



**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**

CREY CORREIA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: Uma Proposta de Implementação do Processo de Seleção
Interna da Polícia Penal de Goiás Baseada em Gestão por Competências**

GOIÂNIA-GO

2024



CREY CORREIA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: Uma Proposta de Implementação do Processo de Seleção
Interna da Polícia Penal de Goiás Baseada em Gestão por Competências**

Artigo 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 Dr. Prof. Especialista Márcio Tadeu Brito Firmino.

GOIÂNIA-GO

2024

GESTÃO DE PESSOAS: Uma Proposta de Implementação do Processo de Seleção Interna da Polícia Penal de Goiás Baseada em Gestão por Competências

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A Proposal for Implementing the Internal Selection Process of Goiás Prison Police Based on Competency Management

Crey Correia da Silva *
Márcio Tadeu Brito Firmino.**

Resumo: O artigo apresenta uma proposta de implementação de um processo de seleção interna na Polícia Penal do Estado de Goiás com base na Gestão por Competências, além disso, busca organizar os servidores aprovados no concurso público de acordo com as exigências de cada área da Diretoria-Geral da Polícia Penal (DGPP). Utilizou-se de revisão bibliográfica, pesquisa documental e um estudo de caso com 58 participantes da Polícia Penal do Estado de Goiás escolhidos aleatoriamente entre os policiais efetivos em atividade na DGPP e a coleta de dados foi realizada pela plataforma *Google Forms* com onze perguntas objetivas e subjetivas. Os resultados enfatizam a importância da análise dos perfis profissionais antes da alocação nas respectivas funções, porém destacam a falta de confiança no processo atual e identificam diversas falhas, evidenciando a necessidade de revisão e aprimoramento. Conclui-se que tais resultados oferecem subsídios valiosos para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes na gestão de pessoas, visando promover um ambiente de trabalho justo, transparente e voltado para o desempenho.

Palavras-chave: Administração pública; Recrutamento; Sucesso organizacional.

Abstract: The article presents a proposal for the implementation of an internal selection process at the State of Goiás Prison Police based on Competency Management. Furthermore, it seeks to organize the employees approved in the public tender according to the requirements of each area of the Directorate-General of Prison Police. The study utilized a literature review, documentary research, and a case study involving 58 participants from the Prison Police of the State of Goiás. The results emphasize the importance of analyzing professional profiles before allocation to respective positions, yet they also highlight the lack of confidence in the current process and identify various shortcomings, indicating the need for revision and improvement. It is concluded that such findings provide valuable insights for the development of more effective strategies in people management, aiming to promote a fair, transparent, and performance-oriented work environment.

Keywords: Public administration; Recruitment; Organizational success.

* Graduado em Administração pela Faculdade Padrão. Policial Penal do Estado de Goiás, pertencente ao Grupo de Operações Penitenciária Especiais (GOPE/DGPP). Especializando em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: creysilva27@gmail.com.

** Mestrando em Gestão, Educação e Tecnologia pela UEG (2023-2025). MBA em Marketing Estratégico Digital. MBA em Gestão do Sistema de Execução Penal. Especialista em Altos Estudo em Segurança Pública* Especialista em Direito Administrativo e Gestão Pública. Especialista em Métodos e técnicas do ensino pela UNIVERSO. Aluno de MBA em Liderança e Gestão de Pessoas. Bacharel em Administração de Empresas. Licenciado em Matemática Policial Penal de Carreira. Instrutor da Escola Superior de Polícia Penal de Goiás. Instrutor da Secretaria de Segurança Pública de Goiás. Atua na formação inicial e continuada dos servidores da Polícia Penal. Coordenador Acadêmico da Escola Diferencial Sistema de Ensino, onde coordena Cursos de curta duração e preparatórios para concursos públicos, além de atuar como Professor Multidisciplinar. Atuou como Gerente de Educação, Módulo de Respeito e Patronato no âmbito da Diretoria Geral de Polícia Penal de Goiás. Foi coordenador das Atividades de Ensino do Sistema Prisional Goiano.

1 INTRODUÇÃO

A implementação de um processo de seleção interna de pessoal fundamentado no conceito de Gestão por Competências é o principal enfoque deste estudo, especialmente direcionado à necessidade de adequação dos servidores aprovados no concurso público para o cargo de Policial Penal no Estado de Goiás, considerando as competências exigidas em cada área da Diretoria-Geral de Polícia Penal (DGPP).

A problematização decorre da urgência em alinhar os profissionais às demandas específicas de cada setor da DGPP, pois sugere-se que o gerenciamento por competências é crucial para o bom desempenho funcional, conforme preconiza a Constituição Federal de 1988 no princípio da eficiência. Dessa forma, este estudo sugere que a DGPP adote programas de seleção por competências, aliados a estratégias de treinamento e capacitação, visando minimizar os “GAPS” existentes e integrar os interesses individuais dos servidores aos objetivos da instituição (Moreira, 2022).

A pesquisa justifica-se pela importância da gestão de competências na eficiência organizacional, sendo um tema amplamente discutido na literatura gerencial contemporânea. Embora muitas pesquisas sobre gestão por competências foquem em instituições privadas, este estudo busca aplicar esses conceitos na administração pública, especificamente na DGPP do Estado de Goiás, onde a alocação e realocação de pessoal carecem de métodos sistemáticos para conciliar o perfil do cargo com as competências do ocupante (Montezano, 2020).

A motivação pessoal do pesquisador, aliada à sua formação em Administração e experiência profissional na Polícia Penal, evidencia a necessidade e a pertinência dessa abordagem. A implementação de um processo de seleção interna baseado em competências não apenas poderia melhorar a eficácia organizacional¹, mas também influenciar positivamente a satisfação dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo.

Sendo assim, o presente estudo enfatiza a importância da integração do sistema de cultura organizacional, percebendo a relevância dos programas de treinamento e capacitação para o sucesso de sua implementação, destacando como a gestão por competências pode otimizar a atuação dos policiais penais alinhando suas habilidades às necessidades específicas da instituição (Oiticica, 2021).

¹ A capacidade de uma organização em alcançar seus objetivos de forma eficaz é refletida na sua eficiência. Isso implica em ser capaz de gerar os resultados desejados de forma produtiva, evitando desperdícios.

Nesta direção o objetivo geral é analisar a importância da avaliação da gestão competências da Polícia Penal no Estado de Goiás, especialmente em relação à seleção e distribuição de servidores aprovados em concursos públicos.

Em relação aos objetivos específicos destaca-se a relevância da gestão por competências como base para analisar perfis profissionais; demonstrar a importância da seleção interna por meio da gestão de competências; apresentar os perfis profissional do Policial Penal; e propor implementação de um sistema de seleção de pessoal baseado em gestão por competências no âmbito da DGPP.

O artigo foi dividido em três seções principais. A primeira seção aborda a revisão de literatura, explorando conceitos como Gestão Por Competências, Processo de Mapeamento de Competências e a Importância da Seleção Interna com Base em Competências, em contexto específico da Polícia Penal, discute o Perfil Profissional do Policial Penal e suas Principais Atividades Desenvolvidas.

Conforme Nunes, Bilac & Luz (2020) a gestão por competências é um modelo de gestão de equipe que busca otimizar as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais, visando identificar tanto os pontos fortes quanto as áreas que necessitam de desenvolvimento em cada colaborador.

Na segunda parte, detalha-se a metodologia empregada no estudo. Esta baseou-se em revisão bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso, utilizando um questionário na plataforma *Google Forms* com 11 questões, tanto objetivas quanto subjetivas aplicado para os Policiais Penais do Estado de Goiás efetivos em atividades. O questionário foi direcionado para analisar a gestão de pessoas na área de segurança pública, com foco no cargo de Policial Penal do Estado de Goiás com intuito de propor implementação de um sistema de seleção de pessoal baseado em gestão por competências no âmbito da DGPP. A tipologia da pesquisa realizada segue uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada.

A terceira seção apresenta os resultados e discussões obtidos, onde teve uma amostra de 58 policiais penais efetivos na DGPP. As discussões foram organizadas em torno de temas como Implementações de um Sistema de Seleção de Pessoal Fundamentado na Gestão por Competências dentro da DGPP, Mapeamento das Necessidades do Cargo, Instrumento de Avaliação, Integração com a Cultura Organizacional, Programa de Treinamento e Capacitação dos Envolvidos, Principais Atividades do Policial Penal e Proposta de Implantação de Gestão por Competências.

Neste sentido mostrou que a implantação de um sistema de gestão por competências no âmbito da DGPP representa um importante avanço na administração pública, especialmente

na área da segurança. Ao adotar essa abordagem, a instituição busca alinhar as competências dos policiais penais com as demandas e objetivos estratégicos da organização, promovendo uma gestão mais eficaz e orientada para os resultados. Através do mapeamento das competências necessárias para o desempenho eficiente das atividades, a DGPP pode melhorar processos de seleção, treinamento e desenvolvimento, garantindo a adequação dos profissionais às funções desempenhadas e contribuindo para a excelência operacional e administrativa. Além disso, a gestão por competências possibilita uma avaliação mais precisa do desempenho individual e coletivo, subsidiando a tomada de decisões estratégicas e aprimorando a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão Por Competências

A competência é um conceito ancestral, remontando ao Código de Hamurabi em 1750 a.C., onde já se manifestava como um atributo essencial de autoridade e capacidade para um soberano eficaz. Este conceito permeia diversos períodos históricos, consistentemente associado à noção de autoridade e habilidade (Oiticica & Barbosa, 2021).

A gestão por competências é uma abordagem estratégica adotada por organizações modernas para otimizar o desempenho de seus colaboradores. De acordo com Montezano e Petry (2020), essa metodologia se baseia na identificação, desenvolvimento e alinhamento das competências individuais com os objetivos e necessidades organizacionais. Ao invés de focar exclusivamente nas habilidades técnicas dos profissionais, a gestão reconhece a importância das habilidades comportamentais para o sucesso no ambiente de trabalho.

Nunes, Bilac & Luz (2020) relatam que um dos pilares da gestão por competências é a identificação das demandas de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o sucesso organizacional. Isso envolve uma análise detalhada das funções e responsabilidades de cada cargo, bem como uma compreensão profunda da cultura e valores da empresa. Uma vez que as competências essenciais são identificadas, o próximo passo é avaliar e mapear as competências existentes nos colaboradores, assim, essa avaliação pode ser realizada por meio de técnicas como avaliações de desempenho, *feedbacks* 360 graus e avaliações de competências específicas. Após identificar as lacunas entre as competências necessárias e as competências existentes, a gestão visa implementar medidas para reduzir essa discrepância.

A gestão por competências desempenha um papel fundamental na análise e desenvolvimento dos perfis profissionais dentro das organizações modernas. Ao mapear as competências dos colaboradores, as empresas podem identificar as habilidades técnicas e comportamentais necessárias para alcançar as metas e estratégias definidas, facilitando a maximização do potencial de cada indivíduo (Sardenberg, 2022).

2.1.1 Processo de Mapeamento de Competências

O Processo de Mapeamento de Competências é uma ferramenta estratégica fundamental para a gestão eficaz do capital humano dentro das organizações. De acordo com Jovanelli *et al.*, (2020), esse processo consiste em identificar, analisar e mapear as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho eficiente de diversas funções e atividades corporativas. A importância dessa prática reside em sua capacidade de alinhar as competências dos colaboradores aos objetivos e necessidades da empresa, otimizando o desempenho organizacional, promovendo o desenvolvimento profissional contínuo e aumentando a competitividade no mercado.

As etapas para realizar um mapeamento de competências eficaz são cruciais e devem ser executadas com precisão. Inicialmente, é necessário identificar as habilidades essenciais que a organização precisa para alcançar seus objetivos estratégicos, servindo como base para futuras ações como recrutamento, avaliações de desempenho e desenvolvimento de carreira. Com a realização de pesquisas qualitativas e quantitativas, fundamentais para compreender as competências atuais dos colaboradores e como elas se alinham às necessidades da empresa (Barros *et al.*, 2022).

Diante dessas informações, a empresa pode criar políticas de remuneração e programas de treinamento específicos, visando incentivar e desenvolver as competências desejadas. Por fim, a apresentação de um plano de carreira vinculado às competências mapeadas fortalece o compromisso da organização com o crescimento profissional de seus colaboradores, alinhando os objetivos individuais aos da empresa (Cunha *et al.*, 2021).

Para Costa *et al.*, (2022), o mapeamento de competências não apenas facilita uma gestão mais eficiente dos recursos humanos, como também destaca a organização no cenário competitivo, atraindo e retendo talentos, e promovendo um ambiente de trabalho que valoriza o desenvolvimento contínuo e a excelência profissional. Implementar essa prática requer um compromisso com a melhoria contínua e um entendimento profundo das dinâmicas internas da

organização, pois os benefícios a longo prazo para a cultura organizacional, a satisfação dos colaboradores e o sucesso empresarial são inegáveis.

2.1.2 Importância da Seleção Interna com Base em Competências

A seleção interna por meio da gestão de competências desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na valorização dos colaboradores dentro de uma organização. Esse processo permite que os talentos internos sejam identificados e aproveitados de forma estratégica, contribuindo para o preenchimento de novas vagas e para o crescimento profissional dos indivíduos (Silva & Machado, 2023).

Para Ramos, Brito e Costa (2023), a seleção por competência no sistema prisional é muito importante devido à natureza sensível e exigente das funções desempenhada pelos policiais penais. A segurança e a eficiência do sistema prisional dependem em grande parte da qualidade dos policiais penais, e a seleção interna por competências pode ser uma ferramenta eficaz para garantir que os mais preparados e qualificados sejam escolhidos para essas responsabilidades cruciais.

Sendo assim, ao adotar a seleção por competências, no âmbito da Polícia Penal pode-se identificar os profissionais que possuem não apenas as habilidades técnicas necessárias para o cargo, mas também as competências comportamentais que são essenciais para lidar com os desafios específicos do ambiente prisional. Isso inclui habilidades de comunicação eficaz, capacidade de gerenciar conflitos, resiliência emocional e ética profissional (Nascimento, Souza & Castro, 2020).

Rodrigues *et al.*, (2022) citam que a seleção interna por competências permite que os gestores avaliem de forma mais precisa o potencial de crescimento e desenvolvimento de cada colaborador, identificando oportunidades de capacitação e treinamento para fortalecer suas habilidades e competências. Isso não só contribui para o aprimoramento individual dos policiais penais, mas também para a eficácia operacional e a segurança do sistema prisional como um todo.

2.2 Polícia Penal

A Polícia Penal é reconhecida como órgão da segurança pública pela Constituição Federal de 1988 e exerce atribuição fundamental na proteção dos estabelecimentos penais (BRASIL, 1988). Anteriormente designado como agentes penitenciários, esses profissionais

viram sua nomenclatura e status alterados com a emenda constitucional nº 104 de 2019. A partir dessa mudança, eles foram oficialmente reconhecidos como policiais penais, com a atribuição de exercer a segurança dos estabelecimentos penais e estão vinculados ao órgão administrador do sistema penal de cada estado da federação (Brasil, 2019).

O policial penal, tem diversas responsabilidades, representando os interesses da sociedade, emergindo como um agente central na promoção da justiça.

O sistema prisional representa uma das áreas mais significativas do sistema de justiça penal. Por décadas, o legislador constitucional negligenciou a importância dessa atividade no Brasil, até que a Emenda Constitucional nº 104 de 2019 conferiu o status de Policial Penal a esses profissionais. Hoje, é inquestionável a relevância do policial penal como o principal responsável pela execução das penas impostas pelo Estado. Ao longo de décadas, esses profissionais desempenham uma série de funções vitais, que vão desde a custódia dos detentos até o gerenciamento de crises, passando pela assistência, disciplina, manutenção da ordem e execução dos benefícios processuais. Em muitos aspectos, podem ser considerados verdadeiros Juízes de Execução do Poder Executivo, dada a complexidade e abrangência de suas atribuições no sistema prisional brasileiro (Pereira, 2021, p.2).

A Polícia Penal do Estado de Goiás, instituída pela Proposta de Emenda à Constituição (PEC) de nº 3647/2020 que foi aprovada em 28 de dezembro de 2020 pela Assembleia Legislativa. A PEC altera o artigo 121, da Constituição do Estado, que dispõe sobre Segurança Pública, e acrescenta a Polícia Penal aos órgãos já constituídos da Segurança Pública, indubitavelmente isso representa um marco na estruturação e organização do sistema prisional goiano (Goiás, 2020).

Anteriormente denominados como Agentes de Segurança Prisional, os Policiais Penais de Goiás surgem a partir da transformação desse cargo, estabelecida pela Lei estadual nº 21.157 de 11 de novembro de 2021. Essa mudança não apenas reflete uma reestruturação administrativa, mas também representa um reconhecimento da complexidade e da importância das atividades desempenhadas por esses profissionais, bem como, relevância no cenário da segurança pública e da execução penal (Goiás, 2021).

Sujeitos ao regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado de Goiás, os Policiais Penais têm um papel importante na salvaguarda da sociedade civil e na execução das políticas de segurança pública e de ressocialização de infratores. Suas atribuições incluem o planejamento, organização e execução de serviços de vigilância, custódia e segurança nos estabelecimentos prisionais, bem como a implementação de programas e ações voltados para a ressocialização dos detentos (Correia, 2023).

2.2.1 Perfil Profissional do Policial Penal

O perfil do Policial Penal do Estado Goiás é caracterizado por uma série de habilidades e competências necessárias para o desempenho eficaz de suas funções. Além de possuir capacidade técnica para lidar com questões de segurança e disciplina no ambiente prisional, é fundamental que esses profissionais demonstrem habilidades de comunicação, resolução de conflitos e trabalho em equipe (Gomes & Silva, 2022).

A instituição da polícia penal no Brasil, consolidada pela Emenda Constitucional nº 104 de 2019, que alterou o §4º do art. 144 da Constituição Federal, introduziu oficialmente essa categoria no sistema de segurança pública, atribuindo-lhe a responsabilidade pela segurança dos estabelecimentos penais. Essa mudança legislativa não apenas reconheceu a importância estratégica dessa função, mas também estabeleceu um marco para o perfil profissional dos policiais penais, demandando uma análise cuidadosa de suas atribuições, competências e a necessidade de uma formação especializada que responda às complexidades do sistema prisional brasileiro (Brasil, 2019).

O perfil profissional do policial penal deve ser delineado a partir de uma compreensão ampla do ambiente em que está inserido, considerando o sistema prisional brasileiro marcado por desafios estruturais, superlotação e possíveis violações de direitos. Assim, além das competências técnicas relacionadas à segurança e vigilância, é fundamental que esses profissionais possuam um sólido entendimento dos princípios da Lei nº 7.210/1984, Lei de Execução Penal (LEP), que orienta o tratamento penal no país com foco na reintegração social do apenado (Oliveira & Carvalho, 2021).

A natureza multidisciplinar da custódia prisional exige que o policial penal tenha capacidade de atuar em colaboração com outras carreiras do sistema penal, como equipes técnicas de assistência jurídica, psicológica, saúde e educação (Oliveira & Carvalho, 2021). Essa colaboração é vital para a promoção de um ambiente que favoreça a reintegração social do indivíduo privado de liberdade, conforme previsto no artigo 1º da LEP, que destaca o objetivo da execução penal de efetivar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado.

O perfil do policial penal deve, portanto, ir além das habilidades operacionais e físicas tradicionalmente associadas às forças de segurança. Requer-se uma combinação de competências que inclua conhecimentos específicos em direitos humanos, ética, legislação penal e processual penal, bem como habilidades em mediação de conflitos, negociação e comunicação eficaz. Além disso, a formação contínua deve ser vista como um componente de

grande importância, habilitando esses profissionais a lidar com as complexidades psicossociais e jurídicas que caracterizam o sistema prisional (Godoi *et al.*, 2020).

No contexto da gestão penitenciária, é crucial que os policiais penais possuam uma visão crítica e inovadora, capazes de liderar e implementar práticas que contribuam para a melhoria do sistema prisional. Isso implica a necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais e de liderança, preparando-os para assumir posições que demandam a coordenação de equipes multidisciplinares e a gestão eficaz de recursos (Godoi *et al.*, 2020).

2.2.2 Principais Atividades Desenvolvidas

As principais atividades da Polícia Penal no Estado de Goiás são delineadas por um marco legislativo robusto e específico, refletindo a complexidade e a criticidade de suas funções dentro do sistema prisional. A Lei n. 17.090/ 2010 e a Lei n. 21.157/ 2021 são pilares na definição das atividades e competências dos Policiais Penais, marcando uma evolução significativa na gestão da segurança prisional ao transformar o cargo de Agente de Segurança Prisional em Policial Penal.

As atividades dos Policiais Penais, como previstas nas legislações mencionadas, são amplas e abrangem desde a escolta e segurança de presos até atividades mais complexas e delicadas como a inteligência e contra inteligência prisional. Este conjunto de responsabilidades demonstra a complexidade da natureza do trabalho, que exige não só habilidades físicas e táticas, mas também competências emocionais e intelectuais para lidar com situações de alta tensão e complexidade humana (Oliveira, Ribeiro & Bastos, 2015).

A segurança física e psicológica dos reeducandos e dos servidores são essenciais para a manutenção de um ambiente prisional estável e seguro. Contudo, as atividades dos Policiais Penais vão além, englobando o controle rigoroso de entradas e saídas, a realização de revistas e a fiscalização de materiais, crucial para prevenir a circulação de itens ilícitos e garantir a ordem interna (Oliveira, Ribeiro & Bastos, 2015).

Importante também é a atividade dos Policiais Penais na assistência direta aos detentos, facilitando o acesso a serviços de saúde, jurídicos e sociais, fundamentais para a manutenção dos direitos humanos dentro do sistema prisional. Este aspecto da atuação dos Policiais Penais ressalta a importância da humanização no tratamento dos presos, elemento chave para a ressocialização e reintegração deles na sociedade (Siqueira, Silva & Agnes, 2017).

As atividades de inteligência e contra inteligência, junto ao gerenciamento de crises, são exemplos da complexidade do trabalho, exigindo não apenas preparo técnico, mas também

psicológico e estratégico, habilidades desenvolvidas tanto na formação inicial quanto no aperfeiçoamento contínuo desses profissionais (Siqueira, Silva & Agnes, 2017).

O envolvimento dos Policiais Penais em atividades educativas e formativas, tanto dirigidas aos detentos quanto aos profissionais do sistema penal, é um indicativo do reconhecimento da educação como ferramenta de transformação social e da importância da atualização constante na manutenção de práticas seguras e humanizadas dentro do sistema prisional (Onofre & Fernandes, 2023).

De acordo com Barbieri (2017), a gestão de atividades é fundamental para o funcionamento eficiente de uma empresa, abrangendo desde a organização e planejamento até o monitoramento e controle das tarefas. Esse processo fornece uma base sólida para a tomada de decisões, tanto no aspecto humano quanto material, permitindo uma alocação adequada de recursos e uma maior eficácia operacional.

No contexto específico dos estabelecimentos penais, a Lei nº 7.210/1984, em seu Capítulo VI, Seção III, estabelece requisitos para o pessoal responsável pela gestão desses estabelecimentos, o Art. 75, destaca que deve possuir experiência administrativa na área. Além disso, o Art. 77 destaca a importância de escolher pessoal administrativo especializado com base em vocação, preparação profissional e antecedentes pessoais.

Sendo assim, a atividade de gestão do policial penal engloba responsabilidades que visam garantir o funcionamento eficiente e seguro dos estabelecimentos penais. Isso inclui a organização e o planejamento das atividades diárias, o monitoramento constante das áreas de detenção, o controle de acesso e a execução de tarefas relacionadas à segurança e à disciplina dos detentos. Além disso, a gestão também envolve a supervisão do pessoal, o treinamento e capacitação dos agentes penitenciários, bem como a elaboração e implementação de políticas e procedimentos internos alinhados com os princípios da legislação vigente (Brasil, 2020).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para este artigo consiste em pesquisa bibliográfica e documental, baseadas nos conceitos de Pereira (2019), envolveu uma análise cuidadosa de fontes relevantes, enquanto a pesquisa documental abarcou a análise de documentos oficiais. Além disso, foi realizado um estudo de caso para atender aos objetivos específicos da pesquisa, seguindo a abordagem qualitativa, descritiva e aplicada.

A revisão bibliográfica foi conduzida através de uma busca extensiva por artigos científicos, livros, teses, dissertações e relatórios técnicos relacionados aos temas abordados,

visando obter informações atualizadas e confiáveis. A análise dos documentos destacou as competências específicas necessárias para cada área da DGPP, assim como as diretrizes para seleção e avaliação de servidores públicos, proporcionando uma compreensão aprofundada das práticas e políticas institucionais relacionadas à gestão de recursos humanos. Para complementar a análise, foram incluídas referências específicas da Constituição Estadual de Goiás, especialmente relacionadas aos direitos, deveres e prerrogativas dos Policiais Penais.

O foco da pesquisa de campo foi analisar a opinião dos policiais efetivos da DGPP. Os participantes incluíram 58 Policiais Penais selecionados aleatoriamente da DGPP, visando examinar a importância da gestão por competências na análise de perfis profissionais e propor melhorias no processo de seleção de pessoal.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online e entrevista estruturada. O questionário, administrado através do *Google Forms* (Apêndice B) em abril de 2024, abrangeram 11 perguntas objetivas e subjetivas, com aceitação prévia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A).

As entrevistas foram transcritas e analisadas utilizando a técnica de Análise de Conteúdo Categórica de Bardin (1977), resultando na identificação de subtemas e na proposta de implementação de um sistema de seleção de pessoal baseado na gestão por competências na DGPP. As perguntas das entrevistas foram vinculadas aos temas encontrados na literatura, e a análise descritiva e interpretativa das falas dos entrevistados será apresentada na próxima seção.

O processo de categorização dos conteúdos coletados envolveu três etapas: (I) leitura minuciosa das transcrições das entrevistas; (II) identificação e recorte das ideias explícitas, resultando em 5 subtemas iniciais; (III) atribuição de significados mais abrangentes aos subtemas, visando propor a implementação de um sistema de seleção de pessoal baseado na gestão por competências na DGPP. As perguntas das entrevistas foram definidas com base nos temas encontrados na literatura. A análise descritiva e interpretativa das falas dos 58 entrevistados será apresentada na próxima seção.

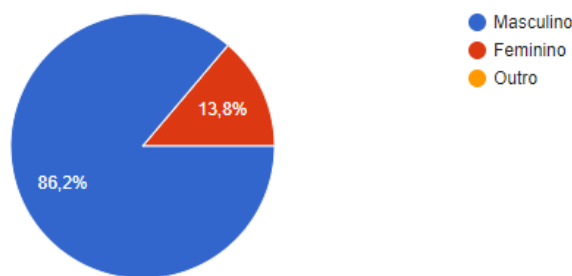
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo foi desenvolvido a partir de um questionário online, presente na plataforma *Google Forms*. O questionário foi completado por 58 policiais penais do Estado de Goiás, os quais foram selecionados aleatoriamente dentre os profissionais efetivos e em atividade na corporação. É importante ressaltar que a participação dos policiais penais neste

estudo exigiu que estivessem em serviço ativo, garantindo assim uma representação atual e relevante da realidade da instituição.

Após analisar as repostas do questionário percebeu-se que os dados evidenciavam uma distribuição de gênero desigual (gráfico 1), pois foi constatado que o gênero masculino representava 86,2% da amostra. Essa predominância masculina levanta questões importantes sobre a representatividade e as estruturas sociais dentro da DGPP. Por outro lado, a presença feminina na amostra é relativamente baixa, representando apenas 13,8%.

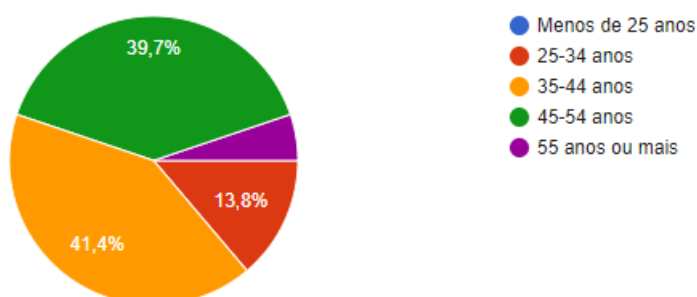
Gráfico 1 - Gênero dos participantes



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados do *Google Forms*

Com relação a faixa etária (gráfico 2), percebe-se que a maior proporção, representada por 41,4%, enquadra-se na faixa etária de 35 a 44 anos; seguido pelos participantes na faixa etária de 45 a 54 anos (39,7%) e por fim os participantes que apresentam idades entre 25 e 34 anos (13,8%). Estes últimos podem ser considerados profissionais em estágio inicial ou intermediário de suas carreiras, trazendo consigo uma mistura de energia, criatividade e disposição para aprender e se adaptar a novas tecnologias e métodos de trabalho. Por fim, a categoria "Menos de 25 anos" não teve representação na amostra, indicando uma ausência de profissionais mais jovens no estudo. Isso pode sugerir uma oportunidade para a organização se concentrar em estratégias de recrutamento e desenvolvimento para atrair e reter talentos emergentes.

Gráfico 2 – Faixa etária dos dos participantes



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados do *Google Forms*

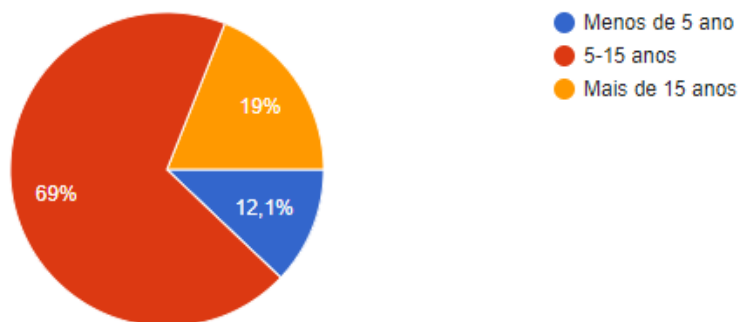
Ao analisar o tempo de serviço dos profissionais na Polícia Penal do Estado de Goiás (gráfico 3), podemos observar uma distribuição interessante que reflete a diversidade de experiências dentro da instituição.

A maioria dos profissionais (69%) tem entre 5 e 15 anos de serviço. Essa faixa de tempo sugere uma mistura de profissionais com uma base sólida de experiência, podendo buscar oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da instituição. Esses profissionais são vistos como pilares da organização, trazendo consigo uma riqueza de conhecimento e habilidades adquiridas ao longo dos anos.

Percebe-se que 19% dos profissionais têm mais de 15 anos de serviço. Esses são os veteranos da instituição, com uma vasta experiência e um profundo conhecimento das operações e práticas da Polícia Penal do Estado de Goiás. Sua experiência pode ser inestimável para orientar e ensinar colegas mais jovens, além de contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas dentro da instituição.

Tem-se ainda 12,1% de profissionais com menos de 5 anos de serviço. Esses são os profissionais mais recentes na instituição, ainda em fase de adaptação e aprendizado sobre os procedimentos e cultura organizacional da Polícia Penal do Estado de Goiás. Eles representam o futuro da instituição, trazendo consigo energia e perspectiva futura que pode impulsionar a inovação e o progresso.

Gráfico 3 - Tempo de trabalho na Polícia Penal do Estado de Goiás dos participantes

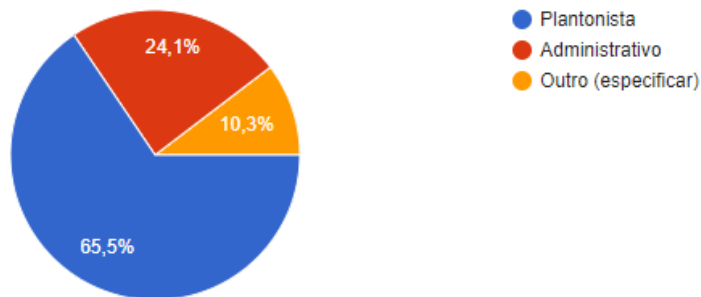


Fonte: Autoria própria, a partir dos dados do *Google Forms*

Ao examinar as funções atuais dos profissionais na Polícia Penal do Estado de Goiás (gráfico 4), a maioria dos profissionais, representando 65,5% da amostra, são plantonistas que trabalham no serviço operacional. Outros 24,1% dos profissionais ocupam cargos administrativos; esses profissionais trabalham nos bastidores para garantir o bom funcionamento da instituição, lidando com questões burocráticas, administrativas e de suporte que sustentam as operações diárias da Polícia Penal.

Os 10,3% restantes dos profissionais ocupam uma variedade de outras funções específicas, incluindo gerentes, membros do Grupo de Operações Penitenciárias Especiais (GOPE), chefes de seção, chefes de equipe, diretores e coordenadores. Cada uma dessas funções desempenha um papel único na organização, seja liderando equipes, coordenando operações especiais, supervisionando departamentos específicos ou desempenhando outras funções de liderança e gestão.

Gráfico 4 - Função atual na Polícia Penal dos participantes



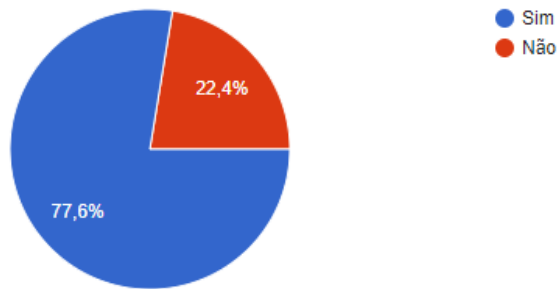
Fonte: Autoria própria, a partir dos dados do *Google Forms*

O estudo de caso sobre a gestão por competências na Polícia Penal do Estado de Goiás revela dados significativos acerca da gestão dos recursos humanos. Além disso, questiona a percepção dos profissionais sobre a importância de analisar os perfis profissionais dos servidores antes de distribuí-los em funções específicas dentro da instituição. Essas descobertas são essenciais para compreender os desafios e oportunidades enfrentados no desenvolvimento e implementação de estratégias na gestão de pessoal.

Durante a aplicação do questionário, uma grande maioria dos servidores, 77,6%, já teria ouvido falar sobre o conceito de gestão por competências. Esse dado é encorajador, sugerindo um certo nível de conscientização e conhecimento prévio sobre o tema dentro da instituição.

No entanto, é importante notar que cerca de 22,4% dos entrevistados ainda não estão familiarizados com esse conceito. Isso ressalta a necessidade contínua de educação e treinamento em gestão de competências para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados com as práticas modernas de gestão de recursos humanos (gráfico 5).

Gráfico 5 - Entendimento do conceito de gestão por competências dos participantes



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados do *Google Forms*

De acordo com Ribeiro (2020), a competência-chave e a análise do perfil vão muito além da simples avaliação de habilidades técnicas, buscando identificar e valorizar as competências comportamentais e interpessoais que são essenciais para o desempenho eficaz das funções dentro da organização.

Dentro da DGPP, essas competências podem variar de acordo com as necessidades específicas de cada cargo ou departamento, mas geralmente incluem habilidades como liderança, trabalho em equipe, comunicação eficaz, resolução de problemas, adaptabilidade e pensamento estratégico.

Para Carvalho e Vieira (2020), uma vez identificadas as competências-chave, a análise dos perfis dos candidatos é realizada para avaliar sua adequação e alinhamento com essas competências. Isso envolve uma avaliação abrangente das experiências, habilidades, qualificações e traços pessoais de cada candidato em relação aos requisitos do cargo ou função. Além das qualificações técnicas, são considerados aspectos como experiência prévia, histórico de desempenho, estilo de trabalho, valores e comportamentos profissionais.

Essa análise do perfil é fundamental para garantir que os candidatos selecionados não apenas tenham as habilidades técnicas necessárias para o cargo, mas também demonstrem as competências comportamentais e interpessoais que são valorizadas pela DGPP. Para Caldeira *et al.*, (2024), isso ajuda a garantir um ajuste cultural e organizacional adequado, bem como a promover um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

A gestão por competência no processo de realocação de pessoal é uma iniciativa estratégica fundamental para garantir que os profissionais estejam devidamente posicionados em funções que se alinhem a suas habilidades, conhecimentos e experiências. Esse processo não apenas visa otimizar a alocação dos recursos humanos, mas também promover um ambiente de trabalho mais eficiente, produtivo e satisfatório para todos os envolvidos (CALDEIRA *et al.*, 2023).

Inicialmente, o processo de realocação por competências requer a identificação precisa das competências-chave necessárias para cada função ou área dentro da DGPP. Isso implica em definir claramente as habilidades técnicas, comportamentais e interpessoais essenciais para o desempenho eficaz de cada cargo.

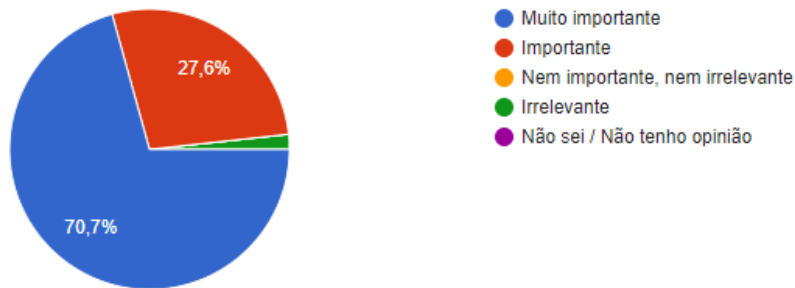
Após a identificação das competências-chave, é necessário avaliar as competências dos profissionais atualmente empregados na DGPP. Para Bandeira e Batista (2019), isso pode ser realizado através de várias ferramentas, como avaliações de desempenho, entrevistas estruturadas, avaliações de competências ou *feedback* de supervisores. Após se identificar as competências é possível percebê-las em cada profissional. Isso permite identificar lacunas de competências e áreas de desenvolvimento para cada indivíduo, além de identificar profissionais cujas competências correspondem às necessidades de determinadas funções.

Com a conclusão desse mapeamento, torna-se viável a realocação dos servidores, atendendo tanto às necessidades da organização quanto às dos próprios profissionais. Segundo Bandeira e Batista (2019), essas oportunidades podem incluir transferências entre departamentos, promoções, mudanças de cargo ou outras formas de realocação. Para garantir uma transição tênue durante o processo de realocação, é importante oferecer suporte adequado aos profissionais, incluindo treinamento adicional, orientação e acompanhamento. Isso ajudará os profissionais a se adaptarem às novas funções e a maximizarem seu potencial dentro da organização.

Por fim, de acordo com Silva e Mello (2023), o processo de realocação por competências não deve ser um evento isolado, mas sim como um ciclo contínuo de monitoramento e avaliação. Isso permite ajustes, conforme forem necessários, garantindo que os profissionais permaneçam adequadamente posicionados em funções que correspondam às suas competências e às necessidades da organização.

Além disso, percebeu-se que 70,7% dos participantes do questionário acreditam ser relevante a análise dos perfis profissionais dos servidores antes de distribuí-los em funções na Polícia Penal, conforme pode ser observado no (gráfico 6). Essa percepção reflete o reconhecimento da importância de uma abordagem baseada em competências na gestão de pessoas, que as habilidades, conhecimentos e experiências dos indivíduos são cuidadosamente considerados ao designar responsabilidades e atribuições dentro da organização. Essa abordagem pode ajudar a garantir que os recursos humanos sejam alocados de maneira eficiente e eficaz, maximizando o desempenho individual e organizacional.

Gráfico 6 - Analisar da importância dos perfis profissionais antes de distribuí-los.

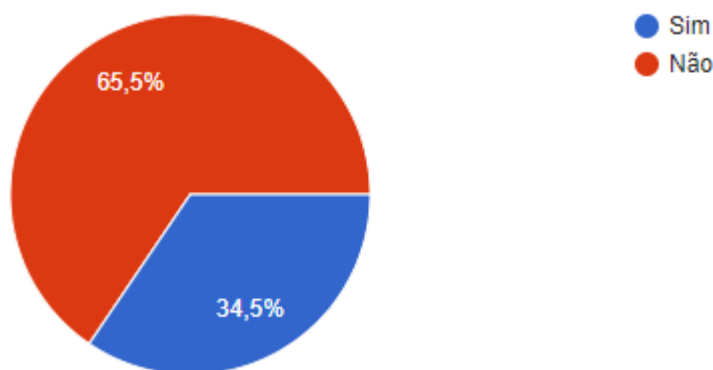


Fonte: Autoria própria, a partir dos dados do *Google Forms*

Os resultados do estudo de caso apresentam uma visão reveladora das percepções dos servidores sobre a eficácia e as falhas do atual sistema de seleção. Esses dados oferecem insights valiosos sobre as áreas que precisam ser melhoradas para promover uma gestão de pessoal mais justa, transparente e eficiente dentro da instituição.

Com relação à pergunta “O processo de seleção interno atualmente atende adequadamente às necessidades da instituição?”, a maioria dos policiais (65,5%) responderam que não. Esse resultado sugere uma insatisfação com o sistema atual, indicando que os servidores percebem deficiências significativas no processo de seleção interna existente, já os outros 34,5% atende à demanda da instituição (Gráfico 7).

Gráfico 7 - O processo de seleção interna atende às necessidades da instituição?

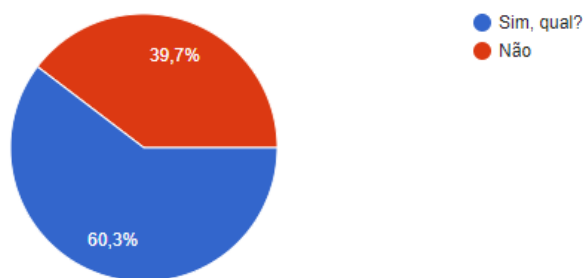


Fonte: Autoria própria, a partir dos dados do *Google Forms*

Além disso, quando questionados se identificavam alguma falha ou necessidade no processo de seleção interna atual, a maioria (60,3%) respondeu afirmativamente (gráfico 8). As respostas detalhadas destacam uma série de preocupações, incluindo a falta de critérios claros de análise de perfil, a ausência de processos meritocráticos, e a falta de transparência e objetividade nas escolhas.

As respostas indicam uma forte demanda por uma abordagem mais justa e baseada em mérito no processo de seleção interna. Muitos servidores expressaram a necessidade de critérios objetivos e transparentes para a seleção de candidatos, bem como uma maior valorização da experiência, qualificações e competências dos servidores. Além disso, vários entrevistados destacam a importância da meritocracia e da igualdade de oportunidades no processo de seleção interna, enfatizando a necessidade de um sistema que reconheça e recompense o desempenho e o potencial dos servidores, em vez de favorecer relações pessoais ou políticas.

Gráfico 8 - Existem falhas ou necessidades no processo de seleção interna atual?



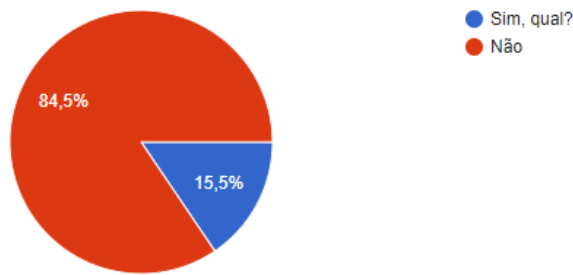
Fonte: Autoria própria, a partir dos dados do *Google Forms*

A questão sobre o interesse dos servidores em mudar de área de trabalho na DGPP oferece uma visão interessante das aspirações e preferências dos profissionais em relação às suas atribuições e responsabilidades dentro da instituição. Os resultados revelam uma maioria significativa de servidores que atualmente não têm interesse em mudar de área, mas também destacam uma parcela minoritária que expressa interesse em explorar novas oportunidades dentro da organização.

A maioria dos respondentes (84,5%) indicou não ter interesse em mudar de área de trabalho na DGPP. Isso sugere uma estabilidade e satisfação geral com suas funções atuais, bem como uma preferência por continuar a contribuir em suas áreas de especialização ou familiaridade dentro da organização. Essa estabilidade pode ser vista como um indicador de confiança e comprometimento com as responsabilidades atribuídas, bem como uma indicação de que as necessidades e expectativas dos servidores estão sendo atendidas em suas funções atuais (gráfico 9).

No entanto, uma parcela dos respondentes (15,5%) expressou interesse em mudar de área de trabalho na DGPP. Os servidores que expressaram interesse em trabalhar em áreas diferentes, mencionaram uma variedade de áreas específicas de interesse, incluindo gestão, operacional, inteligência, relações públicas, tecnologia da informação, entre outras (gráfico 9).

Gráfico 9 - Interesse em mudar de área de trabalho na DGPP.

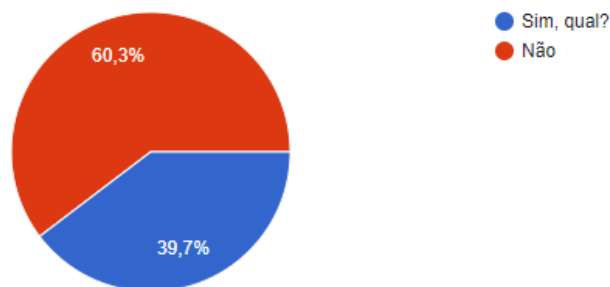


Fonte: Autoria própria, a partir dos dados do *Google Forms*

A pergunta sobre a afinidade na área em que o participante trabalha atualmente na DGPP (gráfico 10). Dos respondentes, 39,7% afirmaram ter muita afinidade em trabalhar em áreas diferentes daquela em que trabalham atualmente na DGPP. Isso sugere uma disposição considerável por parte dos servidores, essa disposição pode ser vista como um reflexo da adaptabilidade e da busca por crescimento profissional nessa área específica por parte dos servidores da DGPP.

Por outro lado, 60,3% dos respondentes indicaram que não têm muita afinidade em trabalhar em áreas diferentes daquela em que trabalham atualmente. Esses servidores podem estar satisfeitos com suas funções atuais ou podem preferir se concentrar em desenvolver suas habilidades e experiências dentro de uma área específica de atuação.

Gráfico 10 – Afinidade na área em que o participante trabalha atualmente.



Fonte: Autoria própria, a partir dos dados do *Google Forms*

A constatação dos participantes da pesquisa sobre a presença de talentos mal alocados na DGPP revela aspectos cruciais da dinâmica interna da instituição e acarreta questionamentos significativos sobre a distribuição eficaz dos recursos humanos. Além disso, destacam uma preocupação abrangente com o subaproveitamento de profissionais qualificados, os quais poderiam desempenhar funções mais pertinentes e produtivas em áreas condizentes com suas habilidades e formação acadêmica.

Uma parte significativa dos respondentes reconhece que existe uma discrepância entre as habilidades e competências dos profissionais e as funções que desempenham atualmente. Eles destacam que muitos talentos estão subutilizados ou mal alocados, resultando em um rendimento inferior ao esperado. Essa percepção sugere uma lacuna na gestão de pessoal da DGPP, onde a distribuição de recursos humanos não está otimizada para atender às necessidades da instituição.

Alguns respondentes mencionam a necessidade de um remanejamento eficaz dos profissionais para garantir que seus talentos sejam melhor aproveitados. Eles sugerem que os profissionais devem ser realocados para áreas nas quais suas habilidades e formação acadêmica possam ser mais bem aplicadas, aumentando assim sua produtividade e contribuição para a organização.

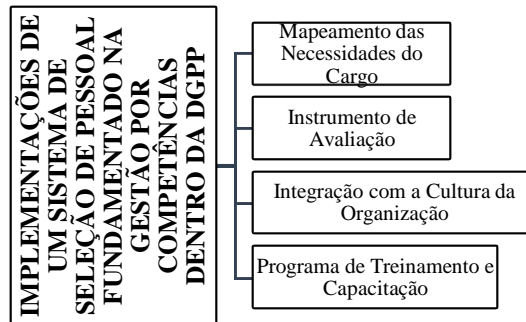
Além disso, existe uma demanda por uma gestão mais competente e transparente, baseada em critérios objetivos de seleção e alocação de servidores. Os respondentes enfatizam a importância de implementar um sistema de gestão por competências que identifique e promova talentos em áreas específicas, garantindo uma distribuição mais equitativa e eficiente de recursos humanos.

No entanto, também é levantada a preocupação com possíveis desafios logísticos e burocráticos associados ao remanejamento de pessoal, especialmente em relação à transferência de profissionais para outras localidades. Os respondentes destacam a necessidade de uma gestão mais ágil e flexível, capaz de resolver essas questões de forma eficaz e minimizar o impacto negativo sobre os servidores e suas famílias.

4.1 Implementações de um sistema de seleção de pessoal fundamentado na gestão por competências dentro da DGPP

Para implementar um sistema de seleção de pessoas baseado na gestão por competências na DGPP, é essencial seguir alguns passos fundamentais. Além disso, considerando as atribuições específicas dos policiais penais, é importante oferecer cursos direcionados a cada uma dessas responsabilidades. Seguem sugestões de passos para a implementação: Mapeamento das necessidades do cargo, Instrumento de avaliação, Integração com a cultura da organização e Programa de treinamento e capacitação (figura 1).

Figura 1 – Proposta de Implantação de um sistema de seleção de pessoas fundamentada na gestão de competência dentro da DGPP

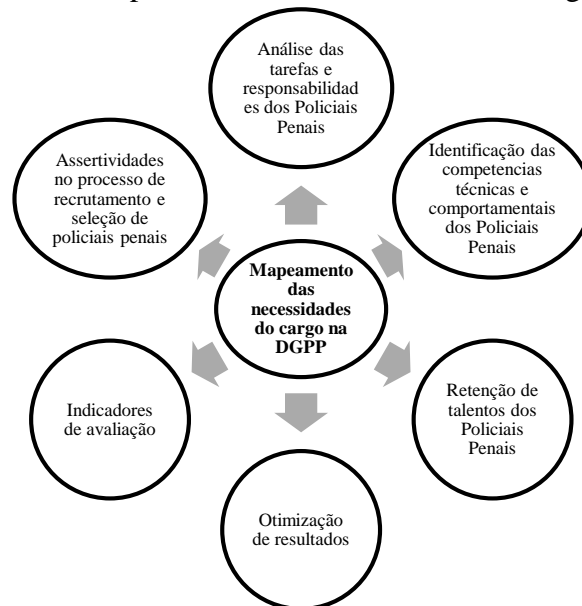


Fonte: Autoria própria a partir de dados da Hub da Gestão, 2022

4.1.1 Mapeamento das necessidades do cargo

O mapeamento das necessidades do cargo é um processo fundamental para garantir a eficiência² e eficácia das operações³ no âmbito da DGPP. Este processo abrange várias etapas (figura 2), desde a análise das tarefas e responsabilidades dos Policiais Penais até a identificação das competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho dessas funções.

Figura 2– Proposta de Mapeamento das necessidades do cargo



Fonte: Autoria própria a partir de dados de Faria, 2018

² Refere-se à capacidade de uma organização realizar suas atividades e processos de forma otimizada, utilizando os recursos disponíveis da melhor maneira possível. Uma operação é considerada eficiente quando consegue alcançar seus objetivos com o mínimo de desperdício de recursos, como tempo, dinheiro e matéria-prima.

³ Diz respeito à capacidade de uma organização em alcançar seus objetivos de forma adequada e consistente. Uma operação é considerada eficaz quando consegue produzir os resultados desejados, atendendo às expectativas estabelecidas e cumprindo com as metas definidas.

Para realizar o mapeamento das necessidades do cargo na Polícia Penal, é necessário realizar uma análise detalhada das responsabilidades e atribuições de cada posto ocupado pelos policiais. Desde a segurança armada interna e externa das unidades prisionais até a condução de escoltas e o controle de situações de crise, cada função requer um conjunto único de habilidades, conhecimentos e aptidões.

Destaca-se que o contexto dinâmico e desafiador em que os policiais penais operam. As demandas e exigências do ambiente prisional estão em constante evolução, exigindo uma adaptação contínua por parte dos profissionais. Assim, o mapeamento das necessidades do cargo não se limita apenas a uma análise estática das atribuições, mas também incorpora uma visão prospectiva e contextualizada das demandas futuras.

O envolvimento ativo dos próprios policiais penais no processo de mapeamento é fundamental. A experiência e expertise dos agentes que atuam no dia a dia das unidades prisionais são valiosas para identificar lacunas de competências, áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Com base nas informações obtidas por meio do mapeamento, a Polícia Penal pode desenvolver estratégias e programas de capacitação sob medida para atender às necessidades específicas de cada cargo. Cursos e treinamentos especializados, simulações realistas e programas de mentoria são apenas algumas das ferramentas que podem ser utilizadas para aprimorar as habilidades e competências dos policiais penais.

Além disso, o mapeamento das necessidades do cargo na Polícia Penal contribui para uma gestão mais eficiente dos recursos humanos e financeiros da instituição. Ao identificar as competências essenciais para o desempenho de cada função, a instituição pode direcionar seus investimentos de forma estratégica, garantindo que os recursos sejam alocados onde são necessários, programa de treinamento e capacitação dos envolvidos.

4.1.2 Instrumento de avaliação

O processo de seleção interna na DGPP exige um instrumento de avaliação minuciosamente elaborado para identificar os candidatos mais qualificados e aptos a ocupar os cargos disponíveis. Este instrumento deve ser capaz de avaliar não apenas as habilidades técnicas, mas também as competências comportamentais e interpessoais fundamentais para o sucesso em cada função. Assim, propõe-se um conjunto de técnicas para a criação de um instrumento de avaliação eficaz, justo e transparente como destacado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Proposta de instrumento de avaliação para DGPP

Instrumento de Avaliação	Descrição
Entrevista Estruturada	Ferramenta que permite explorar consistentemente as experiências passadas, competências comportamentais e motivações dos candidatos. Perguntas elaboradas abordam competências-chave como liderança, resolução de problemas e habilidades de comunicação.
Estudos de Caso	Oferecem oportunidade para avaliar a capacidade dos candidatos de aplicar conhecimento e habilidades em situações reais, adaptados para refletir os desafios específicos da DGPP.
Análise de Desempenho	Avaliações de desempenho, feedback de supervisores anteriores e histórico de realizações fornecem insights valiosos sobre habilidades e competências dos candidatos.
Exercícios de Simulação	Dinâmicas de grupo e cenários práticos proporcionam oportunidade para observar comportamento dos candidatos em situações simuladas do ambiente de trabalho, úteis para avaliar habilidades como trabalho em equipe e liderança.
Avaliações Técnicas	Testes escritos, avaliações práticas e demonstrações de habilidades técnicas garantem que os candidatos possuam habilidades técnicas essenciais para desempenhar funções com eficiência.

Fonte: Autoria própria a partir de dados de Scherer *et al.*, 2021

Ao implementar o conjunto de técnicas demonstrada no quadro 2, garante que o instrumento de avaliação seja objetivo, consistente, justo e alinhado com as competências-chave identificadas para cada cargo na DGPP. Além disso, é fundamental que os avaliadores sejam devidamente treinados para administrar o instrumento de forma imparcial, garantindo que todos os candidatos sejam avaliados de maneira justa e equitativa.

4.1.3 Integração com a cultura da organização

É importante que os profissionais não apenas se adequem às demandas técnicas e funcionais de suas novas atribuições, mas também reconheçam os valores, metas e contexto da organização, como ressaltado na proposta abaixo:

Quadro 2 –Proposta de Integração com a cultura da organização para DGPP

Proposta	Descrição
Comunicação Clara e Transparente	Comunique os motivos da mudança. Explique as expectativas em relação aos novos papéis. Demonstre como os profissionais contribuirão para os objetivos da organização
Orientação Abrangente e Acolhedora	Apresente a missão, visão e valores da DGPP. Realize tours pelas instalações. Apresente os colegas de equipe. Ofereça sessões de treinamento sobre políticas e procedimentos internos.
Mentoria e Apoio	Atribua um mentor ou colega de equipe para orientar e apoiar os profissionais realocados. O mentor oferecerá conselhos práticos e insights sobre a cultura da organização. Facilitará a integração social e profissional dos novos membros da equipe.
Reconhecimento e Valorização	Reconheça e valorize as contribuições dos profissionais realocados. Forneça feedback regular. Faça reconhecimento público de conquistas. Ofereça oportunidades de desenvolvimento profissional.
Promoção Ativa dos Valores Organizacionais	Promova os valores e comportamentos desejados pela organização. Realize atividades que reforcem os valores da organização. Crie um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo.

Fonte: Autoria própria a partir de dados de Pinheiro, 2024

A proposta de integração com a cultura da DGPP é fundamental para garantir o sucesso do processo de realocação de profissionais como demonstrado no quadro 3, portanto, a integração com a cultura da organização é um elemento-chave para garantir o sucesso da realocação de profissionais na DGPP, proporcionando uma transição ténue e contribuindo para o desenvolvimento de uma equipe coesa e engajada.

4.1.4 Programa de Treinamento e capacitação dos envolvidos

O programa de treinamento e capacitação desempenha um papel fundamental no apoio ao processo de realocação de pessoal por competências na DGPP. Ele visa desenvolver habilidades, conhecimentos e atribuir recursos necessários aos profissionais envolvidos para desempenhar eficazmente suas novas funções e se integrar com sucesso à cultura organizacional como destaca na proposta a seguir:

Figura 3 – Proposta de Programa de Treinamento e capacitação dos envolvidos para DGPP

Programa de Treinamento e Capacitação na Realocação de Pessoal por Competências na DGPP	Análise das Necessidades de Treinamento:	Avaliações de competências.	
		Feedback dos superiores.	
		Análise de lacunas de habilidades.	
	Desenvolvimento Personalizado do Conteúdo do Treinamento:	Treinamento técnico:	Políticas e procedimentos da DGPP. Sistemas de informação. Regulamentos e legislação.
		Treinamento comportamental:	Comunicação eficaz. Trabalho em equipe. Liderança. Resolução de conflitos. Gestão do tempo. Inteligência emocional.
Metodologias de Aprendizagem:	Palestras.		
	Workshops.		
	Estudos de caso.		
	Simulações.		
Avaliação da Eficácia do Programa de Treinamento:	Avaliação ao final do programa.		
	Feedback contínuo aos profissionais realocados.		

Fonte: Autoria própria a partir de dados de Leite e Lott, 2013

A figura 3 mostra que antes de tudo, deve ser realizado uma análise das necessidades de treinamento dos profissionais realocados. Isso pode ser feito através de diversas ferramentas, como avaliações de competências, *feedback* dos superiores e análise de lacunas de habilidades.

Com base nas necessidades identificadas, o conteúdo do programa de treinamento deve ser desenvolvido de forma personalizada para atender às demandas específicas dos profissionais realocados. Isso inclui treinamentos técnicos relacionados às novas funções, bem como treinamentos comportamentais e de desenvolvimento pessoal para promover a adaptação à cultura da organização.

O treinamento técnico abrange todas as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar eficazmente as novas funções, como políticas e procedimentos da DGPP, sistemas de informação utilizados, regulamentos e legislação pertinente. É importante oferecer treinamentos comportamentais e de desenvolvimento pessoal para promover a integração dos profissionais com a cultura da organização. Isso inclui habilidades como comunicação eficaz, trabalho em equipe, liderança, resolução de conflitos, gestão do tempo e inteligência emocional.

O programa de treinamento deve utilizar uma variedade de metodologias de aprendizagem, como palestras, workshops, estudos de caso e simulações, para atender às diferentes necessidades e estilos de aprendizagem dos profissionais realocados. Por fim, é importante realizar uma avaliação ao final do programa de treinamento para medir sua eficácia e identificar áreas de melhoria. Além disso, devem fornecer *feedback* contínuo aos profissionais realocados para apoiar seu desenvolvimento contínuo e garantir sua integração bem-sucedida na nova função.

4.1.5 Principais Atividades do Policial Penal e Proposta de Implantação de Gestão por Competências

No quadro 3 destaca as principais atividades desempenhadas pelo Policial Penal e propõe a implantação de gestão por competências em cada uma delas. Esse modelo de gestão visa garantir que os profissionais estejam adequadamente preparados e capacitados para lidar com as demandas específicas do sistema prisional, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento contínuo de suas habilidades e competências.

Quadro 3 - Principais Atividades do Policial Penal e Proposta de Implantação de Gestão por Competências

Atividade	Gestão por Competências
Segurança Armada Interna e Externa	Implementar treinamentos regulares em técnicas de segurança, incluindo armamento, defesa pessoal e táticas de abordagem, garantindo preparo para lidar com diversas situações de risco.
Escolta e Segurança de Presos	Desenvolver competências em logística de transporte, comunicação eficaz e controle de multidões, assegurando que as escoltas sejam realizadas de forma segura e eficiente.
Atividades de Inteligência e Contra inteligência	Promover o desenvolvimento de habilidades analíticas, capacidade de investigação e tomada de decisão estratégica, através de treinamentos especializados e simulações de cenários.
Controle Rigoroso de Entradas e Saídas	Capacitar em técnicas de revista e fiscalização de materiais, enfatizando a importância da vigilância constante para prevenir entrada de itens ilícitos nas unidades prisionais.
Assistência Direta aos Detentos	Fomentar competências em comunicação empática, mediação de conflitos e conhecimento dos direitos humanos, visando garantir tratamento digno e respeitoso aos reeducandos.
Programa de capacitação dos gestores	Desenvolver habilidades de gestão por competências, incluindo liderança, avaliação de desempenho e desenvolvimento de equipes, visando aprimorar a eficiência e eficácia na gestão prisional.

Fonte: Autoria própria a partir de dados de Silva e Mello, 2023

Ao analisar o quadro destaca a importância da gestão por competências na formação e desenvolvimento dos Policiais Penais, garantindo que estejam preparados para enfrentar os desafios diversos do ambiente prisional e contribuir efetivamente para a segurança e ressocialização dos detentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu uma compreensão mais profunda das práticas de gestão de pessoas na DGPP, destacando a importância da adoção de uma abordagem baseada em competências para o processo de seleção interna. Através da análise das respostas dos participantes e da revisão da literatura relevante, foi possível identificar as competências-chave necessárias para o desempenho eficaz das funções na organização.

Os resultados encontrados sugerem que a implementação de um processo de seleção interna baseado em gestão por competências pode proporcionar uma série de benefícios, incluindo uma melhor correspondência entre as habilidades dos profissionais e as exigências das funções, maior transparência e objetividade no processo de seleção, e uma força de trabalho mais qualificada e engajada.

No entanto, é importante reconhecer as limitações deste estudo. A amostra pode não representar completamente a diversidade de perspectivas e experiências dentro da DGPP, e há possíveis determinantes na auto-avaliação dos participantes. Além disso, o estudo se concentrou

principalmente na fase de identificação das competências-chave, e as futuras pesquisas poderiam explorar mais a fundo a implementação e os resultados do processo de seleção interna baseado em gestão por competências na organização.

Sendo assim, conclui-se que este estudo contribui para o avanço do conhecimento na área de gestão de pessoas, fornecendo insights valiosos sobre a implementação de processos de seleção interna baseados em competências na DGPP. Espera-se que as conclusões e recomendações deste trabalho possam orientar práticas de gestão de pessoas mais eficazes e centradas nas competências, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório na Instituição.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Fernando Rufino et al. Mapeamento de competências na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica: cenário e perspectivas. **Business Journal**, v. 4, n. 2, p. 25-33, 2022
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**. Saraiva Educação SA, 2017
- BANDEIRA, Lourdes; BATISTA, Analía Soria. Trajetórias Profissionais e carreira dos agentes penitenciários: Distrito Federal e Goiás. **Subsídios para construção de um novo fazer segurança pública**. Brasília: SENASP, 2019
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em 06 de fev. 2024
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 de abr, 2024
- BRASIL. **Projeto de Lei nº 3647, de 2020**. Acrescenta o art. 13-A à Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998, para obrigar a operadora de plano de assistência à saúde a cobrir ao final do contrato os mesmos serviços médicos e hospitalares pelo mesmo período de carência a que se submeter o consumidor. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8163706&ts=1693851021944&disposition=inline>. Acesso em 06 de fev. 2024
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 104, de 4 de dezembro de 2019**. Altera o inciso XIV do caput do art. 21, o § 4º do art. 32 e o art. 144 da Constituição Federal, para criar as polícias penais federal, estaduais e distrital. Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc104.htm. Acesso em 06 de fev. 2024

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional. **Modelo de gestão da política prisional: Caderno II: arquitetura organizacional e funcionalidades**. Departamento Penitenciário Nacional, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento; coordenação de Luís Geraldo Sant’Ana Lanfredi ... [et al.]. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/09/CAD_2-mgpp_eletronico.pdf. Acesso em 20 de abr. 2024

CARVALHO, Vilobaldo; VIEIRA, Acácio. Polícia Penal no Brasil: realidade, debates e possíveis reflexos na segurança pública. **Revista Brasileira de Execução Penal**, v. 1, n. 2, p. 273-297, 2020

CALDEIRA, Natalia et al. Gestão de pessoas na administração pública em área específica de administração penitenciária. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, p. 19-58, 2024

COSTA, Thiago Dias et al. O processo de construção do perfil de competências de gestores de uma instituição pública brasileira. **Inclusão Social**, v. 15, n. 2, 2022

CORREIA, Isabel Santos. **Sistema Penal: Análise do Trabalho e Reconhecimento dos Policiais Penais e Vigilantes Penitenciários Temporários de Goiás**. 2023.

CUNHA, Norival Carvalho et al. Gestão, gestores e competências. **Revista GeTeC**, v. 10, n. 29, 2021

DGPP. Regulamento da Diretoria-Geral de Polícia Penal. **Decreto nº 9.517, de 23 de setembro de 2019**. Das competências da Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/72432/decreto-9517. Acesso em: 06 fev. 2024.

GODOI, Rafael et al. Letalidade policial e respaldo institucional: perfil e processamento dos casos de “resistência seguida de morte” na cidade de São Paulo. **Revista de Estudos Sociais**, n. 73, p. 58-72, 2020

GOMES, Deborah Ferreira Cordeiro; SILVA, Soraia Pereira. Governança democrática na administração prisional: os desafios da formação dos policiais penais no sistema prisional Goiano. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 1, p. 192-215, 2022

GOIÁS. Governo do Estado de Goiás. **Lei nº 17.090, de 02 de julho de 2010**. 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. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/88933/pdf#:~:text=acompanha%20esta%20Lei,-,%2D%20Vide%20lei%20n%C2%BA%2021.157%2C%20de%2011%2D11%2D2021,de%2004%2D07%2D2018.&text=desist%C3%Aancia%20de%20requerimentos%20e%2Fou%20judiciais%20reclamando%20tais%20direitos>. Acesso em 06 de fev. 2024

HUB DA GESTÃO. 35 competências essenciais para avaliação de desempenho e recrutamento. 31 jan. 2022. Disponível em: <https://www.hubdagestao.com.br/35-competencias-essenciais-para-avaliacao-de-desempenho-e-recrutamento/>. Acesso em: 08 de mai. 2024

- JOVANELLI, Carolina Paiva et al. O desenvolvimento de políticas de gestão de competências em ações de formação: uma análise ex ante em organizações públicas federais no estado de mato grosso do sul (Brasil). **Desafio Online**, v. 8, n. 2, 2020
- LEITE, Paula AR; LOTT, Tereza CC. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza**, v. 42, n. 1, 2013
- MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 47-66, 2020
- MOREIRA, Renato Pires. A relevância da Inteligência Policial Penal na segurança pública brasileira. **Revista brasileira de execução penal-RBEP**, v. 3, n. 2, p. 65-84, 2022
- NASCIMENTO, Thiago; SOUZA, Eda Castro; CASTRO, Breno. Escala de competências profissionais para policiais: evidências de sua adequação psicométrica. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 99-120, 2020
- NUNES, Trompowisck; BILAC, Doriane; LUZ, Cláudia. Gestão por competências: Uma ferramenta estratégica. **Multidebates**, v. 4, n. 6, p. 48-66, 2020
- OITICICA, Thatiana; BARBOSA, Milka. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 2, p. 147-160, 2021
- ONOFRE, Elenice; FERNENDES, Elionaldo. A Educação na Prisão como Política Pública: entre desafios e tarefas. **Educação e realidade**, v. 38, n. 01, p. 51-69, 2023
- OLIVEIRA, Tarsis; CARVALHO, André. Principais reflexos da lei nº. 13.964/2019 (pacote anticrime) na execução penal do Brasil. **Juris Poiesis-Qualis B1**, v. 24, n. 34, p. 517-541, 2021
- OLIVEIRA, Victor Neiva; RIBEIRO, Ludmila Mendonça; BASTOS, Luiza Meira. Os agentes penitenciários em Minas Gerais: Quem são e como percebem a sua atividade. **Sistema Penal & Violência**, v. 7, n. 2, p. 176-192, 2015
- PEREIRA, Jeferson Botelho. A imprescindibilidade da Polícia Penal no cenário de pretensão executória no Brasil: O novo perfil do policial penal na promoção e garantia de direitos. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 26, n. 6668, 3 out. 2021. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/93633>. Acesso em: 11 fev. 2024
- PINHEIRO, Weilder. Estratégias inovadoras para o desenvolvimento pessoal e profissional em ambientes corporativos. **Revista Foco**, v.17, n.4, e4795, p. 01-45, 2024.
- RAMOS, Camila; BRITO, Romeu; COSTA, Thiago. 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
- RIBEIRO, Gleidy Braga. **O Agente Penitenciário e a Criação da Polícia Penal: Um Debate sobre Identidade e Reconhecimento Social**. Editora Appris, 2020

RODRIGUES, Fabiano et al. Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de segurança universitária. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 187-204, 2022

SARDENBERG, Flávio. **Gestão por Competências: pesquisa com abordagem Design Science-proposta de um framework para implantar e gerir um sistema de competências**. 1.ed. Dialética, 2022

SILVA, João; FARIA, Antônio; MACHADO, Luiz. Práticas de Gestão do Conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais: um diálogo entre tradição e contemporaneidade em favor da aprendizagem organizacional. **Fronteiras da Representação do Conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 1-25, 2023

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2023

SIQUEIRA, Kelen Cristina; DA SILVA, Jéssica Martins; ANGNES, Juliane Sachser. “Cuidar de preso?!”: Os sentidos do trabalho para agentes penitenciários. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 84-95, 2017

SCHERER, Mônica Elisa et al. Uma proposta de avaliação de desempenho por funções em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 134-145, 2021

Apêndice A - Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Questionário sobre Gestão de Pessoas na Polícia Penal de Goiás

Termo de Livre Esclarecimento

Pesquisa: **Gestão**

DE PESSOAS: Uma proposta de implementação do processo de seleção interna da polícia penal de goiás baseada em gestão por competências

Prezado(a) Participante,

Antes de iniciar o questionário sobre Gestão de Pessoas na Polícia Penal de Goiás, é importante esclarecer alguns pontos referentes à pesquisa em questão.

Objetivo da Pesquisa:

O principal objetivo desta pesquisa é analisar a importância do processo de análise de perfis profissionais, baseados em competências, no âmbito da Polícia Penal do estado de Goiás. Pretende-se verificar as necessidades existentes no processo de seleção de pessoas para a distribuição apropriada dos atuais e novos servidores aprovados em concurso público.

Confidencialidade e Anonimato:

Todas as informações fornecidas serão tratadas de forma estritamente confidencial. Não serão divulgados dados individuais ou que possam identificar qualquer participante. Os resultados serão utilizados apenas para fins acadêmicos e de pesquisa.

Participação Voluntária:

A participação nesta pesquisa é totalmente voluntária. Você pode optar por não responder a qualquer pergunta ou interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou consequência.

Resalto a importância da sua contribuição para o desenvolvimento deste estudo, que visa aprimorar a gestão de pessoas na Polícia Penal de Goiás. Suas respostas são valiosas e serão tratadas com o máximo cuidado e respeito.

Se tiver alguma dúvida ou preocupação sobre a pesquisa, por favor, entre em contato com o pesquisador responsável através dos meios indicados no final deste documento.

Agradeço sinceramente sua participação e colaboração.

Atenciosamente,

CREY CORREIA DA SILVA
Pesquisador Responsável

Apêndice B - Questionário sobre Gestão de Pessoas na Polícia Penal de Goiás

1. Informações Demográficas:

- a. Qual é o seu gênero?
 - Masculino
 - Feminino
 - Outro (Especificar)
- b. Qual é a sua faixa etária?
 - Menos de 25 anos
 - 25-34 anos
 - 35-44 anos
 - 45-54 anos
 - 55 anos ou mais

2. Experiência na Polícia Penal de Goiás:

- a. Há quanto tempo você trabalha na Polícia Penal de Goiás?
 - Menos de 5 anos
 - 5-15 anos
 - Mais de 15 anos
- b. Qual é a sua função atual na Polícia Penal?
 - Plantonista
 - Administrativo
 - Outro (Especificar)

3. Conhecimento sobre Gestão por Competências:**

- a. Você já ouviu falar sobre o conceito de gestão por competências?
 - Sim
 - Não

4. Importância da Análise de Perfis Profissionais:

- a. Na sua opinião, qual é a importância de analisar os perfis profissionais dos servidores antes de distribuí-los em funções na Polícia Penal de Goiás?
 - Muito importante
 - Importante

- Nem importante, nem irrelevante
- Irrelevante
- Não sei / Não tenho opinião

5. Necessidades no Processo de Seleção Interna:

a. Você acredita que o processo de seleção interna na Polícia Penal de Goiás atualmente atende adequadamente às necessidades da instituição?

- Sim
- Não

b. Você identifica alguma falha ou necessidade no processo de seleção interna atual?

- Sim, qual?
- Não

c) Você tem interesse em mudar de área de trabalho na DGPP?

- Sim, qual?
- Não

d) Você tem muita afinidade em trabalhar em áreas diferentes da que vc trabalha hoje?

- Sim, qual?
- Não

e) Você acha que na DGPP existe muitos talentos fora do lugar, ou seja profissionais que teriam outro rendimento se mudassem de área?