



ISSN 1982-8195

CADERNOS ANP

POLÍCIA FEDERAL



# AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS PARA FINS DE CAPACITAÇÃO NO DPF

André Vale de Salles Andrade

M.J.-DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA

Brasília - DF  
2012

# CADERNOS ANP

## **AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS PARA FINS DE CAPACITAÇÃO NO DPF**



ISSN 1982-8195

Copyright © 2008 - ANP

**CADERNOS ANP**

Brasília, n. 17, 2012.

ISSN 1982-8195

### **Corpo Editorial**

Guilherme Henrique Braga de Miranda (Editor Responsável)

Gilson Matilde Diana

### **Comissão Julgadora do II Concurso Nacional de Monografias em Segurança Pública da Academia Nacional de Polícia - FUNPF**

Carlos Magno Alves Girelli, Heriberto Chagas de Oliveira, Humberto de Mattos Brandão,  
João Paulo Batista Botelho e Luciano Ferreira Dornelas

---

### **Ministério da Justiça**

José Eduardo Cardozo

MINISTRO

### **Departamento de Polícia Federal**

Leandro Daiello Coimbra

DIRETOR-GERAL

### **Diretoria de Gestão de Pessoal**

Valquíria Souza Teixeira de Andrade

DIRETORA SUBSTITUTA

### **Academia Nacional de Polícia**

Marco Antonio Ribeiro Coura

DIRETOR

Sandro Lúcio Dezan  
COORDENADOR DA CESP

**MJ - Departamento de Polícia Federal  
Diretoria de Gestão de Pessoal  
Academia Nacional de Polícia**

ANDRÉ VALE DE SALLES ANDRADE

**AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS PARA  
FINS DE CAPACITAÇÃO NO DPF**

Segundo Lugar no II Concurso Nacional de Monografias em Segurança Pública da Academia Nacional de Polícia - Curso de Execução de Políticas de Segurança Pública, em 2009.

Brasília - DF

2012

Copyright © 2008 - ANP

# CADERNOS ANP

Brasília, n. 17, 2012.

ISSN 1982-8195

---

## **Todos os direitos reservados**

Este trabalho é propriedade da Academia Nacional de Polícia, não podendo ser copiado, totalmente ou em parte, sem a prévia autorização da ANP, de acordo com a Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 (Lei dos Direitos Autorais).

---

**Projeto Gráfico, Capa e Editoração:** Roberto Carlos de Sousa, Guilherme Henrique Braga de Miranda e Gilson Matilde Diana

**1ª Edição** Agosto/2012

**Tiragem:** 350 exemplares

---

Andrade, André Valle de Salles.

AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA PARA FINS DE CAPACITAÇÃO NO DPF – Brasília: Academia Nacional de Polícia, 2012, 61 páginas.

Monografia para a obtenção do título de Especialista em Execução de Políticas de Segurança Pública.

ISSN 1982-8195

1. Capacitação. 2. Avaliação de desempenho. 3. Gestão por competências. I. ANDRADE, André Vale de Salles. II. Academia Nacional de Polícia, Pós-Graduação em Execução de Políticas de Segurança Pública. III. Título.

---

Cadernos ANP é uma publicação da Academia Nacional de Polícia (ANP) dirigida pela equipe da Coordenação Escola Superior de Polícia (CESP). Os trabalhos e pesquisas aqui publicados não refletem necessariamente a opinião do Cadernos ANP ou do DPF, sendo de responsabilidade exclusiva de seus autores. É permitida a reprodução parcial dos trabalhos e pesquisas do Cadernos ANP, desde que citada a fonte, e nos termos da Lei que resguarda os direitos autorais.

Correspondência Editorial

ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA

ESCOLA SUPERIOR DE POLÍCIA

DF 001 - Estrada Parque do Contorno, Km 2

Setor Habitacional Taquari, Lago Norte - DF - CEP 71559-900

---

## Sumário

|   |           |
|---|-----------|
| RESUMO .....  | 7         |
| ABSTRACT .....  | 9         |
| INTRODUÇÃO.....   | 11        |
| 1 O DECRETO Nº 5.707/06 E AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PRATICADAS PELO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL ..... | 15        |
| 1.1 O Decreto nº 5.707/06 e outras considerações .....  | 15        |
| 1.2 As ações de capacitação no Departamento de Polícia Federal.....                                     | 19        |
| 2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA .....  | 25        |
| 2.1 Competências organizacionais e competências individuais.....  | 28        |
| 2.2 Mapeamento das competências.....  | 31        |
| 3. AVALIAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS .....  | 35        |
| 3.1 Avaliação. Noções gerais .....  | 35        |
| 3.2 A avaliação no Departamento de Polícia Federal e o modelo proposto .....                            | 36        |
| 3.3 Gestão de desempenho e por competência. Avaliação .....   | 41        |
| 4 METODOLOGIA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES COM BASE EM AVALIAÇÃO POR MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....   | 45        |
| 4.1 Planos de Capacitação. Aspectos gerais .....  | 45        |
| 4.2 Desenvolvimento do plano de capacitação .....   | 46        |
| 4.2.1 <i>Coaching</i> e <i>mentoring</i> .....  | <b>48</b> |
| 4.2.2 Painel de Desempenho do Colaborador.....  | 49        |
| 4.3 Elaboração e Execução do plano de capacitação .....   | 49        |
| 4.3.1 Guia de Orientação para Elaboração do Plano de Capacitação .....                                  | 50        |
| 4.3.2 Manual de Capacitação do DPF.....   | 51        |
| 4.3.3 Modelo de ação de capacitação adotada em outra instituição .....                                  | 52        |
| 4.4 A importância de avaliação das ações de capacitação.....  | 52        |
| 4.5 Metodologia.....  | 53        |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 55        |
| REFERÊNCIAS.....  | 59        |



## **RESUMO**

O presente trabalho aborda alguns dispositivos do Decreto nº 5.707/06, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública. Referida norma é analisada em conjunto com as ações de capacitação praticadas pelo Departamento de Polícia Federal, bem como as normas internas que regem a matéria. São enfocadas questões sobre a gestão por competências e os benefícios oriundos desta forma de administração de pessoal, especialmente nos aspectos afetos à capacitação do servidor. São apresentados conceitos sobre competências organizacionais e individuais, mapeamento de competências, dentre outros institutos. A avaliação de desempenho mereceu especial atenção, posto que se considera que esta poderá ser a fonte de importantes informações para que o Departamento de Polícia Federal adote um plano de capacitação dirigido adequadamente a cada servidor. Assim, o estudo demonstra a necessidade da adoção de um novo modelo de avaliação de desempenho. Demonstra-se que a avaliação baseada em competências é o modelo adequado para uma gestão de desempenho eficaz. Conclui-se expondo algumas das metodologias utilizadas no desenvolvimento e treinamento de colaboradores em outras instituições, bem como a importância da avaliação nas ações de capacitação. Por fim, abordam-se as medidas que estão sendo desenvolvidas pela Polícia Federal no que tange a gestão por competências, notadamente nos aspectos relativos ao desenvolvimento permanente do servidor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacitação. Avaliação de desempenho. Gestão por Competências. Decreto nº 5.707/06. Treinamento e desenvolvimento.



## **ABSTRACT**

The current thesis handles some terms of Decree no. 5707/06, which instituted the political directives for the development of the public administration personnel. This rule is reviewed in conjunction with capacitating actions executed by the Federal Police Department, as well as the internal rules which govern the matter. Issues about competence-based management, and also benefits originating from personnel administration structure, especially regarding public servant capacitation related aspects, are focused herein. Concepts about organizational and individual competence were presented, and also competence mapping, amongst others. The performance assessment deserved special attention, considering that this could be a source of important information enabling the Federal Police Department to adopt a capacitating plan adequately directed at each public servant. Therefore, the study shows the necessity to adopt a new model of performance assessment. The competence-based evaluation has been proven as the adequate model for an effective performance management. In conclusion, some methodologies used in the development and training of collaborators in other institutions, as well as the importance of the evaluation in the capacitating actions was achieved. Finally, measures being developed by the Federal Police in regards to competence-based management, notably in respect to aspects related to the permanent development of the public servant were emphasized.

**KEYWORDS:** Capacitation. Performance assessment. Competence-based Management. Decree # 5707/06. Training and development.



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende inicialmente analisar como estão as ações de capacitação atualmente desenvolvidas pelo Departamento de Polícia Federal, especialmente após as diretrizes impostas com a edição do Decreto nº 5.707/06, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional.

Referida norma legal dispôs sobre os rumos das ações de desenvolvimento de pessoal no âmbito da administração pública federal, notadamente para que estas tenham mais eficiência; melhorem a prestação do serviço público; desenvolvam o servidor, dentre outros aspectos. Tudo isso, com base no modelo de gestão por competências.

O estudo visa demonstrar que as ações de capacitação poderão ser mais eficazes e as finalidades anteriormente citadas devidamente atendidas, com a implantação da avaliação de desempenho dos servidores baseada em competências.

Para tanto, faz-se necessária a identificação das competências organizacionais da instituição e, conseqüentemente, de seus servidores e, a partir daí, apresentar uma proposta de um novo modelo de avaliação para fins de capacitação.

O primeiro capítulo discorre sobre o disposto no Decreto nº 5.707/06, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública direta, o que demonstra a importância das ações capacitação dos servidores.

Menciona, ainda, a necessidade da adoção do modelo de gestão por competência, posto que este é um dos instrumentos da citada política de desenvolvimento. Quanto ao citado modelo de gestão por competência, o texto traz alguns conceitos relacionados ao instituto, bem como dados estatísticos relativos às ações de capacitação do governo federal.

São abordados os aspectos referentes às ações de capacitação praticadas no Departamento de Polícia Federal, em especial as normas que regem a matéria, incluindo o Manual de Procedimentos de Capacitação e o Plano Anual de Capacitação. Alguns dispositivos do manual são citados, bem como de instruções normativas sobre o tema.

Vale ressaltar que a preocupação quanto ao treinamento dos servidores mereceu, inclusive, menção no Plano Estratégico do Departamento de Polícia Federal para o ano de 2022.

O capítulo II explora a questão da gestão por competência com maior profundidade, abordando as competências organizacionais e individuais, bem como o mapeamento das competências.

A gestão por competências é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento, citada anteriormente. Para uma capacitação eficaz faz-se necessário a adoção do modelo de competências.

Com o novo modelo de gestão, muda-se o foco do controle do servidor e dos processos para o desenvolvimento das pessoas. Uma visão voltada para a dimensão estratégica da instituição.

A melhoria de política de capacitação, notadamente quando baseada em competências, pressupõe uma avaliação eficaz. Esta foi a abordagem apresentada no terceiro capítulo.

Discorre-se sobre as noções gerais acerca da avaliação de desempenho, suas formas e os benefícios que podem ser colhidos por intermédio de suas informações. A avaliação de desempenho pode abordar três dimensões distintas, mas que se interagem: o desenvolvimento; o esforço e o comportamento.

Diversos aspectos foram vistos, principalmente quanto à questão do treinamento e desenvolvimento. São mencionados os modelos de avaliação atualmente aplicados com uma crítica quanto à forma como hoje o instituto é aproveitado. Demonstra-se que a gestão de desempenho pode trazer grandes benefícios à instituição, especialmente na área de treinamento e desenvolvimento.

Os temas relativos às práticas de desenvolvimento e capacitação são abordados no capítulo IV. Verificou-se que estes serão mais eficazes se desenvolvidos a partir das informações colhidas nas avaliações de desempenho.

Um dos principais desafios das organizações é a motivação e o atendimento às expectativas dos colaboradores. É imprescindível estimular e apoiar o seu desenvolvimento e capacitação. Adotando o modelo proposto, as próprias expectativas das instituições são atendidas.

O último capítulo do trabalho aborda a questão da elaboração, desenvolvimento e execução dos planos de capacitação; as ações formais e não formais; a metodologia do *coaching* e *mentoring* e a proposta do painel de desenvolvimento do colaborador.

Importantes também são as orientações descritas no guia para elaboração do plano de capacitação publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, bem como

no próprio Manual de Capacitação do Departamento de Polícia Federal. Diversos aspectos desses documentos são abordados no desenvolvimento do trabalho.

Finalmente, menciona-se a necessidade da adoção de uma nova metodologia para o desenvolvimento dos servidores, ressaltando a importância da avaliação de desempenho como fonte de informação para a elaboração de um plano de capacitação adequado.



# **1 O DECRETO Nº 5.707/06 E AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PRATICADAS PELO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL**

## **1.1 O Decreto nº 5.707/06 e outras considerações**

O Decreto nº 5.707/06, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional, criou um comitê gestor e definiu o papel da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Referida norma legal prevê que uma política de desenvolvimento de pessoal deve ser adotada no âmbito da administração pública federal, com as seguintes finalidades: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

A norma busca, dentre outros objetivos, atender ao preceito constitucional insculpido no artigo 37 da Carta Magna, que reza que a administração pública direta e indireta deve obedecer, dentre outros, ao princípio da eficiência.

Eficiência é: “ação, força virtude de produzir um efeito; eficácia” (AURÉLIO, 2009).

Sobre o princípio da eficiência, discorre Alexandre Moraes:

é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social. (MORAES, 1999, p. 30).

O serviço público de qualidade pressupõe que seja prestado com eficiência. Para tanto, é imprescindível que o agente público seja competente em suas ações. Assim, é muito bem vinda a política de desenvolvimento de pessoal.

As finalidades da referida Política de Desenvolvimento estão elencadas nos incisos do art. 1º do supracitado Decreto. São as seguintes:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Os órgãos públicos, assim, devem buscar ações no sentido de atender as finalidades do decreto. As diretrizes que devem nortear as ações de capacitação dos entes públicos federais estão previstas nos incisos do art. 3º:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Pelas disposições contidas no citado decreto, observa-se que os entes que compõem a administração pública devem ter um modelo de gestão por competência, com ações de capacitação e desenvolvimento permanente do servidor. O próprio artigo 5º dispõe que um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é um sistema de gestão por competência.

O §1º do citado artigo, no entanto, prevê que “caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG – desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência”.

Por intermédio da Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, o citado MPOG definiu sistema de gestão por competência como sendo:

[...] a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores. (Art. 2º, inciso III).

Alessandra Martinewski Ruano, ensina que:

A gestão por competências integra todos os processos de gestão de pessoas (os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação

de desempenho) e demanda uma nova forma de gerenciar as pessoas. Isso faz com que todas as lideranças formais das empresas passem a se tornar gestoras de pessoas, orientadoras de comportamentos e direcionadoras de caminhos a serem seguidos por suas equipes. (RUANO, 2007, p. 9)

No capítulo II será abordada a questão da gestão por competência com maior profundidade. Quanto ao plano anual de capacitação, a citada Portaria nº 208/2006 prevê: “Os órgãos e entidades da Administração Federal deverão elaborar o respectivo Plano Anual de Capacitação até o primeiro dia útil do mês de dezembro do ano anterior ao de sua vigência.” (Art. 4º). E mais: “caberá ainda aos órgãos e entidades a elaboração do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, o qual será encaminhado à SRH até o dia 31 de janeiro do ano posterior ao de vigência.” (Art. 5º).

O próprio Decreto nº 5.707/06, em seu art. 2º, define os termos: capacitação, gestão por competência e eventos de capacitação, conforme a seguir transcritos:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: 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; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Segundo dados do *site* [www.gazetaonline.globo.com](http://www.gazetaonline.globo.com)<sup>1</sup> o Governo Federal mais que dobrou o orçamento para capacitação de servidores entre 2003 e 2009. Ainda de acordo com a matéria – veiculada em 21 de julho de 2009 – a capacitação de servidores é um dos grandes desafios da administração e a intenção do governo é aumentar as atividades no próprio local de trabalho, bem como “incrementar as iniciativas de capacitação à distância”. A notícia informa, ainda, que:

---

1 Disponível em: <[http://gazetaonline.globo.com/\\_conteudo/2009/07/113872-governo+federal+eleva+em+133+verba+para+capitacao.html](http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2009/07/113872-governo+federal+eleva+em+133+verba+para+capitacao.html)> Acesso em 17 ago. 2009.

[...] os relatórios de avaliação apresentados este ano, com dados referentes à execução de 2008, mostram que houve 49 mil participações de um universo de 239 mil servidores. Os números referem-se aos relatórios de sete ministérios e de 49 órgãos descentralizados de 16 diferentes ministérios.

Isso mostra a preocupação com o tema, embora a participação dos servidores em ações de capacitação ainda não seja plena.

Conforme reza a portaria citada anteriormente, os órgãos públicos federais devem elaborar até o primeiro dia útil de dezembro o seu Plano Anual de Capacitação. Embora seja uma obrigação do órgão, o próprio servidor deve estar atento à sua qualificação. É esse o perfil que um profissional deve adotar nos dias de hoje. Rogério Leme e Márcia Vespa ensinam que:

[...] antigamente, o empregado considerava que treinamento era obrigação da empresa, hoje, ele tem a consciência de que a obrigação é manter-se competitivo, e a busca pela empregabilidade é dele. (LEME, VESPA, 2008, p. 8).

A princípio a assertiva acima pode parecer direcionar-se somente para profissionais da iniciativa privada. No entanto, com as adaptações necessárias, notadamente no que tange à gestão por competências, certamente há como aplicar tais ensinamentos também ao serviço público. Isso porque o servidor precisa se conscientizar que, embora não seja necessário se preocupar com a empregabilidade, deve contribuir para que os objetivos e metas de sua instituição sejam alcançados. O desenvolvimento permanente deve ser uma preocupação do servidor, que deve estar atento às oportunidades de capacitação.

## **1.2 As ações de capacitação no Departamento de Polícia Federal**

A Diretoria de Gestão de Pessoal do DPF, em março de 2005, publicou a 2ª edição do Manual de Procedimentos de Capacitação. A 1ª edição havia sido produzida no ano de 2002. O referido manual objetivou auxiliar na implantação do Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Departamento de Polícia Federal, orientando as Equipes de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, das Unidades Centrais e Descentralizadas.

A iniciativa contribui no desenvolvimento das ações de capacitação do órgão. Consta do referido manual que:

No final de 2001, com a elaboração do Relatório final de realizações, ficou evidenciado o baixo número de execuções de ações de capacitação. Ao levantarmos

as causas possíveis para o problema, foi detectado que a falta de uma linha de trabalho única, um referencial em Brasília para apoio e orientação, a falta de padronização para determinadas ações, a falta de treinamento em gerenciamento das respectivas equipes de T&D, foram alguns fatores causadores da baixa produtividade quanto à Capacitação de Pessoal no DPF (...).nos anos de 2003 e 2004 não se elaborou os planos de capacitação para os respectivos anos, o que prejudicou sobremaneira a capacitação e desenvolvimento dos servidores do DPF, interrompido em 2004, à mingua de critérios para aplicações dos recursos, perdendo, não só o servidor, mas igualmente o DPF, pois o investimento na capacitação do servidor implica em retorno na melhoria do seu desempenho. (DPF/DGP, Manual de Procedimentos de Capacitação, 2005).

Visando sanar o problema, foi criado um grupo de trabalho. A partir daí foram editadas as Instruções Normativas nº 08/2004 (com pequenas alterações pela IN nº 09/2004); 12/2006 e 10/2007, no âmbito do DPF. Foram designadas Equipes de Treinamento e Desenvolvimento nas unidades centrais e descentralizadas, objetivando implementar ações de capacitação aos servidores do órgão.

O manual citado prevê procedimentos que vão desde o diagnóstico e levantamento de necessidades de treinamento (LNT), rol de modalidades de capacitação, até controle e avaliação, dentre outros. No LNT, se identifica o que não está funcionando, verificam-se as causas e, finalmente, as necessidades. O manual traz instrumentos que se bem aplicados podem ajudar a sanar os problemas relativos à capacitação dos servidores no âmbito do Departamento de Polícia Federal.

AIN nº 08/2004-DG/DPF traça normas gerais sobre as ações de capacitação. Estabelece as diretrizes e competências para o planejamento e a gestão dessas ações. Dispõe que o plano de capacitação poderá contemplar cursos presenciais e à distância, treinamentos, grupos formais de estudos, intercâmbios ou similares, estágios, seminários, palestras, congressos, encontros, simpósios e conferências. (Art. 2º)

Ainda criou, no âmbito da DGP, a Comissão de Gestão de Capacitação – CGC e, no âmbito das Unidades Centrais e Descentralizadas, as Equipes de Treinamento e Desenvolvimento – Equipes T&D, conforme foi dito anteriormente e atribuiu a essas equipes a incumbência de “coordenar, executar e controlar a política de capacitação do DPF nas suas unidades (...)” (art. 5º, caput). Compete, ainda às Equipes de T&D, dentre outras atribuições,

[...] participar da elaboração dos planos e projetos de desenvolvimento de Recursos Humanos de sua unidade e levantar as necessidades específicas de treinamento dos servidores lotados na sua unidade junto às diversas chefias. (incisos I e II do art.10).

O inciso IV do art. 8º da citada norma dispõe que compete aos Dirigentes das Unidades Centrais e Descentralizadas do DPF “aprovar os levantamentos anuais das necessidades de treinamento e a execução das ações de capacitação de sua Unidade”.

O artigo 12 dispõe sobre o já citado LNT e atribui às chefias, com o apoio da Equipe de T&D, considerar os seguintes aspectos para propor ações de capacitação:

- I - as metas e os objetivos de cada unidade para o próximo exercício;
- II - as deficiências identificadas na execução das diversas atividades que possam ser relacionadas a treinamento inadequado, insuficiente ou inexistente; e
- III - as atribuições de cada cargo/função.

O artigo citado é de suma importância. O estudo demonstra que é a chave de todo o processo e tem estreita relação com a capacitação por gestão por competências, conforme se verá no decorrer do trabalho.

A instrução normativa segue, regulando a questão da elaboração do plano de capacitação, a execução, controle e avaliação dessas ações e a seleção dos participantes

Deve-se ressaltar que as ações de capacitação no âmbito do Departamento de Polícia Federal são desenvolvidas pela Academia Nacional de Polícia – ANP – que, consoante organograma, está subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoal.

Nos incisos do artigo 119 da Instrução Normativa nº 013/2005-DG/DPF, de 15 de junho de 2005 estão elencadas as atribuições da ANP. Dentre elas:

- II - promover ações de ensino, formação e especialização focadas no desenvolvimento de profissionais de segurança pública, por meio de cursos e eventos similares;
- VI - propor, articular e implementar intercâmbio de informações com as escolas de polícia do país e organizações congêneres estrangeiras, objetivando ao aperfeiçoamento e à especialização dos servidores policiais; e
- VIII - elaborar estudos de viabilidade e propor contratos, convênios e instrumentos afins com órgãos e entidades congêneres, públicos ou privados, nacionais ou internacionais, tendo em vista o assessoramento, o planejamento e a execução de atividades de ensino, treinamento e desenvolvimento profissional ou as que ofereçam produtos e serviços de interesse do DPF.

De acordo com as informações veiculadas no portal da ANP<sup>2</sup> os cursos relacionados no Plano Anual da Capacitação – PAC, são direcionados a policiais de carreira e visam o desenvolvimento das competências profissionais. Foi aprovado pela Portaria n° 29/2009-DGP/DPF, publicada no Boletim de Serviço n° 10, de 15 de janeiro de 2009 e é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, prevista no Decreto n° 5.707/06. A solicitação de vagas nos eventos devem ser dirigidas, via hierárquica, diretamente aos proponentes dos mesmos.

O Plano Anual de Capacitação tem por finalidade a definição de cursos de formação, bem como de educação permanente, especialização, dentre outras ações de capacitação.

No que tange a educação continuada,

Os eventos de capacitação (...) são resultado da análise e seleção das propostas apresentadas pelas unidades centrais e descentralizadas do DPF. Esclarece-se, ademais, que os eventos foram previstos tendo como unidades proponentes as Diretorias do órgão, a fim de padronizar e otimizar as ações de capacitação, levando-se em consideração a pertinência e a subordinação técnica dos temas abordados (...). Para a instituição dos eventos de capacitação previstos neste plano o proponente deverá encaminhar solicitação à Coordenação de Ensino da ANP – COEN/ANP, acompanhada das informações necessárias, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias da data prevista para início do trimestre em que a ação de capacitação programada esteja inserida, objetivando subsidiar o planejamento e a execução do evento proposto. (Plano Anual de Capacitação – DPF, 2009).

O item 4 do PAC informa que o público interno do DPF poderá acessar o cronograma de eventos de capacitação previsto para o ano de 2009 na página da ANP na intranet (<http://intranet.dpf.gov.br/anp>). Há a ressalva de que a execução dos eventos está condicionada a disponibilidade orçamentária da ANP (item 5.1) e que “algum dos eventos poderão ser cancelados ou remanejados para outro trimestre letivo, assim como, em caráter excepcional, novos eventos poderão ser instituídos pela ANP”. (item 5.2).

Outras ações de capacitação estão previstas na Rede Nacional de EAD<sup>3</sup>. A rede foi criada em 2005 pela Secretaria Nacional de Segurança Pública, em parceria com a Academia Nacional de Polícia. É uma escola de ensino à distância, destinada a profissionais de segurança pública. A iniciativa de capacitação parte do servidor que se inscreve no próprio ambiente virtual. Sua inscrição é avaliada pelo gestor do EAD.

2 Disponível em: <https://webvpn.dpf.gov.br/http/0/intranet.dpf.gov.br/anp>. Acesso em: 12 ago. 2009.

3 EAD - Ensino a distância.

Ainda quanto ao ensino à distância a Academia Nacional de Polícia dispõe da plataforma ANP.net - Universidade Corporativa Virtual da Polícia Federal, acessada pela endereço eletrônico <https://ead.dpf.gov.br>.

A capacitação permanente do servidor é uma preocupação constante do Departamento de Polícia Federal. Sobre o tema, vale citar o que consta do Planejamento Estratégico, expressando qual é a meta do DPF para o ano de 2022, recentemente publicado:

**6.3 Programa permanente de treinamento.** Existência de um programa permanente de treinamento, individual e coletivo, com avaliações periódicas que se reflitam na carreira, abrangendo os aspectos técnico, jurídico, físico, tático-operacional, entre outros;

**8.1.2 Estratégia: Capacitar o pessoal para o desempenho de suas atribuições.**

**Descrição:** Capacitar e desenvolver o pessoal, por meio de cursos de formação, aperfeiçoamento e de altos estudos, além de treinamentos específicos, com a finalidade de: fornecer os pré-requisitos básicos ao cabal desempenho de suas funções e atribuições; desenvolver uma cultura de excelência; dotar os quadros de conhecimento, agregando valores e desenvolvendo novas aptidões;

**8.1.2.1 Meta: Identificação das necessidades de capacitação. Descrição:**

Realizar estudo com a finalidade de propor programas de treinamento e desenvolvimento, devendo ser definidos de forma a compatibilizar os seguintes tipos de necessidades:

- operacionais e administrativas: voltadas para garantir o desempenho das atividades operacionais e administrativas, normalmente associadas à capacitação das pessoas para executar os processos atuais;

- estratégicas: voltadas para assegurar a preparação das pessoas às necessidades futuras da instituição (novos processos, novas tecnologias, novas instalações, novas metodologias), identificadas com base nos respectivos planos estratégicos;

- de pessoal: voltadas para desenvolver os servidores, normalmente identificados com base em seu perfil e aspirações individuais, capacitando-os para seus novos passos de carreira. (...);

**8.1.2.2 Meta: Elaboração de Plano Geral de Ensino e Capacitação. Descrição:**

Elaborar planos de capacitação de servidores policiais e administrativos, em processo de qualificação e requalificação;

**8.1.2.3 Meta: Criação de comissão para reestruturação e modernização do ensino no DPF. Descrição:** Criar grupo de especialistas para estudar e propor a reestruturação e modernização do ensino profissional e universitário, com revisão de propostas pedagógicas; currículos; documentação escolar; planos gerais de ensino, de cursos, de matérias e de estágios, dentre outros, com vistas à permanente manutenção e atualização dos profissionais de Segurança Pública (...);

**8.1.2.8 Meta: Implementação da prática de ensino à distância. Descrição:** Implementar a cultura de ensino à distância no âmbito do DPF, permitindo que todos os servidores tenham acesso a cursos de capacitação virtual, em qualquer local do país ou mesmo no exterior, construídos de modo que se possa nivelar as melhores práticas de gestão e doutrinas policiais;

**8.9.3.3 Meta: Atualização de conhecimentos. Descrição:** Promover a atualização de conhecimento para o público interno, por meio de cursos de treinamento gerencial e de pós-graduação, estágios, seminários, simpósios, ciclos de palestras etc., com a devida multiplicação do conhecimento por aqueles que realizaram as atividades.

As metas são ambiciosas, mas necessárias. Se a visão do Departamento de Polícia Federal é tornar-se uma referência mundial em segurança pública, conforme consta do próprio planejamento estratégico supracitado, é fundamental que as pessoas que compõem o órgão estejam capacitadas. As iniciativas até então adotadas são elogiáveis, mas podem ser melhoradas, notadamente se o órgão adotar o modelo de gestão por competências e se os servidores forem efetivamente avaliados nesse modelo, visando sua melhor capacitação.

## 2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O modelo de gestão deve atender às razões de ser da instituição e desta forma, considerar as suas estratégias. O Departamento de Polícia Federal começou a pautar suas ações, apoiando-se em um planejamento estratégico.

A gestão de pessoas é um aspecto fundamental que deve ser observado pela Administração e a capacitação dos servidores precisa apoiar-se em um modelo de gestão por competências, pois baseado neste modelo há a possibilidade de se identificar os aspectos necessários ao desenvolvimento e à capacitação do servidor para um desempenho satisfatório de suas funções.

A gestão por competência é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento, instituída com pelo Decreto nº 5.707/06, conforme mencionado no Capítulo I.

Ainda no capítulo anterior, foi apresentado o conceito previsto no art. 2º da citada norma. Segundo o decreto, gestão por competência seria:

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.

Assim, percebe-se com nitidez a busca de um novo modelo de gestão. De acordo com Joel Souza Dutra (2009), a gestão de pessoas deve estimular que a empresa e os colaboradores se desenvolvam mutuamente. Essa postura pode também ser adotada no serviço público.

O objetivo deve ser a melhora dos resultados e dos serviços prestados ao cidadão e à população em geral, bem como o desenvolvimento permanente do servidor público. Por que adotar o novo modelo de gestão? O mesmo autor traz a resposta:

A gestão de pessoas sempre se preocupou com o controle das pessoas, traduzido no procedimento de captação, remuneração, capacitação, carreira, desempenho, movimentação, etc. Ou seja, as práticas e políticas para gestão de pessoas têm nesse referencial o controle da pessoa como objetivo maior, pressupondo um papel passivo da mesma. A realidade organizacional foi demandando maior envolvimento das pessoas, foi estimulando um papel mais ativo, mas a prática na gestão de pessoas não conseguiu acompanhar e gerou grande defasagem e dissonância em relação a essa tarefa (...). O que causa esse descompasso é uma interpretação equivocada da realidade pelos modelos de gestão tradicionais que sempre partem

da idéia de que a relação entre empresa e pessoas é de natureza conflitante e não há espaço para a construção de objetivos comuns e de parcerias. No momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento. (DUTRA, 2009, p. 43-44).

Para tanto, há a necessidade de capacitar os servidores e adequar suas competências aos objetivos das instituições. Sobre esse aspecto, afirma Mascarenhas (2008, p. 177):

O conceito de competência vem sendo utilizado para construção de uma abordagem alternativa às metodologias tradicionais de gestão do desempenho.

Ao se falar em gestão por competência é necessária uma breve análise sobre o conceito de gestão de pessoas. Segundo Joel Souza Dutra, gestão de pessoas é:

Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. (DUTRA, 2009, p. 17).

Para compreensão do conceito, este autor define os termos: “políticas” e “práticas”:

**Políticas** são os princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e **práticas** os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo. (DUTRA, 2009, p. 17).

Nota-se a importância da gestão de pessoas para qualquer instituição. De que adianta um belo patrimônio, atribuições e missão bem definidos, dinheiro em caixa, se a organização não gere as pessoas que a compõe de maneira satisfatória? Por isso, a área de gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais importante no planejamento estratégico de qualquer instituição que almeja o sucesso em suas atividades.

O ser humano deve ser visto em todos os seus aspectos, para poder ser um diferencial de ordem competitiva dentro da instituição. Não deve ser tratado como mero recurso.

Relevante a contribuição de Mascarenhas (2008, p. 195) sobre o tema:

Se analisarmos as descrições de cargo ao longo das últimas décadas, notaremos transformações substanciais. Na década de 1980, essas descrições restringiam e

delimitavam as atividades que deveriam ser desempenhadas pelos indivíduos. Atualmente há uma preocupação crescente com as expectativas de entrega desses cargos, abrangendo não somente atividades básicas, mas principalmente expectativas quanto à contribuição proativa dos indivíduos ao desenvolvimento organizacional.

A gestão de pessoas passou por diversas mudanças ao longo dos anos. Hoje, dentro da administração moderna, na área de recursos humanos, deixou-se de lado a tradicional prática de somente gerir funções administrativas.

Neste sentido, vale citar o pensamento de Alessandra Martinewski Ruano sobre a importância da gestão por competência:

A integração entre o modelo de competências e o de gestão de pessoas pode proporcionar ao RH a sua dimensão estratégica. A consequência será uma atuação voltada para resultados, auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais. Tal modelo presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambos siga na mesma direção e atinja resultados. A definição das competências é a chave principal do modelo. (RUANO, 2007, p. 4-5).

Percebe-se cada vez mais o caráter estratégico da gestão de pessoas dentro das instituições. Na proposta de gestão por competência,

[...] a vinculação estreita e direta do desempenho individual e funcional com as metas estratégicas é substituída pela associação e coordenação das competências individuais, que devem ser integradas à construção de competências coletivas consideradas relevantes à organização. De fato, a gestão das competências é um referencial que busca integrar o conceito de competência individual ao conceito de competência organizacional. Entre as propostas metodológicas que a compõem, a gestão de pessoas por competências seria uma visão alternativa aos critérios tradicionais de administração de RH. (MASCARENHAS, 2008, p. 177).

O supramencionado autor, ressalta:

[...] as empresas e os indivíduos trocam competências continuamente. As organizações geram oportunidades de aprendizagem e disponibilizam aos indivíduos seus recursos, preparando-os para enfrentar novas profissões dentro ou fora dela. Ao mesmo tempo, os indivíduos, com base em seus conhecimentos e em suas experiências, contribuem com as organizações com a mobilização de suas capacidades individuais, desenvolvendo-as e capacitando-as a enfrentar novos desafios. (DUTRA *apud* MASCARENHAS, 2008, p. 191).

A gestão de pessoas assume uma posição de destaque na administração das empresas e as decisões neste âmbito devem ser voltadas para os objetivos das organizações. Nesse contexto a gestão por competências atende à essa nova perspectiva.

## 2.1 Competências organizacionais e competências individuais

Os conceitos até aqui expostos abordam dois aspectos: as instituições e as pessoas que as integram. Ambas possuem competências que lhes são próprias. Segundo Dutra (2009, p. 22-23), quanto às “organizações”, as competências são “características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se insere”.

No que tange as competências das “pessoas”, o autor ensina que estas podem ou não ser aproveitadas pela organização. A competência individual seria “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”. (DUTRA, 2009, p.22-23).

Essa situação, no entanto, não é estanque. Há uma constante troca de competências e conhecimentos entre as duas esferas.

Mascarenhas (2008, p. 104) observa, em relação às competências da empresa, que:

Uma competência organizacional não é constituída por recursos isolados (como uma competência individual ou uma tecnologia patenteada), mas pelo resultado de uma complexa harmonização de múltiplos recursos disponíveis à organização e integrados ao longo de sua história.

Citando Phahalad e Hamel, o mesmo autor traz o conceito de competência organizacional como,

[...] uma articulação de recursos organizacionais, um aprendizado da organização, um saber-fazer coletivo e complexo, especialmente no que diz respeito à coordenação das diversas habilidades de produção e à integração de múltiplas correntes de tecnologia. (PHAHALAD e HAMEL, 1997, p. 239, *apud* MASCARENHAS, 2008, p. 185).

Aplicando os conceitos expostos ao Departamento de Polícia Federal, pode-se buscar identificar as competências da organização. A partir dos dispositivos constitucionais previstos nos incisos I a IV do §1º do art.144, é possível a construção das competências organizacionais para o cumprimento de suas atribuições.

Obviamente que esse quadro não deve cingir-se ao cumprimento das atribuições previstas na Constituição. Deve ampliar o seu horizonte e não se limitar a isso. Esse é o objetivo do órgão. Com efeito, o Planejamento Estratégico da instituição, que é a meta para a Polícia Federal no ano de 2022 estabelece, além da missão de “exercer as funções de polícia administrativa e judiciária, cumprindo suas atribuições legais, no estado democrático de direito, a fim de contribuir para manter a lei e a ordem, na preservação da segurança pública”, a visão: “tornar a Polícia Federal uma referência mundial em segurança pública”.

Assim, o órgão busca a excelência no seu campo de atuação. Para tanto, deve ir. Deve almejar competências seletivas e/ou essenciais, além das competências organizacionais básicas. As primeiras contribuiriam, conforme exposto por André Ofenhejm Mascarenhas (2008, p. 189), “para diferenciação da organização em seu mercado”. As segundas contribuem ao “pioneirismo, à diferenciação e à liderança da organização em múltiplos mercados”.

E quanto às competências individuais? O que se deve esperar do trabalhador no novo modelo? Mascarenhas observa que:

O conceito tradicional de qualificação para o posto de trabalho surgiu em contextos caracterizados pelos cargos definidos e atividades prescritas pelo sistema produtivo burocratizado, postulando que os indivíduos acumulassem as capacidades necessárias ao desempenho das atribuições rigidamente prescritas pela alta direção (...). Os trabalhadores assumiram novas responsabilidades na organização, para as quais devem dominar uma variedade mais ampla de capacidades e conhecimentos (...). Coloca-se em destaque, portanto, expectativas comportamentais importantes, entre elas a autonomia, a iniciativa e o comprometimento. De fato, o conceito de competência assimila essas novas dimensões da qualificação (...). Para muitos autores, a emergência do conceito de competência pode ser relacionada ao surgimento de novas configurações à execução do trabalho, organizações que enfatizam o trabalho em equipe e a responsabilização coletiva na execução das estratégias, exigindo assim novos conhecimentos e atitudes dos indivíduos. Desse modo, associa-se o surgimento do conceito de competência à crise do modelo dos postos de trabalho. Dada a crescente incerteza que caracteriza os cenários competitivos, os processos de previsão e planejamento nas organizações se detêm cada vez mais no resultado do trabalho, em detrimento da definição da maneira como o trabalho será realizado. Trata-se de um deslocamento do foco da organização: da ênfase na previsão do processo para a previsão dos resultados, o que se coloca em destaque as iniciativas inteligentes dos indivíduos. (MASCARENHAS, 2008, p. 178-181).

Interessante observar a mudança de paradigma ao longo dos anos e as mudanças de metodologias de gestão, notadamente quanto à participação do trabalhador nesse processo.

A instituição é composta por pessoas, por servidores aprovados em concurso público cujas funções estão definidas em regulamentos próprios. A definição das competências deve ir além das atribuições de cada cargo. Da mesma forma como as competências organizacionais não devem ser somente as básicas. É preciso mais.

No modelo proposto, as competências individuais devem se relacionar com as funções exercidas pelo servidor, elaborando-se um mapa de competências.

E qual o objetivo desse método? Inicialmente identificar que atributos o servidor que exerce determinada função deve ter para desempenhar seu mister satisfatoriamente.

A gestão por competências pode ter vários objetivos, tais como planejamento, recrutamento, seleção de pessoal, dentre outros. O foco do presente trabalho, no entanto, é a utilização da gestão de competências para fins de capacitação. Interessante notar a observação de Alessandra M. Ruano:

O entendimento da competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere à empresa como um todo. A segunda trata da competência das pessoas que trabalham na organização (...). As competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais (...). As pessoas dentro de uma organização trabalham com um objetivo comum, à medida que se desenvolvem as competências individuais e organizacionais. As competências individuais fornecem estruturas e padrões para os sistemas de recursos humanos, auxiliam as pessoas a se alinharem com a organização e a contribuir para uma visão compartilhada que os permite seguirem a mesma direção. (RUANO, 2007, p. 10 e 12).

A autora afirma que as competências individuais fornecem estruturas e padrões para os sistemas de recursos humanos. Ou seja, insere na gestão de pessoas o caráter estratégico que merece ter.

Assim, as competências e a atuação dos trabalhadores se alinham e caminham junto com os objetivos e metas da organização. Conhecida a competência do órgão, pode-se chegar às competências individuais, mapeando-as por cada função exercida dentro da instituição.

As competências institucionais norteiam a definição das competências individuais. A adoção do modelo de competências faz com que a gestão de pessoas também esteja direcionada com a missão institucional.

Como exemplo, Ruano cita que o modelo de gestão de pessoas por competência foi adotado pela Caixa Econômica Federal a partir de 2002 e que sua prioridade é o desenvolvimento das pessoas.

No modelo de gestão por competência o desenvolvimento permanente do servidor é uma consequência natural do processo. Ao se identificarem as competências individuais, indubitavelmente está se dizendo o que se espera daquele servidor. Qual deverá ser a sua entrega.

Neste processo as competências da função – elencadas por intermédio do mapeamento referido ao final do presente capítulo – são confrontadas com as dos profissionais que as ocupam. Apurado o *gap*<sup>4</sup>, pode-se estabelecer as ações que devam ser desenvolvidas.

No modelo adotado pela Caixa Econômica, citado acima, seguiram-se vários passos. Dentre estes, a elaboração do chamado PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, para implantação de ações de desenvolvimento planejadas. O tema será abordado no capítulo IV.

## 2.2 Mapeamento das competências

O mapeamento de competências das empresas deve estar alinhado com sua estratégia, com sua missão institucional. Não é imutável, no entanto. Assim, na visão de André O. Mascarenhas,

Uma competência organizacional pode formar-se progressivamente à medida que as pessoas mobilizam suas capacidades em interdependência com outros recursos, interagem criativamente uma com as outras, compartilham conhecimentos utilizando-os para resolver problemas e aproveitar oportunidades. Ao articularem a tecnologia às suas capacidades, formulam proposições criativas e experimentam soluções, repensam rotinas e sistemas gerenciais, questionam valores e procedimentos característicos da cultura organizacional, (re)construindo coletivamente competências organizacionais. Em muitas organizações, esses processos recebem o nome de desenvolvimento de competências. (MASCARENHAS, 2008, p. 202).

---

<sup>4</sup> Termo em inglês que significa “brecha”. Utilizado para indicar a diferença entre as competências que o colaborador já possui e as competências que precisa adquirir para bem desempenhar suas atribuições.

Rogério Leme entende que a elaboração de um “inventário comportamental”<sup>5</sup> é extremamente útil para o mapeamento de competências, pois

[...] permite a identificação das competências comportamentais necessárias para que a empresa possa agir alinhada à missão, à visão e aos valores através da condução de uma atividade em que os próprios colaboradores identificam as competências da organização, de forma simples, rápida e participativa (...). As competências identificadas servem como base e sustentação para todo o processo de Gestão por Competências de forma sólida, pois trabalham com a redução da subjetividade e têm comprovação matemática (...). A proposta do Inventário Comportamental é trabalhar com os Indicadores de Competências Comportamentais, que são os comportamentos que podem ser observados nas pessoas (...). O papel do Inventário Comportamental é identificar quais são esses comportamentos, os bons, os ruins e quais precisam ser “implantados/desenvolvidos” nos colaboradores. (LEME e VESPA, 2008, p. 127).

Citando RIBEIRO (2003), Alessandra Martinewski Ruano expõe que o modelo de competência é necessário posto que:

[...] permite identificar as competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, na sequência, realizar um inventário das competências internas. Essa visão apresenta o estado futuro desejado, a intenção estratégica da empresa, orientando políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências disponíveis na organização e aquelas necessárias à consecução dos seus objetivos. (RIBEIRO, 2003, apud RUANO, 2007, p. 24).

No que tange o mapeamento das competências, a participação de todos os envolvidos no processo é fundamental para o sucesso desse modelo. Neste sentido se manifesta Alessandra M. Ruano:

A participação é a chave para a instalação com sucesso de um sistema de competências; elas significam mais quando um percentual maior da organização apresenta opiniões, escreve sobre elas e as discute. Desta forma, cria-se uma oportunidade de construir comprometimento para usar o sistema quando ele realmente estiver funcionando. Muitas ações podem ser colocadas em prática no sentido de promover a participação das pessoas na identificação de competências. Em muitas empresas são realizados seminários e workshops para que as pessoas tenham contato com os conceitos e possam fazer um ensaio na identificação de competências para a área. (RUANO, 2007, p. 25).

---

5 O inventário comportamental, segundo o autor citado, “é uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à missão, à visão aos valores e à estratégia da organização”.

O mapeamento é um dos instrumentos da gestão por competência. São diversas as suas utilidades. O mapeamento permite, dentre outros aspectos positivos, que se identifiquem objetivamente os atributos necessários de cada cargo ou função do colaborador.

O manual de capacitação publicado pelo Departamento de Polícia Federal dispõe que os cursos “devem propor o desenvolvimento de competências e proporcionar a aquisição de conhecimento, o desenvolvimento de habilidades de execução e o aperfeiçoamento de atitudes”. O texto prevê, ainda, que preferencialmente devem ser desenvolvidas as competências essenciais e distintivas<sup>6</sup> e as de suporte<sup>7</sup>.

As disposições do manual citado serão abordadas com maior profundidade no capítulo IV. Não obstante as posições expostas anteriormente, no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a Secretaria de Gestão desenvolveu o sistema de gestão por competência, inclusive com a incumbência de auxiliar outros entes públicos no mapeamento de competências, por intermédio do SERPRO e da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. A metodologia será apresentada no Capítulo IV.

---

6 são competências que permitem o desempenho das atividades da organização com reconhecimento de qualidade pela sociedade – capacitação que objetiva o aperfeiçoamento do servidor no seu trabalho melhorando sua eficiência e qualidade (manual de capacitação do DPF).

7 são competências que aumentam a capacidade individual de trabalho e otimizam o exercício da atividade (manual de capacitação do DPF).



## 3. AVALIAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS

### 3.1 Avaliação. Noções gerais

A avaliação de desempenho pode trazer diversos benefícios ao servidor e à instituição como um todo e ser realmente eficaz. É um instituto antigo da área de recursos humanos e os dados nela colhidos podem ser fonte de informações para a gestão estratégica da organização, além de servir como base para o desenvolvimento e a capacitação do servidor avaliado.

O assunto é abordado por todos os doutrinadores que escrevem sobre gestão de pessoas. Entre eles Idalberto Chiavenato:

Nas organizações, as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, o trabalho deste passou a ser avaliado. Mesmo os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes. (CHIAVENATO, 2009, p. 109).

Esse mestre demonstra que o desempenho varia de pessoa para pessoa e está condicionado a diversos fatores, dentre os quais o valor da recompensa. Esta depende do esforço individual para ser alcançada.

A noção de recompensa é muito relativa. No serviço público pode ter várias nuances, dentre elas a própria capacitação profissional do servidor, a melhora de suas competências e de seu permanente desenvolvimento.

Acredita-se que no Departamento de Polícia Federal a avaliação de desempenho não vem surtindo os efeitos benéficos que poderia. Sobre esse assunto, Chiavenato diz que:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa (...). A avaliação de desempenho é um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, **carências de treinamento** e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na verdade, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no

desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 113). (Original sem destaque).

Analisando as observações feitas pelo renomado autor, pode-se afirmar que poucos ou nenhum dos aspectos supracitados estão sendo desenvolvidos a partir dos resultados das avaliações de desempenho. A avaliação não gera - como poderia - a possibilidade de se localizar problemas na gestão de pessoas, não produz informações para ações de capacitação. Somente se vê algum resultado no que tange à progressão funcional e o estágio probatório. Frise-se, ainda, que após chegar à classe especial o servidor não é mais avaliado.

Diversos aspectos foram abordados. Dentre eles a questão do treinamento. Conforme mencionado anteriormente, um dos objetivos da avaliação de desempenho é o de determinar as necessidades de treinamento e as oportunidades de desenvolvimento pessoal. Indiretamente isso beneficia a instituição.

### **3.2 A avaliação no Departamento de Polícia Federal e o modelo proposto**

Dois tipos de avaliação são efetuadas regularmente no Departamento de Polícia Federal. São elas:

- avaliação do servidor durante o estágio probatório e
- avaliação para fins de progressão funcional.

A Lei 9.266/96, alterada pela Lei nº 11.095/05, prevê que o Poder Executivo deverá, em regulamento, dispor sobre os requisitos e condições de progressão<sup>8</sup> e promoção na Carreira Policial Federal (§1º do art. 2º).

A progressão foi disciplinada pelo Decreto nº 2.565/98. Dois são os requisitos para a progressão do servidor:

- a avaliação de desempenho satisfatório e
- cinco anos ininterruptos de efetivo exercício na classe em que estiver posicionado o servidor.

---

<sup>8</sup> Progressão consiste na mudança de classe em que esteja posicionado o servidor, para imediatamente superior (art. 2º do Decreto nº 2.565/98).

Caso o servidor não atinja o desempenho satisfatório, permanecerá na mesma classe, até que a média dos resultados dos últimos cinco anos seja considerada satisfatória.

De acordo com os termos do citado decreto, a avaliação será realizada pela chefia imediata do servidor e confirmada pela autoridade superior, devendo contemplar os resultados alcançados no desempenho do cargo ou função.

A Portaria Interministerial nº 23, de 13 de julho de 1998, definiu os critérios de avaliação de desempenho do servidor para fins de progressão. De acordo com a citada portaria, os seguintes itens deverão ser observados, os quais somados, podem totalizar até 140 pontos:

- Qualidade e quantidade de trabalho;
- Iniciativa e cooperação;
- Assiduidade e Urbanidade e
- Pontualidade e Disciplina

A avaliação do servidor público federal em estágio probatório está prevista no artigo 20 da Lei nº 8.112/90. Nos incisos do citado dispositivo, há previsão de que serão observados os seguintes fatores: assiduidade; disciplina, capacidade de iniciativa; produtividade e responsabilidade. Este são os objetos da avaliação no estágio probatório. Eles servem, segundo os dispositivos legais, para aferir a aptidão e capacidade do servidor para o cargo.

Assim, as avaliações feitas no Departamento de Polícia Federal buscam verificar: quais servidores podem ser progredidos e, de outro lado, quais devem ser aprovados ou não no estágio probatório.

O estudo acerca das referidas avaliações não é o foco do presente trabalho, mas não há como deixar de mencionar que as metodologias não são muito efetivas. Não é comum ver servidores sem progressão ou reprovados em estágio probatório devido a uma má avaliação de suas atividades. Ademais, os resultados verificados nas avaliações não tem outros objetivos.

Será que essas avaliações de desempenho cumprem bem o seu papel? Acredita-se que deixam a desejar. Diversos fatores contribuem para isso e o assunto será novamente abordado mais adiante.

Como visto, as avaliações que existem hoje não são dirigidas especificamente à melhoria do serviço público ou ao desenvolvimento do servidor.

Como avaliar efetivamente o servidor e estimular a melhora de seu desempenho profissional se as avaliações de desempenho efetuadas não identificam objetivamente os problemas da instituição, as carências de treinamento e as ações de capacitação que devem ser adotadas?

Não há, conseqüentemente, programas institucionais de treinamento voltados para a capacitação do servidor, baseados em possíveis carências identificadas nas avaliações de desempenho citadas anteriormente.

Idalberto Chiavenato faz uma crítica sobre o tema:

Os programas de avaliação do desempenho se tornaram tão comuns, que frequentemente criam nos encarregados de sua aplicação uma tendência para o descuido. (CHIAVENATO, 2009, p. 161).

Conforme dito, os métodos de avaliação não são eficazes. André Ofenhejm Mascarenhas (2009) menciona que os processos de avaliação sempre tiveram diversos obstáculos, principalmente pelas dificuldades enfrentadas pelos gerentes ao terem que julgar seus subordinados, por questões diversas, entre elas:

- o avaliador não se recorda dos detalhes da atuação dos subordinados;
- os julgamentos são incompletos, parciais e injustos;
- falta de critérios;
- inclinações pessoais;
- falta de crença na relevância da avaliação e efetiva utilização para o planejamento de atividades.

Complementando, o autor cita Lucena:

Muitos chefes cumpriam com as etapas do processo por mera formalidade. Em muitas empresas, a gestão do desempenho, da maneira como era operacionalizada, não atingia seus objetivos. (LUCENA, 1992 *apud* MASCARENHAS, 2009, p. 207).

E quais os objetivos que devem ser considerados? O que pode ser aproveitado a partir de uma avaliação do colaborador? Novamente Idalberto Chiavenato (2009, p. 160) aborda a matéria. Afirma que apenas cinco objetivos deveriam ser considerados na avaliação de desempenho:

- Adequação da remuneração das pessoas ao seu desempenho;
- Coligir e armazenar informações para ações administrativas futuras;
- Melhorar o processo seletivo de novos empregados;
- Conjuguar objetivos organizacionais e melhoria do desempenho e
- Identificar necessidades de treinamento.

Obviamente que se deve adequar às realidades do serviço público. No entanto, os dois últimos objetivos citados estão relacionados diretamente ao tema do presente trabalho: avaliação objetivando a melhoria de desempenho e as necessidades de treinamento. Isto mostra a importância da avaliação como forma de desenvolvimento permanente do servidor e, conseqüentemente, da melhora do serviço prestado.

Para uma avaliação de desempenho efetiva, é fundamental que o avaliado tenha um *feedback* sobre seu trabalho, com informações e condições para melhorar seu desempenho.

No modelo proposto, ou seja, avaliando o servidor com base em competências, pode-se demonstrar as reais necessidades dos colaboradores e seus pontos fracos, para que desta forma a organização possa planejar as ações de desenvolvimento e dirigi-las de acordo com as suas necessidades.

Idalberto Chiavenato (2009) afirma que:

[...] a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização (...) é um meio para obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas organizações. (CHIAVENATO, 2009, p. 120 e 124).

Todas as críticas apontadas anteriormente são relevantes para a nova abordagem da avaliação baseada em competências. A metodologia da gestão por competências encontra-se exposta no Capítulo II.

Assim, percebe-se que a avaliação tradicional é voltada para o controle, recheada de vícios e sem impacto na melhora do serviço prestado ou no permanente desenvolvimento do servidor.

Diferentemente, a avaliação baseada em competências, dentre outros aspectos positivos, busca a capacitação do colaborador. Conforme defende Mascarenhas (2009):

Em termos de procedimentos, muitas organizações estruturam a avaliação das competências com base nas informações geradas pela avaliação 360°. Essa metodologia permite que se sistematize e disponibilize a um indivíduo as percepções de diversas outras pessoas, que com ele ou ela convivem cotidianamente, acerca de seu desempenho profissional. Adotar a gestão por competências implica avaliarmos a atuação das pessoas segundo critérios de desempenho como etapa fundamental à promoção e ao direcionamento de seu desenvolvimento. (MASCARENHAS, 2009, p. 208).

O autor cita uma das formas de avaliação, que é a avaliação 360°. Alessandra M. Ruano, citada mais adiante, também fala neste tipo de avaliação, que ela considera fundamental dentro do enfoque de competências. Resumidamente pode-se descrever esse tipo como sendo a avaliação onde todos os participantes do processo devem ser ouvidos: chefia, subordinado e pares. Obviamente que o modelo pode variar. De qualquer forma, não é o objetivo do presente trabalho definir, descrever ou apontar a melhor forma ou método de avaliação.

O fundamental é entender que a adoção da gestão por competências - tão abordada nos capítulos anteriores - permite o direcionamento das ações de desenvolvimento do avaliado e isso traz grandes benefícios para a instituição.

Importante salientar que algo precisa ser mudado, independente da forma de avaliação que se adote. O importante é que o modelo seja baseado em competências para fins de capacitação. A avaliação encarada dessa forma, traz benefícios, posto que estimula a carreira e o desenvolvimento permanente do servidor.

Entendida a metodologia, os problemas referentes à avaliação com o tempo, tendem a desaparecer, afinal o principal objetivo desta, que nada mais é do que o desenvolvimento do colaborador e, conseqüentemente, da Instituição, será alcançado.

Os avaliadores passarão a ter critérios objetivos e não se sentirão desconfortáveis em avaliar o colaborador, posto que a consequência será a capacitação e o desenvolvimento do mesmo, o seu crescimento profissional.

Não obstante às críticas apontadas ao atual modelo, a avaliação por competências para fins de capacitação não exclui os outros procedimentos atualmente adotados, seja para fins de progressão, seja para verificar a aprovação ou não do servidor no estágio probatório. Fica a reflexão, no entanto, para que os processos sejam revistos, considerando as ponderações e críticas apontadas neste trabalho.

### 3.3 Gestão de desempenho e por competência. Avaliação

De acordo com Rogério Leme (2008) as pessoas respondem pelos fatores que influenciam o desempenho da organização, posto que são elas que compõem a empresa; que atingem as metas e a visão institucional. Por isso a importância da gestão de desempenho. Segundo Leme,

[...] a avaliação de desempenho com foco em competências olha para o futuro, pois o futuro é o desenvolvimento das pessoas e os resultados obtidos no passado servem para ser analisados para a criação de novas estratégias e alternativas (...) tem como objetivo identificar a necessidade de treinamento do colaborador comparando as competências técnicas e comportamentais mediante aquelas necessárias para a função que ele executa. (LEME, 2008, p. 51).

Se a competência abrange os aspectos dos conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades), a avaliação dessas capacidades, ou seja, a avaliação baseada em competências fornece subsídios para a instituição desenvolver ações de capacitação adequadas às necessidades dos servidores.

Joel S. Dutra ensina que a avaliação de desempenho deve interagir três dimensões: o desenvolvimento<sup>9</sup>, o esforço<sup>10</sup> e o comportamento<sup>11</sup>. Essas três dimensões precisam ser avaliadas separadamente. O autor conclui afirmando que:

As empresas, em sua maior parte, exigem das pessoas unicamente o esforço; ao fazê-lo orientam-se para o curto prazo. De outro lado, as empresas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão orientadas para o médio e longo prazo. No momento em que vivemos, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada. (DUTRA, 2009, p. 162).

Pode-se fazer uma associação entre as dimensões citadas por DUTRA com os aspectos abordados quando se trata da gestão por competência, ou seja, em conhecimentos, habilidades e atitudes.

No próximo capítulo será apresentado o modelo de desenvolvimento individual adotado pela Caixa Econômica Federal. Rogério Leme (2008) sugere a adoção do chamado “Painel de Desempenho do Colaborador”. Por intermédio dele,

9 “o nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa de desempenho”.

10 “o esforço de uma pessoa difere de seu desenvolvimento em função da qualidade de sua agregação para a empresa (...) o esforço está vinculado à motivação da pessoa e a condições favoráveis oferecidas pela empresa ou mercado”.

11 “Pode afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa ou não. Com certeza, afetará o ambiente organizacional e o desenvolvimento e o esforço de outras pessoas”

[...] o gestor imediato terá um instrumento que permitirá a visualização de tudo o que está ocorrendo com seu liderado, permitindo que sejam feitas as intervenções necessárias para garantir que os resultados organizacionais sejam atingidos, ou seja, que a entrega do colaborador seja dentro das expectativas da organização. (LEME, 2008, p. 56)

Segundo LEME (2008), para fazer a gestão do desempenho é necessário que haja a avaliação de desempenho com foco em competências. Nas palavras do citado autor este é “o instrumento que identifica as distorções entre o que é esperado e o que é realizado pelo colaborador, enquanto a gestão do desempenho é o agir nas causas dessas distorções”.

Ao optar por esse instrumento, a empresa assume um compromisso implícito de promover um ambiente de desenvolvimento de infra-estrutura e de pessoas, por meio de investimentos estratégicos e capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores. (LEME, 2008, p. 58).

Neste sentido, a avaliação de desempenho para fins de capacitação dará um resultado efetivo para a instituição, pois permite ações corretivas, no sentido de capacitar, de habilitar o servidor para o exercício de suas funções.

Ruano também menciona a questão das competências organizacionais e individuais em relação a avaliação de desempenho. Ela afirma que ditas competências geram a possibilidade do desenvolvimento de ações estratégicas de recursos humanos, com sistemas de avaliação mensuráveis.

[...] deixamos de admitir que as pessoas sejam valorizadas por um estoque de conhecimentos adquiridos para reconhecer quais desses conhecimentos serão colocados em prática e com qual aproveitamento. Entretanto, não há como orientar pessoas em um ambiente organizacional sem o devido alinhamento com as estratégias organizacionais. A prática desse modelo de forma compartilhada (RH e estratégia) proporciona às organizações condições de medir seus resultados no que se refere ao seu ativo mais importante hoje no mundo dos negócios: o capital intelectual. (RUANO, 2007, p. 5 e 9).

Conforme a autora, a mensuração dos resultados com base nas competências é fundamental para que se possa analisar os valores criados e os resultados gerados.

Os sistemas tradicionais de avaliação, a avaliação direta ou a avaliação de cima para baixo (superior avaliando subordinado), como é mais conhecida, tornaram-se obsoletos para avaliar as pessoas dentro do enfoque de competências. O método de avaliação 360°

se fundamenta no contraste da auto-avaliação com as avaliações do superior, pares e subordinados do profissional em questão. (RUANO, 2007, p. 26).

No sentido do texto e aprofundando o tema, a autora cita Rogério Leme:

Para avaliarmos as competências, precisamos de conceitos mais evoluídos, como os de entrega e complexidade. Para tanto, necessitamos considerar quatro perspectivas básicas inerentes ao processo: a técnica, a comportamental, a de resultado e a própria complexidade. Quando identificamos essas perspectivas no colaborador por meio da avaliação de desempenho, conseguimos identificar e mensurar qual foi sua entrega à organização. (LEME, 2006, *apud* RUANO, 2007, p.26).

Uma das formas de avaliação muito citada pelos autores contemporâneos é a chamada avaliação 360°, que se baseia nas competências individuais. Tal modelo tem como foco o desenvolvimento do colaborador. Ela permite dotar o gestor de informações para que possa tomar as decisões quanto à capacitação daquele. Independente da forma, o mais importante é a avaliação com base em competências.

Alessandra Ruano (2007) afirma que o método que vem sendo mais utilizado é a avaliação direta pelo superior, em conjunto com a auto-avaliação e a entrevista de *feedback*. Assim, é possível avaliar as competências em conjunto. O desafio, segundo ela seria determinar a melhor forma de avaliar as competências.

No âmbito das competências, Joel S. Dutra afirma que estas:

[...] devem ser observáveis para que possam ser acompanhadas. É comum encontrar descrições extremamente genéricas e vagas das competências desejadas (...). As descrições devem retratar as entregas esperadas das pessoas, de forma que possam ser observadas tanto pela própria pessoa como pelas pessoas responsáveis por acompanhar e dar *feedback* (...). A quantidade de competências definidas para o acompanhamento não deve ser grande, pois isso dificultará o acompanhamento, além de representar falta de estímulo aos responsáveis pelo *feedback*. A quantidade recomendada é de um número de 7 a 12 competências para caracterizar as expectativas da organização ou negócio. (DUTRA, 2009, p. 135-137).

É importante graduar as competências considerando a complexidade da entrega. Desta forma pode-se acompanhar a evolução do colaborador de maneira adequada, pois permite, segundo o autor: análise das pessoas em sua individualidade<sup>12</sup>; análise das

---

12 “a pessoa é observada com base em sua entrega. Quando a pessoa não consegue entregar o que é esperado dela, pode ser analisado o que foi motivado por problemas que a organização precisa sanar e o que foi motivado por deficiências individuais”.

deficiências individuais<sup>13</sup>; análise da efetividade das ações de desenvolvimento<sup>14</sup> e adequação das ações de desenvolvimento<sup>15</sup>. (DUTRA, 2009, p. 136-137).

Finalmente, Dutra prossegue afirmando que:

Os sistemas de gestão do desenvolvimento com base em competências foram elaborados considerando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperado das pessoas, o chamado CHA (...). Nos anos 90, houve grande questionamento sobre a mensuração do desenvolvimento com base no CHA, ao ser constatado que o fato de a pessoa possuir determinados conhecimentos e habilidades não garantia sua entrega e que o melhor ângulo de observação do desenvolvimento de uma pessoa é sua entrega e agregação de valor para a organização. (DUTRA, 2009, p. 136-137).

O processo de avaliação, por si só, não gera planos de desenvolvimento, conforme ensina André O. Mascarenhas (2009),

[...] ao fazê-lo, devemos garantir que a percepção de deficiências de desempenho e as perspectivas de aprendizagem estimulem o comprometimento dos indivíduos e dos grupos às ações de desenvolvimento. (MASCARENHAS, 2009, p. 209).

MASCARENHAS afirma que algumas condições são necessárias para o processo de avaliação, mas é fundamental que o indivíduo julgue positivamente a validade das percepções sobre seu desempenho e se mobilize para aprender<sup>16</sup>. O papel da instituição é tornar viável o desenvolvimento das competências e incrementando uma cultura organizacional nesse sentido, envolvendo todos os colaboradores.

Os temas relativos às práticas de desenvolvimento serão abordados no próximo capítulo.

---

13 “ao olhar a capacidade de entrega da pessoa, conseguimos detectar o porquê da não-entrega. Podem ser deficiências no nível de informação, conhecimentos ou habilidades, podem ser problemas comportamentais, podem ser problemas de orientação do desenvolvimento, pode ser falta de formação básica etc. É possível estabelecer com a pessoa um plano de ação para seu desenvolvimento e aferir se foi ou não efetivo”.

14 “ao estabelecer com a pessoa um plano de ação de desenvolvimento, temos a cumplicidade entre a mesma e sua chefia em relação ao plano. Essa cumplicidade aumenta as chances de sucesso, que pode ser medido ao serem analisadas mudanças ou não na entrega da pessoa após as ações de desenvolvimento. Assim, podemos medir quanto foram efetivas as ações de desenvolvimento”.

15 “da mesma forma que devemos analisar as pessoas, respeitando sua individualidade e singularidade, devemos pensar no desenvolvimento delas. Sabemos que as pessoas desenvolvem-se usando de forma cada vez mais elaborada e sofisticada seus pontos fortes. Nossas ações de desenvolvimento devem, portanto, centrar-se nos pontos fortes das pessoas”.

16 Os objetivos do desenvolvimento são definidos com base nas deficiências e nos meios para saná-las.

## **4 METODOLOGIA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES COM BASE EM AVALIAÇÃO POR MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**

### **4.1 Planos de Capacitação. Aspectos gerais**

O plano de capacitação para ser mais eficaz deve ser desenvolvido a partir das avaliações de desempenho. Por meio destas é que a organização terá condições de implementar as ações necessárias ao desenvolvimento das competências. Também por intermédio das avaliações pode-se corrigir ações de capacitação eventualmente inadequadas.

Com o modelo de competências, diversas políticas de gestão de pessoal podem ser implementadas com mais eficiência, dentre elas o treinamento e a capacitação de servidores. Tal política de gestão retira o foco no controle passando-o para o desenvolvimento.

As competências individuais desenvolvidas acabam por agregar valor às competências da organização. Ademais, o processo conduzido desta forma estimula a permanente capacitação do colaborador. Este é o pensamento de Joel S. Dutra:

As pressões do contexto externo e interno geraram a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento. Desse modo, a pessoa deixa de ser um paciente do processo de gestão para ser um agente do processo e passa, portanto, a assumir papel importante na gestão de seu próprio desenvolvimento e de sua competitividade profissional. Nesse quadro, cabe à empresa estimular e dar suporte às pessoas em seus processos de desenvolvimento e definir com maior precisão as expectativas em relação a elas. (DUTRA, 2009, p. 26).

Segundo DUTRA (2009), as empresas não definem claramente o que esperam e quais os horizontes que podem oferecer aos colaboradores. Os planos de capacitação elaborados sem a avaliação de desempenho baseada em competências padecem de informações imprescindíveis ao desenvolvimento do colaborador.

Um dos principais desafios é dar condições às organizações de atender às expectativas de desenvolvimento do seu quadro de pessoal. Essa questão é fundamental para a competitividade da instituição.

Há a necessidade do estímulo e apoio na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Estes, por outro lado, percebem a necessidade do permanente desenvolvimento

para cumprir adequadamente suas com atribuições, atendendo às expectativas na instituição. DUTRA corrobora essa assertiva:

As pessoas necessitam ser preparadas para contextos cada vez mais exigentes e complexos (...). Podemos definir o desenvolvimento da pessoa como: capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade (...). O desenvolvimento é um patrimônio que a pessoa levará consigo para onde for. (DUTRA, 2009, p. 101-102).

Assim, além de atender às necessidades da organização a qual fazem parte, os colaboradores desenvolvem-se profissional e pessoalmente com um plano de capacitação adequado.

## **4.2 Desenvolvimento do plano de capacitação**

O plano de capacitação deve ser feito pela área de treinamento e capacitação, diretamente ligada à Gestão de Pessoal. Na maioria das instituições, os processos estão sendo conduzidos de forma reativa, ou seja, busca-se a solução dos problemas com a qualificação de servidores para o desempenho de atividades que não estão sendo satisfatoriamente desenvolvidas.

A tendência é uma postura mais proativa em relação à capacitação. Deve-se agir com planejamento. Sobre o tema, André O. Mascarenhas (2009) ensina que:

Mais recentemente, as tendências de requalificação dos trabalhadores sugerem uma atuação mais proativa das áreas de treinamento que, ao assimilarem ao seu nome o termo “desenvolvimento”, assumem uma dimensão mais dinâmica da educação que deveria voltar-se ao crescimento pessoal e profissional contínuo dos indivíduos, com vistas às suas contribuições para a organização. (MASCARENHAS, 2009, p. 212).

André Mascarenhas destaca, ainda, a importância da noção de competência e do processo de capacitação como forma de garantir a competitividade da instituição:

Essa nova realidade pode ainda ser associada à idéia de competência, que destaca a necessidade de entendermos a qualificação de forma mais ampla, incorporando as dimensões de comportamentos e atitudes das pessoas diante de eventos imprevisíveis, que requerem capacidades cognitivas mais complexas (...). As iniciativas de treinamento são com frequência reativas, pontuais e localizadas; eficazes, portanto, na resolução de deficiências no processo produtivo, mas não para garantir a sobrevivência da empresa no longo prazo. (MASCARENHAS, 2009, p. 213).

Essas questões relativas à capacitação necessitam de instrumentos de gestão que lhe dêem direção. O modelo de competências a ser adotado pode ser utilizado para este fim. Esta, inclusive, é a diretriz prevista no Decreto nº 5.707/06, abordado no primeiro capítulo.

DUTRA (2009) divide as ações de desenvolvimento em duas categorias:

- ações de desenvolvimento **formais** e
- ações de desenvolvimento **não formais**.

As primeiras, segundo o autor, são “estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos, que envolvem metodologias didáticas, instrutores, orientadores, material bibliográfico, aulas, etc”.

Já as ações de desenvolvimento não formais são realizadas “por meio de atuações no próprio trabalho ou situações vinculadas à atuação do profissional (...)”. Aplicam-se quanto maior for a complexidade das atribuições e responsabilidades do cargo.

Assim, as ações de capacitação são variadas. Estão vinculadas as tarefas desempenhadas pelo colaborador, notadamente quanto ao grau de complexidade. Quanto menores os níveis de complexidade, mais formais tende a ser o plano de capacitação.

A complexidade demanda mais o uso diversificado do repertório de conhecimentos e experiências das pessoas e menos o uso de novos repertórios. Os profissionais que atuam em níveis de maior complexidade tendem a concentrar seu desenvolvimento em novas formas de articular seu repertório com o contexto em que se inserem. As ações de desenvolvimento devem recair, portanto, no estímulo ao uso diferenciado do patrimônio de conhecimento que o profissional já possui. Em contrapartida, os profissionais que atuam em níveis de menor complexidade são demandados a ampliar seu repertório de conhecimentos e experiências para poderem desenvolver-se. (DUTRA, 2009, p.152-153).

O plano de capacitação, desta forma, além da necessidade do desenvolvimento das competências, também deve considerar o grau de complexidade das atividades desenvolvidas pelo servidor.

DUTRA (2009, p. 153) afirma com acerto que:

As ações de desenvolvimento devem ser definidas com base nas necessidades de cada pessoa em particular e na premissa de ajudar a pessoa a mobilizar seus pontos fortes para desenvolver-se.

Assim, as ações de desenvolvimento do colaborador devem ser individualizadas de forma a ter mais eficácia.

Os autores que abordam o tema apresentam diversas propostas quanto aos planos de capacitação que podem ser adotados nas empresas.

#### **4.2.1 Coaching e mentoring**

Um dos aspectos que pode ser desenvolvido com as novas ações de capacitação é a do *coaching e mentoring*<sup>17</sup>. Quem a descreve é André O. Mascarenhas (2009, p. 210 e ss.). Segundo o autor, se bem assimilada, essa prática pode contribuir “para a construção de uma cultura organizacional centrada na promoção da aprendizagem, em detrimento da cultura controladora”.

O *coach* é a pessoa mais experiente que se compromete a orientar e apoiar o colega em seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional. É o seu mentor.

Em síntese, conforme explica Mascarenhas (2009), o processo é essencialmente informal, sem deixar se ser apoiado pela área de Gestão de Pessoas. A metodologia requer um relacionamento duradouro, baseado na confiança e influência mútua.

O *coach* ou mentor, não é necessariamente o chefe do liderado. Mascarenhas (2009) explica que:

São diversas as possibilidades de atuação de um coach ou mentor em uma organização. Estes podem potencializar ou acelerar o desenvolvimento de outros indivíduos ou grupos, articulando oportunidades, construindo significados conjuntamente, traçando estratégias, indicando caminhos ou, ainda, fomentando relacionamentos. (MASCARENHAS, 2009, p. 211).

Segundo esse autor, o *coach* assume “responsabilidades ligadas à definição e ao acompanhamento do plano de desenvolvimento das competências do seu liderado”.

Neste processo, ele ajuda a analisar o *gap* de competências – conforme exposto no segundo capítulo - e as oportunidades de desenvolvimento do colaborador.

---

<sup>17</sup> *Coach* (termo em inglês) significa treinador, técnico ou preparador. O *coach* é o orientador que direciona o processo de aprendizado, sendo o mentor aquele que direciona a carreira. Os papéis podem ser assumidos por uma única pessoa.

A identificação do *gap* de competências surge após todo o processo de mapeamento e, obviamente, da avaliação de desempenho. Após, define-se a trilha de capacitação, ou seja, as ações para o desenvolvimento das competências requeridas.

#### 4.2.2 Painel de Desempenho do Colaborador

Outra proposta interessante, que não exclui a adoção da metodologia do *coaching* e *mentoring*, é o “Painel de Desempenho do Colaborador – PDC”, abordado por Leme e Vespa (2008).

O painel fornece informações de desempenho e permite visualizar tudo que está ocorrendo com o liderado. Pode-se, por exemplo, planejar um PDC que dê informações quanto às competências técnicas, comportamentais, de resultado, etc.

Se você utilizar a Metodologia do Inventário Comportamental<sup>18</sup>, além do nível da competência da função e do colaborador, poderá explorar em quais comportamentos o colaborador possui necessidade de desenvolvimento (...). Ao observar no painel, por exemplo, o *gap* que o colaborador possui na competência “foco em resultado”, pressionando o botão “detalhes” o gestor poderá saber como foi a avaliação de cada comportamento que compõe essa competência. Se a avaliação utilizada foi a de múltiplas fontes, como a avaliação 360°, o gestor poderá observar como foi a avaliação de cada grupo de avaliador, como pares, subordinados, a auto-avaliação, clientes e fornecedores internos e, também a avaliação do próprio gestor, identificando exatamente quais os comportamentos estão influenciando no desempenho. (LEME; VESPA, 2008, p. 61-65).

Conforme entendimento do autor deste estudo, a metodologia pode ser aplicada paralelamente à avaliação de desempenho do colaborador, pois as informações ali colhidas é que alimentam o painel.

O PDC nada mais é do que a consolidação e o fornecimento de dados *on line* sobre o desempenho do avaliado, auxiliando no direcionamento de ações de capacitação.

#### 4.3 Elaboração e Execução do plano de capacitação

Acima, foram citadas duas sugestões que podem integrar futuros planos de capacitação no âmbito do Departamento de Polícia Federal. Desenvolve-se dentro de um modelo de gestão por competências uma forma de avaliação de desempenho que vise a capacitação dos servidores.

---

18 Abordado no capítulo II.

Tanto o painel de desempenho como a metodologia do *coaching* e *mentoring* podem integrar esse modelo.

A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolveu o chamado “Sistema Capacitação”, mencionado no capítulo II.

Referido sistema instrumentaliza o levantamento de dados referentes ao mapeamento de competências, objetivando a elaboração e execução das ações de capacitação.

#### **4.3.1 Guia de Orientação para Elaboração do Plano de Capacitação**

Diversos encontros promovidos pelo MPOG tem abordado o tema, no sentido de orientar e capacitar os órgãos da Administração Pública Federal na implantação da metodologia. Foi publicado, inclusive, um guia de orientação para elaboração de planos de capacitação. Segundo o referido documento <sup>19</sup>, o sistema de capacitação por gestão de competências:

(...) permite a identificação de lacunas entre as competências atuais (auto-avaliação feita pelos servidores) e as competências requeridas (avaliação feita pelos coordenadores e gerentes) para que a missão e as metas institucionais sejam alcançadas. O sistema vincula competências gerenciais, técnicas e comportamentais dos servidores aos objetivos organizacionais.

O Guia informa, ainda, que essas ações permitem: a sistematização do plano de capacitação, identificando as reais necessidades; a agregação de valor à instituição, viabilizando o aproveitamento dos talentos dos colaboradores; rapidez no resultado das ações de capacitação e a facilitação do acompanhamento dos custos e investimentos nas ações de treinamento e desenvolvimento.

O modelo sintetiza ações próprias da gestão por competências. Cita, por exemplo, a identificação das lacunas (*gaps*) entre as competências atuais e as competências requeridas. Traz também sistematizações possíveis quanto as ações de capacitação.

De acordo com o Guia de Orientação supracitado, o plano de capacitação,

constitui um importante guia para dirigentes e servidores. Ao mesmo tempo em que serve a propósitos gerenciais, permite aos membros da organização orientar-se sobre as competências que precisam ser desenvolvidas, os meios disponíveis, os prazos, os recursos e as condições para que tais competências se desenvolvam. Idealmente o plano resulta de um

---

<sup>19</sup> Disponível em: <http://www.encontrosipec.planejamento.gov.br/palestras/Guia%20de%20Orienta%C3%A7%C3%A3o%20dos%20planos%20SIPEC.doc>. Acesso em 10 ago. 2009.

processo de negociação entre corpo dirigente e servidores com o foco voltado para a melhoria do desempenho dos profissionais e da organização.

Ainda no que tange as ações governamentais a respeito do tema abordado, vale citar a Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, do MPOG, publicada no D.O.U. de 26/07/2006, Seção I, que disciplina os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Referida norma, ratifica alguns conceitos já citados no Decreto nº 5.707/06 e determina que caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SEGES o desenvolvimento e implementação de metodologias do Sistema de Gestão por Competência.

A Portaria nº 208/06, dentre outras disposições, traz determinações dirigidas aos órgãos da administração federal, a respeito do Plano Anual de Capacitação. Pode-se constatar em tal Portaria que a metodologia de capacitação baseada em competências é uma das metas de governo.

#### **4.3.2 Manual de Capacitação do DPF**

O próprio Manual de Capacitação do Departamento de Polícia Federal<sup>20</sup> dispõe que os

(...) cursos de capacitação devem propor o desenvolvimento de competências e proporcionar a aquisição de conhecimento, o desenvolvimento de habilidades de execução e o aperfeiçoamento de atitudes.

O citado manual dispõe, ainda, que as competências que preferencialmente devem ser desenvolvidas são as: essenciais e distintivas<sup>21</sup> e as de suporte<sup>22</sup>.

Assim, o órgão deve desenvolver ações de capacitação neste sentido. O Manual prevê, ainda, que os cursos “devem atender aos objetivos organizacionais, portanto, vinculados às atividades-fim do Departamento ou às atividades-meio relacionadas com o cumprimento das atividades-fim”.

As ações de capacitação, segundo consta do documento, “deve abranger solicitações de capacitação de servidores policiais e de servidores administrativos”. O manual prossegue no item 3 elencando temas que a instituição considera prioritários para capacitação, de acordo com o plano de metas.

---

20 Disponível na página: <https://webvpn.dpf.gov.br/http/0/cti.dpf.gov.br/crh/> da intranet do DPF. Acesso em 05ago2009.

21 “são competências que permitem o desempenho das atividades da organização com reconhecimento de qualidade pela sociedade – capacitação que objetiva o aperfeiçoamento do servidor no seu trabalho melhorando sua eficiência e qualidade”.

22 “são competências que aumentam a capacidade individual de trabalho e otimizam o exercício da atividade (ex: trabalho de equipe, liderança, gestão etc)”.

### **4.3.3 Modelo de ação de capacitação adotada em outra instituição**

No segundo capítulo mencionou-se a existência do modelo adotado pela Caixa Econômica Federal, quanto à aplicação da metodologia de competências.

Segundo Alessandra Ruano, o processo demanda algumas fases. Inicialmente, há uma análise estratégica da instituição, quanto às oportunidades e ameaças. Após a identificação das competências, com a construção dos perfis dos cargos, há o mapeamento e, finalmente, a elaboração do PDI, Plano de Desenvolvimento Individual que

É um conjunto de ações planejadas de desenvolvimento e seus indicadores. É elaborado pelo empregado em conjunto com o gestor, objetivando a eliminação de gaps que tenham sido identificados. (RUANO, 2007, p. 31).

A autora prossegue descrevendo como foi a implementação desse modelo de desenvolvimento de capacitação na Caixa Econômica Federal:

Esses passos já haviam sido implementados no intuito de identificar as competências dos cargos gerenciais da empresa. O piloto do projeto foi realizado com 207 executivos estratégicos que tiveram suas competências mapeadas e seus PDIs definidos. Em 2002, a empresa encontrava-se na fase de implementação das ações de desenvolvimento planejadas. O próximo passo seria o mapeamento de todos os níveis gerenciais da empresa. A idéia era que o modelo subsidiasse também o Plano de Carreira e Sucessão (...) A base para a definição das competências é a estratégia da empresa”.

Exemplos como o da Caixa Econômica Federal, bem como de outras instituições, devem ser observados e analisados, visando a implantação do modelo de gestão de competências para fins de capacitação adequado ao Departamento de Polícia Federal. Obviamente que a realidade das empresas não é a mesma, havendo a necessidade de se adequar os pontos positivos de cada modelo às necessidades e peculiaridades do órgão.

### **4.4 A importância de avaliação das ações de capacitação.**

Joel S. Dutra (2009) aborda o assunto com muita propriedade. As ações de capacitação e o plano de desenvolvimento traçados necessitam de constante monitoração. Tais atividades demandam tempo e investimento.

Suponha que se verifique que um determinado colaborador, após a avaliação de desempenho, tenha uma competência individual que precise de desenvolvimento. No plano de capacitação é definida uma ação, com a expectativa de eliminar o *gap* identificado entre a competência que possui e a competência esperada para o cargo.

Segundo DUTRA (2009), caso seja verificado, após o treinamento e a reavaliação do colaborador, a eficácia da ação de desenvolvimento, essa informação passa a integrar o patrimônio de conhecimentos da empresa, podendo ser apurado que ações são efetivas para o desenvolvimento das competências. Caso contrário, da mesma forma, a empresa tem a informação de ações que não são eficazes (caso o servidor tenha se aplicado suficientemente). DUTRA (2009) conclui, afirmando que:

Ao repetir essas análises ao longo do tempo, as empresas irão ampliando seus conhecimentos sobre as ações que funcionam para as diferentes competências, para os diferentes agrupamentos ocupacionais, para os diferentes eixos de carreira, etc. (DUTRA, 2009, P. 161).

Interessante notar que o processo é contínuo e sujeito a constante evolução e melhoria. As informações colhidas nas avaliações de desempenho são importantes tanto para o desenvolvimento permanente do colaborador como para a melhoria das ações de capacitação.

## 4.5 Metodologia

O presente estudo abordou diversos exemplos de algumas ações que podem ser implantadas visando à capacitação permanente do servidor. Tudo depende, no entanto, da adoção da gestão por competências e do mapeamento das mesmas.

Ações nesse sentido poderão, ainda, incorporar ao projeto itens como, por exemplo: a idéia do *coaching* e *mentoring*; o painel de desempenho do colaborador, a definição das ações de desenvolvimento formais ou não formais, bem como experiências já implantadas com sucesso em outras instituições.

Note-se que o fundamental é que se estabeleça a metodologia a ser adotada, por meio de projeto próprio, no sentido de se definir as melhores ações de capacitação do servidor.

As ações devem se iniciar com um novo modelo de avaliação de desempenho cujo foco deverá ser nas competências individuais dos servidores e, a partir da apuração do *gap* existente se construir a trilha de capacitação do colaborador.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho foram abordados diversos aspectos do Decreto nº 5.707/06, bem como algumas das ações de capacitação praticadas pelo Departamento de Polícia Federal. Discorreu-se, ainda, sobre competências organizacionais, individuais, mapeamento, enfim o próprio modelo gestão por competências.

Esse modelo pressupõe uma avaliação de desempenho eficaz. Por isso, na abordagem do tema, algumas críticas foram apontadas. O instituto não tem gerado os resultados esperados. As avaliações existentes hoje, que são dirigidas tanto para o servidor em estágio probatório quanto para efeito de progressão, não tem sido produtivas. O suficiente para melhoria do desenvolvimento.

A forma como é desenvolvida a avaliação de desempenho é inadequada e os resultados apresentados não refletem necessariamente a produtividade dos servidores. Ademais, não há relação entre os resultados das referidas avaliações e as ações de capacitação praticadas.

Uma avaliação baseada em competências pode apresentar grandes avanços na gestão de pessoas e, conseqüentemente, para a gestão estratégica da instituição.

O estudo objetivou, principalmente, sugerir uma nova metodologia de capacitação com base em avaliação por competências.

A proposta de uma nova metodologia de avaliação de desempenho, baseada no mapeamento de competências, não exclui, nem substitui a necessidade de avaliação para fins de progressão funcional ou de aprovação do servidor em estágio probatório. O objetivo aqui é outro.

Pretende-se o desenvolvimento de uma metodologia para avaliar o servidor com base em suas competências individuais e, com o resultado desta avaliação, estabelecer o plano de capacitação adequado.

Na adoção do novo modelo de gestão por competências, dentre diversos outros aspectos que podem ser melhorados, na área de gestão de pessoas, está a questão do desenvolvimento permanente do servidor. Um plano de capacitação adequado e racional gera benefícios tanto ao colaborador, quanto para a instituição.

Dentre os objetivos específicos do estudo, buscou-se analisar algumas das ações de capacitação atualmente praticadas no Departamento de Polícia Federal. Comparando as

ações até então efetivadas, com o modelo proposto, conclui-se que a capacitação baseada na avaliação por competências gerará melhores resultados para o órgão e para o desempenho profissional dos servidores.

A redução de custo também poderá ser notada, isto porque as ações serão planejadas e tendem a ser muito mais eficazes.

Finalmente, foram feitas sugestões para a adequação dos planos de capacitação do DPF às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/06.

O Departamento de Polícia Federal tem mostrado nos últimos anos sua preocupação com a questão da capacitação, com diversos aspectos positivos, mas outras medidas devem ser tomadas. As ações de capacitação podem atender melhor às necessidades do órgão e dos servidores.

O trabalho procurou demonstrar que essas ações podem ser mais eficazes, notadamente com a implantação de avaliação de desempenho dos servidores baseada em competências. O atual modelo não permite que se mensure o resultado de uma ação de capacitação, aferindo a progressão do servidor quanto às suas atividades e o seu desempenho profissional.

Os servidores do órgão não são avaliados com base em suas competências individuais. Tal medida é fundamental para o estabelecimento das ações de capacitação e o desenvolvimento permanente do servidor, bem como da instituição como um todo.

Com o mapeamento das competências de cada função, adequando-as aos objetivos da instituição, as avaliações de desempenho dos servidores podem ter melhores resultados e servir de base para as ações de capacitação a ser implantadas. O planejamento dessas ações de capacitação trará maior efetividade e racionalidade dos gastos.

Os aspectos referentes à capacitação são tão importantes na moderna administração pública que mereceu especial atenção do legislador. Com efeito, a Lei 9.266/96, mencionada no capítulo III, dispõe no §2º do art. 2º que, além de outros, é requisito para a promoção nos cargos da Carreira Policial Federal a conclusão de cursos de aperfeiçoamento.

Assim, demonstra-se a importância a questão do desenvolvimento do servidor. A capacitação do mesmo deverá ser um dos critérios a serem aferidos quando da promoção. Mais um motivo para que os planos de treinamento e desenvolvimento sejam bem planejados e criteriosos. O modelo de gestão por competências poderá suprir essa necessidade.

Na fase final do presente estudo, verificou-se que o Departamento de Polícia Federal está desenvolvendo ações no sentido de implantar efetivamente a gestão por competências, inclusive com a preocupação das questões afetas à capacitação do servidor.

A Diretoria de Gestão de Pessoal desenvolve atualmente um projeto em que um dos objetivos é voltado para as atividades de capacitação. Nele, há a preocupação de se aperfeiçoar o exercício das funções dos servidores, bem como adequar qualitativamente os recursos humanos da Polícia Federal.

O plano prevê, ainda, disseminar a cultura do aprendizado permanente e contínuo do servidor. Dentre diversas outras ações, há a previsão do mapeamento das competências dos cargos policiais e administrativos, bem como das funções gerenciais, técnicas e de suporte e, ainda, o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho.

As informações expostas no presente trabalho, bem como as ações que estão sendo desenvolvidas pela Diretoria de Gestão de Pessoal, denotam o alinhamento do modelo de gestão por competências com o planejamento estratégico da Instituição.

Para atingir as metas propostas e, principalmente, os objetivos previstos no plano estratégico é fundamental a adoção da nova forma de gestão. O modelo de gestão por competências surge num momento de extrema importância, pois além de simbolizar uma mudança cultural, demonstra que a organização passa a enxergar as pessoas não somente como meros recursos a serem utilizados. Há efetivamente a valorização do servidor, que é a “peça” mais importante do processo.



## REFERÊNCIAS

- ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA. **Plano Anual de Capacitação, aprovado pela Portaria nº 29/2009-DGP/DPF**. Disponível em <<https://webvpn.dpf.gov.br/http/0/intranet.dpf.gov.br/anp>> Acesso em: 12 ago. 2009.
- ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA. XVII Curso Especial de Polícia. Disciplina Noções de Planejamento Estratégico. Brasília: ANP, 2009. **A Polícia Federal de 2022. Plano estratégico**. Disponível em: <<https://ead.dpf.gov.br/course/view.php?id=95>> Acesso em 15 jul. 2009.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)> Acesso em 31 jul. 2009.
- BRASIL. **Decreto 2.565, de 28 de abril de 1998**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2565.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2565.htm)>. Acesso em 20 jul. 2009.
- BRASIL. **Lei 11.095, de 13 de janeiro de 2005**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11095.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11095.htm)> Acesso em 08 ago. 2009
- BRASIL. **Lei 9.266, de 15 de março de 1996**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9266.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9266.htm)> Acesso em 02 ago. 2009
- BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)> Acesso em 15 jul. 2009
- BRASIL. **Portaria Interministerial nº 23, de 13 de julho de 1998**, dos Ministros de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado e da Justiça.
- BRASIL. Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, publicada no DOU de 26.07.06.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar os resultados**. Barueri, SP. Manoele, 2009.
- DUTRA, Joel Souza Dutra. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 7. reimpressão. São Paulo. Atlas, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa** – Curitiba. Positivo, 2009.

GAZETA ONLINE. **Governo federal eleva em 133% verba para capacitação.** Disponível em: <[http://gazetaonline.globo.com/\\_conteudo/2009/07/113872-governo+federal+eleva+em+133+verba+para+capacitacao.html](http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2009/07/113872-governo+federal+eleva+em+133+verba+para+capacitacao.html)> Acesso em 17AGO2009

INSTRUÇÕES NORMATIVAS n.ºs: 08/2004; 09/2004; 13/2005; 12/2006 e 10/2007-DG/DPF. Disponíveis em: <<http://intranet.dpf.gov.br/legislacao/atos-normativos/>>

LEME, Rogério e VESPA, Márcia. **Gestão do Desempenho Integrando Avaliação e Competências com Balanced Scorecard. Integração dos instrumentos da gestão do desempenho humano com as estratégias empresariais.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008.

MANUAL DE CAPACITAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL. Disponível em <<https://webvpn.dpf.gov.br/http/0/cti.dpf.gov.br/crh/>>. Acesso em 05 ago. 009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA – Segurança Pública. **Ensino à distância. O que é a rede de EAD.** Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/data/Pages/MJE9CFF814ITEMIDD9B26EB2E3CD49B79C0F613598BB5209PTBRIE.htm>> Acesso em 17AGO2009

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA – Segurança Pública. **MJ Abre inscrições para 210 mil vagas de ensino à distância.** Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/data/Pages/MJ2BB50889ITEMID50D7B3DEFB6245559B34ABC611FCB060PTBRIE.htm>>. Acesso em 18 ago. 2009.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia de orientação para elaboração de plano de capacitação.** Disponível em: <<http://www.encontrosippec.planejamento.gov.br/palestras/Guia%20de%20Orienta%C3%A7%C3%A3o%20dos%20planos%20SIPEC.doc>> em 10 ago. 2009.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98.** 3. ed., São Paulo : Atlas, 1999, p. 30.

PASSWORD: **English dictionary for speakers of portuguese**/(translated and edited by John Parker and Monica Stahel) – 2ª Ed. – São Paulo: Martins Fontes, 1998.

REDE NACIONAL DE ENSINO À DISTÂNCIA – EAD. **Plataforma ANP.Net - Universidade Corporativa Virtual da Polícia Federal**. Disponível em: < <https://ead.dpf.gov.br>>.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.