



COMPETÊNCIAS E HABILIDADES RELEVANTES PARA UM CHEFE DE UNIDADE DESCENTRALIZADA DE PERÍCIA DA POLÍCIA FEDERAL

ODAIR DE SOUZA GLORIA JUNIOR

*Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape-FGV).
Perito criminal federal – classe especial do Departamento de Polícia Federal (DPF).
Rua Doutor Lauro Pinto, 155, Lagoa Nova, Natal – RN – Brasil – CEP 59390-000
E-mail: osglori@gmail.com*

DEBORAH MORAES ZOUAIN

*Doutora em Engenharia de Produção pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe-UFRJ).
Professora titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape-FGV).
Praia de Botafogo, 190, Botafogo, Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 22253-900
E-mail: deborah.zouain@fgv.br*

GUSTAVO DE OLIVEIRA ALMEIDA

*Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape-FGV).
Pesquisador da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.
Praia de Botafogo, 190, Botafogo, Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 22253-900
E-mail: goalmeida@gmail.com*

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo descrever as competências técnicas e habilidades necessárias para um perito criminal federal no exercício da função de chefe de unidade de perícia da Polícia Federal, especificamente nos setores técnico-científicos (Setecs) e nas unidades técnico-científicas (Utecs), segundo a teoria de competências e habilidades. A releitura desses fundamentos, incluindo habilidades sociais nesse escopo, fortaleceu o embasamento teórico para análise dos resultados da etapa empírica desta pesquisa. Essa postura pode contribuir, na prática, para a construção de uma política de gestão de pessoas, baseada em competências, alinhada com o planejamento estratégico em desenvolvimento na organização, otimizando a designação para os cargos de liderança, sobretudo na área de criminalística, considerando as especificidades da área de atuação. Foi aplicado um questionário com dez questões sobre a atuação profissional e informações sociodemográficas, além de um inventário em que os respondentes indicavam a importância e o grau de domínio de uma série de competências selecionadas por meio de análise da literatura. Após a devida aprovação, o questionário foi enviado para todos os 53 chefes de unidades de perícia da Polícia Federal. Os resultados indicam diferenças no que tange ao domínio de competências entre os chefes da Utec, mais jovens e com menor tempo de experiência, e o grupo de chefes do Setec, com maior tempo de atuação na perícia e também em gestão. Os resultados ainda permitiram destacar algumas competências técnicas e habilidades mais relevantes que deverão ser desenvolvidas para e pelos peritos que exercem a função de chefia em unidade de perícia da Polícia Federal ou aspiram a ela. Os resultados permitiram também uma melhor compreensão das relações entre competências e habilidades, e, na prática, auxiliaram a esclarecer o panorama de avanços e limitações na gestão atual. Conclui-se, pois, que o governo federal promoveu avanços na política de recursos humanos do serviço público, no entanto a implementação de um sistema moderno de gestão de pessoas ainda não foi consolidado no Departamento de Polícia Federal. Isso fica evidenciado pela carência de competências primordiais para que os chefes exerçam com excelência a função de gestores de unidades de perícia técnica.

PALAVRAS-CHAVE

Competências. Habilidades. Cargos de liderança. Perícia. Polícia Federal do Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências tem sido adotada por muitas empresas e organizações públicas como um modelo de gestão que propõe orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009).

No contexto das organizações públicas, as peculiaridades do processo seletivo por meio de concurso público restringem, mas não inviabilizam, a avaliação das dimensões da habilidade e atitude dos candidatos. Um processo seletivo eficiente produzirá reflexos na composição de um quadro de servidores aptos às funções e conseqüentemente permitirá que a organização alcance seus objetivos institucionais. A captação de servidores com perfil de competências compatível com as atribuições do cargo é importante não somente no momento de ingresso na organização pública, mas também no momento de alocação desse servidor em posições estratégicas na instituição.

A gestão de pessoas baseada em competências tem sido uma diretriz do governo federal brasileiro, e sua implantação, ainda não concluída, foi prevista no planejamento estratégico do Departamento de Polícia Federal (DPF), elaborado em 2007. É oportuno lembrar que, dentro do DPF, a implantação desse modelo de gestão não contempla o mapeamento das competências específicas ao perito na condição de chefe em um Setor Técnico-Científico (Setec) ou uma Unidade Técnico-Científica (Utec).

Dentro da estrutura do Estado brasileiro, o DPF é um órgão da administração pública direta subordinado ao Ministério da Justiça, o qual pertence ao Poder Executivo. No contexto do DPF, a criminalística é representada pelos peritos oficiais, que são os servidores ocupantes do cargo de perito criminal federal.

A capital de cada Estado da Federação e o Distrito Federal possuem uma unidade de criminalística denominada Setec, responsável pela coordenação e planejamento das atividades periciais no âmbito estadual. Os Estados em que se julgou necessária a instalação de unidades de criminalística no interior, além do Setec, possuem a Utec. Especificamente nas cidades de Foz do Iguaçu e Santos, essas unidades de criminalística situadas fora da capital são denominadas Núcleo Técnico-Científico (Nutec).

No contexto do DPF, a criminalística é representada pelos peritos oficiais, que são os servidores ocupantes do cargo de perito criminal federal. Segundo Rabelo (1996, p. 14), a criminalística pode ser definida como:

Disciplina autônoma, integrada pelos diferentes ramos do conhecimento técnico científico, auxiliar e informativa das atividades policiais e judiciárias de investigação criminal, tendo por objetivo o estudo dos vestígios materiais extrínsecos à pessoa física, no que tiver de útil à elucidação e à prova das infrações penais, e ainda, a identificação dos autores respectivos.

Os peritos oficiais da Polícia Federal são os servidores ocupantes do cargo de perito criminal federal e estão vinculados ao Instituto Nacional de Criminalística (INC), órgão central da perícia, sediado em Brasília. Selecionados por concurso público, mediante nomeação, desde 1974, os peritos criminais federais exibem por atribuição executar atividades técnico-científicas de nível superior de descobertas, defesa, recolhimento e exame de vestígios em procedimentos pré-processuais e judiciários de natureza criminal, cuja apuração seja da competência da União.

É observável que, nos últimos anos, o governo federal intensificou as ações voltadas para a segurança pública. Com isso, o DPF experimentou uma elevação das operações policiais de repressão à criminalidade, e, conseqüentemente, a perícia criminal federal observou um aumento significativo da demanda de exames periciais. Para acompanhar essa elevação da demanda, o quadro de peritos da Polícia Federal foi ampliado por meio de concursos públicos, realizados em 2002 e 2004. No período de 2002 a 2007, o efetivo de peritos criminais federais passou, aproximadamente, de 300 para 1.100, distribuídos nas 27 unidades da Federação.

Na prática, com o aumento do efetivo de peritos, os chefes de Setec e Utec passaram a gerir uma equipe maior, e a qualidade de sua atuação como gestores de uma unidade de criminalística passou a ser cada vez mais relevante para o alcance dos resultados esperados.

No tocante ao alcance de resultados, a Emenda Constitucional nº 19/1998 acrescentou ao rol de princípios que norteiam a administração pública brasileira o princípio da eficiência. A modernização administrativa, a qualificação continuada e a eficiência do serviço prestado tornaram-se uma tendência nos órgãos da administração pública. Sendo assim, ao longo dos últimos 15 anos, as organizações públicas cada vez mais acolheram, no cotidiano de suas atividades, a cultura da prestação eficiente do serviço público.

A sociedade está cada vez mais exigente em relação à qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas. Em decorrência, para que estas consigam

avançar em relação às demandas, fazem-se necessárias reformulações no sistema de gestão das referidas instituições, bem como a adoção de novos modelos de gestão de pessoas. Entre esses modelos, encontra-se a gestão por competências, a qual pode influenciar grandemente a qualidade do serviço prestado pela organização que a adota.

Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo descrever as competências técnicas e habilidades necessárias para um perito criminal federal no exercício da função de chefe de unidade de perícia da Polícia Federal.

O trabalho está dividido em cinco seções. A introdução apresentou sucintamente o contexto e os objetivos da pesquisa. O referencial teórico desenvolve os conceitos de competência, competências gerenciais e os desafios associados à gestão em organizações públicas. A seção de metodologia apresenta os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos utilizados, que são analisados na seção 4, realizando comparações entre os grupos de gestores. Na seção “Conclusões”, são discutidas as implicações dos achados, as limitações presentes, além de sugestões para ações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo “competência”, com origem no latim, no final da Idade Média estava associado essencialmente à linguagem jurídica. O *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa* (Ferreira, 2004, p. 541) define competência como: “atribuição, jurídica ou consuetudinária, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar determinados assuntos: competência de um tribunal”.

Segundo Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), a extensão da definição de cunho jurídico veio a designar competência como o reconhecimento social da capacidade de alguém de pronunciar-se sobre determinado assunto. No entanto, ainda por volta de 1590, o termo *competentia* (latim medieval) tinha como significado “adequação”; em 1632, havia registros do uso do conceito como “suficiência de meios para se viver em tranquilidade”, do francês *compétence*; e *circa* 1790, passou a designar a “capacidade ou suficiência de lidar com o que se tem em mãos (recursos disponíveis)” (Harper, 2010).

Um pouco mais tarde, no início do século XX, Frederick Taylor (1856-1915) introduziu a sistematização do processo de produção por meio do estudo dos tempos e movimentos, propondo tempos preestabelecidos, movimentos prefixados e a especialização do trabalhador como mecanismos de maximização da produtividade, e idealizou a figura do trabalhador padrão.

A consolidação do taylorismo refletiu a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada

função (Pagès, Gaulejac, Benetti, & Descendre, 1993). Com isso, a expressão competência foi incorporada à linguagem organizacional e passou a ser utilizada, de forma mais genérica, para designar uma pessoa qualificada para realizar determinada ação ou trabalho.

Em meados do século XX, podemos observar vários trabalhos que tratam de competências com várias abordagens e definições, incluindo principalmente competências sociais e profissionais.

No entanto, o trabalho de Robert White (1959) pode ser considerado um divisor de águas, sendo um dos artigos mais citados sobre competência, alcançando 2.439 citações no portal *Web of Science*. Nesse trabalho, White (1959) afirma que a competência está ligada à capacidade de lidar com o meio ambiente e que essa capacidade seria desenvolvida em um processo exploratório e de aprendizado, envolvendo também sentimentos de se sentir útil quando se realizam tarefas desafiantes.

O conceito de competência dividido em componentes de conhecimentos, habilidades e atitudes foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, em um trabalho de David McClelland (1973) para auxiliar a Agência de Informações dos Estados Unidos no processo de seleção de pessoas (Draganidis & Mentzas, 2006). A organização tinha problemas ao utilizar os testes tradicionais de inteligência e desempenho para prever o desempenho no trabalho, pois altos níveis de inteligência, ou desempenho superior durante a formação acadêmica, não se traduziam em um destaque na execução das tarefas profissionais.

Por isso, McClelland (1973) confeccionou um teste com o objetivo de mensurar a competência em vez de inteligência para a seleção. As competências de sensibilidade interpessoal e apreço à diversidade cultural e a presença de habilidades de gestão permitiam diferenciar os indivíduos com desempenho superior dos que tinham desempenho mediano.

A abordagem que define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que o indivíduo detém para executar trabalho com nível superior de desempenho é defendida por inúmeros autores norte-americanos, entre os quais citamos: McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que definem competências como as características subjacentes à pessoa, que têm relação causal com o bom desempenho no trabalho.

Ainda que seja uma abordagem tecnicamente correta, corroboramos o entendimento de Dutra, Hipólito e Silva (1998), para os quais essa definição de competência baseada apenas em CHA é superficial, incompleta e passível de contestação. De acordo com Boterf (2003), competência não é um resultado ou um conhecimento que se possui, tampouco é resultado de treinamento; é a prática do que se sabe em determinado contexto e se traduz em ação.

A contestação da definição de competência associada apenas ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas partiu de diversos autores durante os anos 1980 e 1990, para os quais o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho ou atividade não garante que ela irá entregar o que lhe é demandado (Carvalho, Passos, & Saraiva, 2009). Ao longo do tempo, as habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos, e as atitudes, aos comportamentos observáveis.

Carvalho *et al.* (2009, p. 42) propõem que, em vez de conhecimentos, habilidades e atitudes, sejam utilizadas as categorias saber, saber fazer e saber ser, de modo a expandir o conceito de competência: “capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser”.

A vinculação com a ação também é percebida na definição de competência utilizada por Fleury e Fleury (2001, p. 21), que a consideram como “um saber agir, responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Quando se investiga a produção acadêmica sobre competência, observa-se que se trata de um tema complexo e ainda em construção. Carbone *et al.* (2009) definem que as competências humanas são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. Dutra (2010) menciona que atualmente os autores procuram pensar a competência como a junção dessas duas linhas, ou seja, como entrega e também como um conjunto de características pessoais que podem ajudar o indivíduo a entregar com maior facilidade.

Nessa perspectiva, as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 2001) e, conforme entendimento de Carbone *et al.* (2009), são expressas por meio da aplicação sinérgica de insumos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para gerar um desempenho profissional observável, servindo de ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização.

Jackson e Schuler (2003) apresentam competências como habilidades, conhecimentos, habilidades e outras características necessárias para que se realize um trabalho de forma eficaz. Brandão e Borges-Andrade (2001) igualmente associam a competência ao desempenho, como âmbito de um contexto ou estratégia organizacional. Esse desempenho é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados (Carbone *et al.*, 2009).

No entanto, a produção acadêmica não se restringe à competência do indivíduo; Prahalad e Hamel (1990) a elevam ao nível organizacional, referindo-se à competência como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos para que alcance vantagem competitiva.

As competências humanas, também denominadas individuais ou profissionais, afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas (Carbone *et al.*, 2009). Rodriguez, Patel, Bright, Gregory e Gowing (2002) defendem que a grande vantagem da utilização modelo de competência é que normalmente as competências definidas estão alinhadas com objetivos e estratégias organizacionais, permitindo também identificar competências que estejam presentes em várias funções, auxiliando no processo de identificação das competências centrais da organização.

Notadamente, as organizações que possuem estratégias para atrair, desenvolver e reter profissionais com alto nível de competências humanas terão maiores chances de enfrentar o mercado e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução de seus objetivos estratégicos. Bonder, Bouchard e Bellemare (2011) indicam que, quando as organizações utilizam a gestão por competências, além de destacarem o conhecimento, as habilidades e as qualidades pessoais necessárias para o sucesso em alguns cargos-chave, conseguem determinar também as qualidades necessárias para o sucesso em todos os postos existentes.

Um modelo de competências é uma lista de competências que pode ser derivada também da observação de desempenhos profissionais satisfatórios ou excepcionais para determinado cargo, podendo ser identificadas com uma série de métodos como questionários, entrevistas, grupos focais, entre outros. O modelo pode então fornecer informações sobre as competências necessárias para melhorar o desempenho na função atual ou permitir promoções ou mudanças de cargos dentro da organização, além de ser uma importante ferramenta de análise do “estoque” de competências, isto é, para verificar os níveis atuais, comparando com os níveis desejados e permitindo a criação de planos de ação para eliminar uma eventual diferença observada (Draganidis & Mentzas, 2006).

Existem também algumas competências que estão diretamente relacionadas às boas práticas de gestão de pessoas, denominadas competências gerenciais. Os debates acerca do gerenciamento e seu estudo começaram com o surgimento de grandes organizações no final do século XIX. Quaisquer que sejam as funções e especialidades que ampliem as habilidades do gerenciamento, ele continua sendo um processo humano e social. Gerenciamento é o parâmetro peculiar e distintivo de toda e qualquer organização.

Na busca pela definição do que é um bom gerente, os principais autores parecem enfatizar determinada parte do trabalho do gerente enquanto excluem

outras. Mintzberg (2006) compara as diferentes abordagens: para Tom Peters, bons gerentes são executores; Michael Porter sugere que são pensadores e enfatiza o aspecto “conceber” do bom gerenciamento; essa sugestão é contestada por Abraham Zaleznik e Warren Bennis, que afirmam que bons gerentes são realmente líderes – eles dão destaque ao “chefiar” da gerência. Os escritores clássicos, entre eles Henri Fayol e Lyndell Urwick, dizem que bons gerentes são essencialmente controladores, gerenciar bem é “controlar” bem.

Para Blair (2006), quando um funcionário se torna gerente, ele ganha controle sobre seu próprio trabalho e passa a ter autoridade para gerar mudanças e impactos na maneira como a sua equipe trabalha. Esse mesmo autor defende que um gerente deve possuir três faces: planejador de ações, provedor de informações e materiais, e, por fim, protetor da equipe, fornecendo a segurança necessária para seus subordinados. Assim, um gerente desempenha vários papéis, e, além da habilidade para desempenhá-los, é necessária capacidade de mesclar e equilibrar esses diferentes papéis (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 2003).

A busca pelo perfil de competências e habilidades ideal para um gerente vem sendo objeto de investigação acadêmica há várias décadas. Magalhães (2001) desenvolveu uma pesquisa acerca do perfil dos gerentes do Banco Central e relacionou as competências para gestão com o que denominou habilidades complexas, que seriam: capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas.

As competências essenciais para um gestor de pessoas serão determinadas pelo tipo de negócio em que ele atua. Na obra de Gramigna (2002), a compilação dos resultados de mapeamento de competências (após verificação de mais de 4.500 perfis levantados por uma empresa de consultoria) permitiu classificar as competências relevantes por setores de atuação, que foram: empresa pública, prestação de serviços, indústria, comércio varejista, comércio atacadista, empresa de telefonia, instituição financeira e autarquia.

Segundo Gramigna (2002), na elaboração do perfil de competências desejado, é importante definir um número ótimo de competências com o qual se quer trabalhar, que foi definido pela autora como 15 competências. Em seu modelo, a autora elenca as seguintes competências: capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, criatividade, cultura da qualidade, dinamismo/iniciativa, flexibilidade, liderança, motivação/energia para o trabalho, negociação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e visão sistêmica.

A revisão bibliográfica deste estudo revelou que a liderança é uma competência universalmente desejada nos gestores de equipes. O líder é aquele que serve de exemplo para um grupo e tem a capacidade de persuadir os membros

desse grupo a espontaneamente cooperar para um objetivo comum. A suposição de que “líderes autênticos” promovem um melhor desempenho individual de seus subordinados foi tema do estudo de Eboli, Cavazotte e Lucena (2012).

Para que a área de gestão de pessoas possa orientar suas políticas, planos táticos e ações, é necessário estar devidamente alinhada com o planejamento estratégico. Lawler (1993) indica que as competências são as habilidades que são apropriadas e únicas para uma organização e permitem a construção das competências principais e o alcance de vantagem competitiva. Nesse sentido, a gestão de pessoas baseada em competências deve estar em sintonia com os objetivos estratégicos da organização. O uso da gestão estratégica e por competências é tipicamente oriundo de organizações privadas. No entanto, a ferramenta do planejamento estratégico tem se mostrado igualmente necessária e viável na realidade de organizações públicas.

As práticas de recursos humanos baseadas em competência promovem dois tipos de integração, segundo Azmi (2010): vertical e horizontal. Enquanto a integração vertical relaciona os empregados e seu comportamento aos objetivos estratégicos organizacionais, a integração horizontal alinha as práticas de recursos humanos em um quadro de referência e uma linguagem comum por toda a organização.

As duas instâncias de integração servem de sistema de controle ao garantirem uma coerência e padronização nas práticas de recursos humanos para o alcance dos resultados de toda a organização (Azmi, 2010). Rodriguez *et al.* (2002) afirmam que as competências promovem uma linguagem comum entre as práticas de recursos humanos, permitindo uma fundação para a integração dessas áreas, ou seja, setores como recrutamento, avaliação de desempenho e treinamento se baseiam em um determinador comum.

Bonder *et al.* (2011) mostram que a identificação e avaliação das competências, além do uso de modelos de gestão de competência para apoiar atividades como análise de *gap* de competência, recrutamento, treinamento e outros processos de recursos humanos, refletem um reconhecimento pela organização de que as pessoas são um fator-chave para o seu sucesso, independentemente de serem organizações públicas ou privadas.

O setor público exhibe uma série de características próprias que não devem ser negligenciadas e que podem se configurar em limitantes na elaboração de seu planejamento estratégico. Amaral (2008) indica que a legislação e a estrutura organizacional burocratizada e altamente hierarquizada podem ser responsáveis pela dificuldade de adequar a tecnologia da gestão de pessoas por competências à gestão pública.

É notório que, no âmbito da administração pública, a gestão de pessoas deve adequar-se às diferenças existentes em relação ao setor privado, como a cultura

organizacional e as previsões legais que instituem garantias e prerrogativas àqueles que prestam serviço público.

Quando se confronta a gestão de pessoas de organizações privadas com aquela do serviço público, destacam-se três grandes diferenças: a forma de seleção, a estabilidade e os objetivos estratégicos da organização.

No serviço público, em regra, o gestor tem menor influência na definição do perfil daqueles que vão ingressar na organização, visto que, na grande maioria dos casos, o ingresso ocorre por meio de concurso público. Nessa modalidade de seleção, aspectos como motivação, disponibilidade e competências comportamentais do novo funcionário não são objeto da seleção. Outro fator que gera diferença é a estabilidade do servidor público. Os críticos afirmam que o servidor estável não teme a perda do cargo e, em razão disso, assume uma postura de des-caso, de falta de comprometimento e de menor dedicação ao trabalho. Essa generalização é injusta, e, muitas vezes, as causas do rendimento insatisfatório do servidor são oriundas de fatores totalmente alheios à sua estabilidade no cargo.

Se, por um lado, o desempenho insatisfatório no setor privado é sinônimo de demissão, por outro, no setor público muitas vezes os processos de avaliação de desempenho não estão consolidados, o que gera dificuldade em mensurar a produtividade e a entrega de cada servidor. Na prática, apesar da previsão legal, torna-se muito difícil exonerar um servidor público por baixo desempenho de suas atividades. Essa dificuldade, no entanto, não impede que modernas técnicas de gestão de pessoas sejam incorporadas ao serviço público.

Nesse sentido, Baroni e Oliveira (2006) defendem que, apesar da natureza legalista dos procedimentos do setor público, que frequentemente tende a ocultar incompetências, há espaços para uma gestão inteligente, caracterizada pelos pressupostos da cooperação, iniciativa e responsabilidade profissional, permitindo que o investimento em capacitação e autonomia dos funcionários seja critério de sucesso também na administração pública.

O modelo de gestão por competências já é uma realidade em várias instituições públicas em todo o mundo, sendo utilizada desde os anos 1980 nos Estados Unidos da América, Reino Unido, Holanda, Alemanha, França, Itália, Bélgica, Finlândia e Polônia, e rapidamente adotado em seguida em outros países (Azmi, 2010).

No Brasil, o modelo de gestão de competência chegou após alguns anos, mas atualmente é empregado em uma grande quantidade de organizações públicas, tais como Banco do Brasil, Ministério da Justiça, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Comissão Nacional de Energia Nuclear (Cnen), Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq), Câmara dos Deputados, Casa Civil da Presidência da República e Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). Cada qual teve seu processo de implantação e dificuldades próprias, mas

sem dúvida é um modelo que permite uma gestão de pessoas sintonizada com a estratégia organizacional e com as expectativas e necessidades dos indivíduos.

Diante da suposição da existência de uma defasagem no modo de atuação dos gestores ocupantes de cargos de chefia dos setores e das unidades de perícia do DPF, em comparação com as bases teóricas atuais de administração e gestão de pessoas, percebeu-se a necessidade de mapear o perfil de competências técnicas e comportamentais presentes naqueles que ocupam tais funções, a fim de melhor entender a realidade concreta, visando contribuir com a reflexão e o desenvolvimento de boas práticas pelos profissionais da instituição. Assim, o objeto de estudo desta pesquisa é descrever as competências técnicas e habilidades necessárias para um perito criminal federal no exercício da função de chefe de unidade de perícia da Polícia Federal.

Em termos teóricos, este estudo busca fundamentos para destacar as competências gerenciais compatíveis com as melhores práticas de gestão e aplicáveis no serviço público, e, em termos práticos, visa possibilitar a construção de critérios para designação dos chefes de perícia e contribuir para a implementação da gestão por competências no espaço organizacional delimitado na metodologia deste trabalho: a perícia criminal da Polícia Federal.

No que tange à delimitação, este trabalho não tem a intenção de esgotar a abordagem dos conceitos relativos a competências, habilidades e gestão por competências, mas sim utilizar esses conceitos para descrever as competências técnicas e habilidades necessárias para um perito criminal federal no exercício da função de chefe de unidade de perícia da Polícia Federal. À temática da competência e da gestão por competências se relaciona uma grande variedade de tópicos relativos à gestão, e esta pesquisa se limita à aplicação desses conceitos dentro desse contexto.

Sobre a relevância do estudo, apesar das peculiaridades de cada Estado, observa-se que unidades descentralizadas de perícia da Polícia Federal equivalentes, ou seja, que possuem quantidade de peritos, estrutura física, equipamentos e casuística de exames semelhantes, exibem resultados de produtividade bastante distintos. Isso indica que, na perícia da Polícia Federal, assim como em qualquer organização moderna, o capital intelectual e a atitude das pessoas exercem influência sobre o grau de alcance dos objetivos institucionais.

Já existe um número considerável de trabalhos acadêmicos que abordam a competência em instituições públicas, porém pouco material foi desenvolvido no contexto específico de uma instituição de segurança pública. No âmbito da criminalística da Polícia Federal, não há trabalhos que versem sobre as competências técnicas e habilidades requeridas para os peritos que exercem a função de chefes em unidades de perícia.

Assim, considera-se que o diagnóstico das competências-chave para exercer com qualidade a função de gestor de uma unidade de perícia criminal pode favorecer a identificação das lacunas de competências e habilidades que necessitam ser desenvolvidas entre os atuais chefes, contribuindo assim para a ampliação da literatura sobre o tema, bem como para o alcance dos objetivos institucionais e para prestação de melhores serviços à sociedade.

Do ponto de vista prático, os resultados representam um diagnóstico fundamentado do perfil e das competências atuais dos chefes de perícia. Esse diagnóstico poderá contribuir para a construção de um perfil de competências relevantes a serem desenvolvidas entre atuais chefes de unidades de criminalística e entre os peritos que sejam potenciais candidatos a ocupar esses cargos. Paralelamente, esse perfil de competências poderá favorecer a construção de processos de gestão de pessoas voltados para a identificação, avaliação, seleção e desenvolvimento de líderes que já exerçam ou possam vir a exercer a função de chefe de setor de perícia.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se propôs a descrever as competências técnicas e habilidades necessárias para um perito criminal federal no exercício da função de chefe de unidade de perícia da Polícia Federal, portanto é descritiva. O aspecto descritivo decorre do detalhamento das características de determinado grupo humano, fenômeno ou do estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas têm por objetivo levantar as percepções, atitudes e crenças de uma população (Gil, 1994, p. 45).

O universo da pesquisa é constituído pela criminalística do DPF, ou seja, os peritos criminais federais responsáveis pela realização das perícias de natureza criminal requeridas na apuração de crimes da competência da União. Dessa forma, o conjunto de elementos a ser considerado é aquele formado por todos os peritos criminais federais, que atualmente corresponde a cerca de 1.050 servidores.

No entanto, a amostra é composta pelos peritos criminais que ocupam a função de chefia de unidades descentralizadas de criminalística da Polícia Federal. As referidas unidades são: Setec e Utec. Nesses termos, os sujeitos desta pesquisa se caracterizam pelo aspecto funcional de sua atuação, isto é, chefes e subchefes de unidades de perícia.

Após uma revisão do referencial teórico, desenvolveu-se um questionário para diagnóstico do perfil e das competências e habilidades dos chefes. Para mapear as competências existentes nos gestores de Setecs e de Utecs, utilizaram-se o instrumento do questionário e a técnica de entrevistas. No questionário, que continha

itens de autoavaliação, o próprio profissional indicou o nível de importância das competências para o desempenho de seu papel ocupacional, assim como o grau em que domina ou expressa tais competências (Carbone *et al.*, 2009).

A revisão bibliográfica fundamentou-se em matérias publicadas em livros, revistas, periódicos, dissertações e teses relacionados com o problema objeto deste estudo. A coleta documental foi realizada nos normativos e relatórios internos do DPF que versam sobre gestão por competências e planejamento estratégico. Em um momento inicial, o questionário piloto, no formato Word, foi encaminhado, por *e-mail*, para sete peritos criminais federais que já ocuparam a função de chefia de perícia, ou seja, ex-chefes de unidades descentralizadas de criminalística, os quais realizaram uma validação semântica das questões.

O questionário piloto, inicialmente, continha 65 competências, as quais foram reduzidas para 49 em sua versão final. Após a validação, respeitando a escala hierárquica da perícia da Polícia Federal, o questionário foi submetido à apreciação do diretor do INC e à aprovação do diretor técnico-científico da Polícia Federal.

Por meio de um memorando circular eletrônico, da lavra do diretor do INC, o questionário foi enviado para o *e-mail* de todos os 53 chefes de unidades de perícia da Polícia Federal. Essa etapa da pesquisa de campo foi realizada entre maio e julho de 2011 e contou com a participação de 94% dos chefes de unidades de perícia da Polícia Federal.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para identificar o perfil dos chefes, foi elaborado um questionário com dez questões nas quais o respondente assinalava a opção de sua escolha. Devido às peculiaridades das unidades de perícia, os resultados foram apresentados distinguindo-se as duas categorias de unidades, o Setec e a Utec. Os resultados consolidados a seguir representam o perfil dos chefes de Setec e Utec.

Participaram da pesquisa de campo todos os 27 chefes de Setec e 24 chefes de Utec (do total de 26), o que representa 96% dos chefes de unidades descentralizadas de criminalística da Polícia Federal. Essa etapa do trabalho foi composta de uma pesquisa do perfil e uma pesquisa das competências/habilidades. A média de idade dos chefes de Setec foi superior à média de idade dos chefes de Utec. Mais da metade (54%) dos chefes de Setec possuem mais de 46 anos de idade, ao passo que apenas 8% dos chefes de Utec estão nessa faixa de idade. Um terço dos chefes de Utec (33%) possui menos de 36 anos.

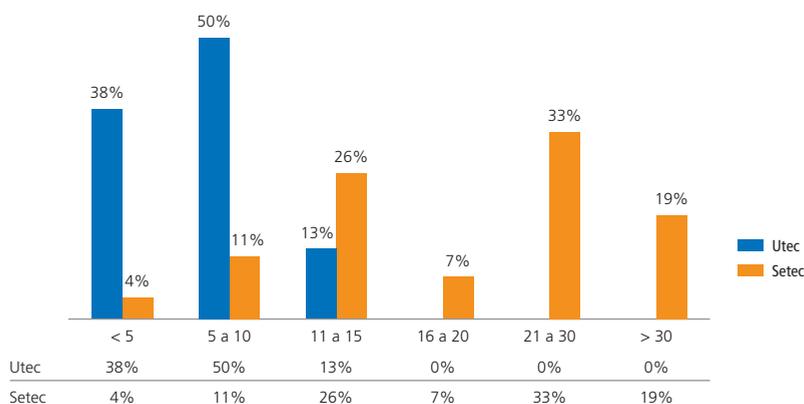
A maioria dos chefes de Utec (58%) possui menos de cinco anos de serviço policial; em contrapartida, a maioria dos chefes de Setec (63%) possui mais de 11 anos de serviço policial. Entre os cinco chefes de Setec que possuem menos de cinco anos de serviço policial, quatro estão lotados em Estados na Região Norte do país (AC, AM, AP e RO) e um na Região Centro-Oeste (MT). Com isso, a Região Norte concentra os chefes de Setec com menos tempo de serviço policial.

A maioria dos chefes de Utec (67%) possui menos de cinco anos de atuação em perícia criminal, com menos de dez anos esse valor é de 88%; em contrapartida, a maioria dos chefes de Setec (63%) possui mais de 11 anos de atuação em perícia criminal. A maioria dos chefes de Utec (83%) possui menos de dois anos na função de chefe; em contrapartida, entre os chefes de Setec esse percentual é de apenas 30%. Não há chefes de Utec com mais de cinco anos na função de chefe.

A pesquisa demonstrou que, em média, os Setecs possuem maior quantidade de peritos do que as Utecs. Entre os chefes de Setec, 69% chefiam equipes com mais de 16 peritos. Os chefes de Utec chefiam equipes pequenas, a maioria (88%) possui no máximo dez peritos em sua equipe. O Gráfico 1 contém as informações completas, divididos por faixas de peritos.

GRÁFICO 1

QUANTIDADE DE PERITOS SUBORDINADOS AO CHEFE EM UTECS E SETECS

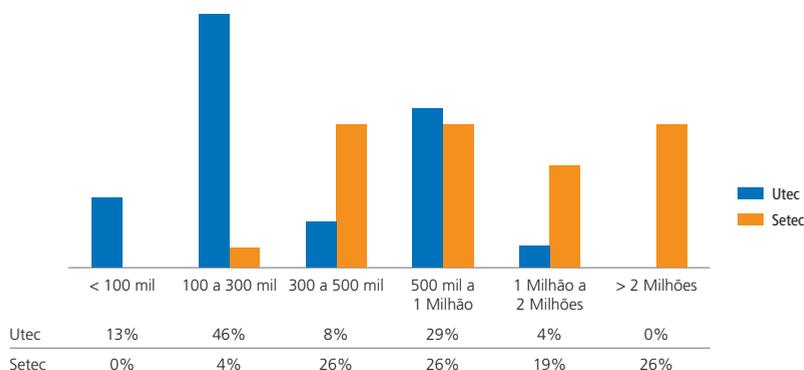


Fonte: Elaborado pelos autores.

As Utecs estão localizadas nas cidades de interior, logo com população menor, e os Setecs estão localizados nas capitais. Ainda assim, é digno de registro que 34% das Utecs estão localizadas em cidades com mais de meio milhão de habitantes, conforme Gráfico 2.

GRÁFICO 2

QUANTIDADE DE HABITANTES DAS CIDADES ONDE SE LOCALIZAM AS UTECS E OS SETECS



Fonte: Elaborado pelos autores.

A maioria dos chefes de Utec (83%) possui menos de dois anos na função de chefe; em contrapartida, entre os chefes de Setec esse percentual é de apenas 30%. A maioria dos chefes de Utec (67%) possui menos de cinco anos de atuação em perícia criminal, com menos de dez anos esse valor é de 88%; em contrapartida, a maioria dos chefes de Setec (63%) possui mais de 11 anos de atuação em perícia criminal.

O perfil de mobilidade em diferentes Estados é semelhante entre os chefes de Setec e Utec. Quase a totalidade dos chefes de unidades descentralizadas de perícia trabalhou como perito em no máximo dois Estados diferentes. Apenas 8% dos chefes de Utec e 7% dos chefes de Setec foram lotados em três ou mais Estados distintos. O perfil de experiência na função de chefe em unidades diferentes é semelhante entre os chefes de Setec e Utec. Quase a totalidade dos chefes de unidades descentralizadas de perícia não exerceu a função de chefe em outra unidade. Apenas 13% dos chefes de Utec e 15% dos chefes de Setec exerceram a chefia em outra unidade de criminalística.

4.2 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS PERITOS

Para efetuar o mapeamento do grau de domínio e do grau de importância das competências, aplicou-se um questionário aos chefes de Setec e Utec. Para avaliar o domínio de cada competência para o conjunto de atribuições desempenhadas em sua função de chefe de unidade descentralizada de criminalística na Polícia Federal, os pesquisadores utilizaram uma escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de “não tenho domínio” a “tenho domínio completo da competência”. De forma

similar, para avaliar a importância de cada competência, foi utilizada uma de cinco pontos, variando de “nenhuma importância” a “extrema importância”.

Posteriormente, os resultados médios foram computados multiplicando o valor (de 1 a 5) pela frequência de cada resposta, dividido pela quantidade total de respondentes, conforme a Fórmula 1:

$$\text{Fórmula 1} \rightarrow \text{Domínio ou importância} = \frac{(1 \times N1) + (2 \times N2) + (3 \times N3) + (4 \times N4) + (5 \times N5)}{\text{Média número de respondentes}}$$

Foram avaliadas 49 competências, e, na descrição destas, buscou-se esclarecer para o respondente a ideia nelas contida por meio de uma descrição sucinta. As competências, com as médias e o desvio padrão para a amostra total (Setec e Utecs), estão na Tabela 1.

TABELA 1

**VALORES MÉDIOS (μ) E DESVIO PADRÃO (σ)
IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS**

COMPETÊNCIA	$\mu \pm (\sigma)$	COMPETÊNCIA	$\mu \pm (\sigma)$	COMPETÊNCIA	$\mu \pm (\sigma)$
Agir com bom senso	4,94 (0,24)	Gerenciamento de projetos	4 (0,74)	Pontualidade	4,65 (0,48)
Análise e síntese	4,71 (0,46)	Gerenciamento de informações	4,43 (0,57)	Proatividade	4,61 (0,53)
Atenção difusa	4,25 (0,79)	Gestão de convênios, contratos e acordos	3,86 (0,86)	Psicologia	4,33 (0,65)
Autodesenvolvimento	4,51 (0,64)	Gestão de materiais	4,24 (0,78)	Redação oficial	4,63 (0,52)
Bom relacionamento interpessoal	4,65 (0,48)	Gestão estratégica de pessoas	4,75 (0,44)	Relacionamento interinstitucional	4,18 (0,81)
Comunicação e oratória	4,49 (0,57)	Gestão pela qualidade e melhoria de processos	4,47 (0,72)	Resistência a frustração	4,43 (0,6)
Conhecimento de língua inglesa	3,27 (1,17)	Imparcialidade	4,82 (0,38)	Saber ouvir	4,51 (0,54)
Conhecimentos de direito penal e processual	4,2 (0,79)	Legislação da Diretoria de Gestão de Pessoal	4,41 (0,63)	Senso crítico	4,33 (0,65)

(continua)

TABELA I (CONCLUSÃO)

**VALORES MÉDIOS (μ) E DESVIO PADRÃO (σ)
IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS**

COMPETÊNCIA	$\mu \pm (\sigma)$	COMPETÊNCIA	$\mu \pm (\sigma)$	COMPETÊNCIA	$\mu \pm (\sigma)$
Conhecimentos de estatística	3,78 (0,8)	Licitações e contratos	3,57 (0,95)	Técnicas de negociação	4,45 (0,69)
Conhecimento do organograma do DPF	4,18 (0,65)	Liderança	4,67 (0,51)	Tecnologias de informação	4,24 (0,73)
Conhecimentos do processo administrativo disciplinar	4,02 (0,73)	Objetividade	4,51 (0,57)	Tomada de decisão	4,78 (0,41)
Controle do estresse	4,71 (0,5)	Observação	4,18 (0,71)	Trabalhar em equipe	4,73 (0,45)
Criatividade/espírito inovador/gestão empreendedora	4,35 (0,74)	Orientação para resultados	4,49 (0,54)	Urbanidade	4,76 (0,47)
Ética	4,94 (0,24)	Otimização do tempo	4,45 (0,6)	Visão global/ visão de futuro da criminalística	4,45 (0,69)
Equilíbrio/racionalidade	4,69 (0,46)	Persuasão	4,49 (0,57)	Visão prática	4,47 (0,57)
Flexibilidade	4,53 (0,5)	Planejamento estratégico	4,35 (0,9)	Visão operacional	4,41 (0,72)
				Visão sistêmica	4,53 (0,54)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados demonstram que, na percepção dos chefes de Setec, apenas quatro das competências presentes no questionário obtiveram importância média inferior ao grau 4 (duas com 3,96 e duas com 3,74). No caso dos chefes de Utec, essa tendência se repetiu, e apenas uma das competências – “Conhecimento da língua inglesa” – teve grau médio de importância, isto é, inferior a 3 (2,75). A competência considerada mais importante foi “Agir com bom senso”, sendo apontada como de extrema importância por 96% dos chefes dos Setec e por 92% dos chefes de Utec.

No entanto, para os propósitos deste trabalho, ainda que quase a totalidade das competências tenha sido considerada de alta ou extrema importância (entre os graus 4 e 5), necessitava-se criar um ponto de corte, para obter as competências mais importantes entre as importantes. Nesse sentido, optou-se por utilizar a recomendação de Gramigna (2002) sobre a quantidade ótima de competências a serem analisadas e selecionaram-se 15 competências consideradas mais importantes para cada grupo. A partir dos dados apreendidos na pesquisa de campo, as 15 competências mais importantes para um chefe de Setec, com os respectivos graus médios de importância de domínio, bem como a diferença entre esses valores, são apresentadas na Tabela 2.

TABELA 2

**AS 15 COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES
PARA OS CHEFES DE SETEC**

COMPETÊNCIAS	DOMÍNIO	IMPORTÂNCIA	DIFERENÇA
Agir com bom senso	4,37	4,96	0,59
Ética	4,89	4,96	0,07
Imparcialidade	4,56	4,89	0,33
Controle do estresse	4,04	4,78	0,74
Análise e síntese	4,30	4,74	0,44
Gestão estratégica de pessoas	4,00	4,74	0,74
Tomada de decisão	4,30	4,74	0,44
Equilíbrio/racionalidade	4,26	4,70	0,44
Liderança	3,74	4,70	0,96
Trabalhar em equipe	4,37	4,70	0,33
Bom relacionamento interpessoal	4,07	4,67	0,59
Gestão pela qualidade e melhoria de processos	3,93	4,67	0,74
Autodesenvolvimento	3,89	4,63	0,74
Proatividade	4,33	4,63	0,30
Otimização do tempo	4,04	4,59	0,56

Fonte: Elaborada pelos autores.

As 15 competências mais importantes para um chefe de Utec, com os respectivos graus médios de importância e de domínio, assim como a diferença entre esses valores, são apresentadas na Tabela 3.

TABELA 3

**AS 15 COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES
PARA OS CHEFES DE UTEC**

COMPETÊNCIAS	DOMÍNIO	IMPORTÂNCIA	DIFERENÇA
Agir com bom senso	4,04	4,92	0,88
Tomada de decisão	3,88	4,79	0,92
Gestão estratégica de pessoas	3,71	4,75	1,04
Imparcialidade	4,38	4,75	0,38
Trabalhar em equipe	3,96	4,75	0,79
Urbanidade	4,58	4,75	0,17
Pontualidade	4,58	4,71	0,13
Redação oficial	4,29	4,71	0,42
Análise e síntese	3,79	4,67	0,88
Equilíbrio/racionalidade	3,96	4,67	0,71
Bom relacionamento interpessoal	3,88	4,63	0,75
Controle do estresse	3,67	4,63	0,96
Ética	4,63	4,63	0,00
Legislação da Diretoria de Gestão de Pessoal	3,46	4,63	1,17
Liderança	3,63	4,63	1,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nas tabelas 2 e 3 (que apresentam as 15 competências mais importantes na opinião dos chefes de Setec e Utec), as competências com *gap* superior a 0,5 foram destacadas. Entre essas competências, aquelas cujo grau médio de domínio foi inferior a 4 foram entendidas como competências que a organização deve buscar desenvolver nos atuais chefes. Nesse grupo, os chefes de Setec exibem três competências e os chefes de Utec exibem oito competências que merecem especial atenção para serem desenvolvidas.

Durante a construção do referencial teórico, buscaram-se autores que abordassem as competências ou atributos importantes para um gerente, um chefe de equipes ou um líder. A revisão de literatura indicou que gerente, chefe e líder são apresentados como qualificações distintas. Ainda assim, existem características de cada uma dessas figuras que são importantes e aplicáveis no contexto de um chefe de Setec/Utec.

No Quadro 1, exibe-se um resumo dessas características – o perfil de competências – que os autores encontrados apontaram como relevantes para um bom desempenho na função de gestor, chefe e líder de equipe.

QUADRO 1

RESUMO DAS COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS EM UM CHEFE/LÍDER/GERENTE DE ACORDO COM OS AUTORES PESQUISADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO

AUTOR	COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS EM UM CHEFE DE EQUIPES/LÍDER/GERENTE
Magalhães (2001)	Capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas.
Borba, Faggion e Silveira (2005)	Capacidade de tomada de decisão, negociação e trabalho em equipe, além do espírito empreendedor.
Gramigna (2002)	Capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, criatividade, cultura da qualidade, dinamismo/iniciativa, flexibilidade, liderança, motivação/energia para o trabalho, negociação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e visão sistêmica.
Bitencourt e Moura (2006)	Postura ética, responsabilidade, compromisso, trabalho em equipe, atualização permanente e alinhamento aos objetivos organizacionais.
Resende (2000)	Autocontrole emocional, empatia, comunicação, flexibilidade e orientação para resultados.
Cambria Consulting (2002)	Integridade/sinceridade/ética, capacidade de realização, habilidade de lidar com pessoas, orientação para o aprendizado, capacidade de direcionar e controlar, capacidade de influenciar pessoas, raciocínio estratégico, compreensão de conceitos e flexibilidade/adaptabilidade.
Covey (2002)	Integridade é principal qualidade para a eficácia do líder. A integridade pode ser entendida como: retidão, imparcialidade e inteireza moral.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na elaboração do perfil de competências desejado, em conformidade com o entendimento de Gramigna (2002), definiu-se como quantidade ótima para trabalhar o número de 15 competências. Essas competências foram escolhidas para realizar a comparação entre os dois tipos de unidades: Setec e Utec.

A partir da integração dos dados oriundos da teoria com os dados da pesquisa de campo, chegou-se à Tabela 4, a qual exhibe o grau de importância indicado pelos chefes de Setec e Utec para cada uma das 15 competências gerenciais extraídas da teoria.

TABELA 4

**GRAU DE IMPORTÂNCIA APONTADO PELOS CHEFES
PARA AS COMPETÊNCIAS RELEVANTES EXTRAÍDAS
DO REFERENCIAL TEÓRICO**

REFERENCIAL TEÓRICO	CHEFES DE SETEC	CHEFES DE UTEC
Capacidade empreendedora	4,41	4,29
Capacidade de trabalhar sob pressão	4,78	4,63
Comunicação	4,48	4,50
Criatividade	4,41	4,29
Cultura da qualidade	4,67	4,25
Dinamismo/iniciativa	4,63	4,58
Flexibilidade	4,52	4,54
Integridade/sinceridade/ética	4,96	4,63
Liderança	4,70	4,63
Motivação/energia para o trabalho	4,52	4,46
Negociação	4,52	4,46
Planejamento	4,33	4,42
Relacionamento interpessoal	4,67	4,63
Tomada de decisão	4,74	4,79
Visão sistêmica	4,54	4,46

Fonte: Elaborada pelos autores.

Entre as competências/habilidades relevantes do referencial teórico, sete estão entre as 15 mais importantes para os chefes de Setec e cinco estão entre as 15 mais importantes para os chefes de Utec (grau de importância em destaque).

4.3 IMPACTOS DO PERFIL DOS CHEFES SOBRE AS COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO

Os dados coletados pela pesquisa de perfil dos chefes foram utilizados para formar grupos de chefes com mesmas características, de modo a comparar, por exemplo, o grau médio de domínio e importância das competências apenas dos chefes de Setec com mais de 11 anos de atuação na perícia. Esse item, respeitando os limites de complexidade, espaço e tempo do artigo, propõe-se a avaliar o impacto do tempo de atuação em perícia e do tamanho da equipe sobre os resultados de grau de domínio e grau de importância das competências.

Com base nos resultados da pesquisa de campo, verificamos a influência do tempo de atuação dos chefes em perícia sobre o grau médio de domínio e grau médio de importância das 49 competências apresentadas na pesquisa de campo (Tabela 5).

TABELA 5

TEMPO DE ATUAÇÃO EM PERÍCIA VERSUS GRAU MÉDIO DE DOMÍNIO E GRAU MÉDIO DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS

TEMPO DE ATUAÇÃO	% DA AMOSTRA DE CHEFES	DOMÍNIO	IMPORTÂNCIA
Total chefes de Setec	100%	3,97	4,47
Chefes de Setec < 5 anos	22%	3,81	4,51
Chefes de Setec > 11 anos	63%	3,97	4,48
Total de chefes de Utec	100%	3,78	4,34
Chefes de Utec < 5 anos	67%	3,81	4,35
Chefes de Utec > 11 anos	13%	3,56	4,30

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para os chefes de Setec, observa-se que aqueles com menos de cinco anos de atuação na perícia se autoavaliariam com grau de domínio das competências

(3,81) inferior à média de todos os chefes (3,97). Para os chefes de Utec, os chefes com menor tempo de atuação se autoavaliaram com grau de domínio das competências um pouco acima da média; por sua vez, os chefes com mais de 11 anos de atuação se autoavaliaram com grau de domínio das competências abaixo da média de todos os chefes de Utec.

Quando se confrontam com as médias, as diferenças observadas levam a inferir que o tempo de atuação em perícia não é um fator determinante para o domínio global das competências. Cabe destacar que o grau médio de domínio das competências para os chefes com menos de cinco anos de atuação em perícia foi igual (3,81), independentemente de o chefe estar na gestão de uma Utec ou um Setec.

Para os chefes de Setec com menos de cinco anos de atuação em perícia, a análise individual dos resultados obtidos para cada uma das competências revelou que há competências de alta e extrema importância (grau > 4) cujo grau de domínio desses chefes ficou bem inferior ao grau médio de domínio de todos os chefes. Na Tabela 6, são elencadas essas competências. Adotou-se como critério apontar aquelas cuja diferença de domínio avaliado e médio foi superior a 0,6.

TABELA 6

COMPETÊNCIAS EM QUE OS CHEFES COM MENOS DE CINCO ANOS EXIBEM GRAU DE DOMÍNIO INFERIOR AO GRAU MÉDIO DE DOMÍNIO DE TODOS OS CHEFES

CHEFES DE SETEC	MÉDIA TOTAL		TEMPO < 5 ANOS	
	DOMÍNIO	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO	IMPORTÂNCIA
Gestão de convênios, contratos e acordos cooperação técnica	2,81	3,96	2,00	3,80
Bom relacionamento interpessoal	4,07	4,67	3,00	4,60
Gestão de materiais	3,63	4,30	3,00	4,20
Psicologia	3,78	4,37	3,00	4,40
Controle do estresse	4,04	4,78	3,40	4,80
Urbanidade	4,52	4,59	3,40	3,80

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para avaliar a influência da quantidade de peritos que compõem a unidade (tamanho da equipe) sobre o grau médio de domínio e grau médio de importância das competências, chegou-se aos dados da Tabela 7.

TABELA 7

TAMANHO DA EQUIPE DE PERÍCIA VERSUS GRAU MÉDIO DE DOMÍNIO E GRAU MÉDIO DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS

TAMANHO DA EQUIPE	% DA AMOSTRA DE CHEFES	DOMÍNIO	IMPORTÂNCIA
Total de chefes de Setec	100%	3,97	4,47
< 10 peritos	15%	4,04	4,46
De 21 a 30 peritos	33%	3,99	4,39
> 30 peritos	19%	4,03	4,44
Total de chefes de Utec	100%	3,78	4,34
< 5 peritos	38%	3,54	4,35
De 5 a 10 peritos	50%	4,10	4,22
De 11 a 15 peritos	13%	3,94	4,45

Fonte: Elaborada pelos autores.

No caso dos chefes de Setec, não se observaram diferenças significativas no grau de domínio e no grau de importância das competências em função do tamanho da equipe. Entre os chefes de Utec, destaca-se que os chefes com equipes maiores (de 11 a 15 peritos) se autoavaliaram com grau de domínio das competências acima da média de todos os chefes de Utec. Por sua vez, os chefes com equipes menores (menos de cinco peritos) se autoavaliaram com grau de domínio das competências abaixo da média.

Os resultados sugerem que os chefes de equipes menores necessitam desenvolver competências e que as boas práticas, competências e habilidades dos chefes de Utec de equipes maiores devem ser entendidas e multiplicadas. Essas habilidades e competências de destaque nos chefes de Utec com equipes de 11 a 15 peritos são apresentadas na Tabela 8.

TABELA 8

COMPETÊNCIAS DE DESTAQUE NOS CHEFES DE UTEC COM EQUIPES DE 11 A 15 PERITOS CRIMINAIS FEDERAIS (PCFs)

COMPETÊNCIAS	CHEFES DE UTEC		UTEC 11 A 15 PCFs	
	DOMÍNIO	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO	IMPORTÂNCIA
32. Planejamento estratégico	3,50	4,42	3,67	5,00
02. Análise e síntese	3,79	4,67	4,00	5,00
03. Atenção difusa	3,79	4,25	4,00	4,33
06. Comunicação e oratória	3,58	4,50	4,00	4,80
12. Controle do estresse	3,67	4,63	4,00	5,00
30. Otimização do tempo	3,67	4,29	4,00	4,33
31. Persuasão	3,83	4,46	4,00	4,67
39. Resistência a frustração	3,67	4,42	4,00	4,67
04. Autodesenvolvimento	3,88	4,38	4,33	4,33
35. Psicologia	3,83	4,29	4,33	4,67
44. Tomada de decisão	3,88	4,79	4,33	5,00
50. Visão sistêmica	3,79	4,46	4,33	4,67
01. Agir com bom senso	4,04	4,92	4,67	5,00
15. Equilíbrio/racionalidade	3,96	4,67	4,67	5,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise individual das competências revelou ainda que mesmo os chefes de Utec de equipes maiores (de 11 a 15 peritos) possuem competências em que se autoavaliaram abaixo da média de todos os chefes, conforme dados da Tabela 9.

TABELA 9

COMPETÊNCIAS EM QUE OS CHEFES DE UTEC COM EQUIPES DE 11 A 15 PCFs SE AUTOAVALIARAM COM GRAU DE DOMÍNIO ABAIXO DO GRAU MÉDIO DE DOMÍNIO DE TODOS OS CHEFES

COMPETÊNCIAS	CHEFES DE UTEC		UTEC 11 A 15 PCFs	
	DOMÍNIO	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO	IMPORTÂNCIA
Gestão estratégica de pessoas	3,71	4,75	3,33	4,67
Gestão pela qualidade e melhoria de processos	3,58	4,25	3,33	4,00
Liderança	3,63	4,63	3,33	4,67
Flexibilidade	4,17	4,54	3,67	4,33

Fonte: Elaborada pelos autores.

5 CONCLUSÕES

A análise dos resultados desta pesquisa possibilitou perceber que, embora o referencial teórico indique a importância de alinhar o planejamento estratégico com a gestão de pessoas por competências, a prática da organização ainda não se desenvolveu nesse sentido, o que foi encontrado nas respostas dos entrevistados. A pesquisa revelou a existência de dois blocos de gerações distintas nos chefes de unidades de perícia da Polícia Federal: um grupo de chefes de Utec, mais jovens e com menor tempo de experiência, e um grupo de chefes de Setec, com maior tempo de atuação na perícia e também em gestão.

A presença de duas gerações sugere que as lacunas de competências e as necessidades de capacitação apresentam-se distintas para esses dois grupos, destacando-se ainda mais a heterogeneidade do grupo gestor da instituição, a qual aponta para um provável desalinhamento deste em relação a um objetivo comum, definido pela missão da instituição, bem como implica o uso personalizado de estratégias de gestão de acordo com as competências e potencialidades individuais.

Uma das contribuições do presente trabalho foi identificar lacunas de competências profissionais entre os chefes de Setec e Utec. Entre essas lacunas, de acordo com as percepções extraídas da pesquisa de campo, estão: gestão estratégica de pessoas, controle de estresse, urbanidade, flexibilidade e liderança.

O perfil de competências gerenciais adequado, de acordo com as melhores práticas de gestão, foi extraído do referencial teórico, enquanto a pesquisa de campo possibilitou mapear o perfil de competências, considerado relevante e desejado pelos peritos que ocupam a função de chefes das unidades de perícia. A partir da integração desses dois perfis, chegou-se ao grupo de competências técnicas e habilidades mais relevantes a serem desenvolvidas para e pelos peritos que exercem a função de chefia em unidade de perícia da Polícia Federal ou aspiram a ela. Nesse grupo, observou-se a presença significativa de competências comportamentais e relacionais, a saber: capacidade de trabalhar sob pressão, dinamismo, iniciativa, liderança, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, integridade e cultura de qualidade.

Além disso, o fator destacado como o maior desafio e de maior importância nas análises da pesquisa é gestão de pessoas, das emoções e nuances individuais oriundas delas. Com isso, pôde-se perceber o desejo dos líderes de desenvolver-se nesse quesito, aliado a uma consciência dos próprios *gaps*, o que pode favorecer a implantação de práticas de desenvolvimento na instituição, tendo em vista tal interesse e receptividade.

Espera-se que a gestão por competências permita compreender quais potencialidades devem ser estimuladas e desenvolvidas em um chefe de Setec ou de Utec, com vistas a contribuir ágil e positivamente para a qualidade e para a tempestividade de resposta dos exames periciais da unidade sob sua gestão.

Sendo assim, surge a necessidade de buscar soluções para que a Diretoria Técnico-Científica (Ditec) e o DPF promovam o desenvolvimento de um grupo de competências comportamentais e relacionais dos gestores da criminalística, com o objetivo de proporcionar aprendizado por meio de metodologias andragógicas e evitar capacitações e treinamentos enquadrados em metodologias pedagógicas tradicionais de ensino.

Os dados coletados, a síntese situacional das competências dos gestores da criminalística da Polícia Federal e a análise de resultados respeitaram os limites de complexidade, espaço e tempo do estudo. Mas percebe-se a possibilidade de realização de estudos futuros para encontrar resultados complementares em condições de permitir conclusões adicionais. Os impactos dos atuais critérios de avaliação de desempenho, da cultura organizacional e da motivação dos servidores do DPF na implantação da gestão por competências são aspectos que poderão fomentar novas pesquisas.

Por fim, e em termos práticos, este trabalho almeja contribuir para transpor para as instituições públicas federais, em especial o DPF, o sentimento de credibilidade que a sociedade espera na condição de credora dos serviços prestados a ela pelos órgãos foco deste estudo, trazendo mais transparência e imparcialidade aos processos administrativos, em especial àqueles ligados à gestão de pessoas, porque são fundamentais a uma prestação de serviços confiáveis.

RELEVANT COMPETENCES AND SKILLS FOR A CHIEF OF A DECENTRALIZED UNITS OF CRIMINALISTICS AT FEDERAL POLICE IN BRAZIL

ABSTRACT

This study aimed to describe the technical competences and skills needed for federal criminalist forensic experts acting as managers in a unit of criminalist Forensic at Federal Police in Brazil, specifically in Technical and Scientific Sectors (Setecs) and the Scientific-Technical Units (Utecs), according to the theory of competences and abilities. Rereading these fundamentals, including social skills, strengthened the theoretical basis for analysis of the results of the empirical phase of this research. From a practical point of view this procedure can contribute to construct a policy for managing people, based on competency, aligned with strategic planning for the development of the organization, optimizing the assignment process to leadership positions, particularly in the area of Criminology, considering the specificities of this area of expertise. We used a questionnaire with 10 questions with professional activity and socio-demographic information, as well as an inventory in which respondents indicated the importance and the degree of mastery of a series of selected competences, derived through literature analysis. After proper approval, the questionnaire was sent to all 53 unit leaders for Federal Police Criminalist offices. The results indicate differences regarding the competencies between the heads of Utec, younger and with shorter experience and the heads of Setec, with longer experience both with forensics and in management. The results also allowed to highlight some technical skills and abilities as being most relevant and to be developed by and for experts, who are or aspire to play the role of managers in the unit of Forensics in the Federal Police. The results also allowed a better understanding of the relationship between competences and abilities, and in practice, helped to clarify the picture of progress and limitations in current management. We conclude therefore that the Federal Government promoted advances in the human resources policy of the Public Service, however, the implementation of a modern personnel management has not yet consolidated, the Federal Police Department. This is evidenced by the lack of skills essential for the managers to operate with excellence the function of managers of Units of Technical Expertise.

KEYWORDS

Competencies. Skills. Leadership positions. Forensics. Brazil Federal Police.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES RELEVANTES PARA UN JEFE DE POLICÍA DE LA UNIDAD DESCENTRALIZADA DE PERITOS FEDERALES DE BRASIL

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo describir las competencias técnicas y habilidades necesarias para un perito criminal federal, cuando ocupan el cargo de jefe en unidades descentralizadas de la Policía Criminalística Federal, específicamente en los Sectores Técnico-Científicos (Setecs) y Unidades Técnico-Científicas (Utecs), de acuerdo con la teoría de competencias y habilidades. Releyendo estas bases teóricas, incluyendo habilidades sociales, fortalecieron la base teórica para el análisis de los resultados de la fase empírica. Esta postura puede contribuir en la construcción de una política de gestión de personas, basados en competencias, alineados con la planificación estratégica en el desarrollo de la organización, la optimización de la asignación a puestos de liderazgo, en particular en el área de la criminología, teniendo en cuenta el área específica de especialización. Se utilizó un cuestionario con 10 preguntas sobre la actividad profesional y la información socio-demográfica, así como un inventario en el que los encuestados señalaron la importancia y el grado de dominio de una serie de habilidades seleccionadas a través de un análisis de la literatura. Después de la autorización correspondiente, el cuestionario fue enviado a los 53 jefes de las unidades de pericia de Policía Federal. Los resultados indican diferencias en cuanto a las competencias entre los jefes de Utec, más jóvenes y con experiencia más corta, y los Jefes de Setec, con mayor experiencia en pericias y también en la gestión. Los resultados pueden destacar algunas habilidades técnicas y capacidades más relevantes que deben ser desarrolladas por y para los peritos, que son o aspiran a desempeñar el papel de jefes en una unidad de pericia. Los resultados permitieron una mejor comprensión de la relación entre las habilidades y capacidades, y en la práctica ayudaron a clarificar el panorama de los avances y las limitaciones en la gestión actual. Concluimos, pues, que el gobierno federal avanza en la política de recursos humanos, sin embargo, la implementación de una moderna gestión del personal, aún no se ha consolidado, en el Departamento de Policía Federal. Prueba de eso es la falta de habilidades esenciales para que los jefes pueden desempeñar su papel como gerentes funcionales con excelencia en las unidades de pericias.

PALABRAS CLAVE

Habilidades. Capacidades. Liderazgo. Pericia. Policía Federal de Brasil.

REFERÊNCIAS

- Amaral, R. M. (2008, novembro). Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. *Anais Eletrônicos do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, São Paulo, SP, Brasil, 15. Recuperado em 3 agosto, 2011, de <http://www.sbu.unicamp.br/snbuz2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>.
- Azmi, I. A. G. (2010, February). Competency-based human resource practices in Malaysian public sector organizations. *African Journal of Business Management*, 4(2), 235-241.
- Baroni, M., & Oliveira, J. M. (2006, novembro). Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. *Anais do Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Ciudad de Guatemala, Guatemala, 11.
- Bitencourt, C. C., & Moura, M. C. C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE-Eletrônica*, 5(1). Recuperado em 4 maio, 2010, de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29560.pdf>.
- Blair, G. M. (2006). *Starting to manage: the essential skills* (Vol. 8). New York: IEE.
- Bonder, A., Bouchard, C. D., & Bellemare, G. (2011). Competency-based management: an integrated approach to human resource management in the Canadian public sector. *Public Personnel Management*, 40(1), 1-10.
- Borba, G., Faggion, G., & Silveira, T. (2005, outubro-dezembro). Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em Administração – Gestão para Inovação e Liderança da Unisinos. *Organizações e Sociedade*, 12(35), 165-181.
- Boterf, G. Le (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Brandão, H. P., Guimarães, T. de A., & Borges-Andrade, J. E. (2001, novembro-dezembro). Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, 35(6), 61-81.
- Cambria Consulting (2002). Competências de liderança. In C. A. Júlio & J. Silibi Neto (Orgs.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis* (pp. 9-20). (Coletânea HSM Management). São Paulo: Publifolha.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. de P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3a ed., 1a reimpr.). Rio de Janeiro: FGV.
- Carvalho, I. M. V., Passos, A. E. V. M., & Saraiva, S. B. C. (2009). *Recrutamento e seleção por competências* (2a reimpr.). Rio de Janeiro: FGV.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Dutra, J. S. (2010). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna* (8a reimpr.). São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. M., & Silva, C. M. (1998). Gestão de pessoas por competências. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.

- Eboli, C., Cavazotte, F. S. N., & Lucena, J. (2012). O impacto da autenticidade do líder e do foco em resultados sobre o desempenho no trabalho: um estudo com funcionários de um banco privado brasileiro. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.
- Ferreira, A. B. H. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa* (5a ed.). Curitiba: Positivo, 2010.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- Harper, D. (2010). *Online Etymology Dictionary*. Retrieved January, 1, 2012 from <http://www.etymonline.com/>.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources through strategic partnerships* (8th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Lawler, E. E. (1993). From job-based to competency-based organizations. *Organizational Behaviour*, 15, 13-15.
- Magalhães, A. M. B. (2001). *O perfil dos gerentes do Banco Central do Brasil: tradicionalismo ou contemporaneidade aberta ao futuro?* Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- McClelland, D. C. (1973, January). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mintzberg, H. (2006). O trabalho do gerente. In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn & S. Ghoshal. *O processo da estratégia* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Pagès, M., Gaulejac, V. de, Bonetti, M., & Descendre, D. (1993). *O poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. Retrieved May 20, 2010, from <http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1>.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Rabelo, E. (1996). *Curso de criminalística*. Porto Alegre: Sagra.
- Resende, E. (2000). *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualimark.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002, Fall). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência. Por uma nova lógica* (M. H. C. V. Trylinski, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1999).