 (BRASIL, 2006), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Ademais, destaca-se a Lei nº 13.346/16 (BRASIL, 2016), cujo texto elenca requisitos e critérios para a seleção e capacitação de servidores públicos federais.

Nesse sentido, o método científico empregado teve como suporte a taxionomia apresentada por Vergara (2007), que qualifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva, uma vez que embora haja um número considerável de estudos e pesquisas sobre profissionalização policial, não se verificou muitos estudos que abordem uma análise comparativa.

Nesse ponto, ressalta-se que este ensaio possui um caráter mais exploratório do que descritivo, pois visa levantar hipóteses ou suposições sobre os eventuais problemas encontrados. No que tange aos meios, pode ser classificado como bibliográfica e documental. A pesquisa empregou análise de conteúdo, com coletas de dados mistos, propondo uma revisão bibliográfica associada a um levantamento documental complementar (Bardin, 2016).

Tratando-se de uma pesquisa empírica, com coleta de dados em uma organização identificada, os princípios éticos foram rigidamente observados, conforme termo de compromisso firmado prevendo a utilização dos dados, exclusivamente, para os objetivos da pesquisa e publicações na literatura científica relacionada.

Ressalte-se o emprego da revisão integrativa, que segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011) pertence ao modelo de revisão bibliográfica sistemática. Assim, os resultados da pesquisa envolveram uma revisão integrativa permitindo aproximar-se da problemática que traçou um panorama evolutivo do tema ao longo do tempo, a partir de obras compiladas sobre

a gestão de pessoas na organização alvo do ensaio.

O referencial teórico foi construído a partir de revisão narrativa da literatura, baseada em livros e artigos de periódicos científicos relacionados ao tema em estudo. A pesquisa documental teve como enfoque a legislação interna da Polícia Federal para a identificação dos registros normativos sobre áreas de gestão de pessoas e planejamento estratégico no Arquivo Digital do site da Polícia Federal.

Os documentos catalogados foram analisados sob a perspectiva do conteúdo para identificar a adoção de conceitos e definições trabalhados internamente pela Polícia Federal, possibilitando-se uma melhor compreensão da estratégia organizacional empreendida no recorte temporal proposto.

DISCUSSÃO

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

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

Nesse sentido, ao longo de sua trajetória a PF tem se destacado no cenário nacional, por ter uma complexa estrutura organizacional, ampliado a abrangência de suas atribuições, para cumprir sua missão constitucional com enfoque na relevância do serviço público prestado à sociedade brasileira como um todo (Gonçalves, 2019).

Os primeiros passos rumo ao propósito de implementar a gestão por competências no órgão, aconteceu com a entrada em vigor da Instrução Normativa (IN) n.º 08, ainda no ano 2004, estabelecendo as diretrizes e competências para o planejamento e a gestão das ações de capacitação dos recursos humanos na PF, passando a se destacar também dentre os órgãos de segurança pública no país com a implementação de ações que têm o objetivo de difundir a proposta de gestão de pessoas.

Nesses passos iniciais foi criada, no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP) a Comissão de Gestão de Capacitação (CGC) e, no âmbito das unidades 45 centrais e descentralizadas do DPF, as Equipes de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Prevendo que

todos os anos haverá levantamento das necessidades específicas de treinamento para o ano seguinte, que seriam, conforme Portaria N° 9.003-DG/PF/2018:

- 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.

Ademais, a portaria n.º 473/2008 implementou as diretrizes da política de valorização e capacitação de servidores das atividades meio e fim do Departamento de Polícia Federal. Em seu art. 3º, incisos I e III, são listadas as premissas que passam a orientar o Programa Permanente de Capacitação: I – a elaboração, por parte do órgão, do Planejamento Estratégico, bem como a disseminação entre os servidores da missão, dos valores, dos objetivos e das metas organizacionais; III – a identificação e o desenvolvimento das competências necessárias para garantir a efetividade organizacional.

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

Corroborando com essa afirmação, o lançamento do Plano Estratégico 2010/2022, quando a Polícia Federal amplia seu portfólio de ações consolidadas com a Portaria N° 9.003-DG/PF/2018, instituindo a Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal, criando o comitê central e os comitês regionais de Gestão de Pessoas.

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

Nesse cenário, o estudo dos normativos internos da Polícia Federal revela que a Política de Gestão de Pessoas (Brasil, 2018) reconhece o servidor como principal ativo da organização, fundamental para a geração da inteligência organizacional, obtenção de vantagem competitiva e do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes na busca da melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida para o alcance dos objetivos institucionais.

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

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

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

Além disso, no que tange à inovação, foi formulada uma política de gestão do conhecimento com objetivo de estimular um ambiente que favoreça a “criação, organização, proteção, compartilhamento e disseminação do conhecimento”, mecanismo de caráter estratégico para incrementar o desempenho, auxiliar a tomada de decisão, estimulando mudanças culturais inovadoras (Morales, 2020).

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

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

Uma das políticas que vem se destacando nesse processo de incremento da gestão de pessoas no órgão é o “estímulo da criatividade, proatividade e experiência” em todos os níveis organizacionais, fator fundamental para geração do conhecimento e sua transferência na organização, o que dá suporte aos processos de melhoria internos, no que tange à eficácia e eficiência (Brasil, 2014).

Com base no exposto, evidencia-se a preocupação da Polícia Federal com o fomento de um ambiente de “motivação e capacitação” permanente dos seus servidores.

Transcendendo o âmbito individual e desaguando em iniciativas essenciais para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, assimilando, dessa forma, a importância da capacitação contínua de seu capital humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da legislação interna da Polícia Federal possibilitou a identificação de um esforço do órgão no sentido de implementar a modernização de sua gestão de pessoas. Foram verificadas medidas visando a promoção da valorização profissional em perfeito alinhamento teórico e normativo com as propostas da literatura pesquisada no que concerne à gestão de pessoas, seus fluxos e suas dinâmicas, revelando o comprometimento organizacional por meio de políticas institucionais voltadas para a afirmação da importância do seu capital humano.

A análise dos normativos permitiu traçar um paralelo entre o conceito organizacional e a base teórica proposta, sempre em consonância com os princípios que norteiam a instituição, sendo observada a adoção de medidas organizacionais visando ampliação de aspectos ligados à motivação e ao incremento da valorização profissional, fatores que juntamente com a inovação tem o potencial de colocar o órgão em outro patamar no que concerne às metas organizacionais.

Nesse aspecto, a valorização profissional em conjunto com a motivação e demais preocupações traçadas no planejamento estratégico do órgão, além dos recursos materiais, tecnológicos, de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, são os pilares fundamentais para a criação e fortalecimento de um ambiente de trabalho favorável para o desenvolvimento profissional.

Nesse contexto, conforme preconizado por Trasatti e Costa (2010), fase de construção, a PF montou frentes de trabalho de gestão de pessoas em cada uma de suas superintendências regionais, todas compostas por servidores de todos os cargos, dentre as quais se destacam, a frente de divulgação, que tem a função de difundir os pressupostos do processo em desenvolvimento.

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

Assim, a Polícia Federal tem envidado esforços rumo a adoção de uma política de gestão de pessoas compatível com as referências acadêmicas e gerenciais, tanto no âmbito estratégico quanto na legislação que regulamenta essas atividades. Reconhecendo expressamente a importância de se investir nos servidores, com estímulo a aspectos

motivacionais focados na criatividade e liderança para o correto cumprimento de sua missão constitucional.

A implantação do GPPC no âmbito da Polícia Federal foi encabeçada pela Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP), o processo ainda está em curso, não tendo sido incorporada por completo pelo órgão. Tal entendimento é corroborado por Glória Júnior (2012), Santos (2016) e Gonçalves (2019) que também entendem que algumas etapas para a consolidação da gestão por competências ainda não foram concluídas.

Glória Júnior (2012), Santos (2016) e Gonçalves (2019) elencam alguns temas previstos em normas internas que merecem ser revisados e submetidos a pertinente adequação, entre eles, são citados os normativos que regulam atividades de capacitação e o desenvolvimento da estruturação dos cursos e currículos com base no mapeamento de competências, como pontos a serem melhorados.

Nesse ponto específico do mapeamento, terceira fase do modelo de Trasatti e Costa (2010), cabe ressaltar a necessidade de aprimoramento do processo de levantamento das competências que compõem o perfil do nível estratégico do órgão. Conforme Pires et al. (2005) tal etapa exige desenvolvimento de um novo sistema de carreiras precedido do mapeamento das competências genéricas e específicas necessárias ao funcionamento dos processos produtivos.

Ademais, a análise dos normativos internos permitiu traçar um paralelo entre os conceitos trabalhados na gestão de pessoas e os princípios que norteiam a instituição. Desta forma, foi possível observar a adoção de medidas organizacionais, que visam a ampliação de aspectos ligados à motivação e ao incremento da valorização profissional.

Prova disso, foi o lançamento do Plano Estratégico 2010/2022, quando a PF ampliou seu portfólio de ações consolidadas com a Portaria nº 9.003-DG/PF/2018, instituindo a Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal, a partir da criação do Comitê Central e dos Comitês Regionais de Gestão de Pessoas.

Dessa forma, o aprimoramento da revisão e adequação das normas internas, em especial, as de capacitação e do desenvolvimento da estruturação dos cursos e currículos, com base no mapeamento de competências, são pontos que precisam passar por uma atualização. Tais medidas, quando efetivadas poderão fazer com que a PF ingresse na fase de “implantação”, última fase preconizada por Trasatti e Costa (2010).

Assim, o objetivo geral proposto nesse estudo foi atingido, na medida em que, a partir da análise das normas internas, verificou-se que o órgão ainda não atingiu a plenitude do processo de adoção do GPPC com base na teoria proposta. Nada obstante a isso, a pesquisa apontou um conjunto de alinhamentos normativos complementares concernentes à gestão de pessoas que representa um esforço da PF no sentido valorizar seu capital humano.

Nessa perspectiva, os resultados aqui elencados, devem guiar futuras pesquisas

acerca do tema no ambiente interno da corporação e, também, ensejar novos estudos que ampliem a abrangência da discussão acadêmica aqui versada para o conjunto dos órgãos e entidades que compõem a administração pública federal brasileira.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), órgão ligado ao Ministério da Educação (MEC) e à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), pelos apoios recebidos para a realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

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

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**: Gestão e Sociedade, v. 5, n. 11, p. 121-136, mai/ago. 2011.

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

BRASIL. Polícia Federal (PF). **Portaria n. 5962-DG/PF**, de 08 de dezembro de 2015. Institui a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal. Brasília, DF, 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

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

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

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

JESUS-LOPES, J. C.; MACIEL, W. R. E.; CASAGRANDA, Y. G. Check-List dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Revista Desafio Online**, v. 10, n. 1, p. 1-13, jan./abr. 2022.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2003.

LEME R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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

MUNDIM, A. P. **Curso Gestão por competências**, São Paulo, 2004.

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

SANTOS, T. B. **Uma análise dos critérios adotados para o exercício da função de chefia na Polícia Federal em Mato Grosso do Sul, à luz da abordagem interpretativista de gestão por**

competências. Campo Grande: UFMS, 2016.

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

TAMADA, R. C. P.; CUNHA I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 3, p.426-450, jul./set, 2022.

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

VIEIRA, C. B., VILAS BOAS, A. A., ANDRADE, R. O. B., OLIVIERA, E. R. **Motivação na Administração Pública:** considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias.