

## **Avaliação de desempenho para a gestão por competências**

**Joaquim Claudio Figueiredo Mesquita**

A gestão de pessoas nas organizações públicas tem passado por profundas transformações nos últimos anos, face à necessidade de se prover serviços públicos com a qualidade e eficiência desejados pelos cidadãos. Dentre as principais reformas de gestão pública ocorridas nos últimos anos, destacam-se as relacionadas à gestão de recursos humanos, decorrentes dos questionamentos feitos pela sociedade e pelos próprios governos em relação à qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos. Por essas razões, as demandas por mudanças têm levado invariavelmente a transformações nos serviços públicos e na forma de trabalho dos servidores estatais.

O presente artigo: *Avaliação de Desempenho para a Gestão por Competências*, tem o objetivo de relatar a implantação no Departamento de Polícia federal do modelo de Gestão por Competências como processo central na gestão de pessoas. A experiência de implantação desse novo modelo é fruto de diversas ações e iniciativas ocorridas nos últimos três anos, período em que o subscritor do presente, esteve à frente de duas diretorias da organização: as diretorias de Administração e Logística Policial e de Gestão de Pessoal. O modelo em implantação tem o objetivo de permitir a melhoria dos processos de gestão de pessoas da organização, com foco em competências técnicas e comportamentais. Para tanto, realizou-se um estudo acurado e detalhado do processo de avaliação de desempenho utilizado pela Polícia Federal do Brasil, tendo sido analisados os seus aspectos formais e materiais, identificada sua origem normativa e, além disso, realizou-se uma pesquisa que aferiu a opinião dos dirigentes da organização e cujo resultado, ratificou a necessidade de implantação do modelo ora apresentado.

O Crescimento do desenvolvimento econômico, a globalização e o aparecimento de novas tecnologias de informação e de comunicação, exigem cada vez mais, novos avanços na gestão pública e reforçam a necessidade de uma administração inovadora e eficiente, que corresponda às necessidades dos cidadãos. A melhoria substancial no desempenho das organizações governamentais requer a constante capacidade de se modernizar e inovar, sendo essencial a obtenção e disponibilização de informações gerenciais para sustentação aos processos decisórios, notadamente na área de recursos humanos

As reformas da administração pública, segundo Peters (2001:41-47) têm demonstrado uma preocupação maior com a eficácia, mediante a utilização de normas e medidas que permitam avaliar o desempenho do governo, um regresso à regulamentação com foco no acompanhamento e avaliação das políticas públicas posteriormente à sua formulação, maior preocupação com a coordenação e coerência, buscando corrigir falhas de reformas anteriores e incremento da responsabilidade dos organismos públicos.

Conforme estudos do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID (2004), as reformas da administração pública propiciaram um acalorado debate sobre a necessidade de repensar as formas tradicionais de gestão, em particular a gestão de pessoas, sendo que o desafio principal está relacionado ao desenvolvimento de competências, pois o alcance dos objetivos econômicos e sociais do Estado depende da qualidade das pessoas que trabalham na administração pública, o que torna a Gestão de Recursos Humanos um importante

instrumento de modernização do Estado que deve estar alinhado com as demais políticas governamentais.

Também a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2001)<sup>1</sup>, aponta que nos últimos tempos, “a maioria dos países começou a repensar o papel do Estado e o modo de prestação de serviços pelo setor público.”. Conforme essa análise, a gestão de recursos humanos, transformou-se num dos principais pontos da reforma, pois é um dos instrumentos mais importantes da administração estratégica, tendo sido identificado nos países membros da OCDE um esforço para conceder aos ministérios maior flexibilidade e liberdade na gestão de pessoas, com medidas de descentralização e delegação. Como compensação a essa liberdade, os governos exigem maior responsabilidade, com ênfase na performance, nos resultados e na ética pública.

Outro aspecto bastante salientado pela OCDE tem sido a necessidade de se promover a capacidade de direção dos funcionários do Estado, objetivando melhorar a integridade e os valores da função pública, pois na visão de Pitschas (2006:50) as administrações públicas, quando se tornam menos burocráticas e mais empresariais parecem perder os valores da neutralidade política e do profissionalismo, próprios do modelo tradicional. Para o autor, na reconstrução das funções do Estado e nomeadamente da administração pública, o fator pessoal passa a ser um elemento crucial, já que a profissionalização do serviço civil requer um gerenciamento de pessoal que não se limite à mera administração de pessoal, mas que adote e realize um modelo de gestão orientado para os funcionários do serviço público.

Peters (2007) indica alguns princípios que foram amplamente compartilhados nas iniciativas desenvolvidas pelas reformas na Administração Pública e que tem forte impacto na gestão de pessoas:

- 1) O desempenho melhora quando os gerentes sabem o que se espera deles e os resultados são medidos em relação as expectativas. A gestão deve estar orientada a resultados fixados politicamente e tecnicamente medidos.
- 2) A gestão pública melhora quando os gerentes dispõem de certa discricionariedade e de flexibilidade para uso dos recursos. São controlados pela avaliação de resultados.
- 3) O desempenho melhora quando a autoridade operativa é delegada das agencias centrais e unidades dos ministérios aos níveis e unidades operacionais.
- 4) O desempenho melhora quando as decisões e controles governamentais se focalizam nos produtos e resultados e não nos insumos e procedimentos.
- 5) O desempenho melhora quando os gerentes respondem pelo uso dos recursos e pelos resultados que produziram com esses recursos.

Nesse contexto é que surge nas administrações públicas, a denominada Gestão por competências, modelo alternativo aos modelos tradicionais de gestão, que reconhece o valor estratégico que as pessoas têm para as organizações e que objetiva encontrar soluções aos problemas de gestão e motivação de pessoas (Gramigna, 2007:15). Dentre as principais

---

<sup>1</sup> O Relatório da OCDE que descreve a evolução das reformas de gestão de recursos humanos apóia-se em estudos prévios da própria OCDE, realizados em 1999 e 2000.

vantagens desse modelo, Marrelli (2008) destaca a importância dada ao capital humano para o desenvolvimento da organização, o abandono de funções e postos de trabalho demasiadamente limitados e sua substituição por processos integrados e trabalho em equipe, o estímulo à cultura do aprendizado contínuo e o oferecimento de oportunidades para aquisição e aplicação de novos conhecimentos e habilidades. Para a autora os sistemas de gestão baseados em competências contribuem para conceder maior autonomia e responsabilidade aos empregados, porque lhes proporcionam maior poder de decisão sobre sua vida profissional. Os empregados conhecem o que a organização espera deles e que competências devem desenvolver para evoluir e crescer na carreira. O modelo se propõe a estimular o desenvolvimento e a sustentação de competências individuais que em seu conjunto através de efeito sinérgico vão consolidar as competências organizacionais tidas como essenciais para a perenidade e sucesso da organização.

Conforme Trujillo (1999) e Fleury e Fleury (2004), o conceito de competência no ambiente organizacional foi lançado inicialmente por McClelland, em 1973 no livro “Testing for Competencies rather intelligence”, como uma reação à sua insatisfação ante os métodos tradicionais de seleção, utilizados pela psicologia, para prever o rendimento futuro no trabalho. Isso o levou a buscar outras variáveis, às quais chamou de “Competências”, que permitissem uma melhor previsão do rendimento no trabalho. Marrelli (2008) salienta que nos finais dos anos 60, início dos 70 do século passado, McClelland realizou pesquisas objetivando descobrir as variáveis que previssem com exatidão o rendimento eficaz no posto de trabalho. Vários estudos demonstravam que os tradicionais exames acadêmicos de atitude e conhecimento e as qualificações e títulos não previam o rendimento que se teria no trabalho, nem o êxito na vida. McClelland e seus colaboradores buscavam as variáveis de competências que fossem boas predictoras do rendimento no trabalho. Formularam dois princípios fundamentais para sua investigação: utilizar amostras de critérios para comparar pessoas com claro êxito nas vidas profissional e pessoal com pessoas de menor êxito e identificar as características e comportamentos que tivessem relação de causa e efeito com esse êxito. Para McClelland, era necessário estudar as pessoas diretamente no trabalho, comparando as características dos de melhor desempenho com as dos trabalhadores de rendimento médio e baixo.

Conforme Ruano (2003:22) observa-se a existência de duas abordagens sobre competências sendo seguidas por estudiosos da área. Para alguns autores a identificação das competências parte da estratégia empresarial, passa pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais. Para outros a identificação se dá no sentido inverso. A análise das competências de cada profissional formaria o portfólio de competências organizacionais e a partir desta definição a organização estabelece a sua estratégia no mercado. De acordo com essa abordagem, o novo conhecimento sempre se inicia pelo indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional.

Ferreira em Neri *et al* (2005:129/131) afirma que os estudiosos franceses exerceram forte influência sobre o pensamento brasileiro no conceito de competências – autores como Le Boterf e Philippe Zarifian contrapuseram-se à visão americana de David McClelland, Spencer e Spencer e Paul Green. Para o autor, a visão francesa enfatiza o social e a visão americana enfatiza o comportamento e os resultados. Essas duas correntes de pensamento são as que servem de base para a visão dos autores brasileiros. A influência dos franceses

observa-se em autores brasileiros como Fleury e Fleury que definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

São muitas as definições de competência: Spencer e Spencer, *apud* Trujillo (1999) consideram que “é uma característica subjacente de um indivíduo, que esta causalmente relacionada com um rendimento efetivo ou superior em uma situação ou trabalho, definido em termos de um critério.”. Para Zarifian (2008) “competência é o “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Segundo Le Boterf (2003), a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Para Fleury e Fleury (2004:27) é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Os autores diferenciam assim, competência de aptidões (talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado), de habilidades (demonstração de um talento particular na prática) e de conhecimentos, (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

Gramigna (2007:15) afirma que a Gestão por Competências, movimento já difundido nos estados unidos e em franco crescimento na Europa, chegou de forma tímida ao Brasil, tendo nas multinacionais e nas novas empresas seu berço. Na Administração Pública Federal, o Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, tornou a Gestão por Competências referencial para a gestão de pessoas no âmbito do poder público federal e desde então foram estabelecidas as diretrizes e orientações para que todos os órgãos públicos direcionem seus esforços no sentido de implementar tal método de gestão. Pelo texto legal, a Gestão por Competência é definida como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Seguindo as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e baseando-se na experiência bem sucedida de outros órgãos e empresas, a Polícia Federal do Brasil, tem se esforçado para implantar a Gestão por Competências adotando um novo sistema de avaliação de desempenho, partindo da premissa de que a melhoria da gestão de pessoas na organização depende do aprimoramento e melhoria dos processos de avaliação de seus servidores, o que se alinha também com as orientações governamentais, pois segundo o relatório da Conferência Nacional de Recursos Humanos (SRH, 2009:21), o governo federal, a partir da edição das leis 11.784 de 22 de setembro de 2008 e 11.890 de 24 de dezembro de 2008, deu uma nova abordagem a esse processo, estabelecendo diretrizes e princípios do sistema de avaliação de desempenho, buscando inserir o conceito no processo de planejamento dos órgãos públicos, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados e subsidiar a política de gestão de pessoas em relação à capacitação, desenvolvimento na carreira, movimentação de pessoal e remuneração.

Com atuação em todo o território nacional, o Departamento de Polícia Federal dispõe de unidades descentralizadas, denominadas Superintendências Regionais, nas capitais dos 26 Estados da Federação e no Distrito Federal, onde também estão os chamados órgãos

centrais, que exercem o planejamento, coordenação e controle de suas atividades. Além disso, a Polícia Federal está presente em municípios do interior do país, através de 100 Delegacias de Polícia Federal, e 15 postos temporários. Para cumprir com suas atribuições legais, dispõe de um corpo de servidores formados por integrantes da carreira policial e da carreira administrativa, num total de cerca de 14.000 servidores, distribuídos pelos órgãos centrais e unidades descentralizadas. Os servidores integram duas carreiras que englobam a totalidade de seus cargos. A carreira policial, formada por Delegados, Peritos, Agentes, Escrivães e Papiloscopistas, que desempenham as atribuições finalísticas do órgão e a Carreira Administrativa, composta por servidores de nível médio e superior, responsáveis pelo desempenho das atribuições de suporte e apoio às atividades finalísticas, como Administradores, Contadores, Engenheiros, Médicos e Agentes Administrativos, dentre outros.

A Polícia Federal vem passando por um intenso processo de modernização gerencial, que se acentuou a partir de setembro de 2007, quando assumiu a Direção-Geral do DPF, o Delegado Luiz Fernando Corrêa, e ampliaram-se os esforços e ações da Administração Federal para aprimorar sua gestão administrativa. Desde então foram realizadas oficinas, reuniões, encontros e estudos que resultaram no estabelecimento de um Plano Estratégico denominado "Planejamento Estratégico 2008-2022, realizado com o apoio de consultoria privada, com experiência na elaboração de cenários prospectivos. A consultoria reuniu um grupo representativo de servidores da Polícia Federal de Brasília e de todos os Estados da Federação, e através de reuniões mensais, conseguiu apresentar o planejamento estratégico, que foi submetido e aprovado pela Direção-Geral em abril de 2008. Desse esforço coletivo da organização e da colaboração de importantes nomes da sociedade brasileira, em diversos campos do saber, surgiu a primeira versão do Plano Estratégico da Polícia Federal, que levou em consideração os cenários prospectivos possíveis de ocorrer até o ano de 2022. Cotidianamente, através de ferramentas informatizadas, próprias para esse tipo de trabalho, os cenários vem sendo atualizados e levam à adequação da estratégia da organização.

Esse planejamento Estratégico tem norteado toda a administração da Polícia Federal, em especial a Gestão de Pessoas, pois apontou como principais fatores críticos de sucesso corporativo, a existência de recursos humanos adequados à sua missão e a implementação de um programa permanente de treinamento, individual e coletivo, com avaliações periódicas que se reflitam na carreira de seus servidores. Elencou ainda como políticas corporativas, a valorização profissional dos servidores, incentivando a participação em cursos e o contínuo treinamento dos servidores, o estímulo da criatividade, pró-atividade e experiência, e o fortalecimento da higidez orgânica, de forma a manter o equilíbrio e a harmonia funcionais, visando o alcance dos objetivos do órgão de maneira eficiente e eficaz.

Dentre os principais objetivos e estratégias do Planejamento Estratégico encontra-se o estabelecimento de critérios de avaliação do desempenho do pessoal, valorizando o mérito e vinculando a avaliação de todos os servidores com os objetivos, estratégias e metas da respectiva unidade, e da Polícia Federal como um todo, a adequação qualitativa e quantitativa dos recursos humanos ao desempenho de suas atribuições, a definição e modernização da estrutura da organização laboral e a capacitação e desenvolvimento do

pessoal para o desempenho de suas atribuições por meio de cursos de formação, aperfeiçoamento e de altos estudos.

Buscando alcançar os objetivos estabelecidos no Plano Estratégico 2022, a Polícia Federal identificou e contratou empresas de consultoria especializadas na Gestão por Projetos, no mapeamento de processos e no estabelecimento de indicadores de desempenho, tendo em vista que a organização não possuía o conhecimento e a experiência necessários para a implantação desses tipos de ferramentas gerenciais.

A estruturação de uma carteira de projetos e o mapeamento dos principais macro-processos teve início na Polícia Federal, no ano de 2008, quando foi contratado o INDG – Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial, renomada consultoria nacional, para promover o gerenciamento, monitoramento e avaliação dos projetos e a melhoria da gestão operacional, através do mapeamento e reprocessamento de 20 macro-processos prioritários e da formulação de 05 projetos estruturadores alinhados ao planejamento estratégico da instituição. Essas atividades foram concluídas em março de 2010, resultando na implantação de uma estrutura organizacional formal, o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos, vinculado ao Gabinete do Diretor-Geral que esta permitindo adotar gradativamente uma metodologia de Gestão por Projetos, algo novo na instituição e cujos resultados ainda incipientes, começam a aparecer. Após a implantação desse escritório de projetos percebe-se que a organização tem assimilado a metodologia do mapeamento de processos e da gestão por projetos, tendo sido formalizado inclusive o manual de gestão de projetos da organização e um sistema informatizado para monitoramento e acompanhamento dos projetos, chamado GPNET.

Aliás, não há como se falar em modernização de gestão sem aperfeiçoar e melhorar os sistemas informatizados da organização, razão pela qual merece destaque e tem sido essencial o acordo de cooperação celebrado em 2008, com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, para o desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados, nas áreas de gestão administrativa e de recursos humanos, ante a reconhecida capacidade daquela universidade no desenvolvimento de novas ferramentas de software, que requerem elevados tempos de desenvolvimento e implantação proporcionais ao grau de complexidade da solução. Reconhecendo a necessidade de aprimorar os sistemas informatizados, o acordo de cooperação prevê o desenvolvimento e implantação de sistemas integrados, implicando em customizações, treinamento, implantação e transferência de tecnologia da UFRN para a Polícia Federal. Essa cooperação técnica tem permitido o desenvolvimento técnico e operacional de projetos e atividades nas áreas de tecnologia da informação e gestão pública, notadamente no que tange ao desenvolvimento, adaptação, integração, manutenção e suporte técnico de sistemas informatizados nas áreas administrativas e de recursos humanos, tendo resultado na implantação do denominado e-GP, sistema eletrônico de Gestão de Pessoas, contendo e cadastro dos servidores e vários outros módulos e funcionalidades próprios à operacionalização dos processos de gestão na área de pessoal e na obtenção de informações gerenciais, gerando resultados positivos que suprem as necessidades de integração das informações do processo de gestão e tomada de decisões estratégicas, tendo em vista que o sistema possui integração com sistemas estruturantes do governo federal como SIAFI e SIAPE. Saliente-se que essa cooperação técnica encontra-se em franco desenvolvimento e foi recentemente ampliada com a participação do Ministério da

Justiça e outras unidades subordinadas, contando com o firme apoio da Secretaria de Recursos Humanos e da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do MPOG, até porque, as soluções adotadas permitem a independência dos órgãos de governo em relação a soluções proprietárias de mercado, uma vez que os sistemas desenvolvidos pela UFRN são baseados em softwares livres totalmente alinhados com a política do Estado Brasileiro.

Todos esses esforços de modernização, a par de estarem alinhados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, buscam cumprir as demais diretrizes do Governo Federal em especial do Ministério da Justiça e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, notadamente do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e que também constitui importante iniciativa do Governo Brasileiro para apoiar organizações públicas focadas em resultados para o cidadão por meio da disseminação do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

Embora o escopo principal desse artigo seja demonstrar de uma maneira bem prática como vem sendo implantada a Gestão por Competências na Polícia Federal, julguei ser importante destacar esses aspectos e esses passos antecedentes de melhoria de gestão que foram dados pela organização, buscando não só contextualizar como também demonstrar que não é tão simples adotar o modelo de Gestão por Competências e que esse não pode estar dissociado dos demais processos de gestão organizacional. Certamente, se não houvesse essas iniciativas, não teria sido possível implantar o novo processo de avaliação de desempenho baseado em competências, já que faltaria a base, a estrutura necessária para sustentar a adoção da Gestão por Competências, até porque, Conforme Fleury e Fleury (2004:84) – dois grandes desafios se colocam para as organizações em termos de desenvolvimento de um modelo de gestão por competências: alinhar realmente as competências individuais às competências organizacionais e às estratégias de negócio das empresas e desenvolver nas pessoas competências que não apenas agreguem valor ao indivíduo. “Em outras palavras, não ancorar simplesmente a formação, o desenvolvimento de competências na versão *hard* da gestão estratégica de recursos humanos, mas desenvolver modelos mais flexíveis, com espaço para o desenvolvimento do ser humano”.

Conforme a OCDE (2010:131), “Competências também podem ser usadas como um elemento de gestão por desempenho. Tem havido um crescente foco neste uso, na medida em que os aspectos comportamentais do desempenho têm sido mais bem compreendidos: o desempenho não é apenas uma questão do que as pessoas fazem, mas também de como fazem em interação com outras pessoas. As organizações podem também utilizar o seu modelo de competências para gestão de recompensa, embora os sistemas de pagamento por competência sejam relativamente raros e permaneçam bastante controversos (Hondeghe, 2002: 190). São estas ligações com outros elementos de gestão de recursos humanos que permitem às organizações a gestão do uso da competência para moldar a cultura organizacional e criar uma forte orientação para o desempenho”.

No Departamento de Polícia Federal, objetivando identificar o conjunto de competências individuais necessárias ao bom desempenho da organização, de maneira a viabilizar a implantação do modelo de Gestão por Competências, utilizou-se a metodologia de mapeamento de competências, através de análise da estrutura organizacional, grupos

focais, entrevistas e questionários. Em 2009, a Universidade de Brasília – UNB, que foi contratada para realizar a análise profissiográfica e o mapeamento de competências dos cargos da carreira policial entregou o resultado final desse trabalho que além de subsidiar a aplicação dos exames psicológicos necessários à realização de concursos públicos para os cargos de agentes e escrivães de Polícia Federal esta sendo utilizado para a implantação da Gestão por Competências.

Partindo desse estudo, com o escopo de iniciar de maneira experimental o novo processo de avaliação de desempenho baseado em competências, através do corpo técnico de psicologia da Coordenação de Recrutamento e Seleção da Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal, foram elaborados os instrumentos de avaliação com a descrição de dezesseis competências técnicas<sup>2</sup> e vinte e três competências comportamentais<sup>3</sup> essenciais para os servidores da Polícia Federal. Esses instrumentos foram inseridos no módulo de avaliação de servidores do sistema informatizado e-GP, disponibilizado na Intranet da Polícia Federal, facilitando o seu preenchimento e a operacionalização do processo de avaliação de desempenho. Sob esse aspecto é preciso salientar a importância dessa informatização num processo que envolve uma organização com Quatorze mil servidores, lotados em todos os Estados da Federação e no Distrito Federal e que sem a utilização de um sistema eletrônico seria praticamente inviável sua implantação. Com os instrumentos de avaliação de competências e o módulo informatizado de avaliação de servidores passou a ser possível identificar as capacidades e potencialidades de todos seus empregados de maneira a que esse resultado possa subsidiar de maneira gradativa, todos os demais processos de gestão de recursos humanos.

Além dos instrumentos de avaliação e da informatização do processo foi necessário para a adoção da Gestão por Competências buscar a capacitação dos servidores que exercem cargos de chefia e liderança. Para tanto, em 2008, deu-se início ao Projeto de Capacitação em Gestão de Pessoas, através de uma parceria entre a Polícia federal e a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, que já capacitou cerca de 200 servidores, no desenvolvimento de competências gerenciais, sendo abordados temas como liderança, gestão por competência e capacitação e gestão das relações de trabalho. Esses cursos têm oferecido oportunidade aos participantes para conhecer e exercitar a aplicação de instrumentos de gestão na área de pessoal e refletir sobre as principais questões e desafios que são postos atualmente para o desenvolvimento de competências no setor público.

Outra ação de capacitação importante para a implementação da Gestão por Competências, é o curso de “Introdução à Gestão por Competências”, disponibilizado por meio da plataforma virtual de educação à distância da Polícia Federal, a ANP.net., que tem o objetivo geral de discutir a integração entre o Planejamento Estratégico e os processos relacionados à gestão por competências. A duração do curso é de 60 horas, compreendendo um período de 06 (seis) semanas, prevendo uma dedicação mínima de duas horas diárias para estudo do material e realização das atividades. A prioridade para participação nesse

---

<sup>2</sup> Conhecimentos e habilidades aplicados às tarefas, responsabilidades, atribuições e funções específicas. Indicam o “saber” e o “saber fazer” necessários à execução das tarefas de um cargo ou função.

<sup>3</sup> Atitudes compatíveis com as atribuições que devem ser desempenhadas em determinado cargo. Refere-se ao “querer fazer”.



curso é para os servidores que ocupam função de chefia nas Superintendências e delegacias descentralizadas, onde se concentra a maior parte dos servidores da organização.

Essas e outras iniciativas de capacitação realizadas pela Academia Nacional da Polícia Federal, ou financiadas pela organização através de cursos realizados em outras instituições e escolas tem sido contínuas e não só permitem a compreensão da nova sistemática de avaliação, o conhecimento dos conceitos e as finalidades e potencialidades da gestão por competências, como também favorecem a aceitação do novo modelo de avaliação de desempenho que implica em grande mudança na cultura da organização, pois os processos de avaliação de desempenho utilizados exclusivamente para fins de estágio probatório e progressão/promoção na carreira, são extremamente burocráticos e ineficazes e influenciam negativamente a gestão de pessoas, causando grande insatisfação e desmotivação nos servidores, razão pela qual tornou-se urgente a adoção de novos mecanismos gerenciais.

Saliente-se que atualmente todos os servidores da Polícia Federal, assim como os demais servidores públicos federais, após o início do exercício no respectivo cargo, são avaliados durante um estágio probatório<sup>4</sup>, e posteriormente, através de um processo de avaliação de desempenho para fins de progressão ou promoção na carreira. Os dois tipos de avaliação (estágio probatório e progressão) são realizados através de procedimentos arcaicos e burocráticos, mediante fichas impressas, que são distribuídas aos chefes de cada setor da organização, preenchidas pelo avaliador, apresentadas ao servidor avaliado para ciência e posteriormente, confirmadas pelos chefes superiores da organização. Tanto a avaliação para o estágio probatório, quanto a avaliação para fins de progressão na carreira, não se encontram informatizados e não propiciam informações gerenciais que auxiliem na melhora da gestão da força de trabalho nem qualquer outra consequência que possibilite o direcionamento de ações de capacitação para melhoria do desempenho dos servidores ou o melhor aproveitamento dos servidores avaliados positivamente. O sistema de avaliação tornou-se mero procedimento burocrático, que toma tempo dos envolvidos e não é utilizado para mais nada, havendo total descrédito dos avaliadores e dos avaliados ante sua ineficácia. O resultado dessa avaliação, não é discutido individualmente e serve apenas para a promoção automática na carreira, já que invariavelmente a totalidade dos servidores é avaliada com desempenho satisfatório. Os critérios utilizados para a avaliação são insuficientes para de fato avaliar o melhor desempenho, pois se baseiam em questionários defasados, estabelecidos há anos e que não foram atualizados.

Tal situação confirma o que menciona Costa (2004:16), para quem, o processualismo, a morosidade e o mau atendimento são frutos de uma progressiva perda de perspectiva com relação aos objetivos organizacionais característicos das burocracias. Sem uma referência em objetivos e metas, os controles são dirigidos para os meios, que acabam subordinando os fins. Como são avaliados em função do cumprimento de normas, regras e tradições internas, e não dos objetivos e resultados, os diversos subsistemas ganham em diferenciação e passam a desenvolver formas particulares de repressão da incerteza e de

---

<sup>4</sup> A avaliação durante o estágio probatório, pelo período de três anos, ocorre conforme disposto na Constituição Federal, e na lei 8.112/90, que determinam que ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito ao estágio probatório, por período de 36 meses, durante o qual sua aptidão e capacidade serão objetos de avaliação para o desempenho do cargo.

interação com a clientela. Esse mesmo comportamento é assumido pelos administradores, cujo desempenho é medido em termos de aspectos formais da rotina gerencial.

A ineficiência desses processos avaliativos prejudica a gestão de pessoas na Polícia Federal, pois impede a alocação adequada de recursos humanos, dificulta a escolha e designação de servidores para cargos gerenciais, técnicos e de suporte, prejudica a capacitação adequada dos servidores da organização, inviabiliza a utilização de recompensas financeiras e não financeiras para os servidores, propicia falhas no processo de recrutamento e seleção, pois a organização não dispõe de informações sobre as competências técnicas e comportamentais desejadas para os seus candidatos, não permite identificar as deficiências de competências dos servidores e desestimula os bons profissionais, pois iguala a todos, gerando desmotivação nos melhores servidores.

A expectativa é que novo sistema de avaliação de desempenho baseado em competências permita gradativamente o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento, para os cargos gerenciais, técnicos e de suporte, garantindo o desempenho atual e a preparação para as necessidades futuras da instituição, capacitando os servidores para os novos passos na carreira e proporcionando condições de evolução profissional, condizentes com as necessidades da Instituição. Espera-se que o novo processo de avaliação de desempenho, viabilize a auto-avaliação e autodireção das pessoas e maior participação dos servidores em seu próprio planejamento de desenvolvimento profissional, foco no futuro e na melhoria contínua de desempenho. Um sistema de administração de desempenho no qual participem o servidor e seu chefe imediato, com intensa troca de relacionamento e visão proativa conforme sugere Chiavenato (1999).

Nesse artigo buscamos sintetizar o modelo de Gestão por Competências que vem sendo implementado na Polícia Federal, demonstrando seu alinhamento às diretrizes mais modernas de gestão e do Governo Federal brasileiro, reconhecendo, entretanto, que o processo de mudança na Polícia Federal do Brasil, ainda se encontra numa fase bastante incipiente, demandando constante aprimoramento. Isso já vem sendo feito e conta com o apoio da consultoria da Universidade de Brasília, que foi novamente contratada para realização do mapeamento de competências das funções gerenciais, técnicas e de suporte que viabilizará o aperfeiçoamento contínuo do sistema de avaliação de desempenho baseado em competências. Optou-se por contratar a UNB, instituição que atualizou o perfil profissiográfico e realizou mapeamento dos cargos policiais, para possibilitar o emprego da mesma metodologia, com a entrega de um produto num curto espaço de tempo, sendo essa atividade supervisionada pela Coordenação de Recrutamento e Seleção da Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal.

## **Bibliografia**

- BID (2004), "Estudios sobre Experiencias de Gestion de Personal: Mejores Prácticas em las Políticas de Reclutamiento, Selección y Promoción Basadas en el Mérito". Disponível em: <http://www.iadb.org>
- Chiavenato, Idalberto (1999), *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Chiavenato, Idalberto (2009), *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*, Barueri, Manole.

- Costa, Frederico Lustosa da (2004), “Desafios do Estado brasileiro”, Lustosa da Costa, Frederico, Brasília, FGV.
- DPF (2008), “A Polícia Federal de 2022, Plano Estratégico, Brasília.
- Fleury, Afonso e Maria T. L. Fleury (2004), *Estratégias empresariais e formação de competências*, São Paulo, Editora Atlas.
- Le Boterf, Guy (2003), *Desenvolvendo a competência dos profissionais*, Porto Alegre, Artmed.
- Gramigna, Maria Rita (2007), *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*, São Paulo, Prentice-Hall.
- INDG (2009), “Relatório de Projetos Estratégicos da Polícia Federal”, Brasil.
- Marrelli, Anne F (2008), “Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias”, (Online). Disponível em: <http://www.oitcinterfor.org>
- Neri, Aguinaldo *et al* (2005), *Gestão por competências e a empregabilidade*, Campinas, Papyrus Editora.
- OCDE (2001), “Desenvolvimentos recentes na gestão dos recursos humanos nos países membros da OCDE”, *RSP*, ano (52).
- OCDE (2010), “Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE, Brasil 2010”.
- Pitschas, Rainer (2006), *Trusted Governance due to Public Value Management*, Frankfurt, Peter Lang.
- Peters, B. Guy (2007), “Globalización, gobernanza y Estado: algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar”, *Revista del CLAD*, volume (39).
- Peters, B. Guy (2001), “De mudança em mudança: padrões de reforma administrativa contínua”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e Política: Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Ruano, Alessandra M. (2003), *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*, Rio de Janeiro, Qualitymark.
- SRH/MPOG (2009), “A Democratização das Relações de Trabalho: um novo olhar sobre a política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal”. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos\\_down/Texto\\_Base\\_nacional.pdf](http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/Texto_Base_nacional.pdf)
- Trujillo, Nelson Rodríguez (1999), “Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias”, comunicação apresentada no XXVII Congreso Interamericano de Psicología, 27 de junho a 02 de julho de 1999, Caracas.
- Zarifian, Philippe (2008), *Objetivo Competência: por uma nova lógica*, São Paulo, Atlas.

## Resenha Biográfica

Joaquim Claudio Figueiredo Mesquita:

(Telefone +556120248593, e-mail [Joaquim.jcfm@dpf.gov.br](mailto:Joaquim.jcfm@dpf.gov.br)) é Diretor de Gestão de Pessoal da Polícia Federal desde janeiro de 2009. Foi Diretor de Administração e Logística Policial de setembro de 2007 até janeiro de 2009. É Gerente Executivo do Programa de Prevenção e Repressão à Criminalidade. Há 14 anos no Departamento de Polícia Federal, no cargo de Delegado de Polícia Federal. Exerceu as funções de Chefe da Delegacia de Prevenção e

Repressão à entorpecentes da Polícia Federal em Mato Grosso (1996-1999); Chefe da Delegacia de Polícia Federal em Foz do Iguaçu (2001 a 2003); Delegado Regional Executivo na Superintendência de Polícia Federal em Mato Grosso (2003 a 2004); Superintendente Regional da Polícia Federal em Rondônia (de 2004 a 2006); Coordenador-Geral de Polícia Fazendária do Departamento de Polícia Federal de setembro de 2007 a janeiro de 2008. Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Universidade Federal do Mato Grosso, Especialista em Gestão em Política de Segurança Pública/MBA pela Fundação Getúlio Vargas e Pós-graduado (*latu sensu*), em Administração Pública pela Universidade Federal de Rondônia. É Mestrando em Administração Pública pelo Instituto Universitário de Lisboa/ISCTE – Portugal.