



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

AYLÊ BARBOSA DOS REIS BALBINO

**SELEÇÃO INTERNA DE PESSOAL BASEADA EM COMPETÊNCIAS: Uma
proposta de melhorias contínuas no âmbito da Diretoria de Polícia Penal do Estado de
Goiás**

GOIÂNIA-GO

2024



AYLÊ BARBOSA DOS REIS BALBINO

SELEÇÃO INTERNA DE PESSOAL BASEADA EM COMPETÊNCIAS: Uma proposta de melhorias contínuas no âmbito da Diretoria de Polícia Penal do Estado de Goiás

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública – CAESP pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Esp. Márcio Tadeu Brito Firmino.

GOIÂNIA-GO

2024

SELEÇÃO INTERNA DE PESSOAL BASEADA EM COMPETÊNCIAS: Uma proposta de melhorias contínuas no âmbito da Diretoria de Polícia Penal do Estado de Goiás

INTERNAL SELECTION OF PERSONNEL BASED ON COMPETENCIES: A proposal for continuous improvements within the scope of the Penal Police Directorate of the State of Goiás

Aylê Barbosa dos Reis Balbino *
Marcio Tadeu Brito Firmino **

Resumo: Este trabalho tem como objetivo colaborar na metodologia da confecção de procedimentos realizados para seleção interna de profissionais, baseando-se na competência destes, para tanto, apresentar-se-á proposta para ascensão profissional dos servidores do órgão. São objetivos deste trabalho também, identificar as principais razões para desmotivação dos servidores para assumir cargos de chefia, bem como analisar maneira plausível que viabilize essa alteração da forma de ascensão profissional. A metodologia aplicada para elaboração do trabalho foi o levantamento bibliográfico, e a aplicação de formulário através do Google Forms para mais de 1000 funcionários, que proporcionaram um universo amostral final de 124 respostas. Os resultados demonstram a insatisfação dos servidores com a forma atualmente adotada na DGPP para ascensão profissional, diante do cenário, sugere-se a alteração da lei que determina a gestão de carreira dos servidores, sendo adotados critérios de merecimento pautados por exemplo em qualificação profissional e cargos de chefia executados, para que seja possível, deveria ser adotado sistema de classificação e pontuação bem definidos e claros, que deixasse todos os servidores em condições de equidade para concorrência.

Palavras-chave: Seleção interna; Motivação; Capacitação; DGPP.

Abstract: This work aims to collaborate in the methodology for creating procedures carried out for the internal selection of professionals, based on their competence. To this end, a proposal will be presented for the professional advancement of the agency's employees. The objectives of this work are also to identify the main reasons for employees' lack of motivation to take on management positions, as well as to analyze a plausible way that makes this change in the form of professional advancement viable. The methodology applied to prepare the work was a bibliographic survey, and the application of a form through Google Forms to more than 1000 employees, which provided a final sample universe of 124 responses. The results demonstrate the dissatisfaction of civil servants with the form currently adopted in the DGPP for professional advancement. Given the scenario, it is suggested to change the law that determines the career management of civil servants, adopting merit criteria based on, for example, professional qualification and For management positions to be carried out, for this to be possible, a well-defined and clear classification and scoring system should be adopted, which would leave all employees in equal conditions for competition.

Keywords: Internal selection; Motivation; Training; DGPP.

* Especialista em Direito Público, Segurança Pública e Direitos Humanos. Bacharel em Direito. Policial Penal de Carreira. E-mail: aylebalbino@yahoo.com.br

** Mestrando em Gestão, Educação e Tecnologia pela UEG. Especialista em Gestão Pública. Graduado em Administração e Matemática. Policial Penal de Carreira. E-mail: professormarciotadeu@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A seleção de pessoas para assumir funções, com base em competência, é extensamente discutida e praticada no setor privado e, nesse caso, o viés é o *animus lucrandi*, porém não há limitação quanto a seleção de pessoas para exercer qualquer função (Chiavenato, 2002), haja vista que este setor, privado, não está sob as amarras legais do setor público, mas especificamente no âmbito da DGPP, quando se há a exigência de os profissionais serem selecionados por meio de concurso público.

Ainda pesa o fato que no âmbito da iniciativa privada a seleção interna de profissionais tem como consequência a motivação deste (Chiavenato, 2020), pois, nesse caso há o sentimento de valorização pessoal, oportunizando-se o crescimento profissional dentro da empresa na qual o empregado labora, logo, no setor privado, a possibilidade para selecionar profissionais é extensa, e é meio motivacional, enquanto no caso estudado neste trabalho é limitada ao que determina a Lei Ordinária 21.306:2022 sobre a gestão de carreira, não sendo o lucro o principal viés, mas sim oferecer um serviço público de excelência.

Se observa também que no setor privado há outras possibilidades de motivação para recrutar gestor por competência, ofertando recompensas, salários que podem ser negociados ou benefícios (Dutra 2002, Apud Araújo, 2006, p. 51). Situação que é limitada no serviço público, que em regra, o profissional auferir uma gratificação no valor estipulado por legislação, que muitos servidores não consideram atrativa (FEVORINI, 2014).

Devem ser pesquisadas formas de seleção interna visando a gestão por competência, levando-se em conta as teorias que versam sobre o assunto. Há a necessidade de formular um procedimento que consiga selecionar profissionais com capacidade técnica em áreas gerenciais no âmbito da Diretoria de Polícia Penal (Le Boterf, 2003), considerando as características específicas desta instituição.

Nesse contexto a pesquisa atentou-se para estudar formas de identificar servidores que tenham capacidade de gestão por competência técnica, de liderança, intelectual, área de conhecimento, experiência profissional, entre outras, ainda deve-se examinar o perfil profissional e pessoal do servidor, ou seja, a seleção deve ir além de uma simples análise curricular.

A problemática, no caso da Polícia Penal, é que os servidores a serem selecionados para exercer cargos de gestão são concursados, logo, a seleção interna baseada na competência se limita aos profissionais que foram aprovados em concurso público, então verifica-se que, por vezes, a seleção para o cargo de Policial Penal não atinge o perfil desejado para gestão nas

diversas atividades gerenciais da DGPP, então há a necessidade de criar mecanismos para identificar os servidores que possuem o perfil desejado .

Como observado a problemática gira em torno de pesquisar uma forma de conseguir selecionar gestores, com base na competência, levando-se em conta limitações peculiares, características, do cargo de Polícia Penal e gerar meios de motivar os servidores para assumirem funções.

Ao se aplicar técnicas de seleção em consonância com fatores impulsionadores de motivação, pretende-se demonstrar que é possível selecionar internamente servidores, com características específicas, embasando-se na competência para gerenciar cargos na DGPP. Dessa forma, observa-se a necessidade de existirem protocolos e profissionais qualificados que possam realizar essa identificação dos perfis desejados, podendo ser eles, psicólogos, pedagogos, ou profissionais de áreas afins ao comportamento humano.

A Polícia Penal trabalha em uma área sensível da sociedade, na qual se verifica, em dados estatísticos, que a criminalidade em todo Estado reduziu significativamente após o controle do cárcere. As áreas de gerenciamento são de fundamental importância para o sucesso da instituição, pois as unidades gerenciais necessitam de planejamento estratégico para conseguir resultados positivos. Estas áreas, que englobam desde o serviço operacional até a ressocialização, devem ser ocupadas por gestores baseado na competência, haja vista que, estes precisam ser detentores do conhecimento intelectual específico para cada área fim, assim, com a referida seleção, a possibilidade de atingir a excelência neste serviço é fatídica.

Há vários trabalhos que tratam deste assunto, contudo, estes, em maioria, abordam a perspectiva no setor privado, muito embora haja alguns que versem também sobre o setor público. No entanto, no âmbito da Polícia Penal, há peculiaridades no processo de recrutamento de pessoas para este fim, as quais limitam as possibilidades, haja vista a necessidade de considerar idiosincrasias do serviço policial penal gerando dificuldade para se conseguir êxito nesta questão.

No serviço policial há de se considerar fatores importantes, pois algumas informações devem ser levadas em alto grau de sigilo, como por exemplo, o projeto de construção de presídio, cujas plantas devem ter o acesso restringido, sob risco de comprometer a segurança das instalações, haja vista que, com esses documentos em posse, um especialista poderia formular planos de invasão ou outro movimento subversivo.

Ainda considerando esse cenário, observa-se que o profissional responsável deve elaborar um projeto que tenha estrutura compatível com a segurança penitenciária, logo, um engenheiro que não entenda destas questões, poderá planejar uma estrutura incompatível com

a necessidade da instituição, levando em consideração que o fracasso na gestão da DGPP, certamente trará instabilidade social, jurídica, e econômica, pois existe o risco do retorno de eventos negativos a exemplos: motins, fugas, rebeliões, e por consequência aumento da criminalidade, observa-se que o tema merece atenção e aprofundamento no campo da pesquisa, sendo inclusive necessário a continuação dos estudos.

A partir dessa análise, esse trabalho tem como objetivo colaborar na metodologia da confecção de procedimentos realizados para seleção interna de profissionais, baseando-se na competência destes, no âmbito da Diretoria de Polícia Penal do Estado de Goiás (DGPP), com escopo de utilizar servidores da instituição com o perfil adequado para exercer funções diversas de gerenciamento, visando um melhor aproveitamento do quadro de servidores e, conseqüentemente, alcançar os objetivos Estatais pretendidos.

São objetivos específicos, deste trabalho:

- Identificar as principais razões de desmotivação dos servidores da DGPP para assumir cargos de chefia;
- Analisar uma forma plausível para acelerar o progresso e/ou promoção dos servidores dentro da instituição baseado em suas competências.

2 REVISÃO DA LITERATUA

2.1 A DGPP-GO E O SISTEMA DE SELEÇÃO

Primeiramente, observa-se que o quadro de Policiais Penais da Diretoria de Polícia Penal (DGPP) do Estado de Goiás é composto por servidores efetivos, sendo que a seleção é realizada por concurso público, conforme Art. 5º da lei nº 22.457, de 12 de dezembro de 2023. Após essa consideração inicial verifica-se que a DGPP-GO possui várias atribuições divididas em Superintendências, Gerências, Coordenações, Direção de Unidades Prisionais etc., conforme Regulamento da DGPP, positivado pelo Decreto nº 9.517, de 23 de setembro de 2019 e, essas funções de chefia devem ser ocupadas por policiais penais efetivos conforme Art. 9º da Lei nº 17.090, de 02 de julho de 2010, *in verbis*:

Art. 9º As funções de chefia, superintendência, direções de unidades prisionais, coordenações, supervisões, gerências e quadros técnicos, dentro da carreira de Policial Penal Agente de Segurança Prisional serão privativas de servidores efetivos da Superintendência do Sistema de Execução Penal (SUSEPE), conforme o Anexo III desta Lei.

No contexto, acima exposto, nota-se a necessidade de selecionar profissionais para exercerem cargos de gestão e, nessa perspectiva, buscar a qualidade na entrega do serviço público a ser prestado pelo Estado, observa-se a necessidade de triar, internamente, profissionais visando a competência, visto que dessa forma há maior probabilidade de se ter êxito na gestão da instituição, homenageando o princípio da eficiência e evitando escolha por critérios subjetivos (PICOLINI, 2015).

O modelo de gestão por competência, muito utilizado no âmbito das empresas privadas, possui grau de organização elevado onde se almeja cumprir os objetivos dentro de um plano estratégico (Brandão e Guimarães, 2001), contudo nota-se que nesses casos, empresa privadas, há a possibilidade de seleção externa e interna, ou seja, não há limitações em busca de profissionais por competência (Chiavenato, 2002), logo, a instituição privada consegue realizar um processo com um alcance maior de profissionais, (Chiavenato, 2002) também elenca vantagens e desvantagens, externas e internas, destas seleções,.

No caso estudado há limitação na busca de servidores para assumir cargos de chefia, conforme já explicitado, deste modo a seleção deve ser realizada dentro do quadro de pessoal da Polícia Penal do Estado de Goiás, contudo a seleção por competência no setor público, interligado aos planos estratégicos da instituição, é tema já abordado no Governo Federal, haja vista que o Decreto Federal nº5.707 de fevereiro de 2006, ressalta-se que o referido decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o qual traz no Art. 1º:

Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Se observa que a temática que se pretende tratar é causa de discursão no âmbito do Governo Federal, sendo inclusive positivada em lei. Nesse contexto deve-se triar servidores com competências desejadas, logo há de se observar técnicas de seleção de pessoas, as quais consigam alcançar estes profissionais dentro da instituição, buscando não apenas qualificação profissional, mas servidores que consigam exercer as funções dentro do órgão, gerindo tanto recursos humanos quanto recursos materiais disponíveis (LE BOTERF, 2003).

Não menos importante é dispor sobre um sistema motivacional para que servidores tenham interesse em assumir os cargos de gestão, nesse aspecto há motivações de cunho pessoal, as quais a satisfação do servidor em cumprir tarefas a ele imposta lhe traz orgulho pessoal, situação que (Vroom, 1997) classifica como recompensas intrínsecas, este autor

também dispõe sobre recompensas extrínseca, as quais trazem vantagens de cunho financeiro, aumento de salário promoções etc., nessa mesma linha de raciocínio (Hersey e Blanchard, 1986) relatam que a motivação é a mola propulsora para os servidores exercerem suas funções com o escopo de chegar aos resultados pretendidos pela instituição.

A seleção por competência deve identificar o gestor público que tenha como características a capacidade para auxiliar no planejamento de procedimentos visando tomada de decisões, além de gerenciar, apreciar, projetos de políticas públicas (Sachs; Lopes e Dowbor, 2012), ainda precisa ter capacidade de gerir pessoas, ou seja, possuir espírito de liderança (Hersey, Blanchard, 1986), e respeitar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, todos homenageando ao Art. 37, da CF de 1988, (Silva, 2008) complementa que o dirigente deve conduzir sua equipe com o escopo de trazer o bem estar a comunidade objetivando entregar um serviço público de excelência.

A qualificação de profissionais é tema bastante discutido entre pesquisadores, contudo se faz necessário distinguir capacitação e evolução pessoal/profissional, o primeiro tem foco na função atual do servidor, já o segundo tem por finalidade de agregar novos conhecimentos e talentos para que ele (servidor) ocupe outros cargos (Chiavenato, 1999), ressaltando que a eficácia em investir na qualificação de servidores que ocupam cargos de gerenciamento é tema de pesquisas no campo organizacional (COLLINS, 2002).

2.2 TÉCNICAS DE SELEÇÃO INTERNA DE SERVIDORES POR COMPETÊNCIA

O conceito de competência é entendido como um conjunto de saberes, aptidões, que explicam um desempenho elevado, pois admite-se que os melhores resultados são baseados na sapiência e no perfil dos indivíduos. Em resumo, a competência é vista como um acervo de talentos que o indivíduo possui (Fleury; Fleury, 2001), logo exige-se que uma tarefa seja reconhecida, verificada, eventualmente examinada e assimilada, pelo conhecimento pessoal, e que o indivíduo aplique determinadas habilidades para solucioná-la (VON KROGH; ROOS, 1995).

É importante destacar que não é possível considerar apenas as competências individuais de maneira geral, visto que elas devem estar vinculadas às competências desejadas pela instituição, logo espera-se que o trabalho, a ser entregue, estejam direcionadas para os objetivos da Instituição, dessa forma, os servidores estarão mais bem orientados para exercerem seus labores (DUTRA, 2014).

Na Polícia Penal do Estado de Goiás à investidura no cargo se dá por provimento e exige, em grau de escolaridade, nível superior, então a seleção de gestores deve ser dentro do capital humano da instituição, logo há de se identificar servidores com talentos necessários e adequados, com intuito de remaneja-los para os setores carentes de gestão, observa-se que nesse caso há um ponto positivo que é o fato de se conhecer as características dos servidores, haja vista que eles já fazem parte da corporação (CHIAVENATO, 2020).

A procura por servidor que ocupará função disponível no órgão não deve ser realizada apenas pelo setor de recursos humanos, pois deve ter envolvimento de toda instituição, haja vista que dessa forma a chance de êxito na escolha do candidato é maior (Chiavenato, 1999), também é importante ter com clareza as atribuições do cargo para melhor identificar o perfil do servidor que se adeque na função.

2.2.1 Análise Curricular

Para ingresso na carreira de policial penal é necessário que o servidor possua nível superior em qualquer área de conhecimento, conforme Lei nº 22.457, de 12 de dezembro de 2023 e, por consequência, a gama de policiais penais com formações distintas é grande, então é importante realizar análise curricular com objetivo de identificar, com celeridade, a capacitação educacional (formação, cursos) e experiência profissional do candidato (Chiavenato, 2010), identificando servidores que atendam critérios básicos para exercer as funções disponíveis (Ferreira, 1999), observa-se que a referida análise é forma tradicional de seleção de pessoas (CHIAVENATO, 2020).

2.2.2 Entrevista

A entrevista de seleção é utilizada tradicionalmente nas organizações e tem aspecto variáveis de finalidades (Chiavenato, 2009), no caso em tela o escopo é obter dados objetivos sobre as competências do candidato (Chiavenato, 2010), os quais demorariam mais tempo para ser identificados durante o trabalho cotidiano, ademais uma entrevista bem planejada e perspicaz tem o poder de destacar do candidato em avaliação, de forma estratégica, informações que em processos convencionais seriam difíceis de captar (Chiavenato, 2020), além de ser oportunidade de avaliar o conhecimento do candidato com a capacitação apresentada em currículo.

2.3 CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS NECESSÁRIAS DO GESTOR PÚBLICO

2.3.1 Liderança

No modelo contemporâneo de gestão pública deve-se utilizar os recursos humanos da instituição como administradores, gerentes etc., os quais além de desenvolverem habilidades interpessoais, devem sobretudo aprender a lidar com pessoas como uma forma de gestão voltada para o cumprimento dos objetivos institucionais (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

Atualmente a concepção de liderança evoluiu, então o significado de gestor e chefe alterou-se com o tempo e, como consequência, surgiram variadas definições pelos doutrinadores (Bergamini, 2009). Ressalta-se que ainda não existe uma concepção precisa de liderança entre os doutrinadores, contudo, a liderança, se refere a um gestor que está a serviço de seus comandados, compreendendo as características destes, com o escopo de amplificar suas competências e habilidades (YAMAFUKO; SILVA, 2015).

No caso da DGPP deve-se ater o a concepção de liderança sob a perspectiva clássica onde o papel do líder é definir e garantir o cumprimento de padrões de desempenho visando atingir os objetivos da instituição, pois nesse modelo, o foco do líder está voltado principalmente para as necessidades do órgão, deixando em segundo plano as necessidades individuais dos comandados (STONER; FREEMAN, 1999).

2.3.2 Ética

Outro aspecto relevante que está ligado à liderança é a ética, visto que a conduta adotada pelo líder pode influenciar a percepção dos liderados, estando diretamente associada à sensação de justiça e a conduta ética dos comandados, logo o comportamento ético do líder pode promover uma cultura de justiça e integridade entre os liderados, então observa-se que há de se ter cautela na escolha da liderança, haja vista que a má escolha de um líder pode impactar negativamente nos subordinados, e por consequência chafurdar os objetivos da instituição.

2.3.3 Lealdade

Na perspectiva de Osório (2006) a lealdade está intrinsecamente no cerne do princípio da moralidade administrativa escupido no art.37, caput, CF de 1988, sendo que a

percepção deste princípio deve ser compreendida como lealdade do servidor ou gestor público com a sociedade agindo em benefício desta (Coelho; Gonçalves, 2017), então a moralidade administrativa deve ser vista como uma responsabilidade ética, onde o servidor público deve demonstrar compromisso e alinhamento com os interesses da coletividade, agindo com integridade e lealdade para promover o bem comum.

Nesse contexto observa-se que a lealdade precisa ser vista como uma obrigação essencial, vinculada à moralidade administrativa, e precisa ser aplicada em conjunto com outros princípios legais (Barroso, 2022), como legalidade, impessoalidade e eficiência, para garantir uma administração pública ética e justa. Observa-se que a lealdade é positivada no âmbito militar, pois é citada no art. 151 Código Penal Militar.

Neste *an passant* verifica-se que mesmo fora do ambiente de trabalho o servidor deveter cautela em publicações nas redes sociais privadas, pois são responsáveis por suas manifestações, uma vez que essas podem afetar a imagem e a integridade da instituição. A lealdade, nesse caso, está relacionada à conduta ética e ao dever de manter o respeito e a confiança pública, refletindo a importância de um comportamento adequado em qualquer esfera pública ou privada, podendo, inclusive, sofrer processo administrativo disciplinar em decorrência de ações que atinjam a instituição (BOECHAT, 2023).

Frisando que se trata do princípio da lealdade institucional e não se confunde com lealdade no campo pessoal a qual é recheada de subjetividade. No campo da ética, "lealdade" reflete a ideia de consistência do indivíduo consigo mesmo, ora se uma pessoa se compromete a adotar os valores de uma instituição, mas não os segue, está agindo com deslealdade a qual está diretamente ligada à falta de verdade e autenticidade e, desta forma, age com falsidade a qual se contrapõe a lealdade (Osório, 2006), então destaca-se a importância da lealdade como um princípio ético, onde deve-se ter coerência entre o que se promete e o que se faz.

O dever de lealdade não se limita apenas a evitar atos ilícitos, mas também envolve uma dedicação mais ampla à honestidade e à eficiência no serviço público, o que impacta diretamente o bom funcionamento das instituições (Osório, 2006), o autor ainda ressalta que a honestidade e a eficiência estão profundamente ligadas a lealdade institucional, logo essa é uma característica, extremamente necessária, ao gestor público.

2.4 IDENTIFICAR FATORES MOTIVACIONAIS PARA SERVIDORES DESEJAREM ASSUMIR CARGOS DE GESTÃO

A motivação se traduz em conjunto de elementos, intencional ou não, que impulsionam um desempenho, inclui a relevância, o desejo e interesse diante das dificuldades e circunstâncias que surgem, bem como a inclinação para o labor (AMARAL, 2006).

Na contemporaneidade dirigentes buscam implementar um estilo de gestão, aplicando ideologias de trabalho que promovem a motivação elevada dos servidores da instituição, objetivando a qualidade do serviço visando atingir a excelência organizacional (Robbins, 1999), logo é fundamental implementar projetos motivacionais, visando incentivar as competências dos servidores para que aumente seu desempenho e, conseqüentemente, seus talentos são incentivados a serem executados e suas perspectivas de progresso são atendidas, resultando frequentemente em um efeito benéfico e significativo na motivação e no ambiente institucional (GUIMARÃES, 2002).

No setor privado a seleção interna, com objetivo de triar gestores, é um fator motivacional (Chiavenato, 2020), pois resulta numa elevada produtividade, alimentando o desejo de crescer dentro da instituição, haja vista que o reconhecimento é motivacional e, por consequência traz benefícios tanto para o servidor quanto para organização (Santos; Costa, 2020). Observa-se também que no setor privado há outras possibilidades de motivação para recrutar gestor por competência, ofertando recompensas, salários que podem ser negociados, benefícios (DUTRA 2002, *apud* ARAÚJO, 2006, p. 51).

Se destaca a dificuldade de selecionar gestor por competência no setor público, visto que a remuneração ofertada não reflete adequadamente o nível de responsabilidade exigido pela função (Favorini, 2014), e na DGPP em regra o profissional auferirá uma gratificação ou função comissionada em valor estipulado por legislação, que muitos servidores não consideram atrativa conforme pesquisa abaixo relacionada.

Pesa o fato que qualquer servidor na instituição, possui progressão específica para a promoção na carreira, adquire estabilidade, estando em cargo de chefia ou não, esses cargos ofertam apenas uma gratificação que muitos julgam não atrativa, como já explicitado, contudo, se cumulativamente com a gratificação fosse implementado um sistema de recompensa, a exemplo um acelerador para ascensão profissional, certamente, motivaria os servidores a assumirem cargos de chefia, pois as recompensas estimulariam esta vontade (ROBBINS, 2002).

2.5 CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NO ÂMBITO DA DGPP

É importante que na capacitação de servidores haja um programa estruturado que desenvolva competências específicas para gestores públicos, priorizando-se conteúdos e

métodos conceituais que possibilitem uma compreensão ampla e detalhada dos objetivos da instituição, pois com esse enfoque gerencial contribui para uma administração pública mais moderna e capaz de responder aos desafios complexos do setor público (MARTINS, 1999).

Para fornecer um serviço estatal de qualidade foi necessário a evolução do perfil do servidor público e, essa transformação incentivou a criação de novos modelos de gestão em diferentes setores, situação que levou a implementação de adaptações necessárias, forçando o Estado a elaborar projetos de capacitação e aprimoramento com intuito de profissionalizar os servidores e, por consequência, entregar um serviço público de excelência a sociedade (CHIAVENATO, 2008).

Nesse contexto, verifica-se que a Diretoria Geral de Polícia Penal possuía a Escola Superior de Polícia Penal (ESPP), a qual possui condições de ofertar cursos de capacitação profissional, levando-se em consideração que as escolas de governo se distinguem de outras instituições de capacitação para o setor público, pois estão diretamente ligadas ao aparato estatal, dependem de recursos públicos para operar, sendo financiadas ou mantidas pelo orçamento do governo, e essa estrutura permite que elas direcionem as suas atividades para o interesse público, priorizando as metas e necessidades do governo e aprimorando o desempenho de servidores e das instituições públicas (PACHECO, 2002).

Observa-se que as escolas de governo terão maior eficácia ao se estruturarem como "escolas corporativas de gestão governamental", e os serviços prestados devem estar em sintonia com os interesses governamentais, pois a gestão pública em todos os níveis (estratégico ou operacional) não se executa apenas com um combo de dispositivos, mas também deve-se agregar os valores da instituição, os quais devem ser executados pelas lideranças, logo é vantajoso e útil que o governo utilize da "escola corporativa" para transmitir conhecimento e valores (DE AMORIM, 2008).

Deve-se considerar que para chegar a uma administração eficaz, precisa haver gerenciamento em todos os setores e, da mesma forma, a coordenação de pessoas deve ser feita com rigor, inclusive avaliando a capacitação dos servidores que estarão em cargo de gestão, uma vez que é essa área que avalia as qualidades e competências dos servidores, conseguindo aproveitá-lo da melhor forma possível, encaminhando-o para o setor onde melhor desempenhe suas funções, garantindo um atendimento de excelência à sociedade (ESCULÁPIO, 2013).

Ressalta-se que a falta de experiência, na administração, é um aspecto que precisa ser enfrentado por meio da capacitação dos gestores, desse modo eles devem ser qualificados para exercer atividades gerenciais (KANAN e ZANELLI, 2011).

Levando em consideração que as “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”, de acordo com Nisembaum (2000) *apud* Barbosa (2021, p. 17), percebe-se que o servidor que não tem conhecimento, contudo possui habilidades e atitudes, poderá passar por processo de capacitação e se transformar em um gestor.

Nesse tópico há de se considerar os fatores que interferem ao servidor em buscar qualificação, sendo que pode ser subjetivo, ou seja, o servidor querer se aperfeiçoar e, nesse caso, é necessário alcançar um certo nível de discernimento e apercepção pessoal que possibilite a compreensão e assimilação do verdadeiro propósito do aprendizado (EBOLI, 2002). Como também o critério motivacional pode ser por recompensas fornecidas pela instituição (SILVA, 2008).

3 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho foi realizada vasta pesquisa de revisão de literatura através de consultas em livros, artigos científicos, monografias, teses e documentos específicos ao tema abordado disponíveis na internet, abarcando análise exploratórias e descritiva. Essa pesquisa é exploratória, pois tem como finalidade expandir o entendimento dos fatos abordados visando captar uma perspectiva contemporânea do objeto estudado em busca de soluções atuais, e descritiva, uma vez que a pesquisa explana, de forma organizada, as conjecturas analisadas de forma técnica, com escopo de aprofundamento no tema e nos assuntos abordados neste trabalho.

Conjuntamente foi necessário analisar documentos, haja vista que há limitações legais que influenciam no tema abordado, pois a seleção por competência, neste caso, só pode ser interna, tendo em vista que os servidores devem ser efetivos, logo a consulta a legislação pertinente ao caso em tela se fez necessária, pois além de servir de apoio, reforçando o entendimento da temática apresentada neste, também embasou os limites legais da referida seleção.

Na abordagem recorreu-se ao método quali quantitativo através da aplicação de um formulário contendo 11 questões, disponibilizadas aos servidores da Diretoria de Polícia Penal do Estado de Goiás pela ferramenta *Google Forms*. O objetivo da aplicação do formulário foi entender fatores intrínsecos e investigar qual sentimento dos servidores sobre as questões abordadas, no âmbito da instituição, mas especificamente sobre o entendimento pessoal no que se refere a motivação para exercer cargos de chefias, busca de qualificação profissional, com

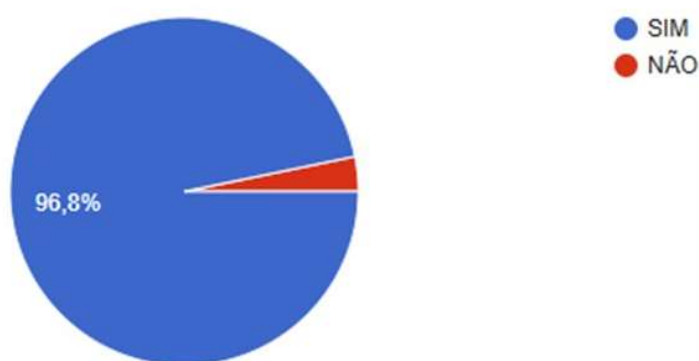
intuito de perquirir o problema estudado e, em conjunto com técnicas científicas, apontar possível solução.

O universo amostral foi formado por 124 servidores que responderam o formulário, o que possibilitou a obtenção de um resultado bastante embasado. Os dados foram tabulados e comparados com as informações obtidas na revisão bibliográfica, possibilitando a redação final deste trabalho, com levantamento de possíveis soluções para a problemática apresentada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Primeiramente deve-se ter ciência que há dificuldade em aplicar pesquisas no Sistema Carcerário devido a característica restrita deste, logo se optou pelo questionário *on line* na plataforma *Google Forms* e utilizou-se o *WhatsApp* para difusão. A pesquisa atingiu 124 servidores de um total de 1.003 servidores, e, entre eles, 96,8% servidores efetivos (Figura 1). O questionário foi aplicado para servidores da Polícia Penal durante a primeira quinzena de novembro de 2024, em 05 grupos de policiais penais em redes sociais.

Figura 1 – Servidores da DGPP efetivo?

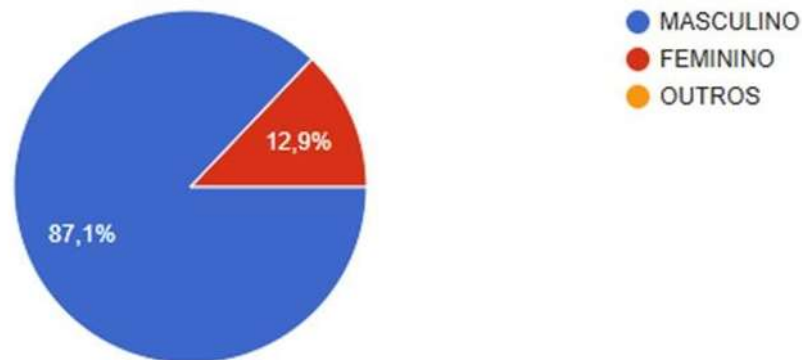


Fonte: o autor

O público desejado para realização desta pesquisa era de fato os servidores efetivos, haja vista que estes que podem assumir cargos de gestão na DGPP. Quando questionado qual o tempo de serviço prestado dentro da DGPP, foram obtidas apenas 59 respostas, destas observou-se que 77% dos entrevistados possuem mais de 5 anos de carreira.

A terceira pergunta limitou-se a identificar qual o sexo dos participantes, pois até a entrada dos últimos servidores concursados havia limitação de vagas femininas, a qual era de 10% conforme legislação. A Figura 2 apresenta um percentual compatível com a divisão de sexo de servidores na DGPP, conforme o esperado.

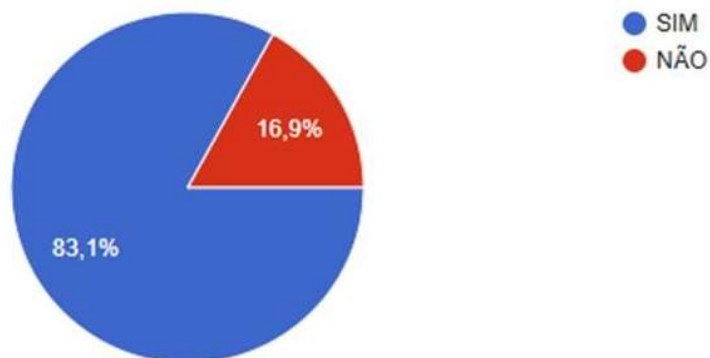
Figura 2 - Sexo dos servidores.



Fonte: o autor

Uma informação relevante é saber quem dos entrevistados já exerceu cargo de chefia, observou-se que a maioria dos servidores que respondeu o formulário, 83,1%, já exerceu algum cargo de chefia na DGPP, como mostra a Figura 3. Fato este que entra em contradição com a literatura apresentada.

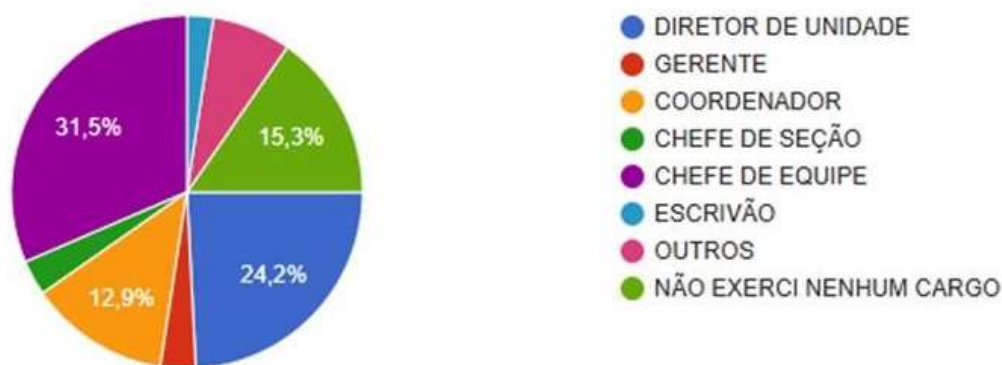
Figura 3 – Já exerceu cargo de chefia na DGPP?



Fonte: o autor

Quando perguntado qual o cargo de chefia ocupado, destacaram-se os cargos de chefe de seção, com 31,5%, seguido de diretor de unidade com 24,2%, e coordenador, com 12,9%. Porém é válido ressaltar que 15,3% afirmaram não ter exercido durante todo seu tempo de trabalho, nenhum cargo de chefia (Figura 4).

Figura 4 – Identificação dos cargos de chefia exercidos



Fonte: o autor

Ao questionar se o cargo de chefia exercido possuía gratificação, as respostas ficaram bastante divididas, 50,8% responderam que não, e 49,2% que sim. A falta de qualquer incentivo ou benefício para que o servidor se sinta atraído e/ou motivado para exercer cargo que demande mais do seu tempo, responsabilidade e qualificação pode ser visto como um aspecto negativo da condição, o que em qualquer área, seja ela pública ou privada, geraria desmotivação e/ou desinteresse. Dificilmente um indivíduo se sentirá interessado em mudar de cargo sem que isso lhe proporcione em troca algum ganho que vá além do mero status temporário que o cargo lhe impõe.

Em relação a atratividade da gratificação ou função comissionada (FCPE) ofertada pela DGPP para exercício de cargos de gestão, apenas 12,1% apresentaram interesse nos valores ofertados, a maioria, 87,9%, declararam não achar atrativas a recompensas remuneratórias oferecidas.

Foi possível verificar que a maioria das pessoas, 86,3% consideram interessante como fator de motivação a proposta de assumir um cargo de chefia se este contabilizasse para aceleração da ascensão profissional na DGPP, ou seja, há claramente possibilidades de melhoria nesse quesito.

Quando apresentado o cenário hipotético de cursos institucionais serem contabilizados como acelerados para ascensão funcional, mais servidores apresentaram interessados na possibilidade, alcançando a margem de 92,7%, o que deixa evidente a necessidade de estudar fatores de motivação para qualificação profissional dentro da DGPP, o que conseqüentemente melhora a qualidade dos serviços oferecidos por esses servidores no seu cotidiano labora.

O ápice da pesquisa é alcançado a partir da resposta a solicitação de sugestões sobre quais seriam considerados fatores motivadores para que os servidores assumam cargos de chefia

na DGPP, das 98 respostas obtidas, 73,5% responderam que o aumento da gratificação ou da remuneração oferecida aos cargos comissionados, seriam a melhor forma de motivar os trabalhadores.

Fatores secundários apresentados como possíveis motivadores para cargos de chefia foram, maior autonomia, realização de promoção por merecimento, adoção de hierarquia, respeito ao tempo de serviço e redução de assédio moral.

Todas as sugestões apresentadas deixaram evidente que os servidores não se sentem valorizados ao assumir cargos de chefia, e a maioria não considera justa a remuneração ofertada como gratificação para que sejam assumidos tais cargos, o motivo é óbvio, não são compatíveis com a responsabilidade e as exigências do cargo, dessa maneira, os servidores não vislumbram razão para assumir tais posições, haja vista que, este irá progredir na carreira e ascender de qualquer maneira, já que a legislação só permite a promoção por tempo de serviço, ou seja, o desempenho na função não traz nenhum benefício ou diferencial que bonifique esse trabalhador.

Em relação a capacitação, foi solicitado que os servidores apontassem fatores motivadores para realização de cursos institucionais promovidos pela DGPP ou por instituições coirmãs, 30,3% das pessoas que responderam consideram que a utilização dos cursos como forma de acelerar a ascensão funcional seria algo que promoveria motivação para qualificação dos servidores. Outras sugestões que chamaram bastante atenção e que quiçá seriam até mesmo mais fácil de alcançar seria, a realização de cursos regionalizados, não sendo organizados apenas em Goiânia, realização de cursos online, estabelecimento de equidade entre todos os servidores, pois aparentemente, os cursos mais concorridos são realizados, na maioria, por servidores que residem na capital, ocorrência de retribuição financeira após conclusão do curso, e por último, e que merece destaque, a obrigatoriedade da realização de cursos específicos para efetivação da promoção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho aborda um tema delicado e relevante para DGPP, que é a necessidade dos servidores de assumirem cargos de chefia e a desmotivação ocorrida em decorrência da falta de incentivos para tal.

Os resultados evidenciaram o desinteresse dos servidores em assumir cargos de chefia, haja vista que, não há bonificação ou benefícios que possam motivá-los a assumir as responsabilidades impostas pelo cargo, o que por sua vez, também os desmotiva para se qualificarem.

Os benefícios remuneratórios muitas das vezes, são inexistentes, ou incompatíveis com as exigências do cargo. Os servidores, em sua maioria, não se interessam pelas gratificações disponibilizadas, e se sentem desvalorizados por diversos motivos, sendo a questão financeira o principal.

Em concordância com a literatura, observa-se que a inflexibilidade para promoção e progressão de carreira é fator determinante para o descontentamento dos trabalhadores. Outra condição desmotivadora apontada é a falta de autonomia, e a inexistência de requisitos para escolha dos chefes, situação essa que abre brechas para sejam aplicados métodos de escolha aleatórios, devido à falta de interesse dos servidores para assumirem funções, ou seja, poucos requisitos técnicos ou de qualificação são avaliados, o que por si só, causa sensação de injustiça, insegurança, e ressentimento profissional.

Os resultados evidenciam ainda que não é só para assumir cargos de chefia que os servidores se mostram desmotivados, mas também para se qualificarem e ampliarem seus conhecimentos técnicos. Os servidores da DGPP deixam clara a necessidade de descentralização dos cursos, que por via de regra são realizados na capital e de maneira presencial, impossibilitando a participação de diversos interessados.

Além das questões relativas ao deslocamento, nota-se ainda que os servidores não identificam razões para participarem dos cursos ofertados exceto a curiosidade individual para obter o conhecimento, pois, os cursos não são levados em consideração para ascensão, não são cobrados para assumir nenhum cargo, e também não apresentam estímulo financeiro.

Para melhoria da situação verificada, sugere-se a revisão do plano de gestão de cargos para ascensão na DGPP, considerando-se, por exemplo a possibilidade de que, a realização de cursos de capacitação específicos sejam condicionantes para assumir-se cargos de chefia, bem como que ao assumir tais cargos, que estes venham a contabilizar como aceleradores para ascensão profissional, sendo necessário assim, a determinação clara, e

expressa em lei, de como funcionaria essas questões de pontuação e classificação dos servidores, devendo ser contabilizados desempenho em cargos de gestão e tempo de serviço.

De forma sucinta, entende-se a necessidade de modificação dos métodos atualmente adotados, que se limitam apenas ao tempo, sem nenhum outro critério para ascensão profissional. Entende-se ainda que a solução para situação identificada é possível e alcançável. Se faz necessário e urgente que se adotem procedimentos padrão para seleção de chefes, e critérios claros para escolha de quem participará de cursos de qualificação. Além de tudo, seria interessante para alcance da satisfação dos profissionais o estabelecimento de comissão técnica para escolha dos servidores que apresentem perfis de chefe, e estabelecimento de cursos de qualificação específico para a função, bem como a revisão das gratificações e valores para cargos comissionados atualmente oferecidos, pois financeiramente são benefícios muito aquém do esperado.

A adoção de um sistema de aceleração, ou que trouxesse ao menos a possibilidade de redução do tempo de ascensão profissional, com critérios bem delimitados, sem dúvida traria a motivação que falta para os servidores, podendo trazer inúmeros benefícios para o cotidiano da DGPP.

Para trazer uma concepção melhor e mais completa para confecção de possíveis procedimentos realizados para seleção interna de profissionais, baseando-se na competência destes na DGPP, faz-se necessário o aprofundamento no tema, inclusive sugere-se que sejam levantados aspectos políticos do tema, e a relevância social do desempenho do trabalho da DGPP no controle da violência no Estado de Goiás.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tayse Texeira de. **Análise de perfis profissionais baseada em competências no Tribunal de Contas da União**. [Monografia, UNB], Brasília, 2010. 105 f.

AMARAL, Roniberto Morato do. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. [Dissertação de Mestrado, UFSC], São Carlos, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/3807>>. Acesso em: 27 out. 2024.

ARAÚJO, Luís César Gonçalves. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo:Atlas, 2006.

BARBOSA, Alencar Abdon. **Gestão de desempenho: análise da ferramenta de avaliação em um banco público**. [Monografia - Universidade Federal do Rio Grandedo Norte]. Natal/RN, 2021. Disponível em: <[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/45528/1/Gestao Desempenho _Barbosa_2021.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/45528/1/Gestao%20Desempenho_Barbosa_2021.pdf)>. Acesso em 28 out. 2024.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

BOECHAT, Déborah. **A deturpação do dever de lealdade como controle político da liberdade de expressão de servidores públicos**. Brasília, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/16657>> Acesso em: 13 out. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRASIL. **Decreto n. 5.707: 2006** [revogado]. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 9.991:2019** - Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm> Acesso em: 30 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. Barueri, SP: Manole. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COELHO, Nuno Manoel Morgadinho dos Santos; GONÇALVES, Daniel Diniz. Moralidade administrativa: uma construção hermenêutica. **Revista Jurídica**, v. 4, n. 45, p. 180-206, 2017.

DE AMORIM, Daniele Vasques; FERREIRA, Rafaelli Sabino; DE ABREU, Nelsio Rodrigues. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos**. Delmiro Gouveia/AL, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

EBOLI, Marisa Pereira. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. **As pessoas na organização**. Tradução. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ESCULÁPIO, Mário. **A gestão de recursos humanos no serviço público**. [Monografia Universidade Tecnológica Federal do Paraná], Telêmaco Borba/PR, 2013. Disponível em <https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/21600/2/CT_GPM_III_2013_41.pdf> Acesso em: 07 nov. 2024.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

GOIÁS. **Decreto nº 9.517:2019** - Aprova o Regulamento da Diretoria- Geral de Polícia Penal - DGPP Diretoria-Geral de Administração Penitenciária-DGAP e dá outras providências. GOIÁS. Disponível em: <<https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/72432/pdf>> Acesso em: 30 set. 2024.

GOIÁS. **Lei nº 17.090:2010**. Dispõe sobre a criação de classes e padrões desubsídios nas carreiras dos servidores integrantes do órgão gestor do Sistema de Execução Penal do Estado de Goiás e dá outras providências. Goiânia, 2010.

GOIÁS. **Lei nº 22.457:2023**. Altera a Lei nº 14.237, de 08 de julho de 2002, que institui o Grupo Operacional de Serviços de Segurança da Agência Goiana do Sistema Prisional e dá outras providências; a Lei nº 17.090, de 02 de julho de 2010, que dispõe sobre a criação de classes e padrões de subsídios nas carreiras dos servidores integrantes do órgão gestor do Sistema de Execução Penal do Estado de Goiás e dá outras providências; e a Lei nº 21.792, de 16 de fevereiro de 2023, que estabelece a organização administrativa básica do Poder Executivo e dá outras providências. Goiânia, 2023.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 12ª ed. Trad. Equipe do CPB - Edwino A. Royer. São Paulo: E.P.U, 1986.

KANAN, Lilia Aparecida; ZANELLI, José Carlos. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/LXKSGpwk QgsG3Y9NScdNvWM/>>. Acesso em: 07 nov. 2024.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1075048>>. Acesso em: 01 nov. 2024.

MARTINS, Humberto Falcão. Capacitação gerencial para as carreiras de Estado. **Revista Reforma Gerencial**, v. 5, p. 21-22, 1999.

OSÓRIO, Fábio Medina. Improbidade administrativa: reflexões sobre laudos periciais ilegais e desvio de poder em face da Lei federal nº 8.429/92. **Revista de Direito do Estado**, n. 2, 2006.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP - Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/280>> Acesso em: 02 nov. 2024.

PICOLINI, Ana Claudia. **Sistemática de seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências**. [Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos - Universidade Federal de São Carlos], São Carlos, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/7140>>. Acesso 11 ago. 2024.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução de Christina Ávila Menezes. 8ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SACHS, Ignacy; LOPES, Carlos; DOWBOR, Ladislau. Crises e oportunidades em tempos de mudança: documento de referência para as atividades do Núcleo Crises e Oportunidades no Fórum Social Mundial Temático–Bahia. **Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações**. Ijuí: Editora Unijuí, p. 227-272, 2012.

SANTOS, Dayanne André dos; COSTA, Silvia Pires Bastos. **Análise da utilização do endomarketing no setor supermercadista do município de Cruzeta/RN**. v. 9, n. 2, 2020. Disponível em < <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/1598>>. Acesso 27 out. 2024.

SILVA, Wanderley. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público**. 2008. Disponível em: <<http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/3980>> Acesso em: 01 nov. 2024.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

VON KROGH, Georg; ROOS, Johan. *A perspective on knowledge, competence and strategy*. *Personnel review*, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Ed. Campus. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YAMAFUKO, Everton Luiz; SILVA, Jerson Joaquim. Liderança nas Organizações. *Colloquium Humanarum*, 2015, vol.12, pp. 86-93.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO

- 1) Você é policial efetivo?**
 Sim
 Não

- 2) Quanto tempo de sistema?**

- 3) Qual seu sexo?**
 Feminino
 Masculino
 Outros

- 4) Já exerceu cargo de chefia na DGPP?**
 Sim
 Não

- 5) Qual o cargo de chefia já exerceu na DGPP?**

- 6) O cargo que você exerceu tinha gratificação?**
 Sim
 Não

- 7) Você considera a gratificação ou FCPE (Função comissionada) ofertada pela DGPP atrativa para assumir cargo de gestão?**
 Sim
 Não

- 8) Você ficaria mais motivado para assumir um cargo de gestão se este ato valesse como acelerador (diminuidor de tempo) para ascensão profissional?**
 Sim
 Não

- 9) Se cursos institucionais valessem como acelerador de ascensão funcional você estaria mais motivado a fazê-los?**
 Sim
 Não

- 10) Qual sua sugestão para motivar nossos servidores a assumirem cargos de gestão na DGPP?**

11) Qual sua sugestão para motivar nossos servidores a participarem de forma mais efetiva de cursos institucionais promovidos pela DGPP ou instituição coirmã?