

## **Gestão de pessoas por competência: Aspectos de sua implantação no serviço público federal**

**Alexsandro Pereira de Carvalho**  
Mestrando - UFMS

**Marco Aurélio Batista de Sousa**  
Professor Doutor – UFMS

### **RESUMO**

O mundo moderno tem exigido das organizações esforços cada vez maiores no intuito de se adequarem aos novos ditames das mais variadas facetas do desenvolvimento. O grande impacto da evolução tecnológica e as rápidas mudanças de cenário macroeconômico se tornaram os maiores desafios externos, afetando a competitividade das empresas que tendem a privilegiar a utilização do conhecimento de seu capital humano em busca de soluções, maximizando a oferta de produtos e serviços de melhor qualidade.

**Palavras-chave:** Evolução tecnológica, Capital humano, Gestão de pessoas.

### **1 INTRODUÇÃO**

O mundo moderno tem exigido das organizações esforços cada vez maiores no intuito de se adequarem aos novos ditames das mais variadas facetas do desenvolvimento. O grande impacto da evolução tecnológica e as rápidas mudanças de cenário macroeconômico se tornaram os maiores desafios externos, afetando a competitividade das empresas que tendem a privilegiar a utilização do conhecimento de seu capital humano em busca de soluções, maximizando a oferta de produtos e serviços de melhor qualidade.

Nesse contexto, as formas tradicionais e mecanicistas de gestão, onde os indivíduos são vistos como mero 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 surgem a partir da ampliação de perspectivas de cunho estratégico acerca da forma de gerir a força de trabalho, com destaque para a valorização e fomento das competências dos colaboradores.

Com base nisso, a 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 Kotler (1998), as organizações precisam se adaptar ao ambiente atual, com a máxima competência, uma vez que esta forma de gestão moderna passa a ganhar destaque nas mais diversas esferas do mundo corporativo.

Ainda que crescente 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 tem espaço (Dutra, 2004).

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências (GPPC) vem romper com esse quadro, lançando suas premissas no intuito de promover a evolução contínua dos talentos profissionais. Nele os colaboradores são encarados como potenciais a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências e atributos tanto para seu crescimento profissional, como também para o sucesso da organização (Dutra, 2004).

Teorizando sobre carreira o mesmo autor 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.

Para o autor, 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.

Nessa quadra, um dos grandes desafios dos gestores públicos brasileiros 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 dentro do serviço público, dificultando a implementação de propostas que contemplem a mudança entre carreiras distintas dentro da mesma Instituição.

Destarte, 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 modernas de gestão que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que acaba impactando negativamente no comprometimento e a ampliando a insatisfação de parte considerável dos servidores em atividade.

Nesse contexto, 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 prévio organograma concebido ou mesmo de um planejamento estratégico já esboçado a partir de competências internalizados na cultura organizacional.

Posto isto, a trajetória da Polícia Federal exemplifica muito bem esse processo de modernização e fomento da gestão por competência pelo qual passa o serviço público federal. Neste sentido, o presente estudo tem por escopo analisar a legislação interna de gestão de pessoal da PF, à luz do modelo idealizado por Trasatti e Costa (2010), no que tange ao estágio de implementação das competências dentro da visão estratégica da gestão de pessoas e aos aspectos voltados à valorização profissional, buscando mapear pontos positivos e eventuais deficiências.



## 2 A GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

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

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

Quanto a investidura, o Inc. 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, p. 7).

Desse modo, para Fernandes (2013), uma vez ocupada a função pública, tema que precisa ser tratado são os critérios para a progressão na carreira, que 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.

Segundo Pires (2005) são muitas as dificuldades apresentadas para a implantação de critérios justos, na busca da implantação de um programa que tenha reflexos na remuneração e tenha por base elementos revelados na análise de competência, evitando apadrinhamentos e preferências que acabam por distorcer e desvirtuar o processo.

Tais distorções e imperfeições tornam o ambiente 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).

Outrossim, as políticas de fortalecimento do desempenho não podem estar desvinculadas das iniciativas que visem proporcionar vantagens para os integrantes da carreira, inclusive incrementos remuneratórios atrativos ao longo da carreira.

Ademais, torna-se crucial balizar esse caminho por meio da adoção de mecanismos motivacionais que possibilitem a potencialização dos resultados a serem alcançados pelos servidores. Como defende Secchi (2009), os elementos tradicionais da burocracia baseados no formalismo e no excesso de controle, são elementos que precisam ser superados para que as premissas inovadoras da motivação possam ser aplicadas.

Dessa forma, o investimento na motivação pode se revelar através de modificações pontuais nos



processos de trabalho, elaborando políticas e programas organizacionais voltados ao tema, implantando estrutura menos hierarquizada e concedendo maior autonomia aos chefes imediatos de cada setor. Assim, restringe-se o formalismo em prol da flexibilidade necessária dentro de uma nova cultura organizacional de cunho gerencial (Abrucio, 2005).

Fatores motivacionais devem ser estimulados nas organizações na busca de um meio ambiente de trabalho saudável, visando, dessa forma, maximizar a qualidade do produto final. Com impactos na cooperação entre os colaboradores, especialmente, no serviço público de natureza policial, cujo cotidiano de trabalho é marcado por situações quase sempre de risco iminente onde as decisões são tomadas sob forte pressão e estresse (Bezerra; Rosenbluth; Medeiros, 2022).

No que tange à teoria da definição de metas, (Locke, 1990), apresenta o efeito motivador resultante do estabelecimento de uma meta para o indivíduo. Segundo a autora, metas específicas podem melhorar o desempenho, já que se sabe exatamente o que se espera conseguir e a projeção do esforço a ser dispendido no processo laboral.

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

Teorizando sobre o tema, Fernandes (2013) defende que essa motivação específica possui três dimensões. A primeira ligada a fatores utilitaristas, como por exemplo, participar da elaboração e implementação de políticas com as quais compartilha interesse pessoal; uma segunda prevê fatores baseados na adequação à lei, voltadas ao interesse público; e, por fim, fatores afetivos, com forte vinculação subjetiva, sentimento de justiça e senso de patriotismo.

Insta ressaltar que os elementos motivadores no âmbito do serviço público, em linhas gerais, são diferentes dos encontrados no serviço privado (Perry, 1996). Estudos recentes constataram que especialmente os servidores públicos se engajam mais por fatores motivacionais intrínsecos relacionados com sentimentos altruístas e voltados à consciência do impacto de sua atuação na sociedade, do que por fatores motivacionais externos (Klein & Mascarenhas, 2016).

Assim, no setor público, o aprimoramento gerencial estratégico deve ser perseguido para promover a motivação das equipes de trabalho e o comprometimento com os resultados e objetivos institucionais. Nesses termos, cresce de importância a conscientização dos gestores no sentido de se adaptarem ao grau de maturidade dos servidores, buscando alternativas para a manutenção de níveis satisfatórios para a tríade: eficácia, eficiência e efetividade.

Nessa toada, 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 crescer de importância o 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 (Rocha et al, 2009).

No que concerne à legislação, destaca-se a Lei nº 13.346 (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, nessa esteira, no âmbito do Executivo Federal, encontra-se em vigor o Decreto nº 9.991 (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(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, nessa quadra, 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.

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, compreendendo desde o dimensionamento da força de trabalho, o recrutamento e seleção, a capacitação, assim como a atuação como órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.



### **3 ADOÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA**

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

Segundo o 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.

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

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

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

Definidas as competências organizacionais, Trasatti e Costa (2010) propõe 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 exposição dos 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 o desenvolvimento das ações 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 pressupostos da competência em suas práticas organizacionais.

#### **4 A ABORDAGEM DA GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA FEDERAL**

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

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

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

Nessa esteira, ao longo de sua trajetória a PF tem se destacado no cenário nacional, contando com uma complexa estrutura organizacional, tem 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.

Os primeiros passos rumo ao propósito de implementar a gestão por competências no órgão, foi instituído 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 criado, 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:



- 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.

A portaria n.º 473/2008 implementa 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 cresce de importância a gestão de pessoas para a solução de problemas internos e para cumprir a sua missão organizacional, baseados na competência e na valorização profissional de seus quadros.

Prova disso, foi o lançamento do Plano Estratégico 2010/2022, quando a PF 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 n° 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.

A Resolução traz ainda em seu bojo aspectos relacionados ao aprimoramento da comunicação interna e da valorização da dedicação da vida à Polícia Federal, de maneira a formar um grupo motivado e orgulhoso de ser parte da instituição. A estratégia visa efetivar a Gestão por Competência e ampliar os mecanismos de identificação e de reconhecimento de competências, criando oportunidades de capacitação que potencializem o desenvolvimento dos talentos e dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores.

Nesse diapasão, o estudo do normativo interna 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.



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

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

Registre-se que no bojo das medidas implementadas 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.

Nessa esteira, 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 (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 o fomento da gestão do conhecimento mediante a implementação de sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção, preservando o aprendizado e contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa científica e da inovação no interesse da instituição ( Brasil, 2022).

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

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

Destarte, a organização passa a fomentar um quadro salutar de “motivação e capacitação” permanente dos servidores administrativos e do quadro de policiais, com repercussão tanto no âmbito individual quanto coletivo. Constituindo-se, assim, fatores essenciais para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, assimilando, dessa forma, a importância do sujeito na geração do conhecimento como estratégia de cumprimento de sua missão organizacional.



## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No que concerne ao método científico empregado, foi utilizado 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.

Considerada exploratória porque, embora haja um número considerável de estudos e pesquisas sobre profissionalização policial, não se verificou muitos estudos que abordem uma análise comparativa sobre o modelo policial profissional da Polícia Federal brasileira do ponto de vista pelo qual esta pesquisa teve a intenção de abordar. Entendida por descritiva em virtude de apresentar a percepção dos policiais federais acerca do modelo policial profissional implantado pelo órgão em sua estrutura organizacional e dos aspectos profissionais desse modelo.

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, este estudo pode ser classificado como bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, em razão da fundamentação metodológica do trabalho ter sido embasada em material publicado em livros, teses, dissertações, artigos, jornais, revistas e na rede mundial de computadores.

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.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo atento 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. O objetivo proposto visa o fomento à valorização profissional em perfeito alinhamento teórico e normativo com as propostas da literatura 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 nos 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 a 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 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), o modelo adotado pela 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, alinhando os indicadores ao quadro de competências e a frente de acompanhamento e revisão da implantação do novo modelo de gestão.

Assim, restou evidente que a PF está trilhando o caminho correto rumo a adoção de sua política de gestão de pessoas, totalmente 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. Conforme modelo defendido por Trasatti e Costa (2010) algumas etapas para a consolidação da gestão por competências não foram concluídas.

Dessa forma, o aprimoramento da revisão e adequação das normas internas, em especial as de capacitação e o desenvolvimento da estruturação dos cursos e currículos com base no mapeamento de competências, são pontos que precisam passar por uma atualização. Ressaltando a necessidade de padronização do processo de avaliação de desempenho dos servidores, e ainda, realização de estudos para a reestruturação dos Planos das Carreiras Policial e Administrativa.

Nessa perspectiva, os resultados aqui elencados servem de base de estudo a ensejar novas pesquisas acadêmicas versando sobre o tema ora proposto, abrangendo a administração pública federal como um todo. Tais aspectos são fundamentais para o desenvolvimento da temática em estudos futuros, reverberando as contribuições e avanços para a área temática do grupo de trabalho Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público.



## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; GAETANI, F. Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão. In: CONSAD. Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados, Brasília: Consad, 2006.

BEZERRA, P. A. S; ROSENBLUTH, R.; MEDEIROS, D. D. Aplicação da Análise Transacional para Avaliação da Motivação e do Ambiente em uma Unidade Policial. Revista Brasileira de Ciências Policiais, v. 13, n. 9, p. 235-263, maio-ago. 2022.

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

BRASIL. PORTARIA n. 5962-DG/DPF, de 08 de dezembro de 2015. Institui a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal. Brasília- DF, 2015. BRASIL. Polícia Federal.

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. Polícia Federal.

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. BRASIL. Polícia Federal.

BRASIL. Polícia Federal. 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.

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

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; Direito Administrativo. 4 ed. São Paulo: Atlas,. 1999

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Gestão estratégica de pessoas com foco em competência / Bruno Henrique. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2013.

KLEIN, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivation, job satisfaction and evasion in the public service: the case of the experts in Public Policies and Government Management. Revista de Administração Pública, 50(1), 17-39.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1998.

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.

LOCKE, E. A. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Vieira (2011).

MINEIRO, S. P. N. (2013). Motivação, comunicação e liderança: caso da PSP portuguesa (Doctoral dissertation).



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.

PERRY, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5- 22.

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

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.

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

TRASATTI, Sidney Roberto; COSTA, Maria Inês. Gestão de RH por competência e a empregabilidade. 4. ed. São Paulo: Papyrus, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, C. B., Vilas Boas, A. A., Andrade, R. O. B., Oliviera, E. R. (2011). Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1).