



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

CÉLIO LOBO GUERRA JÚNIOR

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma ferramenta estratégica organizacional na
Polícia Penal do Estado de Goiás.**

GOIÂNIA-GO

2024



CÉLIO LOBO GUERRA JÚNIOR

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma ferramenta estratégica organizacional na
Polícia Penal do Estado de Goiás.**

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para conclusão da disciplina Metodologia Científica do Curso Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP) pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Me. Rafael Barreira Alves.

GOIÂNIA-GO

2024

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma ferramenta estratégica organizacional na Polícia Penal do Estado de Goiás.

MANAGEMENT BY COMPETENCES: A strategic organizational tool in the Penal Police of the State of Goiás.

Célio Lobo Guerra Júnior*
Rafael Barreira Alves**

Resumo: O objetivo geral deste estudo é de analisar por meio de uma revisão de literatura quanto a aplicação da gestão de pessoas por competência para o desempenho da atividade do policial penal do Estado de Goiás, explicando seu conceito em seus vários níveis de compreensão, como opção mais viável a ser utilizada. Destaca-se uma abordagem que se concentra nas habilidades, conhecimentos técnicos e operacionais, mapeando as competências do servidor para se estabelecer uma estratégia organizacional no sistema penitenciário de Goiás. Contudo, o referido artigo tratou de uma revisão bibliográfica, por meio da investigação sobre o tema com livros, teses, artigos científicos, legislações que possuem informações relevantes e argumentos voltados ao tema do estudo, com base na metodologia descritiva de abordagem qualitativa. Ao longo deste trabalho, foi possível identificar que a adoção de um modelo de gestão baseado em competências pode trazer inúmeros benefícios, como a melhor alocação de recursos humanos, a valorização do capital humano e a promoção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Conclui-se que a gestão por competência para os policiais penais do Estado de Goiás, garante que os profissionais estejam adequadamente preparados para enfrentar os desafios inerentes à sua área de atuação.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Ferramenta estratégica; Polícia Penal do Estado de Goiás.

Abstract: The general objective of this study is to analyze, through a literature review, the application of people management by competence for the performance of the activity of the criminal police officer in the State of Goiás, explaining its concept in its various levels of understanding, as a more convenient option. viable to be used. An approach that focuses on skills, technical and operational knowledge stands out, mapping the server's competencies to establish an organizational strategy in the penitentiary system of Goiás. However, the aforementioned article dealt with a bibliographical review, through investigation into the theme with books, theses, scientific articles, legislation that have relevant information and arguments focused on the theme of the study, based on the descriptive methodology of a qualitative approach. Throughout this work, it was possible to identify that the adoption of a competency-based management model can bring numerous benefits, such as the better allocation of human resources, the valorization of human capital and the promotion of a more harmonious and productive work environment. It is concluded that competency-based management for criminal police officers in the State of Goiás ensures that professionals are adequately prepared to face the challenges inherent to their area of activity.

Keywords: Skills Management; Strategic tool; Criminal Police of the State of Goiás.

* Especializando em Curso de Gestão em Segurança Pública (CEGESP) pela Secretária de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás. Graduado em Direito. Cargo ocupado –Plantonista no Grupo de Intervenção Tática- GIT 5ª CRP da Polícia Penal - GO. Email: celioloboasp@gmail.com.

** F Mestrado em Direito Constitucional Econômico (UNIALFA-GO), MBA em Gestão de Polícia Ostensiva (CAPM-GO). Especializado em Ciências de Segurança Pública (UEG-GO) e Ciências Jurídicas com ênfase em Direito Penal e Processo Penal (UCAM). Graduado em Direito (UNIVERSO). Policial Penal – Diretoria-Geral de Polícia Penal - GO. Orientador do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: prof.rafaelbarreira@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho desenvolvido tratou sobre uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas por competências na Polícia Penal do estado de Goiás, o qual identificou qualidades necessárias para uma boa excelência da atividade desta mais recém criada força de segurança pública.

Na era das grandes mudanças e competitividade, as organizações passam por desafios, na busca da melhor qualidade na gestão, no investimento ao conhecimento, nas competências e principalmente nas habilidades dos colaboradores, na oportunidade de agregar valores às organizações. Conforme Joel Dutra (2009, p. 205), as organizações naturalmente alteram a sua forma de gerir pessoas e responder às demandas e pressões oriundas do ambiente externo e interno. Essa reação tem padrões comuns que mostram um novo modelo de gestão de pessoas, visando estar presente em todas organizações, sendo mais eficiente para a compreensão e atuação sobre a realidade.

Diante ao tema exposto, surgiu o seguinte questionamento: A política de gestão de pessoas por competência é uma ferramenta gerencial favorável para assegurar a eficiência e a produtividade na esfera da Polícia Penal do Estado de Goiás?

Segundo Carvalho e Nascimento (2019), a sobrevivência e o sucesso de uma instituição, como no caso das instituições do sistema penitenciário, dependem da atuação e da competência das pessoas, como os policiais penais que dela fazem parte. A atuação organizacional estaria assim ligada espontaneamente ao desempenho desses profissionais de segurança pública.

Sugere Fernandes (2013), que utilizar a gestão estratégica de pessoas com base no conceito de competências, parece ser uma maneira mais ideal na resolução de problemas, tornando cada vez mais comum, esse entendimento ser adotado em organizações privadas e públicas de todo o mundo.

A escolha pelo presente tema justifica-se pelo fato de a gestão por competência ser um assunto que vem sendo bastante empregado dentro das instituições privadas e públicas. Diante disso surgiu o interesse em pesquisar e sugerir essa ferramenta estratégica de recrutamento de pessoas dentro da Polícia Penal do Estado de Goiás, visando a necessidade de ter um melhor entendimento e verificar quais as habilidades, competências e atitudes envolvidas no processo de recursos humanos e no desempenho das funções destes policiais penais.

Deste modo, o assunto proposto para este projeto é importante não apenas para a Polícia Penal de Goiás, mas para todos os profissionais que atuam na gestão e segurança pública em geral.

A gestão por competência no âmbito da Polícia Penal, do estado de Goiás, pode ser um grande desafio, sendo uma das maiores preocupações da população e ocupando cada vez mais espaço nas discussões, tanto no âmbito do Estado, responsável pela defesa social, quanto na sociedade.

A gestão de competências dos policiais penais é um conjunto coordenado de ações realizadas já na fase de construção do perfil de competências de um profissional ideal ao serviço. Com base no perfil desenvolvido, foi desenhado o percurso do processo de seleção e posterior formação e melhoria das competências dos servidores, sendo que o processo de melhoria também se baseia nos perfis de competências dos profissionais adequados às exigências impostas aos polícias de departamentos específicos. Como resultado das ações desenvolvidas na área de gestão de competências, os dirigentes são ajustados às exigências dos cargos, enquanto o nível de ajustamento se traduz na avaliação social da atuação dos dirigentes e da sua imagem (Zwir, 2022).

Uma das maiores instigações da administração de pessoas e gestão por competência interna atualmente é atrair e conservar talentos dentro das instituições, como no caso do policial penal do estado de Goiás, e o primeiro desafio refere-se na identificação do indivíduo adequado para a colocação adequada, de forma que as pessoas possam colaborar com todo seu potencial, criatividade e motivação para o alcance dos objetivos organizacionais, como no caso na gestão de segurança pública, que conta com o desempenho de policiais penais (Pontes, 2021).

Contudo, o referido artigo tratou de uma ampla revisão da bibliografia, por meio da investigação sobre o tema com obras completas, teses, artigos científicos, códigos que possuem informações relevantes e argumentos voltados para a elaboração deste estudo, com base na metodologia descritiva, porque expõe características sobre competências do Policial Penal e de abordagem qualitativa, sendo que durante a sua elaboração procurou interpretar a gestão do conhecimento na instituição.

Essa ferramenta estratégica de gestão de pessoas pode ser considerada como fator decisório na vantagem competitiva de qualquer que seja uma organização em um ambiente econômico instável como é atualmente no brasileiro.

O tema apresenta relevância social, econômica e acadêmica. Social, porque envolve serviços prestados pelo policial penal voltado a ressocialização dos presos, segurança pública do cidadão e da sociedade em geral. Econômica, porque uma gestão por competência bem

empregada na gestão pública terá menos gastos em estar selecionando profissionais especializados nesta área. Acadêmica, pelo fato de estar adquirindo melhores conhecimentos sobre a importância da gestão por competência desempenhada por policiais penais do estado de Goiás.

A imagem de uma organização e dos seus colaboradores influencia as atitudes das partes interessadas, incluindo a sua aprovação manifestada pelo apoio e compreensão, ou a desaprovação no âmbito das tarefas desempenhadas. A qualidade da imagem dos policiais também afeta a sensação de segurança dos cidadãos. Tendo em vista o exposto, o processo de gestão de competências dos policiais é apresentado como uma ação que visa dotar os policiais das competências necessárias ao efetivo desempenho das funções oficiais e ao cumprimento de um papel servil em relação a sociedade (Kurek, 2019).

O objetivo geral deste estudo é de analisar por meio de uma revisão de literatura quanto a aplicação da gestão de pessoas por competência para o desempenho da atividade do policial penal do Estado de Goiás, explicando seu conceito em seus vários níveis de compreensão, como opção mais viável a ser utilizada.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. BREVE HISTÓRICO DA CRIAÇÃO DA POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE GOIÁS

Antes da criação da Polícia Penal, o sistema penitenciário goiano, como em outros estados, era administrado por agentes penitenciários que desempenhavam a função de segurança e custódia dos presos. A criação da Polícia Penal em Goiás decorre da Emenda Constitucional n. 104, promulgada em 4 de dezembro de 2019, que alterou a Constituição Federal para incluir a Polícia Penal no rol dos órgãos de segurança pública do Brasil. (Polícia Penal, 2024)

A Polícia Penal do Estado de Goiás, assim como as demais polícias penais no Brasil, é uma instituição relativamente nova, cujo desenvolvimento está intimamente ligado à evolução das políticas penitenciárias e de segurança pública no país.

Essa emenda transformou os antigos agentes penitenciários em policiais penais, atribuindo-lhes status policial e ampliando suas atribuições, responsabilidades e direitos.

Com a promulgação da EC 104/2019, o Estado de Goiás passou a trabalhar na estruturação da sua Polícia Penal. Esse processo envolveu a transformação dos cargos existentes, a criação de novas regulamentações e a adaptação das estruturas administrativas.

No final de 2020 foi a vez de o Estado de Goiás criar a Polícia Penal na Constituição Estadual. Assim, a Emenda Constitucional nº 68, de 28 de dezembro de 2020, instituiu a Polícia Penal goiana. (Polícia Penal, 2024)

A Polícia Penal de Goiás tem em suas principais atribuições, a escolta de presos, a vigilância e custódia dos detentos, a segurança interna e externa das unidades prisionais, além de atividades de inteligência voltadas para a segurança pública. A Polícia Penal, conforme estabelece em um de seus objetivos na Lei de execução Penal, o papel muito importante na ressocialização dos presos, em parceria com outras instituições e programas sociais.

A história da Polícia Penal de Goiás é marcada por uma mudança significativa e pela busca de um papel mais eficaz na segurança pública e na gestão penitenciária. A instituição continua a evoluir, adaptando-se às novas demandas e desafios do sistema de justiça e segurança do estado.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Antes da gestão por competências e da valorização humana, a estratégia das organizações e de suas áreas de Recursos Humanos atendia a uma demanda orientada para a produção. Privilegiando o raciocínio analítico e sistêmico e cartesiano, demandado por um mercado e reativo às inovações, (Vergara, 2014).

Não poderia existir agentes de aplicação da lei, e voltados para a segurança pública, sem o desenvolvimento de sistemas jurídicos formais. Para que qualquer sociedade humana funcione, deve haver pelo menos algumas regras de comportamento comumente reconhecidas, como no caso do policial penal de Goiás, que se refere ao desempenho da atividade policial no âmbito da Polícia Penal do Estado de Goiás (Santos; Souza; Silva, 2017).

Para as primeiras sociedades humanas, organizadas em pequenos grupos familiares ou tribais, estas regras podiam ser simples e não precisavam de ser escritas. Eles poderiam ser transmitidos oralmente e através do exemplo de comportamento de membros respeitados do grupo. No entanto, à medida que as sociedades se tornaram maiores e mais complexas, levando eventualmente ao desenvolvimento das cidades, os costumes tribais e a vontade dos líderes já não eram suficientes para governar o funcionamento da sociedade. Sistemas de regras mais complexos tiveram que ser concebidos, como no caso das instituições de segurança pública, para governar as interações entre os indivíduos dentro da comunidade, desempenho da atividade policial, bem como entre o Estado. À medida que as regras se

desenvolveram em sistemas jurídicos formais, tornou-se necessário escrevê-las para que os cidadãos pudessem conhecê-las e consultá-las (Silva; Gonçalves, 2006).

O conceito de gestão por competências surgiu na década de 1970, na sequência do trabalho de McClelland (1973), que defendia a ideia de que as competências, mais do que os traços de personalidade ou os resultados acadêmicos, são os melhores indicadores do desempenho profissional. A gestão por competências é um modelo estratégico em que se busca identificar, desenvolver e gerir as competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais (Le Boterf, 2005).

A gestão de competências é uma questão que se tornou uma área de particular interesse não só para as organizações da comunidade empresarial, mas também para as instituições de segurança públicas, incluindo instituições cujo objetivo principal é garantir a segurança e a ordem públicas (Ramos, 2023).

O grupo destas instituições inclui, entre outras, a Polícia Penal. O nível de competência à disposição dos servidores público, que se manifesta através do prisma do seu comportamento, é ao mesmo tempo a base para a avaliação das atividades dos mesmos, o que se traduz na sua imagem social (Nascimento, 2020).

O sistema de desenvolvimento de competências dos agentes policiais assenta em dois subsistemas básicos: o subsistema de formação profissional e o subsistema de desenvolvimento profissional. O sistema de formação básica é dedicado aos oficiais que iniciam o seu serviço na Polícia, bem como aos oficiais (licenciados em instituições de ensino superior) que se encontram em serviço permanente e devem obter qualificação profissional superior para exercerem funções em cargos específicos. A segunda parte do sistema de desenvolvimento de competências inclui um sistema de desenvolvimento profissional, que pode assumir a forma de desenvolvimento central, local e externo (Ramos, 2023).

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E A INSTITUIÇÃO PENAL

A gestão por competência é a arma dos Recursos Humanos para modificar o status quo do policial penal dentro da organização, por meio de um novo modelo de gestão de pessoas que, conforme apontou o estudo de Nascimento, Souza e Adaid-Castro (2020), é o setor chave para o desenvolvimento das atividades do profissional que, no caso do policial, necessita de um conjunto de características peculiares, que podem ser expressas em termos de competências, que englobam aspectos relacionados ao enfrentamento do crime, mediação e resolução de conflitos, uso da força, somadas à necessidade do policial dispor de

características consideradas facilitadoras do desempenho, como nível de agressividade, habilidades específicas e inteligência.

A instituição Polícia Penal será tão grande quanto for a qualidade das pessoas que nela trabalham. Os pressupostos para atingir essa grandeza são o equilíbrio que deve existir entre as forças de crescimento e desenvolvimento que vivem dentro da organização. Essas forças são impactadas por forças externas que advêm da necessidade de segurança requerida pela sociedade. Contudo, as mudanças e transformações no setor público são necessárias e exigem novos profissionais, bem como novos contornos e formas de aprendizado institucional.

Diante aos resultados da pesquisa, sobre como ocorre a seleção de gestão por competência do Policial Penal, é possível dizer que o processo seletivo se baseia em etapas que vão desde a identificação das competências necessárias até o desenvolvimento e avaliação dessas competências. Segundo os autores Fleury e Fleury (2004), a importância dessa gestão está na possibilidade de desenvolver profissionais mais preparados para lidar com as demandas específicas dessa função tão complexa e desafiadora.

A compreensão sobre como ocorre esse processo seletivo e a importância da gestão por competências podem contribuir para o aprimoramento das políticas internas, bem como para a eficácia das atividades do policial penal de Goiás. Portanto, esse estudo construiu para a literatura existente sobre o tema e fornecer insights úteis para a prática policial.

Quanto a importância da gestão por competências e sua contribuição para o aprimoramento das políticas internas, ficou evidenciado que a gestão por competências tem se mostrado uma estratégia eficaz para aprimorar o desempenho dos profissionais e garantir que as habilidades necessárias para o exercício da função estejam presentes. Isso é especialmente importante em áreas como a polícia penal, onde o desempenho inadequado pode ter consequências sérias.

A gestão por competências para os policiais penais ajudará os gestores a avaliarem o impacto dessa estratégia na qualidade do serviço prestado por esses profissionais e na satisfação profissional desse prestador de serviço da segurança pública. Deste modo, acredita-se que essa análise contribuirá significativamente para melhorar a eficácia das práticas de gestão em vigor na Polícia Penal do Estado de Goiás.

A Gestão por Competências é um modelo que busca identificar as competências necessárias para o bom desempenho de atividades em uma organização. No caso da Polícia Penal do Estado de Goiás, a seleção interna de policiais penais, requer um alto nível de competência e habilidade. Essas competências não são apenas técnicas, mas também comportamentais e relacionadas a atitudes (Fleury; Fleury, 2018).

Para entender melhor a importância da gestão por competências na seleção interna do policial penal, é importante destacar que a competência é uma característica fundamental para o desempenho eficaz de um papel ou função (Carbone, 2005). Isso inclui tanto as habilidades técnicas quanto as pessoais ou comportamentais, como capacidade de decisão, liderança e trabalho em equipe.

A gestão por competências tem um papel crucial na seleção interna do policial penal pois permite identificar quais são as habilidades mais necessárias para o desempenho eficiente da função. Dessa forma, é possível selecionar os candidatos que possuem essas habilidades e, conseqüentemente, estão mais aptos para o cargo (Gonçalves; Silva; Gomes, 2019).

Portanto, a gestão por competências é fundamental para a seleção interna da Polícia Penal do Estado de Goiás. Ela permite identificar os profissionais mais qualificados e aptos para as funções disponíveis, garantindo assim um desempenho eficiente e eficaz (Carbone, 2005).

A gestão por competências é uma metodologia que busca alinhar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores da organização com as estratégias e objetivos da mesma (Ruas, 2009). No contexto da Polícia Penal do Estado de Goiás, essa metodologia pode ser aplicada na seleção interna de membros para o órgão, buscando potencializar o desempenho das atribuições, através do aproveitamento efetivo das competências individuais.

Se a instituição de gestão pública investe na seleção e formação de seus profissionais, espera um melhor desempenho admissível deste profissional para que as demandas de operacionalidade sejam atendidas e a instituição tenha sucesso e continuidade como um todo (Silveira, 2015).

A questão da gestão de competências, bem como da formação da imagem dos agentes policiais, é uma questão multifacetada, também difícil de analisar devido à subjetividade da avaliação de competências, bem como à transitoriedade da imagem. No âmbito da sua investigação, a autora procurou mostrar tanto a essência da competência como a imagem dos agentes, incluindo um breve esboço do processo de gestão de competências dos agentes policiais, de forma a mostrar a complexidade de todo o processo (Kurek, 2019).

Os resultados da investigação permitiram confirmar a existência de uma correlação entre a avaliação social das competências e a imagem dos agentes policiais. A divulgação de tal relação, ocorrida através de investigação estatística, confirma a dificuldade de construção da imagem dos agentes policiais, que depende da qualidade da avaliação das competências dos agentes resultante do processo de gestão de competências na Polícia Penal (Silveira, 2015).

A importância da gestão de competência para os policiais penais está relacionada com a melhoria do desempenho individual e organizacional. Segundo Ruas (2005), a gestão de competências permite identificar lacunas de desempenho e proporciona oportunidades para o desenvolvimento profissional. Além disso, este modelo contribui para a motivação dos policiais penais, uma vez que lhes permite perceber claramente o que se espera deles e quais são as competências que precisam desenvolver (Dutra, 2008).

Portanto, a gestão por competências tem um papel crucial na seleção interna do Policial Penal do Estado de Goiás e no seu aproveitamento. Esta abordagem permite identificar e desenvolver as competências necessárias para o desempenho eficaz das funções policiais, contribuindo assim para a melhoria da eficácia e eficiência da Polícia Penal do Estado de Goiás.

A gestão por competências constitui um modelo estratégico de administração de pessoas e organizações, centrado no desenvolvimento e aproveitamento das competências individuais e coletivas para o alcance dos objetivos organizacionais (Dutra, 2004). No contexto da Polícia Penal do Estado de Goiás, a gestão por competências apresenta-se como um instrumento vital para a seleção interna e desempenho do policial penal. Segundo Fleury e Fleury (2018), a competência é definida como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Nesse sentido, a gestão por competências na Polícia Penal do Estado de Goiás se baseia na identificação das habilidades necessárias para o desempenho da atividade policial.

O processo de seleção interna por competência do policial penal envolve várias etapas. Primeiro, é realizada uma análise das tarefas que compõem o trabalho do policial penal, em seguida, são definidas as competências essenciais para a realização dessas tarefas (Carbone, 2006). A partir dessa definição, é possível selecionar os policiais penais mais aptos para desempenhar tais funções.

A importância da gestão por competência para os policiais penais reside em sua capacidade de garantir que os profissionais estejam adequadamente preparados para enfrentar os desafios inerentes à atividade policial. Como observa Carbone (2006), a gestão por competências contribui para o desenvolvimento de uma força de trabalho qualificada, capaz de responder efetivamente às demandas da organização e do ambiente externo. Portanto, a gestão por competências na Polícia Penal do Estado de Goiás, pode ser considerada um fator fundamental para o desempenho eficaz da atividade policial. Através da identificação e

aproveitamento das competências individuais, é possível construir uma organização mais resiliente, capaz de adaptar-se às mudanças e desafios do ambiente operacional.

2.4 EFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Quando se pensa em implantar uma nova política de gestão de pessoas, com base em competências, enseja na melhoria da eficiência (ação, força e virtude) e da eficácia (resultado) organizacional. Segundo Ribeiro (2012), o princípio constitucional em destaque, é dirigido a toda Administração Pública, na qual possui duas interpretações. A primeira está intrinsecamente ligada ao modo de atuação do servidor público. Já a segunda, relaciona-se diretamente com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública,

Ainda sob a égide constitucional o princípio da eficiência detém uma relação de intrínseca com o Direito do Consumidor, na medida em que a sociedade, por meio da prestação de serviços públicos, se caracteriza como usuária e consumidora destes, fazendo com que a eficiência seja um elemento indispensável no fornecimento dos bens e serviços pela Administração Pública (Chiavenato, 2010).

A eficiência na execução dos serviços públicos é um tema de grande relevância, especialmente em um contexto de recursos limitados e demandas crescentes por parte da sociedade. A gestão de pessoas por competência é uma abordagem que pode contribuir significativamente para a melhoria dessa eficiência.

2.5 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A implementação da gestão por competências no serviço público, enfrenta desafios variados, mas não insuperáveis, para uma organização, como no caso da Polícia Penal do Estado de Goiás. Um dos desafios ,segundo a Human Solutios, (2024), numa estrutura organizacional

- A resistência à mudança por parte dos servidores, que podem sentir-se desconfortável com novos processos e abordagens.

- Dificuldades na adesão e na aceitação das práticas de gestão por competências, por exemplo. Além disso, a falta de recursos adequados, como ferramentas de avaliação e treinamento, pode dificultar a implementação eficaz.

- Investimentos em tecnologia e capacitação são essenciais para garantir que a gestão por competências seja aplicada de forma eficiente e abrangente. Esses recursos ajudam a garantir a precisão das avaliações de competências.

- Fornecer suporte necessário para o desenvolvimento contínuo dos gestores e colaboradores.

- Necessidade de alinhar a gestão por competências com a cultura organizacional preexistente.

A gestão de pessoas por competência no setor público é uma abordagem estratégica que pode contribuir significativamente para a eficiência na execução dos serviços. Apesar dos desafios, os benefícios em termos de qualidade dos serviços, motivação dos servidores e transparência justificam os esforços para a sua implementação.

3 METODOLOGIA

Estudo de revisão bibliográfica com um caráter qualitativo. A pesquisa buscou verificar se a implantação da política de gestão de pessoas por competência pode ser compensatória para o desempenho da atividade policial no âmbito da Polícia Penal do Estado de Goiás – PPGO.

Com o objetivo qualitativo, a pesquisa uma vez que buscou verificar se a implantação de uma política de gestão de pessoas baseada no modelo de Gestão por Competência pode ser favorável para o desempenho da atividade policial no âmbito da Polícia Penal do Estado de Goiás – PPGO. Para a definição quanto à forma de abordagem da questão investigada, consideramos a afirmação de Creswell (2007, p.38), ao dizer que:

[...] se um conceito ou fenômeno precisa ser entendido pelo fato de ter sido feita pouca pesquisa sobre ele, então é melhor uma técnica qualitativa, [acrescentando que esta também é] útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar.

No entendimento de Vergara (2005), o universo da pesquisa é considerado como um conjunto de elementos selecionados de acordo com algum critério de representatividade.

Assim, para a coleta de dados secundários, foi utilizada a metodologia Revisão Integrativa de Literatura, onde foram localizadas publicações científicas juntas as fontes indexadas ao SCIELO – *Scientific Eletronic Library Online*, buscando artigos pertinentes a

temática estudada a partir dos descritores citados nas palavras-chave: gestão de pessoas, gestão por competência, política de gestão de pessoas e polícia Penal.

A análise dos dados deu-se por meio da Análise de Conteúdo que, conforme Vergara (2008, p. 15), considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Apesar de ter sido concebida com base na quantificação, a análise de conteúdo também admite a abordagem qualitativa definida para o desenvolvimento deste estudo, pois este método de análise busca inferir os significados que vão além das mensagens concretas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo o objetivo contribuir para a discussão do tema gestão por competência, este trabalho expõe a trajetória das políticas de recursos humanos no setor público brasileiro, bem como conceitos, dimensões e aplicações da abordagem da competência, além de apontar caminhos para a integração do modelo aos diferentes subsistemas de gestão de pessoas, analisando sua viabilidade (Pires, *et al*, 2005)

O principal objetivo é conservar talentos dentro das instituições, como no caso do policial penal do estado de Goiás, e o primeiro desafio refere-se na identificação do indivíduo adequado para a colocação adequada, de forma que as pessoas possam colaborar com todo seu potencial, criatividade e motivação para o alcance dos objetivos organizacionais, como no caso na gestão de segurança pública, que conta com o desempenho de policiais penais (Pontes, 2021).

Esse novo modelo de gestão de pessoas que, conforme apontou o estudo de Nascimento, Souza e Adaid-Castro (2020), é o setor-chave para o desenvolvimento das atividades do profissional que, no caso do policial, necessita de um conjunto de características peculiares, que podem ser expressas em termos de competências, que englobam aspectos relacionados ao enfrentamento do crime, mediação e resolução de conflitos, uso da força, somadas à necessidade do policial dispor de características consideradas facilitadoras do desempenho, como nível de agressividade, habilidades específicas e inteligência.

A gestão por competências tem um papel crucial na seleção interna do policial penal pois permite identificar quais são as habilidades mais necessárias para o desempenho eficiente da função. Dessa forma, é possível selecionar os candidatos que possuem essas habilidades e, conseqüentemente, estão mais aptos para o cargo (Gonçalves; Silva; Gomes, 2019).

Como benefícios desta gestão temos a Melhoria na Qualidade dos Serviços: Servidores mais bem preparados e alinhados com as necessidades do cargo tendem a oferecer serviços de maior qualidade. Aumento da Eficiência: A correta alocação de talentos reduz desperdícios e melhora a produtividade. Maior Satisfação dos Servidores: A valorização das competências e o reconhecimento do desempenho aumentam a motivação e o engajamento dos servidores. Transparência e Equidade: Processos de seleção e avaliação baseados em competências são mais transparentes e justos (Freitas, *et al*, 2005).

A importância da gestão por competência para os policiais penais reside em sua capacidade de garantir que os profissionais estejam adequadamente preparados para enfrentar os desafios inerentes à atividade policial, como observa Carbone (2006).

Assim, acredita-se que a ótica das competências pode contribuir muito para a reestruturação dos processos de gestão do desempenho, resgatando a sua importância e dando maior qualidade ao trabalho do servidor público. (Pires, *et al*, 2005).

5 CONCLUSÃO

A gestão de pessoas por competência na Polícia Penal de Goiás revelou-se um tema de grande relevância e atualidade, especialmente diante dos desafios enfrentados por essa instituição na busca por eficiência e eficácia na administração penitenciária. Ao longo deste trabalho, foi possível identificar que a adoção de um modelo de gestão baseado em competências pode trazer inúmeros benefícios, como a melhor alocação de recursos humanos, a valorização do capital humano e a promoção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

A gestão por competências na Polícia Penal do estado de Goiás, ajudará os gestores a avaliarem o impacto dessa estratégia na qualidade do serviço desta organização e na satisfação profissional desse prestador de serviço da segurança pública. Deste modo, acredita-se que essa análise contribuirá significativamente para melhorar a eficácia das práticas de gestão em vigor desta força de segurança pública.

Destacou-se que as relações entre órgãos, sociedade e colaboradores estão para além da estrutura física das instituições, que é necessário reformular e adaptar as formas de gestão de pessoas nas organizações e, em específico na instituição Polícia Penal, objeto deste estudo. Sobretudo quando destacou a realidade do policial, que lida com múltiplas tensões que aumentam a exigência de habilidades de manejo emocional, e ao mesmo tempo em que é

esperado que ele zele pela aplicação da lei e manutenção da ordem, exige-se também que difunda uma imagem positiva e esteja em harmonia com a sociedade.

De acordo com as pesquisas realizadas nas bibliografias, acredita-se que para prosseguir e consolidar com esse modelo de ferramenta de gestão no setor público, só tendem a contribuir muito de forma positiva para o aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas da organização.

Deste modo, no contexto da Polícia Penal do Estado de Goiás, a gestão por competências pode ser vista como uma ferramenta estratégica para melhorar a eficácia e eficiência da organização. Este modelo permite identificar as competências necessárias para o desempenho das funções policiais e proporciona mecanismos para desenvolver essas competências entre os membros da organização.

A gestão de competências dos policiais penais é um conjunto coordenado de ações realizadas já na fase de construção do perfil de competências de um candidato ideal ao serviço. Com base no perfil desenvolvido, foi desenhado o percurso do processo de seleção e posterior formação e melhoria das competências dos agentes, sendo que o processo de melhoria também se baseia nos perfis de competências dos agentes policiais adequados às exigências impostas aos policiais de departamentos específicos. Como resultado das ações desenvolvidas na área de gestão de competências, os dirigentes são ajustados às exigências dos cargos, enquanto o nível de ajustamento se traduz na avaliação social da atuação dos dirigentes e da sua imagem.

A gestão de pessoas por competência na Polícia Penal de Goiás revelou-se um tema de grande relevância e atualidade, especialmente diante dos desafios enfrentados por essa instituição na busca por eficiência e eficácia na administração penitenciária. Ao longo deste trabalho, foi possível identificar que a adoção de um modelo de gestão baseado em competências pode trazer inúmeros benefícios, como a melhor alocação de recursos humanos, a valorização do capital humano e a promoção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

A análise dos dados coletados demonstrou que a implementação de políticas de gestão por competência ainda enfrenta obstáculos significativos, como a resistência à mudança, a falta de capacitação específica e a carência de uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento contínuo. Contudo, os resultados indicam que, quando bem implementada, essa abordagem pode contribuir significativamente para a melhoria dos serviços prestados pela Polícia Penal de Goiás.

Concluimos que, para alcançar o sucesso na gestão de pessoas por competência, é fundamental que haja um compromisso firme da alta administração, investimento em

capacitação e treinamento dos servidores, além da criação de mecanismos de avaliação contínua e feedback. Ademais, a integração de tecnologias de gestão de recursos humanos e a promoção de uma cultura organizacional alinhada aos princípios de competência são elementos essenciais para a sustentabilidade desse modelo.

Logo, recomenda-se que futuros estudos aprofundem a análise dos impactos específicos da gestão por competência em diferentes áreas operacionais da Polícia Penal, bem como a investigação de práticas bem-sucedidas em outras regiões que possam servir de referência. Acredita-se que a constante evolução e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas contribuirão de maneira decisiva para a transformação e fortalecimento da Polícia Penal de Goiás, refletindo positivamente na segurança e no bem-estar da sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

CARBONE, P.P; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. / Idalberto Chiavenato. 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 3. Reimpressão.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2019.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas. 2009.

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

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. /Bruno Henrique. 1 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v.2 n. spe., p.183-196, 2018.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: **ENANPAD, 29. Anais**. Brasília: Anpad, 2005.

GONÇALVES, M.; SILVA, V.; GOMES D.R. Seleção de pessoal como ferramenta estratégica na gestão de pessoas: Um estudo sobre o processo seletivo da Polícia Penal do Estado de Goiás. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (RBGI)**, Brasília, v. 2, n1, p. 45-60, 2019.

KUREK, D. Gestão de competências e imagem dos Policiais Penais. **Conferência Internacional Organização Baseada no Conhecimento**. v. 25, n. 2, p. 147-152, 2019.

Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/334677550_Competence_Management_and_Image_of_Police_Officers_in_Poland/link/5d39af2f4585153e5920407d/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19>. Acesso em: 24. mar. 2024.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora; 2005.

NASCIMENTO, T.G. *et al.* Escala de competências profissionais para policiais: evidências de sua adequação psicométrica. **Revista de Administração Pública**. v. 54, n. 1, p. 99-120, jan. - fev. 2020. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rap/a/wvWY5BsfwWT8rykkGkgKr4h/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 24. mar. 2024.

PIRES, A. K. **Gestão por competências em organizações de governo**, Brasília: ENAP, 2005. 100 p

POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE GOIÁS, 2023. Disponível em:

<<https://www.policiapenal.go.gov.br/historico>>. Acesso em: 23. mar. 2024.

PONTES, B.R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTr, 2021.

RAMOS, C.C., *et al.* Gestão por Competência: uma ferramenta estratégica para a definição de perfil profissional. **Revista Brasileira de Execução Penal - RBEP**, v. 4, n. 2, p. 73-80, 2023.

Disponível em: <<https://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/article/view/687/469>>. Acesso em: 25. mar. 2024.

REIS, R. P. M. Gestão por competências como estratégia organizacional: um estudo empírico sobre a percepção dos gestores em relação aos benefícios para os indivíduos e para as organizações. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 3-25, 2010.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. / Antônio de Lima Ribeiro. – São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTOS, A.; SOUZA, L.; SILVA, **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 11, n. 2, p. 123-145, 2017.

SILVEIRA, J.L.G. **Gestão do conhecimento para Segurança Pública e Defesa do Cidadão**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2015.

SILVA, E.L.; GONÇALVES, C.A. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das organizações de polícia militar do Brasil** – PM's. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZWIR, G.A. Gestão por Competência como ferramenta para a estratégia organizacional na Polícia. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.2, p. 12884-12901, 2022.

Disponível em:

<file:///C:/DISCO%20D/Trabalhos/1%C2%BA%20SEMESTRE%202024/P%C3%93S%20POL%C3%8DCIA/C%C3%89LIO/admin,+Art+294+BJD+Fev+22.pdf>. Acesso em: 25. mar. 2024.

<https://www.policia penal.go.gov.br/historico>. Acesso em: 01 mai.2024

<https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/gestao-por-competencias>. Acesso em: 01 mai.2024