

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A DEFINIÇÃO DE PERFIL PROFISSIONAL

MANAGEMENT BY COMPETENCY: A STRATEGIC TOOL FOR DEFINING A PROFESSIONAL PROFILE

Submetido em: 01/09/2023 - **Aceito em:** 02/10/2023

CAMILA CARVALHO RAMOS¹

ROMEU KENEDY DOS SANTOS BRITO²

THIAGO DIAS COSTA³

RESUMO

A qualidade da segurança pública passa pelo avanço da gestão de pessoas no trabalho. O mapeamento de competências pode auxiliar nesse sentido. Relata-se uma experiência de uso de um procedimento padronizado e participativo para mapear o perfil de competências de policiais das carreiras de: Policial Penal Federal, Especialista Federal em Assistência à Execução Penal, Técnico Federal de Apoio à Execução Penal e Policial Penal Estadual ligados à Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN). Por meio da condução de 14 grupos focais, com a participação de 80 integrantes, foram mapeadas as competências dos referidos cargos. A metodologia foi eficaz para descrever o perfil necessário para atuar nos quatro cargos mapeados, demonstrando a diversidade de competências referentes a cada cargo e de perfis de competências para um mesmo cargo em diferentes estados da federação.

Palavras-chave: Segurança Pública. Gestão de Pessoas. Mapeamento de Competências.

- 1 Psicóloga e Bacharel em Psicologia pela Universidade Federal do Pará (2008). Mestre em Psicologia (Teoria e Pesquisa do Comportamento) pela Universidade Federal do Pará (2013). Formação complementar em Gestão de Pessoas pela Instituição Estratego (2013). Doutora em Psicologia (Teoria e Pesquisa do Comportamento) pela Universidade Federal do Pará (2015). Pós-Doutorado no Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento entre os anos 2015 e 2017. Atualmente é Professora Adjunta da Faculdade de Psicologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH). **E-MAIL:** camilakrvalho@gmail.com. **ORCID:** <<https://orcid.org/0000-0002-9801-9361>>.
- 2 Graduando em Psicologia pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Atua como pesquisador júnior pelo Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM). **ORCID:** <<https://orcid.org/0009-0000-9133-0045>>.
- 3 Possui graduação em Bacharelado em Psicologia pela Universidade Federal de São Carlos (2000), graduação em Formação de Psicólogo pela Universidade Federal de São Carlos (2001), doutorado em Psicologia (Teoria e Pesquisa do Comportamento) pela Universidade Federal do Pará (2008). Leciona na faculdade de Psicologia e no Programa de Pós-graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento da Universidade Federal do Pará como professor Associado I. Atualmente, o docente trabalha na implantação e estudo do modelo de Gestão por Competências, Dimensionamento da Força de Trabalho e Trilhas de Aprendizagem na Administração Pública, prestando assessoria para diferentes órgãos federais e estaduais. **ORCID:** <<https://orcid.org/0000-0002-5443-5232>>.

ABSTRACT

The quality of public safety services depends on the advancement of personnel management. Competence mapping can help in this regard. Here is reported an experience of using a standardized and participative procedure to map the competence profile of police officers in the careers of: Federal Criminal Police, Federal Specialist in Assistance to Criminal Execution, Federal Technician in Support of Criminal Execution, and State Criminal Police all linked to the National Secretariat of Penal Policies (Senappen). By conducting 14 focus groups, with the participation of 80 members, the competences of the referred positions were mapped. The methodology was effective in describing the profile needed to work in the four mapped positions, demonstrating the diversity: of skills related to each position and of competency profiles for the same position in different states of the federation.

Keywords: *Public Safety. Personnel Management. Competence Mapping.*

INTRODUÇÃO

A qualidade dos serviços prestados à comunidade pelas instituições de segurança pública perpassa pela profissionalização de seus integrantes, com a aplicação de princípios e práticas de gestão de pessoas no trabalho. Tais práticas auxiliam na definição das atribuições e responsabilidades dos cargos, bem como do perfil de competências necessário ao bom desempenho no mesmo (BESSER-PEREIRA, 2008; SANTOS, COUTO, COELHO, 2021).

Dentre as ferramentas e processos de gestão e intervenção que podem auxiliar as instituições de segurança pública na definição de suas competências, destaca-se o mapeamento de competências. A partir do mapeamento, é possível descrever e analisar todo o conjunto de competências referente a cada cargo de uma instituição, bem como fornecer insumos à consolidação do perfil profissiográfico e ao desenho de ações de aprendizagem, à medida que o mapeamento funciona como principal instrumento diagnóstico de capacitação (FAIAD *et al.*, 2012; NASCIMENTO, 2014).

Portanto, é no mapeamento de competências que são identificadas as competências que precisam ser prioritariamente desenvolvidas e os profissionais que precisam ser treinados de forma a apresentar as competências em níveis condizentes ao que é esperado deles (COELHO, BORGES-ANDRADE, 2008; FAIAD *et al.*, 2012).

Estudos sobre mapeamento de competências auxiliam não só em processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), bem como viabilizam diversos outros processos organizacionais, incluindo, planejamento do trabalho estratégico, políticas e práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, encareiramento, análise da estrutura de cursos de formação, dentre outros (FAIAD *et al.*, 2012; NASCIMENTO, 2014).

O mapeamento de competências, etapa inicial do processo de implantação do modelo de Gestão por Competências (GP), pode ser definido como a identificação e operacionalização das competências individuais existentes na organização. Partindo de referenciais de desempenho observáveis, o mapeamento possibilita diagnosticar a lacuna existente entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as já existentes no repertório de seus profissionais (FAIAD *et al.*, 2012; GLÓRIA, ZOUAIN, ALMEIDA, 2014).

O serviço policial tem sido associado à noção de competência de modo recorrente na literatura. Estudos nessa área têm buscado descrever as competências técnicas e comportamentais requeridas à atuação policial, bem como descrever traços de personalidade considerados imprescindíveis à facilitação do desempenho. Dentre essas características estão: o nível de agressividade, as habilidades específicas, a inteligência, as características de personalidade e as competências relativas à execução do trabalho do policial ou, ainda, para a manutenção da sua saúde mental (CORDEIRO, MUNIZ, 2010; NASCIMENTO, 2014).

Apesar de avanços nessa área, Faiad *et al.* (2012) enfatizam a natureza jurídica das pesquisas voltadas para a competência policial, com ênfase no mérito da técnica de execução de suas atribuições, em detrimento do aspecto comportamental no desempenho delas.

Com o mapeamento das competências necessárias à atuação policial, é possível descrever e identificar comportamentos objetivos, tangíveis e observáveis esperados desses profissionais, bem como promover políticas e práticas de gestão que favoreçam o seu desenvolvimento. Profissionalizar e qualificar os policiais permite oferecer à sociedade um serviço de melhor qualidade e, conseqüentemente, implementar políticas de segurança pública (FAIAD *et al.*, 2012; NASCIMENTO, 2014).

A segurança pública brasileira tem passado por mudanças, com maior ênfase à inteligência, atuação comunitária e prevenção, tendo como pano de fundo a promoção do bem-estar social comum e o respeito aos Direitos Humanos. Para isso, precisa ter em seu quadro profissionais cada vez mais capacitados para lidar com esse novo cenário (SANTOS, COUTO, COELHO, 2021; SOUSA, MORAIS, 2011).

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo relatar uma experiência de uso de um procedimento padronizado, abrangente e participativo para mapear o perfil de competências necessário à atuação dos policiais das carreiras de: Policial Penal Federal, Especialista Federal em Assistência à Execução Penal, Técnico Federal de Apoio à Execução Penal e Policial Penal Estadual ligados à Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN).

1. RESULTADOS

Por meio da condução de 14 grupos focais, que contaram com a participação de 80 integrantes das carreiras de Policial Penal Federal, Especialista Federal em Assistência à Execução Penal, Técnico Federal de Apoio à Execução Penal e Policial Penal Estadual, foram mapeadas as competências necessárias para a atuação nos referidos cargos.

Antes da realização dos grupos focais, foi feita uma análise documental conforme metodologia de Brandão (2012), a partir de documentos institucionais disponibilizados pela instituição à qual os profissionais eram vinculados e descreviam, em seu conteúdo, as atribuições e responsabilidades de cada cargo mapeado. Dessa análise resultou a descrição de um conjunto de competências que funcionou como ponto de partida para os grupos focais. Durante os grupos focais, os participantes da pesquisa deveriam se posicionar frente às competências apresentadas, indicando se as usavam ou não na sua atuação profissional e fazendo reformulações quando necessário para tornar a descrição o mais próxima possível da sua atuação.

O mapeamento das competências do Policial Penal Federal (PPF) foi realizado por meio de dois grupos focais que contaram com a participação de 10 representantes do cargo. Ao todo foram descritas 74 competências que compuseram o perfil profissional do PPF. O resultado da discussão nos grupos foram dois perfis profissionais diferentes, um do PPF que atua na unidade prisional e outro que atua na sede administrativa da instituição. Dentre as competências mais desempenhadas pelos Policiais Penais Federais que atuam na sede estão: Cadastro de Processos e Documentos; Comunicação Eficiente e Gestão de Crise; Melhoria de Processos; Normatização de Práticas e Procedimentos e Desenvolvimento de Projetos. Por outro lado, dentre as competências mais utilizadas pelos Policiais Penais Federais em sua atuação nas unidades prisionais estão: Comunicação Eficiente e Gestão de Crise; Custódia; Escolta de Pessoas Privadas de Liberdade; Procedimentos de Segurança e Avaliação de Procedimentos de Segurança. Apesar da diferença entre os dois perfis profissionais, as competências Comunicação Eficiente e Gestão de Crise se destacam em ambos os perfis.

Para mapear o perfil de competências do Especialista Federal em Assistência à Execução Penal (EFAEP) foram realizados três grupos focais que contaram com a participação de 20 servidores (as) de nove especialidades diferentes, foram elas: Assistente Social, Enfermeiro, Farmacêutico, Médico, Psiquiatra, Odontólogo, Pedagogo, Psicólogo, e Terapeuta Ocupacional.

Para esse cargo, foi elaborado um perfil comum de 68 competências, além de 15 competências específicas das diferentes áreas de especialização. Nesse sentido, o produto alcançou o seguinte resultado: 4 competências específicas para o(a) Enfermeiro(a); 2 para o(a) Assistente Social; 2 para

o(a) Farmacêutico(a); 2 para o Médico - Clínico Geral e para o(a) Psiquiatra e 2 para o(a) Pedagogo(a); e 1 competência específica para o(a) Odontólogo(a); 1 para o(a) Psicólogo(a); 1 para o(a) Terapeuta Ocupacional e 1 específica só do Psiquiatra.

Dentre as competências comuns, descritas e validadas pelos ocupantes do cargo de EFAEP, as mais frequentes foram: Elaboração de Documentos Técnicos; Atuação Multiprofissional (Atuação multiprofissional e interdisciplinar); Elaboração de Parecer; Orientação Técnica e Acompanhamento de Políticas Internas.

O mapeamento das competências do Técnico Federal de Apoio à Execução Penal (TFAEP) foi conduzido por meio de um grupo focal e contou com a participação de dois representantes do cargo, sendo um técnico em enfermagem e um técnico de saúde bucal. Ao todo foram descritas e validadas 63 competências. As mais frequentes foram: Orientações em Saúde Preventiva; Atendimento de Urgência e Emergência; Atendimento Ambulatorial; Atualização de Sistema e Atuação Multiprofissional (Atuação multiprofissional e interdisciplinar).

Diferente dos perfis descritos anteriormente, para o cargo de Policial Penal Estadual (PPE) foi validado um perfil de competências para cada Estado no qual o cargo estava presente, logo, foram produzidos 27 perfis diferentes. Os perfis variaram de acordo com o Estado e a percepção dos seus representantes. Nesse sentido, alguns Estados apresentaram mais ou menos competências. Entretanto, vale ressaltar que, mesmo produzindo um perfil para cada Estado, muitas competências foram comuns e compuseram um perfil generalista do cargo.

Dentre as 56 competências comuns descritas para o cargo de Policial Penal Estadual estão: Acompanhamento de Visitantes; Busca Pessoal em Pessoas Privadas de Liberdade; Busca Pessoal em Visitantes; Condução de Cães Policiais e Fiscalização de Tráfego.

2. DISCUSSÃO

Este artigo apresenta os resultados do mapeamento de competências realizado, por meio de grupos focais, com integrantes das carreiras de Policial Penal Federal, Especialista Federal em Assistência à Execução Penal, Técnico Federal de Apoio à Execução Penal e Policial Penal Estadual. Os dados apontam para uma atuação diferenciada do policial penal federal, a depender de onde ele está lotado, se em uma unidade prisional ou em uma unidade administrativa.

Cadastro de Processos e Documentos; Comunicação Eficiente e Gestão de Crise; Melhoria de Processos; Normatização de Práticas e Procedimentos e Desenvolvimento de Projetos foram algumas das competências mais utilizadas pelo policial penal federal que atua na sede da instituição. Por outro lado,

dentre as competências mais utilizadas pelos Policiais Penais Federais em sua atuação nas unidades prisionais estão: Comunicação Eficiente e Gestão de Crise; Custódia; Escolta de Pessoas Privadas de Liberdade; Procedimentos de Segurança e Avaliação de Procedimentos de Segurança, portanto, competências mais específicas da área de segurança e assistência ao apenado.

Perfis de competências diferenciados também foram observados no mapeamento de competências do cargo do Policial Penal Estadual, uma vez que cada estado brasileiro apresentou um rol de competências diferente, o que sugere uma atuação diferenciada a depender do estado onde o ocupante do cargo estava lotado. Isso pode ser explicado em função da dinâmica organizacional presente em cada estado, mas também pelo fato de cada estado brasileiro ter disponibilizado um documento diferente e específico para realizar a análise documental.

Se por um lado, o mapeamento de competências fornece insumos importantes para vários processos organizacionais, como treinamento, elaboração de políticas e práticas de gestão de pessoas, formação e aperfeiçoamento, avaliação de desempenho, bem como para a implementação de políticas de segurança pública, por outro, ele também permite observar diferenças na atuação de profissionais que ocupam o mesmo cargo.

Por este motivo, faz-se necessário o monitoramento e a avaliação constantes do mapeamento de competências, bem como o seu alinhamento com o perfil profissiográfico do cargo, para que os mesmos não se tornem engessados e incompatíveis em relação às constantes e necessárias mudanças no contexto da segurança pública brasileira. Profissionalizar e qualificar os policiais permite ofertar à sociedade um serviço de melhor qualidade e, conseqüentemente, implementar políticas de segurança pública (FAIAD *et al.*, 2012).

CONCLUSÃO

A metodologia de mapeamento de competências se mostrou eficaz para atingir o objetivo proposto, qual seja mapear o perfil de competências necessário à atuação dos policiais da carreira penal: Policial Penal Federal, Especialista Federal em Assistência à Execução Penal, Técnico Federal de Apoio à Execução Penal e Policial Penal Estadual ligados à Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN). Com isso, foi possível descrever o perfil profissional necessário para atuar em cada um dos quatro cargos mapeados. Portanto, o mapeamento possibilitou um estudo sistemático da diversidade de competências referentes a cada cargo da instituição, bem como da diversidade de perfis de competências para um mesmo cargo, mas em diferentes estados da federação.

Pasquali, Moura e Freitas (2010) reforçam a importância de se desenvolver estudos como o aqui apresentado, objetivando o aperfeiçoamento constante dos policiais e a compreensão real de suas demandas.

Estudos futuros poderão aprofundar a análise aqui iniciada, incluindo, além da descrição dos perfis de competências dos cargos, o mapeamento de competências setoriais, uma vez que o estudo mostrou diferenças na atuação do profissional a depender do estado onde ele atua, no caso do Policial Penal Estadual; e da unidade onde ele está lotado, se em uma unidade administrativa ou prisional, no caso do Policial Penal Federal.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo, Atlas. 2012.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **O modelo estrutural de gerência pública.** Revista de Administração Pública, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008. Disponível em: <<https://abrir.link/Frg2f>>.
- COELHO JR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações.** Brasília-DF. *Paidéia*, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: <<https://abrir.link/SOQ40>>.
- CORDEIRO, B. M. P.; MUNIZ, J. O. **Mapeando competências rumo à aprendizagem contínua em segurança pública.** In: E. A. Pereira Junior, J. F. Silva & J. Maron. (Org.). Belo Horizonte, MG. Gráfica Andorinha e Editora Ltda, p. 103-125, 2010. Disponível em: <<https://abrir.link/c5aez>>.
- FAIAD, C.; COELHO JR., F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012. Disponível em: <<https://abrir.link/PcAU7>>.
- GLÓRIA JUNIOR, O. S.; ZOUAIN, D. M.; ALMEIDA, G. O. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 15-46, 2014. Disponível em: <<https://abrir.link/WjACP>>.
- NASCIMENTO, T. G. **Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília. Brasília-DF, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/17808>>.
- PASQUALI, L *et. al.* Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção In: L. Pasquali, (Org). **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas.** Artmed, Porto Alegre, 2010.

SANTOS, A. P.; COUTO, F. J. B.; COELHO JR., F. A. Construção e validação de instrumento para avaliação de impacto de treinamento em profundidade do Curso de Formação Profissional da Polícia Federal. São Paulo, **Rev. bras. segur. pública**, v. 16, ed. especial, 128-151, 2022. Disponível em: <<https://abrir.link/fDnFw>>.

SOUSA, R. C.; MORAIS, M. S. A. **Polícia e Sociedade**: uma análise da história da segurança pública brasileira. Anais da V Jornada Internacional de Políticas Públicas, São Luís, Maranhão-MA, Brasil, 2011. Disponível em: <<https://abrir.link/Us5mc>>.