



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS  
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA  
PÚBLICA- CEGESP**

**WEBER DIONISIO BATISTA JÚNIOR – CAP BM**

**AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA  
APLICABILIDADE NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA**

**GOIÂNIA - GO**

**2017**

**WEBER DIONISIO BATISTA JÚNIOR – CAP BM**

**AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA  
APLICABILIDADE NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA**

Artigo apresentado ao CEGESP 2017 da Secretaria de Segurança Pública, em cooperação técnica com a Universidade Estadual de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em gerenciamento de segurança pública.

Orientador: Prof. Mestre Marcos Cesar Silva Valverde.

Co-orientadora: Mestre Daiana Campani de Castilhos.

**GOIÂNIA - GO  
2017**

**WEBER DIONISIO BATISTA JÚNIOR – CAP BM**

**AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA  
APLICABILIDADE NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA**

**Data da Aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

**Prof. Mestre Marcos Cesar Silva Valverde.**

---

**Prof. (a) Nélia Cristina Pinheiro Finotti**

---

**Prof. (a) (nome do avaliador)**

**GOIÂNIA**

**2017**

# AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA APLICABILIDADE NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA

Weber Dionísio Batista Júnior<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente estudo avaliou o programa de certificação de competências das instituições que já o aplicam aos seus colaboradores, visando a sua implementação no âmbito das instituições que compõem o sistema de segurança pública. Buscou-se verificar um método que incentive os profissionais a estudar assuntos pertinentes ao seu labor, que diminuam um período longo sem aprimoramento, para que aprendam na velocidade em que as mudanças ocorrem e que, também, seja pouco oneroso ao ente público, bem como eficientes. Para tanto, o estudo foi realizado através de uma análise bibliográfica qualitativa e descritiva, a qual utilizou-se de entrevista semiestruturada com o objetivo de avaliar quais foram os impactos organizacionais que ocorreram com os profissionais e com as próprias instituições. Este estudo demonstrou que, além de aplicável à segurança pública, pelo ganho organizacional a um custo baixo, a certificação estudada faz parte de um grande modelo de gestão de pessoas de sucesso em outras instituições, especificamente de gestão por competências e conhecimento, por ser um instrumento excepcional para reconhecer os profissionais que mais doam as suas instituições em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicáveis e alinhados aos objetivos corporativos. Ainda foram avaliados outros quesitos do modelo de gestão os quais são essenciais para que a certificação seja instituída como, por exemplo, a avaliação 360º e a utilização da certificação como critério para ascensão profissional, bem como uma avaliação crítica dos documentos que regulam este aspecto da segurança pública sugerindo, finalmente, características para sua implementação.

**Palavras-chave:** Certificação de competências. Administração pública. Gestão pública. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

The present study evaluated the competency certification program of the institutions that already apply it to their employees, aiming at its implementation in the scope of the institutions that make up the public security system. It was tried to verify a method that encourages the professionals to study subjects pertinent to its work, that diminish a long period without improvement, so that they learn in the speed in which the changes take place and that, also, is little onerous to the public entity, as well as efficient. For this, the study was carried out through a qualitative and descriptive bibliographical analysis, which was used semi-structured interview with the objective of evaluating what were the organizational impacts that occurred with professionals and with the institutions themselves. This study demonstrated that, in addition to being applicable to public safety, organizational gain at a low cost, the certification studied is part of a great management model of successful people in other institutions, specifically skills and knowledge management, because it is a an

---

<sup>1</sup> Aluno de Pós-Graduação de Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública - CEGESP 2017 - e Capitão do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso.

exceptional instrument to recognize the professionals who donate the most in terms of knowledge, skills and attitudes applicable and aligned with corporate objectives. Other aspects of the management model were also evaluated, which are essential for certification to be established, such as the 360° evaluation and the use of certification as a criterion for career advancement, as well as a critical evaluation of the documents that regulate this aspect of the public safety finally suggesting characteristics for its implementation.

**Keywords:** Certification of competences. Public administration. Public administration. People management.

## INTRODUÇÃO

A segurança pública, no Brasil, é uma das grandes necessidades da sociedade. Os altos índices criminais, a necessidade de resolução de investigações, o atendimento a acidentes, desastres são componentes da segurança pública em várias situações. Geralmente é no momento em que o cidadão mais precisa que, dificilmente, há substituição deste serviço público pelo privado - quando há - e, portanto, o atendimento emergencial deve ser realizado por profissionais altamente qualificados e preparados para dar suporte ao cidadão que necessita de assistência.

Para que os agentes de segurança pública sintam-se melhores preparados os órgãos gestores devem incentivá-los a leitura e aos estudos de materiais institucionais, os quais têm sempre estar atualizados às normas, aos procedimentos, às portarias e aos manuais organizacionais. A formação acadêmica é excelente para o aprimoramento, mas não deve parar simplesmente naquele momento. Com os conhecimentos e novas técnicas atualizados constantemente, as corporações devem provocar seus integrantes a revisar sempre seus saberes e a se adequar às novas rotinas ou, até mesmo, sugerir modificações à medida que utilizam as diversas ferramentas institucionais oferecidas como norteadoras para o labor.

Por isso, em vez de trazer os profissionais para sala de aula, algo que é muito proveitoso, e, ao mesmo tempo, muito custoso, visto que há a necessidade de deslocamento de sede - muitas vezes com academias centralizadas em capitais - além de tirá-los dos serviços essenciais a sua unidade, é possível incentivá-los à leitura e ao estudo daquilo que é produzido ou adotado pelas instituições. A ideia é valorizar o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para a rotina profissional. Logra a instituição, com profissionais com maiores saberes de suas funções, e a um custo bem menor. Além disso, o profissional atuará com segurança, convicção e de forma embasada, e poderá orientar corretamente as dúvidas oriundas de seus pares e/ou seus clientes.

A certificação de competências pode ser uma das soluções para isso. Já utilizada em organizações privadas e algumas públicas é, também, chamada de certificação profissional e de conhecimento. A ideia é que se disponibilizem avaliações que sirvam para que os operadores das diversas pastas da segurança a realizem com a possibilidade de agregar valor à sua ficha profissional. Vislumbrar a

implementação de um projeto que agregue conhecimento ao capital humano, organizacional e, ainda, com valor reduzido, é algo que deve ser considerado.

Neste trabalho, será abordado, inicialmente, os primórdios da administração pública e suas peculiaridades, tanto quanto as melhorias de procedimentos e processos que contribuíram de diversas maneiras para o desenvolvimento das organizações. Anteriormente, tinha-se a burocracia como norte dos processos, à medida em que se tentava aumentá-la para fim de evitar que o sistema pudesse ser burlado. Atualmente, verifica-se que o foco é no cliente e, especificamente, da administração pública, o foco é no cidadão, além de manter os recursos essenciais obtidos com o método anterior.

Em tempo, observou-se que, com uma nova visão de administração pública, muda-se o foco para os clientes e altera-se a perspectiva de resultados e, ainda, incrementa-se a flexibilização necessária ao alcance dos objetivos propostos retirando o engessamento tão vinculado a este setor.

Questões como inovação, adaptabilidade, competência e ênfase nas pessoas com recursos determinantes para o sucesso institucional são estabelecidos no contexto da gestão pública moderna. Estas questões serão avaliadas no presente estudo e, aos poucos, devem conquistar espaços na concepção de modernos gestores diante dos atuais cenários estabelecidos em nossa sociedade, buscando sempre o alinhamento entre a produção de resultados que agreguem valor a organização ao tempo que tragam benefícios de reconhecimento aos seus integrantes.

Posteriormente, será apresentada uma discussão comparativa entre o referencial teórico, as entrevistas realizadas e a documentação que regula alguns processos de ascensão na carreira das instituições, evidenciando a importância que a certificação de conhecimento e competências pode, alinhada a alguns fatores, acrescer às organizações e, logo após, sugere-se alterações cruciais nos modos de gestão de pessoas para que o processo de certificação seja praticado efetivamente.

Por fim, o presente trabalho tem o escopo de avaliar os programas de certificação de conhecimento e competências e verificar sua viabilidade na aplicação em segurança pública.

## 1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração é uma ciência moderna em que as suas teorias clássicas, comparada às demais ciências são relativamente recentes. Contudo, desde que surgiu, a evolução delas foram astronômicas. Segundo Trigueiro (2014, p. 23), “as administrações praticadas, com o passar dos anos, receberam contribuições e influências variadas de importantes correntes de pensamento administrativo e também de cientistas de diversas áreas do saber”. Ele cita ainda que, durante suas várias fases, recebeu importantes contribuições de diversas organizações como da Igreja, de organizações militares, bem como da Revolução Industrial. As áreas do conhecimento participaram efetivamente no desenvolvimento das Teorias Clássicas da Administração, a saber, conforme Trigueiro (2014, p. 23):

Engenharia no desenvolvimento das Teorias da Administração Científica e Clássica; a Psicologia e Sociologia com as Teorias das Relações Humanas e Comportamental; a Biologia e Ecologia com a Teoria Sistêmica e Estruturalista; e a Ciência Política com a Teoria da Burocracia.

Complementam Jacobsen e Neto (2015, p. 7), que várias importantes figuras também sugeriram significativas mudanças na concepção da administração, a saber: Charles Babbage, Adam Smith, Frederick Taylor, Henry Ford, Henri Fayol, Abraham Maslow, Elton Mayo, Douglas McGregor, Max Weber, Michael, entre tantos outros. Ressaltam ainda que todas as contribuições procuraram enfatizar uma dimensão na organização podendo ser a tarefa, a estrutura, a tecnologia ou, mesmo, o ambiente agregando conhecimento ao administrador para sua função.

Depois de estabelecida a ciência da administração, ela se torna cada vez mais importante pela sua praticidade à frente das instituições possibilitando melhora de processos, produtos e serviços com mais qualidade, seja no setor público ou privado. Hoje, se o administrador atual quiser aperfeiçoar sua capacidade de decisão, deve refletir sobre as modernas teorias administrativas disponíveis, a partir das quais poderá avaliar as possibilidades de adequá-las ao setor de estudo (JACBSEN E NETO, 2015).

Segundo Costa (2001, p. 64), “as organizações que pretendem a excelência devem estabelecer estratégias de gestão de pessoas que reúnam condições ambientais propícias ao crescimento de seus colaboradores”, indica ainda



as condições que envolvam o clima organizacional, aprendizado e realização pessoal.

Em outros precedentes verificou-se o modelo de administração voltado para a burocracia, para repreender a corrupção, falhas do processo e o nepotismo, ou seja, as exigências sempre aumentavam à medida que se burlava o sistema, uma forma de contramedida para proteger o processo. Surge, segundo Silva (2013), o modelo gerencial de administração pública, que busca a superação do modelo anterior de gestão, mediante adoção de mecanismos que visam a excelência administrativa (aumento da qualidade, com redução de custos) e o foco no cidadão, ou seja, a capacidade de gestão torna-se o centro de discussão da administração pública. A adoção de uma nova metodologia administrativa não sucumbe a anterior para o autor, já que os modelos rigorosos de admissão e meritocracia permanecem. Aliás muda-se o foco para obtenção de resultados, visando à qualidade de quem presta o serviço.

## **2 A NOVA GESTÃO PÚBLICA E OS CONCEITOS DE COMPETÊNCIA**

A nova gestão pública supõe uma alteração de perspectiva sobre a maneira de alcançar efeitos no âmbito público servindo como celeiro de orientações, procedimentos e diversas técnicas, além de cenários que admitam flexibilidade necessária para eventuais mudanças do planejamento público (SILVA, 2013).

A pesquisa sobre ambidestralidade organizacional, que busca mostrar como a inovação ocorre nas organizações, diz, conforme Sierra e Camona (2016, p. 25), que: “É justamente a incorporação das práticas de adaptabilidade (exploration) e alinhamento (exploitation) que melhoram a capacidade de inovação. Isto denota que as corporações devem estar sempre abertas ao que de novo se implementa e verificar sua viabilidade”. Os pesquisadores ainda trazem o seguinte: “a forma pela qual a atividade, as competências e as capacidades de inovação não estão segregadas em uma estrutura, mas estão fundamentalmente instaladas nos indivíduos e manifesta-se a partir das condições ambientais em que estão alocados”. Ressaltam ainda que indivíduos (...) “são fortemente comprometidos com o desempenho e agem estimulados por uma boa política de gestão de desempenho”.

Brandão e Guimarães (2001, p. 9), por sua vez, trazem a seguinte mensagem que corrobora com o que já foi exposto e acresce:

As propostas para a obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar em uma mesma direção: **gestão estratégica de recursos humanos** (Taylor, Beechler e Napier, 1996); **gestão de competências** (Prahalad e Hamel, 1990; Heene e Sanchez, 1997); **acumulação do saber** (Arrègle, 1995; Wright, Van e Bouty, 1995) e **gestão do capital intelectual** (Stewart, 1998). Percebe-se, nessas proposições, a **ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional**, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. **(Grifo Nosso)**

Assim os autores informam que gerir o capital intelectual com maestria, acrescentando conhecimento, concomitante à necessidade de dar atenção ao campo de gestão de pessoas, é uma tendência moderna de administração para se obter sucesso. Acrescem ainda o conceito de gestão de desempenho baseada em competência, já que reconhecem a interdependência entre os conceitos apresentados. Brandão e Guimarães (2001, p. 15), finalizam de forma muito inteligente trazendo o seguinte:

É possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de **aprendizagem coletiva**, desenvolvimento de equipes e **gestão do conhecimento**, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de **crescimento profissional** e estimulem as pessoas não apenas a **desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las. (Grifo Nosso)**

Segundo Santos et al (2011 apud Sena 2012, p. 02) “apesar dos estudos realizados acerca do tema competências nas organizações, percebe-se uma carência de pesquisas (...) de competências nas organizações públicas”.

Neste ponto, Ruas (2008 apud Sena 2012, p. 05) traz o conceito de competência sob três enfoques, a saber:

**Competências organizacionais** - se referem às capacidades coletivas da organização, aquelas que integram as várias áreas e funções das organizações a fim de atingir um **resultado esperado** em seus produtos e **serviços** de maneira estreitamente **vinculada às diretrizes estratégicas**; as **competências funcionais** – as quais se referem às capacidades necessárias ao **desempenho** de cada uma das **funções principais** (ou macro-processos) da organização; e as **competências profissionais** ou individuais – que se referem às competências que **os profissionais** devem

mobilizar para atender suas atribuições e **responsabilidades nas organizações** em geral. **(Grifo Nosso)**

Depresbiteris (2003, p. 29) corrobora com a compreensão destes termos: “Competência é a capacidade para aplicar habilidades, conhecimentos e atitudes em tarefas ou combinações de tarefas operativas”. Traz, ainda, esta outra definição: “Competência é a habilidade de alguém de utilizar seu conhecimento para alcançar um propósito”. E, ainda, contempla com a definição de competência profissional que é “a capacidade de utilizar conhecimentos e habilidades adquiridos para o exercício de uma situação profissional.”

O autor, em epígrafe, destaca que não resta somente instalar este programa, mas, sim, pensar nas várias fases com as quais a instituição deve lidar como, por exemplo, a atenção devida aos que não se certificarem para que o profissional faça uma autoavaliação e tenha suporte adequado, institucionalmente, para melhorar. Sobre os passos necessários Depresbiteris (2003, p. 32 e 33) cita:

- Identificar, a partir do perfil profissional de competências, aquelas que deverão ser objeto de avaliação;
- Definir critérios específicos de qualidade para cada unidade de competência, bem como de evidências para o alcance dos critérios;
- Estabelecer diferentes técnicas e instrumentos de avaliação;
- Comparar os resultados da medida com as competências e padrões definidos no perfil e com critérios mais específicos relacionados às unidades de competência;
- Julgar o valor sobre o alcance ou não desses critérios (tomada de decisão sobre a atribuição da certificação);
- Definir ações de orientação para melhoria dos desempenhos, no vislumbre de novas oportunidades de certificação.

Quanto à implementação do processo, as instituições devem ater-se a algumas orientações como: a de deixar claro as competências que serão avaliadas, bem como os critérios que serão utilizados; a ideia de ações que permitam maior qualidade no desempenho profissional; que realmente sejam utilizados os perfis profissionais; o sistema deve ser considerado contínuo e sistemático, sempre em desenvolvimento; deve existir sempre a possibilidade de mudanças encarando, portanto, como orientações passíveis de flexibilização e, por fim, o sistema deve, sobretudo, visar ao desenvolvimento de pessoas, numa perspectiva de educação continuada e não de punição e desconstrução da autoestima, já tão abalada em

virtude dos serviços prestados à sociedade pelos operadores de segurança pública (DEPRESBITERIS 2003).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia que norteou a pesquisa foi bibliográfica, qualitativa, descritiva, utilizando-se de entrevista semiestruturada para técnica de coleta de dados e se buscou verificar quais as mudanças organizacionais que ocorreram nas instituições que utilizaram a certificação de competências. A amostra foi de dois gestores de organizações expressivas e de reconhecimento nacional que utilizam a certificação de competência como forma de complementação do conhecimento de seus colaboradores. A primeira entrevista foi presencial, no dia 13 de novembro de 2017. Iniciou-se por volta das 16h00min, teve duração aproximada de 1h30min. A outra entrevista foi realizada via e-mail, em 24 de novembro, depois de avaliado o pré-projeto e demais documentos necessários à política de privacidade da segunda instituição. Ambas são organizações de nível nacional sendo a primeira autarquia com cerca de 4.300 (quatro mil e trezentos) colaboradores e a segunda uma sociedade de economia mista com cerca de 84.000 (oitenta e quatro mil) funcionários.

Insta enfatizar que a análise documental de elementos jurídicos das instituições que compõem a segurança pública, foi fundamental para comparar o modelo de gestão das instituições entrevistadas com aquela, trazendo um panorama claro sobre o que se aplica e o que não se utiliza no modo de organização estatal.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Em um dos primeiros e grandes pontos da pesquisa, a gestora entrevistada da “instituição 1” informou que sua organização utiliza a gestão por competência como base teórica para todas as ações relativas à gestão de pessoas e foi algo que um grande gestor, de outra grande instituição, trouxe para a realidade da autarquia. Ao longo da pesquisa, verificou-se que a certificação faz parte de uma

moderna teoria de gestão por competência e conhecimento e isso, realmente, trouxe significativas mudanças para as respectivas instituições.

Mas o que seria esse tipo de gestão? Para responder este questionamento é preciso trazer o conceito de Carboni et al (2009 p. 43) que expressa:

Entende-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional que agrega valor às pessoas e à organização.

Deste modo, verifica-se que o conceito amplia o que fora descrito anteriormente por Depresbiteris, incluindo o desempenho profissional no seu contexto. O entrevistado 2 também informou que se utiliza do mesmo método: “A base da certificação de conhecimentos (...) está na abordagem de Gestão de Pessoas por Competências”.

Neste contexto, foi observado que as empresas estudadas estão utilizando o moderno método de agregar o valor que o profissional tem e demonstra em seu labor, para reconhecer seu talento e dedicação. Dessa forma, quanto mais entrega do profissional, mais este processo tende a reconhecê-lo e promovê-lo.

O entrevistado da instituição 2, que utiliza o método desde 2005, informa quais são os objetivos dele: “fortalecer a meritocracia, o que implicava na necessidade de mensurar o grau de conhecimento dos funcionários em temas relevantes para o cumprimento das estratégias corporativas”. Observa-se aqui um modelo interessante de valorização profissional os quais, dentre outros itens, o conhecimento de assuntos institucionais é requisito que tem valor para as ascensões a cargos superiores.

Continua o entrevistado 2 informando que “o programa escolhido visa reconhecer e atestar determinados conhecimentos dos funcionários”. Dessa forma, deixa cristalina a finalidade do certame. Informa ainda que este programa ocorre duas vezes ao ano, com treze temas, dos quais os funcionários podem escolher até três dos treze selecionados. Descreve ainda que são trinta questões de múltipla escolha em cada área do conhecimento e, para o “resultado da certificação em

níveis de proficiência (básico, intermediário ou avançado), utiliza-se a teoria de resposta ao item como base para a correção das provas.”

Verificou-se a clareza e objetividade da instituição quanto ao processo já instituído e internalizado. Interessante que, numa mesma avaliação, o colaborador pode se certificar em diferentes níveis, o que incentiva o mesmo a melhorar sua proficiência à medida que almeja se elevar na empresa.

Para a mensuração do valor do indivíduo para organização, Carboni et al (2009, p. 44) traz uma abordagem teórica sobre o assunto:

Uma pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência. O conhecimento corresponde a informações que ao serem reconhecidas e integradas ao indivíduo pela memória, causam impacto sobre o seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida, algo relacionado à lembrança conceitos, ideias ou fenômenos (Bloon et al, 1979, Davis e Botkin, 1994). A habilidade está relacionada à aplicação produtiva de conhecimento, ou seja, a capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. Gangé e colaboradores (1998) destacam que as habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem processos mentais de organização e reorganização de informações, e com motoras e manipulativas quando exigirem uma coordenação neuromuscular. A atitude, por sua vez, refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 2000). Diz respeito a um sentimento ou a predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

Neste aspecto, o conceito de atribuição do valor de competência é bem completo e a entrevistada 1 disse que utiliza o “placar individual de carreira, que é o modelo de gestão adotado atualmente”, o qual utiliza os seguintes parâmetros:

São cinco indicadores para progressão na carreira, o primeiro indicador é o tempo de casa, o segundo indicador a escolaridade adicional, o terceiro indicador a avaliação de competências, o quarto indicador a certificação de conhecimento e as ações de desenvolvimento que a gente chama que nada mais passam do que as metas de desenvolvimento. A gente tem metas de desenvolvimento que nada mais são do que os cursos as capacitações que os empregados devem cumprir durante o ano e por fim as metas de desempenho que são as entregas, então são estabelecidos anualmente Weber metas organizacionais, metas de equipe e metas individuais de desempenho.

A entrevistada 1 complementa ainda dizendo que “a gente adotou a gestão de desempenho com maior indicador (...) para que conseguisse mensurar o que realmente importa, a entrega e não a subjetividade de uma possível avaliação”.

É possível perceber que, aqui, o conceito moderno de gestão de competências e gestão do conhecimento, título da obra de Carboni et al (2009), é congruente ao modelo adotado pela instituição pesquisada. Isso corrobora para um critério objetivo de mensuração que restringe a subjetividade de avaliação a um dos aspectos da avaliação de competências, algo que tinha peso enorme, anteriormente, na avaliação de desempenho, como disse a entrevistada 1: (...) “Essa é a grande questão, a subjetividade da avaliação do superior imediato e, isso, não tem jeito causa uma insatisfação muito grande do colaborador”. O excesso de poder exacerbado e discricionário do chefe era quase uma violência psicológica, cita a gestora.

Já o entrevistado da instituição 2 informa que os principais benefícios da certificação de competências é a identificação de talentos e a orientação para o desenvolvimento profissional.

Observa-se que as instituições pesquisadas buscaram retirar a subjetividade e elencar critérios objetivos, os quais independem - ou dependem bem menos - da subjetividade e da avaliação dos superiores imediatos. Assim, a ascensão e crescimento não precisam necessariamente agradar, de maneira pessoal, o chefe.

Comparativamente pode-se observar, por exemplo, que o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso, especificamente na lei de promoção 10.076, de 31 de março de 2014, restringe atualmente a promoção num critério temporal, na maioria das carreiras, para os oficiais, apesar de no, art. 10º, informar que existe a promoção por antiguidade (por classificação segundo curso de formação) e merecimento. Contudo, o merecimento é utilizado somente ao último posto, o de coronel. De fato, foi uma evolução nos termos parâmetros, já que não havia anteriormente critérios objetivos, pelo contrário, existia muita discricionariedade. Contudo, isso desestimula o profissional levando-o a utilizar o jargão “ficar quietinho, para morrer velhinho”, longe de ser proativo, pois não é benéfico em termos de carreira.

Ao círculo de praças também se utiliza hoje a promoção por antiguidade, bem como a promoção por mérito intelectual - por sinal, um dos maiores saltos nesta carreira de soldado a sargento - a qual restringe todos os profissionais a uma avaliação teórica, ou seja, é melhor e mais fácil estudar, se dedicar a busca de conhecimento extracorporativos, em detrimento de mostrar habilidades, conhecimento e competências ao longo do tempo na prática. Esse método restringe os profissionais a, também, fazerem o mínimo necessário durante seus serviços.

A Polícia Civil do Estado de Goiás refere-se a merecimento na sua Lei Nº 16.901, de 26 de janeiro de 2010, a qual dispõe sobre a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Goiás e dá outras providências, especificamente em seu artigo 21º item XI: “aferir e deliberar acerca das condições essenciais de merecimento, sob o aspecto positivo, mantendo ou alterando a média das notas lançadas pelos chefes imediato e mediato.” Verifica-se, já inicialmente, que o item merecimento é uma nota de exclusividade do superior. O que corrobora com esta observação é o art. 81 da lei supracitada:

O grau de merecimento do servidor será apurado pela média aritmética das obtidas no semestre da apuração e no anterior, consubstanciado no Boletim Individual para o grau de merecimento, sob os aspectos gerais, nos termos de modelo constante do Regulamento.

No sistema de execução penal, há a Lei 17090, de 02 de julho de 2010, que também cita a meritocracia através de um critério objetivo, que são aproveitamentos em curso, além de deixar para o gestor gerir de forma própria internamente (Art. 3º. Parágrafo 1º, item IV, letra B).

Contudo, nos critérios de desempate, há o doutorado, mestrado e especializações. Não que estes não sejam válidos, mas é onde está a equiparação da dedicação que o servidor fez, já que, muito provavelmente, ele precisou se afastar enquanto outro servidor trabalhava para ele? A crítica aqui surge exclusivamente da falta de entregas de serviços como intervenções cruciais para deter rebeliões e outros atos de conhecimentos internos comparáveis aos cursos que, indubitavelmente, trazem benefícios aos serviços prestados pelos servidores que detém aqueles conhecimentos. Enfim, merecimento em ambas as situações.

A Polícia Militar do Estado de Goiás também destaca o mérito conceitualmente no art. 6º da Lei Nº 8.000, de 25 novembro de 1975:



Promoção por merecimento é aquela que se baseia no conjunto de atributos e qualidades que distinguem e realçam o valor do Oficial PM entre seus pares, avaliados no decurso da carreira e no desempenho de cargos e comissões exercidos, em particular no posto que ocupa ao ser cogitado para promoção.

Sobre a análise dos atributos que diferenciam o policial militar de seus pares, há o exemplo de critérios subjetivos de reconhecimento pelos superiores tão somente. É possível aqui acrescer a avaliação mais ampla dos próprios pares e dos subordinados na concepção desta nota, até porque, o superior, muitas vezes, não se encontra todo tempo para poder realmente avaliar as diversas operações cumpridas em seus aspectos mais íntimos de relacionamento com a população e com seus colegas de profissão.

O Decreto Nº 886, de 12 de abril de 1976 que regulamenta a lei supracitada e também destaca o mérito conceitualmente em seu art. 28:

Além dos fatores previstos no artigo anterior, serão apreciados, para ingresso em Quadro de Acesso por Merecimento, conceitos, menções, tempo de serviço, ferimento em ação, trabalhos julgados úteis e aprovados pelo órgão competente, medalhas, condecorações nacionais, referências elogiosas, ações destacadas, nota de Teste de Aptidão Física, notas em testes de conhecimentos profissionais e conhecimentos gerais, resultados de inquéritos pedagógicos para conceito como instrutor, e tempo de instrutor, o tempo passado em locais especiais e outras unidades consideradas meritórias.

Verifica-se, neste ponto, que, apesar do tempo do documento, há uma amplitude de aspectos analisados que se assemelham às competências estudadas e que devem ser reconhecidas. Contudo, talvez falte um equilíbrio entre os valores correspondentes às atribuições dadas e à necessidade de uma avaliação mais ampla. A exemplo, o documento cita em seu art. 23, parágrafo V, que a avaliação do oficial é (também) a média de notas atribuídas pelos seus superiores ao longo da carreira, o que pode vincular estritamente suas ações às vontades dos chefes, as quais podem não ser atreladas aos objetivos institucionais.

Outro aspecto que desmotiva os militares é a questão de serem desprestigiados em processos de ascensão à carreira, cursos e certames por motivos de precisarem responder procedimentos administrativos – enfatiza-se procedimentos abertos, não conclusos. Neste ponto, não se critica o rigor militar na abertura e nas apurações que efetivamente são salutares para a disciplina, mas

deve-se, aqui, valorizar os militares que se expõem efetivamente aos serviços em detrimento daqueles que se esquivam deles.

O simples fato de responderem procedimentos não deve ser fator de exclusão, pelo contrário, os procedimentos que concluem exercício do dever devem indicar mérito de exposição a riscos e serem enaltecidos como forma de incentivar o militar a se expor a realização de sua precípua missão quando necessário.

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás na Lei Nº 15.704, de 20 de junho de 2006, trouxe o teste de avaliação profissional aos seus integrantes. Consiste em uma prova teórica de conhecimentos institucionais obrigatória sendo requisito para ascensão dos praças da corporação. O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso faz uma avaliação semelhante para a promoção por mérito intelectual aos soldados e cabos a graduação de sargentos.

Esta proposta é interessante, válida, mas restringe o rol de estudos dos militares aos períodos de promoção tão somente. É um significativo avanço, de fato, porém o conceito de certificação de conhecimentos e competências abrangem uma amplitude maior de avaliações ao longo dos tempos, algo que foi observado nas instituições estudadas para o objetivo proposto por todas as instituições.

Os aspectos contemplados na promoção no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso evidenciam claramente o que foi especificado até então. O recente Decreto Estadual 2.268, de 10 de abril de 2014, traz, no anexo I, as fichas de exame de oficial, uma avaliação extremamente subjetiva. Posteriormente, no anexo II, traz a ficha de avaliação de desempenho e, depois, compara as notas de superiores diferentes a profissionais diferentes e, finalmente, a ficha profissional - a qual valoriza sobremaneira as titulações acadêmicas de mestrado e doutorado, em detrimento, por exemplo, da coordenação e da participação como instrutor e monitor em cursos, em comandamento e trabalhos em operações e batalhões especiais - a quantidade de serviços que o profissional doou, além de uma série de medalhas que elevam sobremaneira o "conceito" do profissional.

Dessa forma, por exemplo, é melhor na instituição supracitada se afastar da mesma e buscar os títulos a trabalhar efetivamente. Vale ressaltar que o objetivo da reflexão não é desmerecer o estudo, que é essencial para crescimento institucional, mas, sim, evidenciar um parâmetro desproporcional e buscar equilibrar os valores que cada aspecto tem, tornando mais justo o processo.

Outro aspecto que vem contribuir sobremaneira aos critérios utilizados e a discussão anterior é a avaliação 360 graus. A gestora entrevistada 1 cita esse modo de avaliação em sua instituição. Brandão et al (2008, p. 883 apud Silva 2001) cita que este modelo “visa a obter o maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da quantidade de pessoas que o avalia”. Neste modelo, o colaborador é avaliado, além do superior, também pelos demais que interagem com ele no seu trabalho como pares, subordinados, clientes e até fornecedores em alguns casos. Neste aspecto, os autores informam (Brandão et al, 2009 p. 883):

O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências, conforme já comentado.

As vantagens que este método traz são as de envolver diversos atores no processo avaliativo, forçando o tratamento com respeito e dignidade – princípios esses basilares de qualquer organização – daqueles que estão abaixo hierarquicamente, trazendo o comprometimento do trabalho com todos que participam do processo em detrimento ao agrado somente do superior, o que, por vezes, pode evitar excesso de dependência da opinião de somente um dos componentes necessários para o trabalho e que, ainda, pode ser utilizado como chantagem e violência psicológica para realização de determinadas tarefas. Brandão et al (2008) informa que autores citam a avaliação 360 graus como mais rica e mais precisa, contudo, há desvantagens como complexidade de opiniões e autoavaliação, com possibilidade para supervalorização das próprias opiniões.

Neste aspecto, é possível concluir que as vantagens superam as desvantagens, opiniões multifacetadas dificultam uma possível rixa por divergências de caráter pessoal ou necessidade de agrado entre chefe e subordinado, principalmente em detrimento a objetivos institucionais quando tal situação ocorre.

Para implementar uma estratégia de mensuração, Carboni et al (2009, apud Brandão e Guimarães, 2001) aponta que é necessário, como escopo inicial, a elaboração de missão, visão, valores e objetivos estratégicos bem definidos. Estes,

por sua vez, são os “desígnios a se atingir” em determinado tempo. Posto estes, “seria possível definir indicadores de desempenho em nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado”.

Os autores acima indicam os passos essenciais para estabelecer um programa inicial com essa nova modelagem, algo que a entrevistada 1 disse que foi feito com o estabelecimento dos cinco indicadores em epígrafes, citados anteriormente. Descreve ainda, que “os 20% melhores pontuados em cada ranking podem subir até quatro estepes”. Isso indica que os que mais se alinharem às metas institucionais e mais trouxerem em termos do que “realmente importa para instituição, quem (mais) entrega”, serão os agraciados em benefícios ao crescimento da organização.

Aliás, o principal ganho da autarquia, quando foi implementado o programa, foi conseguir mensurar o conhecimento que, até então, era tácito, não mensurável e poder alinhar os conhecimentos aos objetivos estratégicos, convergindo para o que a literatura trouxe (Carboni et al, 2009).

Dessa forma, quanto mais se entrega e mais se contribui para o desenvolvimento institucional, mais o colaborador sobe de nível. Vale ressaltar que este modelo de gestão não deixa de valorizar o tempo de serviço, tanto é que a entrevistada 1 relata que isso conta para essa progressão, mas diz algo muito interessante: “não é a subjetividade de uma possível avaliação e não é o tempo de casa que o qualifica, porque, de repente, a pessoa está aqui há 20, 30 anos, como tem colaborador, mas ele não tá produzindo tanto.” Este colaborador que está na casa durante este tempo tem grandes possibilidades de sair na frente, mas, ainda assim, precisa entregar seus “produtos” à organização, sob pena de os mais competentes poderem galgar mais rapidamente e até ultrapassá-lo caso não o faça. Isso se aproxima, desde que bem elaborado e com indicadores cristalinos, de algo justo.

Um aspecto interessante da pesquisa é a diferença entre as competências existentes atualmente entre os profissionais e àquelas necessárias para o bom desempenho do profissional. Essa diferença é chamada por Carboni et al (2009) de *gap* e desenvolvê-las só é possível através de investimento individual,

por meio da aprendizagem e por intermédio da valorização da pesquisa em nível macro. Neste aspecto, há a certificação de conhecimentos e competências em termos de avaliação reportado na entrevista:

Então ela não é uma titulação que vai para o mercado. Quando ela foi instituída, foram apresentados como em tudo **na instituição**, né? Foi contratada uma empresa listada para realizar a certificação de conhecimentos e a certificação de conhecimentos nada mais é do que uma prova. É uma prova de certificação, a citação foi a CESPE da UnB, até hoje é a CESPE. É um contrato que foi estabelecido com sucesso por meio de licitação. A certificação de conhecimentos, até o ano passado, era realizada em todo país, em todas as capitais, no horário de Brasília. **(Modificação necessária ao sigilo exigido pela empresa)**

O grande objetivo desta avaliação é incentivar os profissionais a serem autodidatas e a desenvolver os conhecimentos para aplicar nos exercícios profissionais. além de contar como pontos extras que contribuem para seu crescimento. Estas avaliações, caso a pessoa obtenha êxito. conta pontos no ranking individual e tem validade de 5 anos, ou seja, a medida que se renova o conhecimento o profissional tem que se adequar e aprimorar o assunto. Um exemplo claro disso que a gestora trouxe foi quando a legislação do código civil brasileiro foi modificada, sendo necessário por parte de todos componentes do setor jurídico atualizassem o conteúdo, sob pena de colaborar de forma equivocada.

Corroborando para a necessidade de adoção da certificação de competências, foi elaborada uma avaliação de determinado conteúdo na instituição estudada e existia uma grande expectativa quanto ao sucesso dos funcionários naquele contexto. Contudo o que foi constatado foi bem diferente. Este método evidencia fraquezas nas quais a organização dificilmente, por outro método, iria observar. Com sua implementação existe uma grande possibilidade de verificar problemas e de trazer a intervenção adequada ao que puder ser constatado.

Apesar do foco inicial da pesquisa se ater aos aspectos da certificação de conhecimento foi verificado que este é somente um dos processos da gestão por competências das organizações avaliadas, verificando que é necessária a implementação deste modelo de gerenciamento ou que se estudem os diversos tipos de modelo para que um programa de gestão de pessoas em evidência tenha sucesso.

Quanto ao ganho institucional na adoção do modelo de gestão de competências foi expressivo. Atualmente, a entrevistada 1 informou que sua organização conta com uma biblioteca digital muito visitada além do “conhecigame” um aplicativo de perguntas e respostas sobre os diversos assuntos atinentes a certificação de conhecimento que ajuda aqueles que não gostam de ler.

Uma das maiores preocupações da entrevistada 1 foi quanto à mudança cultural que essas alterações de modelos de gestão causam no íntimo das pessoas que compõem as organizações. Para Carboni (2000) a cultura brasileira faz com que quem tem sucesso profissional, acredite se quiser, não necessariamente tenha relação com o sucesso organizacional. A conciliação de interesses, o relacionamento interpessoal é, muitas vezes, priorizado em detrimento aos clientes, mesmo que este fique insatisfeito. Informa, também, que o Brasil é um país relacional que subjuga leis e ordens estabelecidas, principalmente, no setor público que, por muito tempo e até hoje, em determinados lugares, não há mensuração de trabalho e resultados.

Nesta lógica registra-se uma crítica às instituições militares estaduais em geral, muito por conta da vinculação às origens castrenses do Exército Brasileiro, ao excesso de valor das medalhas e condecorações que, muitas vezes, prestigiam cargos e funções ocupadas, em detrimento aos méritos efetivos desvinculados das finalidades iniciais que foi proposta.

Quanto aos aspectos culturais citados é realmente essencial arquitetar profundas mudanças organizacionais para que este modelo vigente seja extirpado (ou minimizado) e os comportamentos de sucesso sejam evidenciados e recompensados, trazendo, sobretudo, eficiência ao setor público com exigências, metas e prazo a cumprir e principalmente retirando excesso de discricionariedade e poder concentrados.

As instituições militares a exemplo do Corpo de Bombeiros de Goiás com o Teste de Avaliação Profissional (TAP) têm como princípio estabelecer obrigatoriedade quando se efetivam estes tipos de avaliações. Pode-se concluir aqui que em comparação as instituições analisadas o melhor a se propor é uma valorização a quem realiza as certificações e que complementam as notas e os requisitos exigidos na ascensão a carreira em detrimento da exigência na execução,

ao menos num primeiro momento. Até porque as instituições de segurança pública têm muitos profissionais mais antigos com muitas habilidades neuromotoras que são essenciais para realização de suas obrigações.

Sugere-se, inclusive, para as funções de execução que exijam coordenação motora e esforços físicos a realização de avaliações práticas com cenários semelhantes aos encontrados no dia a dia dos operadores para verificar conhecimentos básicos e necessários ao cumprimento do dever, ou mesmo evidenciar falhas como forma de corrigir procedimentos. Sob este aspecto Carboni, Brandão e Leite (2005) corroboram que os elementos psicomotores também podem ser avaliados.

Quanto aos custos da avaliação o entrevistado da instituição 2 pesquisada informou que “a média de custo, por certame, é de R\$ 109,00 por funcionário para realizar até 3 provas”. Custo de uma contratação de uma empresa para elaboração e realização do certame. Contudo as corporações podem dispor de profissionais através de comissões e projetos e treiná-los para realização dessas atividades, até porque dificilmente existem empresas com conhecimentos das funções e de assuntos da segurança pública e, dessa forma, reduzir drasticamente os custos inclusão deste projeto.

Sugere para tanto avaliação semelhantes ao que atualmente é feito com teste teórico a pilotos privados através da Agencia Nacional de Aviação Civil (ANAC, s.d.,s.p.)<sup>2</sup>. Para que não necessite de deslocamentos dos profissionais as unidades devem dispor de computadores para realização do certame. Será necessário criar um programa com um banco de questões com níveis de perguntas (fácil, médio e difícil) que seleciona aleatoriamente questões para que não se repitam e se repassem aos demais, além de dispor de local com fiscalização adequada para que não sejam copiadas ou fotografadas. Deste modo abre-se uma janela de tempo - período de dias - para que se realizem as certificações. Avalia-se inicialmente que os custos serão ínfimos dessa forma diante do poder de análise do conhecimento do efetivo e a evidência de fraquezas em nível institucional.

---

<sup>2</sup> <http://www.anac.gov.br>

Quanto à possibilidade de avaliações práticas, pode-se também criar uma comissão específica e depois de estabelecidos cenários que podem ser em ambientes abertos ou fechados em salas de aula, por exemplo. Depois dessa fase comissão percorreria os locais montando os cenários em escolas (muito provavelmente sem custos) ou nos próprios espaços da segurança pública local para realização certame. O objetivo maior, mesmo que se vaze a informação do tipo de cenário, é convidar o servidor a se testar e agraciar os que lograrem êxito com reconhecimento, provocando os demais agentes público que não a aderiram ao programa a fazê-lo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo tinha o escopo inicial de evidenciar a certificação de competências e verificar que tal ferramenta é válida para a segurança pública. Mas, mais que isso foi evidenciado que o sistema de gestão de pessoas baseado na certificação de competências e conhecimentos é um método que abrange o primeiro.

Diante disso esse modelo de gestão foi analisado e observou-se um método moderno, aplicável para identificação de talentos e méritos quanto ao conhecimentos institucionais ao serviço público e, por conseguinte, a segurança pública. Contudo mesmo que o alto comando não pretenda adotar este modelo de gestão, somente a certificação de competência e conhecimento aliada a alguns mecanismos poderia agraciar as organizações com o incentivo a leitura por parte de seus profissionais, a qual provocaria aos integrantes da segurança a estudar de forma autodidata os assuntos estrategicamente selecionados pelos alto escalão, desde que fossem reconhecidos de alguma forma ou, de forma mais impositiva, forma que deve ser avaliada com muita cautela.

A implementação de um modelo de gestão que alinha objetivos estratégicos, valores, visão, missão a características observáveis com critérios objetivos para avaliação dos indivíduos é primordial e, melhor, tangível para a segurança pública como um todo.



A avaliação 360 graus, também, retira o excesso de poder de uma avaliação que pode, muitas vezes, distorcer um ótimo profissional reconhecido por clientes, pares e subordinados, justamente pelo mesmo escolher ao cliente e aos subordinados, em detrimento de vontades desalinhadas dos objetivos institucionais do chefe, por exemplo. Os benefícios da avaliação multifacetada são muitos superiores aos de uma única avaliação por parte do superior.

A grande motivação deste processo avaliativo é promover justiça evidenciando um critério amplo, sob prismas diversos, contudo, objetivo e, principalmente, que façam organização e indivíduo crescerem conjuntamente.

A valorização do mérito deve existir em toda e qualquer organização. Foi concluído que o incentivo ao constante aprimoramento valorizando o conhecimento, habilidades e atitudes relacionadas à área de atuação dos operadores da segurança pública tornarão estes profissionais cada vez mais confiantes em suas atividades, seguros das respostas adequadas que os clientes devem obter.

As instituições de segurança públicas avaliadas, em sua maioria, procuram evidenciar o valor do mérito. Contudo, faltam critérios mais objetivos e existe o desbalanço entre os requisitos avaliados e as efetivas respostas dos profissionais. Isso restringe, em grande parte dos componentes, as avaliações dos chefes, de condecorações que, muitas vezes, são desvirtuadas de suas finalidades, ou a valorização desproporcional de títulos acadêmicos, em detrimento de coordenação e participação como instrutor e monitor em cursos ou comandamento, além da atuação em operações ou mesmo melhoria de processos, execução de projetos ou ideias que aprimorem efetivamente os diversos exercícios profissionais, sejam eles administrativos ou em nível de execução. Inobstante, há a exclusão de agentes em certames por, simplesmente, responder processos que fazem os profissionais não se exporem a uma função precípua, para evitar o desgaste e a falta de proteção administrativa e jurídica em seus atos.

Sugere-se para tanto, um modelo de avaliação estabelecido por comissão interna, que realize a avaliação teórica via um programa específico que selecionaria aleatoriamente questões e disporia através de uma janela de tempo para que ninguém necessite deslocar de sua sede, parar o serviço ou a fim de que se realize

ao mesmo tempo. Para o certame prático seria necessário montar cenários e dispô-los de modo a transportá-los para locais na cidade para fins de avaliação.

Quanto a relevância deste trabalho, visou, ao menos, instituir o benefício da reflexão e da dúvida ao alto comando da segurança pública nos atuais modelos de gestão de pessoas e ascensão na carreira dos seus integrantes ou somente da inclusão do programa de certificação, sendo que o apresentado aqui já é um modelo de sucesso e, sobretudo, uma mudança de paradigmas da cultura organizacional brasileira.

A sociedade seria a maior beneficiada com profissionais melhores preparados, conhecedores de forma mais profunda de recentes materiais institucionais, conscientes da sua missão institucional e sempre atualizados sem a necessidade de ter que colocá-los em sala de aula constantemente. Além disso, poderão ser observados profissionais que apresentam fraquezas ou saberes que se julgava de conhecimento da população pesquisada, mas que não o eram de fato. Além destas vantagens, ainda é um processo relativamente barato e, melhor, viável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAC (Brasil). **Piloto privado de avião - Exame Teórico e Prático**. Disponível em: <http://www.anac.gov.br>. Acesso em: 18/11/2017.

BRANDÃO, H. P. ; GUIMARÃES, T.A. . **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?**. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 08-15, 2001.

BRANDÃO, H. P. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 42, p. 875-898, 2008.

CARBONE, P. P. . **Cultura Organizacional do Setor Público Brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 34, p. 133-146, 2000.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. . **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. VILHENA, M. P. . **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. Ed. - Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COSTA, J. A. S. . **Políticas de recursos humanos do banco do brasil**. O discurso e a prática. Caminhos de compatibilização. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, FVG, Brasil, 2001.

DEPRESBITERIS, L. . **Certificação de competências: a necessidade de avançar numa perspectiva formativa**. Formação - Humanizar cuidados de saúde: uma questão de competência, Brasília, v. 2, p. 27 - 38, 20 jan. 2003.

ESTADO DE GOIÁS. **Polícia Civil de Goiás**. Lei Nº 16.901, de 26 de Janeiro de 2010. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br>. Acesso em: 18/11/2017.

ESTADO DE GOIÁS. **Polícia Militar do Estado de Goiás.** Decreto nº 886, de 12 de abril de 1976. Regulamenta a Lei nº 8.000, de 25 de novembro de 1975, que dispõe sobre promoções dos oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás. Dispõe sobre os critérios e as condições de promoção dos oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br>. Acesso em: 27/11/2017.

ESTADO DE GOIÁS. **Polícia Militar do Estado de Goiás.** Lei Nº 8.000, de 25 novembro de 1975. - Vide Lei nº 18.182, de 1º-10-2013.- Regulamentada pelo Decreto nº 886, de 12-04-1976. Dispõe sobre os critérios e as condições de promoção dos oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br>. Acesso em: 27/11/2017.

ESTADO DE GOIÁS. **Polícia Militar do Estado de Goiás e Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.** Lei Nº 15.704, de 20 de junho de 2006. Institui o Plano de Carreira de Praças da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br>. Acesso em: 25/11/2017.

ESTADO DE GOIÁS. **Sistema de Execução Penal do Estado de Goiás.** Lei Nº 17.090, de 02 de julho de 2010. Dispõe sobre a criação de classes e padrões de subsídios nas carreiras dos servidores integrantes do órgão gestor do Sistema de Execução Penal do Estado de Goiás e dá outras providências. - Redação dada pela Lei nº 18.300, de 30-12-2013. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br>. Acesso em: 15/11/2017.

ESTADO DE MATO GROSSO. **Corpo de Bombeiros Militar.** Decreto Estadual 2.268 de 10 de abril de 2014. Regulamenta para a Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso, a Lei nº 10.076, de 31 de março de 2014, que dispõe sobre os critérios e as condições que asseguram aos Oficiais e Praças da ativa a ascensão na hierarquia militar, mediante promoção, de forma seletiva, gradual e sucessiva e dá outras providências. Disponível em: <http://www.bombeiros.mt.gov.br>. Acesso em: 19/11/2017.

ESTADO DE MATO GROSSO. **Corpo de Bombeiros Militar.** LEI Nº 10.076, de 31 de março de 2014. Dispõe sobre os critérios e as condições que asseguram aos oficiais e Praças da ativa da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso a ascensão na hierarquia militar, mediante promoção, de forma seletiva, gradual e sucessiva e dá outras providências. Disponível em: <http://www.bombeiros.mt.gov.br>. Acesso em: 14/11/2017.

JACOBSEN, A. L. ; NETO, L. M.. **Teorias da Administração II-PNAP**. 2015. (Desenvolvimento de material didático ou instrucional - Curso de Bacharelado em Administração Pública-Modalidade a Distância/PNAP).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2001.

SENA, A. A. . **Gestão por Competências na Administração Pública**: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil. XXXVI encontro da ANPANAD, Rio de Janeiro, 2012.

SIERRA, J. C. V.; CARMONA, V. C. . **Ambidesteridade Organizacional: Um Estudo Bibliométrico**. Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC), v. 18, p. 23-36, 2016.

SILVA, A. C. . **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Artigo de pós graduação em gestão pública com ênfase em licitações e contratos, ICE, Cuiabá , 2013.

TRIGUEIRO, F. M. C.; MARQUES, N. A. . **Teorias da Administração I** – 3. ed. rev. ampli. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014.

ZANELA, L. C. H. . **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**/ Liane Carly Hermes Zanella. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

## APÊNDICE 1

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar da pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulada **AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA APLICABILIDADE NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA** desenvolvida(o) por Weber Dionísio Batista Júnior. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pelo Professor Mestre Marcos Cesar Silva Valverde, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 062984953622 ou e-mail: [marcosvalverde.adm@gmail.com](mailto:marcosvalverde.adm@gmail.com). Afirmando que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais, é melhorar o processo de qualificação dos profissionais de segurança pública. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas do Curso de Especialização em Gestão da Segurança Pública CEGESP e da Universidade Estadual de Goiás- UEG. Minha colaboração se fará de forma anônima, sendo identificada como gestor(a) da instituição por meio de uma entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador, seus orientadores, coordenadores e a banca de avaliação. Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Weber Dionísio Batista Júnior – Capitão do Corpo de Bombeiros do Estado de Mato Grosso e Aluno do Curso de Especialização em Gestão da Segurança Pública CEGESP. RG 001.117 CBMMT

## APÊNDICE 2

### ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA:

Titulo da Pesquisa: **AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA APLICABILIDADE NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA**

Pesquisador: Weber Dionísio Batista Júnior

Orientador: Prof. Mestre Marcos Cesar Silva Valverde.

Segue abaixo um roteiro das perguntas que serão feitas aos entrevistados, lembrando que poderá ocorrer desdobramentos dependendo da resposta disponibilizada. O tempo médio de pesquisa é em torno de 45 minutos a 01(uma) hora.

1. Como atualmente funciona a certificação de conhecimento/competência em sua organização?
2. Poderia elencar quais são ou foram os principais benefícios - sejam eles pessoais ou institucionais - que a certificação trouxe à empresa?
3. A certificação trouxe algum transtorno, dificuldade ou mesmo malefício?
4. Quais foram os estudos que embasaram a implementação da certificação? Poderia fornecê-los?
5. Quais os documentos institucionais que regulam os processos? Pode fornecê-los?
6. Essa é uma ferramenta que serve para o aumento do conhecimento dos profissionais?
7. Existem alterações que vislumbre necessária pra otimizar o processo?
8. Quais motivos para estas alterações (se existir)?

9. Tem noção ou valores reais dos custos deste processo na sua instituição?
10. Considerando os custos, benefícios e malefícios considera uma ferramenta válida para seu objetivo proposto?
11. Se considera válida a ferramenta, ela pode ser utilizada para avaliação dos colaboradores e/ou como requisitos necessários a progressão na carreira?
12. E para escolha de cargos e funções pode ser útil?
13. Caso este processo seja utilizado como ferramenta para escolha de pessoas em cargos na instituição isso diminui ou diminuiu de certa forma o excesso de discricionariedade para indicações de funções de chefia?
14. Tem conhecimento de quem implementou o programa? Poderia fornecer o contato (caso tenha conhecimento)?
15. Como os colaboradores no geral lidam com o processo? Existe muita ou pouca adesão? Houve resistências?
16. Espaço para considerações finais que considera relevante na hora da implementação da certificação do conhecimento que poderia sugerir.



### APÊNDICE 3

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulada **AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA APLICAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA** desenvolvida(o) por Weber Dionísio Batista Júnior. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pelo Professor Mestre Marcos Cesar Silva Valverde, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 062984953622 ou e-mail: [marcosvalverde.adm@gmail.com](mailto:marcosvalverde.adm@gmail.com). Afirmando que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é melhorar o processo de qualificação dos profissionais de segurança pública. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas do Curso de Especialização em Gestão da Segurança Pública CEGESP e da Universidade Estadual de Goiás- UEG. Minha colaboração se fará de forma anônima, sendo identificada como gestor(a) da instituição por meio de uma entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador, seus orientadores, coordenadores e a banca de avaliação. Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Jaqueline 13 de novembro de 2017.

Assinatura do(a) participante: Fernanda Rimontel Stefan

Assinatura do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Weber Dionísio Batista Júnior – Capitão do Corpo de Bombeiros do Estado de Mato Grosso e Aluno do Curso de Especialização em Gestão da Segurança Pública CEGESP, RG 001.117 CBMMT

## APÊNDICE 4

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulada **UM ESTUDO SOBRE A CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: AVALIANDO O PROGRAMA EM OUTRAS INSTITUIÇÕES E VISLUMBRANDO SUA ADAPTAÇÃO A REALIDADE DA SEGURANÇA PÚBLICA** desenvolvida(o) por Weber Dionísio Batista Júnior. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pelo Professor Mestre Marcos Cesar Silva Valverde, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 062984953622 ou e-mail: [marcosvalverde.adm@gmail.com](mailto:marcosvalverde.adm@gmail.com). Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é melhorar o processo de qualificação dos profissionais de segurança pública. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas do Curso de Especialização em Gestão da Segurança Pública CEGESP e da Universidade Estadual de Goiás- UEG. Minha colaboração se fará de forma anônima, sendo identificada como gestor(a) da instituição por meio de uma entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador, seus orientadores, coordenadores e a banca de avaliação. Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Emília DF, 24 de Novembro de 2017.

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

**Vilobaldo Pereira de Souza**  
Gerente de Divisão

Assinatura do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Weber Dionísio Batista Júnior – Capitão do Corpo de Bombeiros do Estado de Mato Grosso e Aluno do Curso de Especialização em Gestão da Segurança Pública CEGESP, RG 001.117 CBMMT