

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: uma análise metodológica dos limites e possibilidades

*Tiago Farias Braga**
*Cristiano Luís da Silva Araújo***
*Filipe Cardoso Borges****
*Alan Thiago Silva*****
*Tiago Reis Fernandes******
*Viviane Duarte Lúcio******

RESUMO: Os desafios da gestão pública contemporânea questionam a capacidade de resposta do Estado e seus demais atores, demandando-lhes cada vez mais métodos eficientes de lidar com os problemas. Nesse sentido, o presente artigo apresenta um estudo acerca da gestão por competências, tratando das origens desta, sua incorporação e condição atual na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), contemplando as transformações promovidas e as ainda necessárias como meio de sustentabilidade institucional. A metodologia de pesquisa utilizada para abordagem teórico-discursiva foi bibliográfica-documental e as conclusões trazidas são no sentido de que melhorias significativas ocorreram na PMMG.

Palavras-chave: Gestão. Competência. Gestão por competências. Polícia Militar de Minas Gerais.

DOI: <https://doi.org/10.36776/ribsp.v4i9.114>

Recebido em 21 de julho de 2020.

Aprovado em 22 de abril de 2021

* Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Bolsista da FAPEMIG (2021) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7422-7879> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4929078354364448>

** Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4349-275X> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9283441488537185>

*** Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7378-0381> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5505725018268147>

**** Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0829-8481> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7553931044428979>

***** Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5612-4131> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7014733638395188>

***** Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7640-6187> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6062254481074384>

1. INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, os problemas da gestão pública cujas nuances desafiam a capacidade de resposta do Estado e de seus demais atores são uma realidade inevitável. Dentro deste contexto, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), enquanto integrante da Administração Pública (AP) e, como tal, obedecendo ao disposto no art. 37¹, da Constituição Federal de 1988 (CF/88), deve atender ao princípio da eficiência em todas as suas atividades.

Assim, o destaque ao princípio da eficiência, trazido ao caput do art. 37 da Carta Magna brasileira com o advento da EC 19/98, perpassando a totalidade dos serviços prestados pela PMMG, demanda naturalmente uma gestão eficiente que planeje, dirija e coordene a sua atuação, a fim de gerar resultados de interesse público. Por esse prisma, sabe-se que a eficiência é um conceito geral demasiado caro à ideia de reforma gerencial do estado, no que se refere à gestão dos investimentos financeiros, controle de despesas e atividades estatais, com foco no fazer melhor com o que tem ou até mesmo com menos.

Nesse diapasão, a gestão por competências apresenta-se como um bom e relativamente novo caminho-tentativo a ser trilhado pela corporação policial mais antiga

do país², na medida em que permite *ab initio*³ o mapeamento das funções/atribuições/competências de cada integrante e, a partir deste, dividir e aferir melhor os serviços prestados, resultando em uma forma de gestão eficiente.

Destarte, com a percepção que a mais que bissecular “Corporação de Tiradentes”⁴, para permanecer sustentável/estável em face das ameaças e liquidez⁵ do mundo pós-moderno, não pode ficar estática diante das agitações do modo de existir contemporâneo. Apropriando-se da leitura dos trabalhos do saudoso Zigmunt Bauman, especialmente as perspectivas da “modernidade líquida”, “medo líquido” e do “retorno do pêndulo”, é oportuno apresentar o questionamento trazido por Braga (2020, p. 76), a respeito de “como é possível orientar se por princípios que tentam permanecer sólidos, em meio à liquidez que se demonstra cada vez mais apreensível da realidade contemporânea”?

Não obstante em tal fala, Braga (2020) desenvolve uma reflexão voltada à interface jurídico-sociológica, com propósitos diferentes dos buscados neste artigo, é apropriável, outrossim, à discussão da perenidade das instituições longevas, dentre essas as provedoras de segurança pública, porquanto lidam, constantemente, com problematizações e tensionamentos que envolvem agonísticas entre valores fundamentais.

¹ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] (BRASIL, 1988 – grifo nosso).

² Conforme o sítio eletrônico da PMMG e outras fontes históricas, a Corporação em epígrafe foi criada no dia 09 de junho de 1775, sob o nome Regimento Regular de Cavalaria de Minas, com mineiros sendo alistados e vencimentos pagos pelos cofres da própria Capitania. Deve-se notar que a natureza híbrida de sua condição policial militar nascia ali em seus primórdios, com as missões respectivas: de natureza militar consistindo em “ações e operações de enfrentamento dos tumultos, insurreições e defesa do território da Capitania e da Pátria” e de natureza policial por meio da “prevenção e repressão de crimes, mantendo em ordem a

população” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS – Portal do 31º BPM). Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portalm/31bpm/conteudo.action?conteudo=904&tipoConteudo=itemMenu>; Acesso em: 30 Abr. 2020.

³ Expressão, em latim, que significa desde o início e, no presente artigo, foi utilizada na sua acepção jurídica de afetar os demais atos subsequentes/decorrentes (por exemplo, nulidade *ab initio*).

⁴ Epíteto da PMMG alusivo ao personagem histórico Joaquim José da Silva Xavier (o Alferes Tiradentes), o qual é patrono não só da Polícia Militar em questão, mas também de todas as demais do Brasil.

⁵ Com relação a tal assertiva, sugere-se a leitura de Bauman (2001; 2008; 2014) e Bauman e Dessal (2017), a fim de complementar as breves articulações entre liquidez e pós-modernidade feitas neste artigo.

Nesse diapasão, é válido mencionar a inferência de Bauman (2017), em seu livro, escrito em parceria com o psicanalista Gustavo Dessal, “O retorno do pêndulo: sobre a psicanálise e o futuro do mundo líquido”, acerca da passividade dos cidadãos à vigilância, ocasião em que aquele, apresenta a relação tensionante do “binômio” segurança e liberdade. Sob tal viés, o autor explica que Freud, em 1929, teria chegado à conclusão de que o “mal-estar psicológico” teria origem na “renúncia a uma considerável porção de liberdade em troca de um incremento de segurança. Essa liberdade truncada é vítima principal do ‘processo civilizador’ [...]” (BAUMAN, 2017, p. 17 *In*: BAUMAN e DESSAL, 2017).

Dentro desse contexto, cujas relações líquidas que permeiam a disputa entre perene/interino, atualidade/obsolescência e outras contradições afins que desafiam a sobrevivência axiológica das instituições tradicionais, surge a pergunta problema que norteou a produção do presente artigo, a saber: Como a gestão por competências tem transformado a PMMG e em que medida pode impactar positivamente a sustentabilidade institucional?6 Em busca de responder a tal questionamento, procedeu-se a uma investigação bibliográfico-documental, a fim de reunir dados secundários internos/externos e reflexões teóricas que possibilitassem a verificação do panorama evolutivo da Polícia Militar mineira no escopo do problema vislumbrado, percebendo nuances e projeções.

Para tanto, a primeira seção consistiu na presente introdução e, a segunda, na metodologia, identificando o percurso metodológico, o tipo e as técnicas de pesquisa. A terceira seção, desenvolveu-se na articulação teórico-epistêmico-empírica, cuja

abordagem, dividida em seções secundárias, perpassa desde a origem da gestão por competências na ciência administrativa e em outras instituições até a sua trajetória de desenvolvimento e consolidação dentro da PMMG. Na quarta seção, apresentaram-se os resultados deste artigo, enquanto reflexões acerca de para onde a Instituição em estudo tem caminhado, por meio deste viés de reforma gerencial em processo, e sugestões visando a continuidade de impactos positivos em sua sustentabilidade. Por fim, a quinta e última seção, trouxe as considerações finais enquanto etapa conclusiva deste artigo.

2 METODOLOGIA

Os caminhos trilhados para as articulações e inferências, obtidas neste trabalho, foram desenvolvidos enquanto possibilidades de uma sistematização simplificada, porém, não consistiram em um engessamento do olhar para os observáveis da investigação proposta. Assim, conforme necessidade, os métodos e procedimentos foram adaptados à capacidade inventiva dos pesquisadores7, em busca de responder ao problema proposto, sem desprezar os fatores dificultadores (e.g. prazo de término da disciplina) e facilitadores (a divisão de tarefas em grupo) da singularidade do trabalho acadêmico que viabilizou a produção do presente artigo.

Desse modo, com fulcro em uma proposta metodológica-simplificada, procedeu-se a uma investigação articuladora entre os raciocínios dedutivo e indutivo, produzindo inferências tanto das generalidades para as especificidades quanto no sentido inverso, conforme os materiais de leitura reunidos viabilizassem tais

6 O problema apresentado no presente artigo é resultado de um trabalho acadêmico, desenvolvido, em 2020, pelos autores, à época discentes do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP) da Polícia Militar de Minas Gerais, no âmbito da disciplina “Gestão de Pessoas”, como requisito

parcial de conclusão da mencionada pós-graduação *lato sensu*.

7 Conforme lembra Minayo (2016), ao abordar os parâmetros necessários para se caminhar em uma investigação científica, é “a marca da criatividade” que constitui a “nossa ‘grife’ (ou seja, nossa experiência, intuição, capacidade crítica de comunicação e indagação)” (Ibidem, p. 16).

movimentos metodológicos. Por esse prisma, através do procedimento bibliográfico-documental, utilizando-se somente os instrumentos de documentação indireta (ou seja, na busca daquilo que já existe anterior à pesquisa), reuniram-se dados secundários internos/externos os quais consistiram no “trabalho de campo” cujas articulações teórico-epistêmico-empíricas (com essa ampliação de entendimento do empírico) possibilitaram a produção de inferências e análises acerca dos limites e possibilidades da metodologia de gestão por competências na PMMG.

Em conclusão à metodologia, no que tange à classificação do trabalho investigativo, designando sua tipologia, é importante pontuá-lo quanto à natureza e aos objetivos. Com relação à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, porquanto se esforça em trazer aplicação prática para a instituição alvo do estudo. A respeito dos objetivos, a investigação pode ser definida como exploratória, posto que se volta ao aprimoramento de ideias e desenvolvimento metodológico, com uma flexibilidade construtiva de aproximação do objeto e na proposição dos resultados viabilizados.

3 ARTICULAÇÕES TEÓRICO-EPISTÊMICAS

Nesta seção, apresentaram-se os referenciais teórico-conceituais, provenientes da articulação das fontes bibliográficas e documentais, com o intuito de desenvolver um movimento teórico-epistêmico que encaminhasse às análises propositiva de resultados. Para tanto, subdivide-se em duas seções secundárias, a saber: 3.1 Origens da Gestão por Competências; 3.2 Gestão por competências na PMMG: início e *status quo*.

3.1 ORIGENS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Na presente seção, procedeu-se à discussão das origens da gestão por

competências, situando sua alocação temática na literatura das ciências da administração e seu surgimento/características em outras instituições públicas e privadas, enfatizando a primeira em detrimento desta última, pela maior pertinência com o objeto deste trabalho.

Em um plano mais amplo, a Administração de Recursos Humanos (ARH), de acordo com Chiavenato (2016), tem suas origens após a Revolução Industrial, ainda quando denominada *Relações Industriais*, e surgiu da necessidade de atender à complexidade das tarefas organizacionais. Por esse viés, o autor em questão analisa criticamente “o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH)” que teria surgido, a partir da década de 1970, o qual ainda sofria “da velha miopia que enxergava as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos, cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização” (*Ibidem*, p. 3).

Observa-se, na leitura do autor em análise, a importância que o funcionário/servidor representa no sucesso de uma instituição já que afirma que “as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.” Outrossim reconhecendo esse valor dos talentos humanos, no mesmo sentido, argumenta Helal (2009) que, na década de 1980, eclodiu um novo quadro de trabalhadores que, na condição de operador especializado, cujas capacidades o potencializavam a lidar não só com as rotinas, mas também com os imprevistos, o que garantia seu espaço de operação, mesmo em meio à crescente automação microeletrônica.

Verifica-se que tal perspectiva demonstra um espaço esclarecedor em que a gestão por competências, enquanto parte da gestão de pessoas, deve ser vista como algo acima do necessário (e preliminar) mapeamento de atribuições, porquanto demanda a capacidade de lidar com os imprevistos e quebra de rotinas. No setor público, tal valorização do elemento humano

é, igualmente, fator decisivo para o sucesso organizacional. Nesse viés, defende Idalberto Chiavenato que, com a chegada do terceiro milênio, essa visão dos servidores passa a ser essencial, no sentido de serem interpretados não como simplesmente máquinas reprodutivas de tarefas, mas “como agentes **ativos e proativos** dotados de **inteligência e criatividade, iniciativa** e decisão, **habilidades e competências**, e não apenas de capacidade manuais, físicas, musculares ou artesanais” (CHIAVENATO, 2016, p. 3 – Grifo nosso).

E daí surge a necessidade de compreender melhor o conceito do termo *competência* para prosseguir a discussão proposta. Nesse sentido, conforme defende Carbone *et al.* (2009), no fim da Idade Média, o termo competência voltar-se-ia, essencialmente, para as designações jurídicas, referindo-se à “faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões” (*Ibidem*, p. 41), estendendo-se ao reconhecimento social da capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de dado assunto e, posteriormente, na qualificação dos indivíduos para certos trabalhos.

De acordo com os mesmos autores, a partir dos anos 70, o termo foi incorporado à linguagem organizacional, na acepção da capacidade de desempenho dos papéis laborativos. Destarte, a competência passava a ser compreendida não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício de determinada atividade, mas também como o desempenho do profissional em um dado contexto, com base no comportamento e na aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE *et al.*, 2009). Percebe-se um desenvolvimento dos desígnios da expressão *competência*, partindo das ciências jurídicas, inicialmente como uma simples faculdade/determinação legal do poder-dever de cada instituição /agente, at

chegar à perspectiva complexa de conjunto abarcador de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu exercício.

Sobre o mesmo assunto, em atenção à abordagem psicológica e didático-pedagógica⁸ das competências, por meio da síntese das principais ideias relativas à competência, esta pode ser entendida como a resultante combinatória de “múltiplos saberes - saber-fazer, saber-agir, saber-ser - capazes de propiciar em respostas com bom êxito, por parte dos indivíduos, aos desafios advindos dos processos de reestruturação e modernização produtiva” (HELAL, 2009, p. 247).

Desta forma, as organizações passam por diversas transformações na busca de modelos de gestão eficientes que promovam o desenvolvimento e alcance dos objetivos de cada empresa, como defende o mesmo autor, quanto à novidade na forma de administração das pessoas nas organizações ser a gestão de competências. Esta teria em sua base a definição das exigências de desempenho para cada funcionário, subdividindo-se “em um conjunto de competências estabelecidas para a função e o nível de contribuição na execução das atividades” (*Ibidem*, p. 256).

Dentro deste contexto, a ideia básica é a subdivisão da contribuição de cada indivíduo no conjunto de atividades de uma dada empresa, de modo a mapear/estabelecer as competências, mas também permitir as adaptações e inovações em resposta às imprevisões que venham a surgir. Por essa mesma via, nos ensinamentos de Carbone *et al.* (2009), vê-se que a gestão de competência se trata de um processo contínuo que muitas empresas têm adotado como modelo, “visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diversos níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias

⁸ Um dos ícones nesse aprofundamento é o sociólogo suíço Philippe Perrenoud, em cujo artigo “*Des savoirs aux compétences: de quoi parle-t-on en parlant de compétences?*” (“Dos conhecimentos às habilidades: do que estamos falando quando falamos de

habilidades?” – Tradução nossa), ainda na década de 1990, já trazia uma rica análise da dimensão pedagógica envolvida na discussão do saber, saber-fazer e saber-ser (PERRENOUD, 1995).

à consecução de seus objetivos. (...)” (*Ibidem*, p. 51).

Em continuidade desse raciocínio, os autores articulam a gestão estratégica das empresas partindo do estabelecimento dos seus objetivos estratégicos e, a partir destes, definir os indicadores de desempenho, metas, bem como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado (CARBONE et al., 2009). Por essa lógica de reforma administrativa e gerencial que, de acordo com Pereira (2010, p. 49), a reforma inicialmente ocorrida em países da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), na década de 1990, estendeu-se ao Brasil e, citando Bresser-Pereira (2005 apud Pereira, 2010, p. 49), tais mudanças, “dentro de um contexto democrático, visam modernizar o Estado e tornar a administração pública mais eficiente e voltada para o cidadão-usuário.”

Decisão acertada do setor público brasileiro, como pode-se observar na narrativa de Carbone *et al.* (2009, p. 69), quanto a importância desse gerenciamento, na medida em que a gestão por competências se propõe “a **gerenciar** o *gap*, ou **lacuna, de competências** eventualmente existentes na organização, procurando a **eliminar-lo** ou **minimizar**. (Grifo nosso). Segundo esses autores, a ideia principal seria aproximar, ao máximo, as competências existentes na organização das necessárias a esta para a consecução dos seus objetivos.

Isso ocorre devido ao fato de quem, durante o processo de se mapear as competências necessárias para cada função ou cargo, é natural que se identifique as “lacunas de conhecimento” existentes dentro da instituição, que são os saberes ainda deficientes ou insuficientes nos processos. Através destas descobertas, é possível que se alcance um patamar de aprimoramento constante, o que contribui sobremaneira para sua sustentabilidade no tempo. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Observa-se, portanto, que na década de 1990, o Brasil passou a se preocupar e a promover a mudança na maneira de gerenciar os talentos humanos em

busca de melhores desempenhos, tentando eliminar, ou pelo menos minimizar, a lacuna de competências. Nesse período, a gestão nessa seara eclode então como uma evolução, conforme Holanda et al. (2008, p. 7), na década de 1990, “com o advento da globalização dos mercados ocorreu um grande aumento da competitividade entre as empresas, essas foram ‘obrigadas’ a reestruturar suas políticas para se manterem competitivas no mercado”. Tal reestruturação envolveu o menor distanciamento entre as estratégias organizacionais e gestão de pessoas (à época, ainda chamada de “gestão de recursos humanos”), assim como a incorporação, nesse processo, dos conceitos de gestão de competências (*Ibidem*).

Esse modelo, afirma Zarifian (2001), teria surgido na década de 1980 em empresas de pequeno e médio porte, nas quais, a maior mudança estaria relacionada na forma de avaliação dos funcionários. Estes não seriam mais examinados pelas habilidades corporais e sim, pelo “entendimento do processo de trabalho e iniciativas” (ZARIFIAN, 2001, p. 22), sendo que tal metodologia ficou denominada “avaliação da competência”.

Nessa lógica, vale mencionar Carbone *et al.* (2009), quando estes discutem em sua obra, a origem da Teoria da competição baseada em competências, abordando a aprendizagem coletiva na organização e as vantagens competitivas das competências que garantem lançamento de produtos hábeis à viabilização de acesso às diversidades de mercados. Em outros termos, aqueles versam que “o **conhecimento gerencial** e a **capacidade de aprendizagem** nas organizações passam a ser considerados os motores da mudança estratégica”, pois a “longo prazo, a **sustentação da vantagem competitiva** depende de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar **novas competências** [...]” (*Ibidem*, p. 34 – Grifo nosso).

Sendo assim, conclui-se que a gestão por competências, além de uma evolução do

sistema de gerenciar pessoas, constitui meio de “planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (*Ibidem*, p. 77). No mesmo sentido, enquanto ferramenta de sustentação da vantagem competitiva da organização, torna-se exigência e condição para sustentabilidade organizacional.

Acompanhando essa evolução e não estando alheias a esses processos, na próxima seção secundária do presente artigo, aborda-se a atuação da Polícia Militar de Minas Gerais, no sentido de adequar sua forma de gerir pessoal e buscar excelência nos serviços prestados à sociedade mineira.

3.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PMMG: INÍCIO E *STATUS QUO*

Esta seção tem como escopo contextualizar a evolução da gestão por competências na PMMG, bem como demonstrar em que nível ela se encontra atualmente na instituição. Nesse mister, torna-se relevante proceder a uma retrospectiva de como o assunto foi tratado nos respectivos planos estratégicos e demais normas da Instituição que regularam (ou regulam) a matéria em discussão.

Tal perspectiva de tratar sobretudo dos Planos Estratégicos nessa retrospectiva normativa se deve enquanto tentativa de enxergar a importância da temática no âmbito estratégico da organização, com uma análise macro em face de variáveis internas e externas, evoluindo no decurso do tempo. Coerente com os planos estratégicos serem o meio principal de referência à busca bibliográfico-documental da Gestão por Competências na PMMG, tem-se a própria definição do processo que o concebe, Planejamento Estratégico, como “Processo de formulação dos objetivos e estratégias da organização, a partir da análise dos ambientes interno e externo, buscando a identificação de oportunidades e neutralização de ameaças” (MINAS GERAIS, 2020, p. 12).

Primeiramente, tem-se o Plano Estratégico 2004-2007 que, na área de Recursos Humanos, elencou como objetivo nº 01 a definição do perfil do profissional de segurança pública, a partir da seguinte justificativa: “O **mapeamento de competências** e a definição do **perfil do profissional de segurança pública** orientarão o recrutamento e a seleção dos recursos humanos, além da formação, aperfeiçoamento e treinamento”. (MINAS GERAIS, 2004, p. 16 – Grifo nosso).

Ato contínuo, o Plano Estratégico 2009-2011 trouxe a estratégia 8.1.1, que tinha como objetivo “captar recursos humanos com perfil profissiográfico adequado às necessidades da Polícia Militar de Minas Gerais”. (MINAS GERAIS, 2009, p. 31). Logo, o foco, nesse Plano, era traçar o perfil profissiográfico do candidato que ingressaria na instituição, com mudanças periódicas nos processos de recrutamento e seleção. De acordo com Carvalho Júnior (2019), este tema ganhou força na Polícia Militar “com a previsão em seu planejamento ao tratar do mapeamento de competências, definição de perfis profissiográficos dos cargos, adequação da seleção e desenvolvimento das pessoas de acordo com as necessidades da organização”.

Por outro lado, no plano seguinte, denominado Sistema de Gestão Estratégica e formulado para o período de 2012-2015, o tema foi tratado no objetivo nº 10 (“Aperfeiçoar o gerenciamento dos recursos humanos”), dentro do qual, uma das estratégias desdobradas para atingi-lo era: “**Desenvolver profissionais** com alto padrão de qualidade de acordo com as **competências demandadas** pelo cargo e papel funcional nos diversos setores.” (MINAS GERAIS, 2011, p. 42 – Grifo nosso). Aqui, nota-se um passo adiante, no sentido de que além do perfil profissiográfico na fase de recrutamento e seleção, procura-se dar atenção para o desenvolvimento dos profissionais que já integram a Instituição, com o intuito de que adquiram as competências que o cargo lhes demande.

Na mesma linha, o Plano Estratégico 2016-2019, de modo ainda mais claro, estabeleceu, dentre os objetivos estratégicos voltados para a área de pessoal, “potencializar o desempenho institucional por meio da **Gestão por Competências**” (MINAS GERAIS, 2018a, p. 36- Grifo nosso). Para atingir este objetivo, o Plano traçou sete iniciativas estratégicas, a saber:

10.1 Realizar os mapeamentos de competências e definir os perfis profissiográficos dos cargos de Coronel, Tenente-Coronel, Major, Capitão, Tenente, Sargento, Cabo e Soldado (QOPM, QOC e QPPM).

10.2 Realizar os mapeamentos de competências e definir os perfis profissiográficos das funções de comandante de aeronave, operador policial especial e negociador PM.

10.3 Adequar os processos seletivos da Instituição aos perfis profissiográficos.

10.4 Adequar as matrizes curriculares dos cursos de formação, capacitação e treinamento da PMMG conforme os perfis profissiográficos.

10.5 Definir os critérios de promoção e de avaliação de desempenho em conformidade com os mapeamentos de competências e perfis profissiográficos.

10.6 Definir critérios para movimentação e alocação dos servidores com base na Gestão por Competências.

10.7 Criar o Banco de Talentos da PMMG. (MINAS GERAIS, 2018a, p. 37)

É importante pontuar que tais iniciativas estratégicas demandaram o desenvolvimento de diagnósticos, estudos e propostas específicas, cujo detalhamento tornariam o presente artigo assaz extenso, porém, sob a perspectiva da gestão dos processos, pode-se ilustrar sua intercomunicação. Destarte, o mapeamento de competências e perfis profissiográficos

dos itens 10. 1 e 10.2 tem relação direta com o recrutamento e seleção de pessoas e submissão destas a capacitações de qualidade (10.3 e 10.4 respectivamente) para alcançarem as competências que lhes serão demandadas.

Da mesma forma, o Banco de Talentos (10.7), enquanto ferramenta útil a se inserir dados de formação acadêmica, experiências profissionais e afins, passou a servir de base técnica e objetiva para justificar movimentação de profissionais (10.6) com competências específicas para determinadas áreas estratégicas da instituição, em busca de alocar as pessoas onde elas possam ser mais produtivas. No mesmo diapasão, em uma ótica meritocrática, a promoção e outras recompensas / condecorações institucionais, de maneira cada vez mais transparente, tornam-se, diretamente, conectadas ao desempenho profissional aferido por indicadores (10.5).

Concernente à aferição do desempenho profissional, é importante salientar que há um processo próprio de Avaliação Anual de Desempenho Produtividade (AADP)⁹, no qual, as quatro habilidades avaliadas (a saber: 1. Desempenho Profissional; 2. Conduta profissional e pessoal; 3. Relacionamento Interpessoal; 4. Higiene Física), na Ficha de Avaliação padrão, correlacionam competências, valores e resultados¹⁰. Nesse sentido, verifica-se que a instituição quer e busca melhores resultados a serviço da população mineira, mas não intenta isso a qualquer custo, na medida em que o faz não só promovendo/aproveitando/avaliando competências de seus talentos humanos, mas também cultuando/observando seus valores institucionais.

⁹Para compreensão melhor do processo de avaliação mencionado, sugere-se a leitura de: MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Resolução nº 4.250 de 08 de maio de 2013**. Dispõe sobre a metodologia e os procedimentos da Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade dos militares no serviço ativo da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

¹⁰De modo exemplificativo, citam-se as habilidades “Desempenho Profissional” que, conforme se vê em

Minas Gerais (2013, p. 9 – Anexo A), é definida como a “Capacidade individual de execução das competências técnicas e comportamentais necessárias ao cumprimento da missão institucional” e “Conduta profissional e pessoal”, a qual é demonstrada “por meio da habilidade de exercício das competências sociais e profissionais em fomento aos valores cultuados institucionalmente” (*Ibidem*).

Nessa lógica de equilíbrio e ponderação, vale lembrar o que bem ressaltam Taylor, Beechler e Napier (*apud* Brandão e Guimarães 2001, p. 10), quando dizem que determinados “atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência. (...)”. *Mutatis mutandis*¹¹ para se pensar nos valores da PMMG como seus certos atributos que são condicionantes do seu sucesso, pode-se afirmar que alguns pontos de “vantagem competitiva” e “sustentabilidade” dessa instituição reside no desenvolvimento de competências, em prol dos resultados, mas sem renunciar à teoria e à prática axiológicas que a distinguem de outras corporações.

Por outro lado, é imperioso que em face da liquidez do mundo pós-moderno, a organização em questão não pare de refletir sobre quais valores fazem parte do seu arcabouço de singularidades enquanto instituição policial militar. Nessa visão, pode-se mencionar o princípio da universalidade, que demanda do profissional PM o conhecimento generalizado de saber como agir (e efetivamente vir a atuar) nas mais variadas ocorrências policiais com que deparar, porém, aquele cede ao da especialidade para atuações que tornem imperiosa tal cessão (e.g. ocorrências envolvendo explosivos com potencial acionamento devem demandar, invariavelmente, o acionamento da equipe antibombas).

Em continuidade à contextualização desse enfrentamento de desafios e óbices evolutivos da gestão por competências, no âmbito institucional, é importante salientar que, no ano de 2017, foi elaborado o Programa de Reestruturação da PMMG, o qual foi desenvolvido a partir de um diagnóstico detalhado de toda a estrutura

administrativa e operacional da corporação. Para tanto, foram designadas várias comissões pelo Comando-Geral (CG), com temas específicos de interesse institucional.

Um dos objetivos do programa era modernizar as estruturas administrativas¹² das Unidades de Direção Intermediária (UDI) e Unidades de Execução Operacional (UEOp). Sobre o efetivo empregado na atividade-meio, foi diagnosticado que havia 2.913 militares, à época, “servindo em Diretorias e no Nível Estratégico (não contabilizados militares do Gabinete Militar do Governador e discentes em curso na APM)” (MINAS GERAIS, 2017a, p. 10), bem como mais de 7.000 militares na atividade meio (i.e. atividade auxiliar da atividade-fim) exercendo atividades diversas.

Conforme contextualizado em tal programa de reestruturação institucional, essa situação vislumbra um peso significativo de efetivo na atividade de apoio, quando comparada à totalidade do efetivo da Corporação, que girava em torno de 40.000 homens. Aliado à constatação em análise, um número considerável de militares empregados na atividade administrativa, também foi verificado no diagnóstico em questão que os processos internos da instituição eram executados sem uma clara definição e distribuição de competências, acarretando duplicidade e repetição de tarefas.

Ainda no ano de 2017, através da Resolução 4.626/17-CG, o Comando-Geral estabeleceu a estrutura básica das seções do Estado-Maior das Unidades de Execução Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Em seu art. 2º é apresentado o conceito de bloco de competências como sendo o “conjunto de processos e atividades administrativas relacionadas entre si e organizadas metodicamente em cada seção.”

¹¹Expressão em Latim cuja tradução livre seria “mudando o que precisa ser mudado” e é utilizada no direito, geralmente, para designar adequações que precisam ser feitas, com o intuito de se analisar um caso diferente, mas com contornos similares ao anteriormente referido.

¹²Neste contexto, uma Comissão muito relevante foi a constituída por meio da DESIGNAÇÃO Nº

33/2017 – SCG, em 28 de julho de 2017, cuja Proposta de Projeto detalha essa modernização / proposição de um novo modelo de estrutura administrativa das RPM/CPE e UEOp, em substituição às estruturas então vigentes, conforme veio a serem procedidas com o Programa de Reestruturação da PMMG e outras normas.

(MINAS GERAIS, 2017b, p. 1). Conforme a mesma resolução, “a organização das seções em blocos de competências tem como propósito facilitar a organização interna, tornar mais eficiente a execução dos processos internos e possibilitar treinamentos específicos”. (*Ibidem*, p. 2).

Vale ressaltar que, a Resolução em análise, foi publicada em um contexto de grandes mudanças no ambiente interno e externo, de modo que a PMMG verificou a necessidade de se modernizar para continuar sendo uma instituição viável e competitiva em um período de ameaças e incertezas, haja vista que o Estado de Minas Gerais reduzia gastos em virtude de crises econômicas. Com esse propósito, a resolução normatizou o efetivo máximo previsto para cada seção do Estado-Maior das Unidades, bem como definiu funções para os seguintes blocos de competência: Recursos Humanos, Justiça e Disciplina, Inteligência, Emprego Operacional, Logística e Comunicação Organizacional.

Em continuidade ao processo de modernização e otimização do emprego de seus talentos humanos, no ano de 2018, a PMMG avançou bastante no que se refere ao objeto de estudo deste artigo, quando publicou a Resolução nº 4.664/18-CG, a qual regula a implementação da Gestão por Competências no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais. Em seu texto, no artigo 2º, mais especificamente, nos incisos I ao V, a norma apresenta os objetivos da Gestão por Competências na Instituição.

Em linhas gerais, conforme Minas Gerais (2018b), esses objetivos visam: a) à contribuição dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores no alinhamento com a Identidade Organizacional (missão, visão e valores), de modo que cada integrante coopera para a Instituição como um todo; b) ao estímulo da capacidade de atuação em todos os níveis, em prol da maior eficiência, eficácia e efetividade; c) à promoção de estudos científicos, no intuito proceder aos devidos mapeamentos de competências e perfis profissiográficos, de modo a desenvolver as capacidades específicas dos

ocupantes dos cargos; d) ao alinhamento dos processos desde o recrutamento e seleção, perpassando a formação, treinamento e capacitação, até o efetivo exercício das funções e a sua avaliação de desempenho; e) à adequação de todos os processos correlatos à gestão por competências, levando inclusive à movimentação/relocação de pessoal com fulcro em tal modelo de gestão.

Com a mesma visão norteadora, a referida resolução, em seu artigo 3º, também traz os dez princípios que orientam a Gestão por Competências na PMMG. Diante da objetividade esperada de um artigo, a fim de sintetizar a abordagem principiológica em comento, torna-se oportuno demonstrar que há interconexão entre os objetivos e os princípios, e como forma de exemplificar isso, observa-se que o terceiro objetivo, “promover ocupação dos cargos e funções com base em estudo científico” (MINAS GERAIS, 2018b, p. 2), comunica-se, diretamente, com o primeiro princípio – “cientificidade da ocupação dos cargos/funções” – (*Ibidem*), que tem como pontos de partida às demais ações, o mapeamento de competências e o perfil profissiográfico.

No mesmo viés, outro princípio relevante e interconectado com essa discussão é o sexto, o qual consiste no “alinhamento estratégico”, na lógica de que “as diretrizes desta Resolução, seus objetivos, indicadores, metas e planos de ação específicos devem ser plenamente alinhados ao planejamento estratégico da PMMG”. Por esse prisma, é importante notar que a exigência de alinhamento descendente (partindo do nível estratégico e desdobrando desse para o tático e operacional, respectivamente) não impede que as ideias também surjam em sentido ascendente, mas somente exige a observância da normalização maior e do processo de validação protocolar por estudos e avaliações prévias.

Dessa sorte que a cientificidade é oportunizada em seu dinamismo de perspectivas democráticas de contribuições, outrossim, “de baixo para cima”, uma vez que o desenvolvimento do processo de

implementação da gestão por competências possui como uma de suas etapas, ouvir os executores a fim de que relatem todas as atividades que realizam e suas nuances, através de grupos focais. (Guimarães e cols., 2001 *apud* Brandão, 2009). E, nesse momento, é possível identificar atividades que são realizadas nas rotinas de trabalho sem que estejam previstas, atividades com previsão, mas que nunca foram realizadas, processos duplicados, tarefas alheias àquela área de resultado, obsolescências, necessidades de atualização normativa, dentre outras inúmeras oportunidades de melhoria. Entretanto, essa dinâmica consultiva ascendente não deve conflitar com o alinhamento estratégico, porquanto aquela pode e deve ser compatibilizada com a necessidade de organização / regulamentação das instituições militares, as quais não devem renunciar seus princípios basilares de hierarquia e disciplina, deixando-se enganar como se esses fossem contraproducentes aos avanços.

Para ilustrar a relação harmoniosa entre a observância do alinhamento estratégico e a cooperação em todos os níveis, vale mencionar que o sétimo princípio, traz *ipsis verbis* a “gestão participativa”, esclarecendo que a “Gestão por Competências deverá ocorrer em cooperação vertical, horizontal e transversal” (MINAS GERAIS, 2018b, p. 2). Ademais, deve-se esclarecer que o alcance de resultados é o foco desse modelo de gestão na PMMG, como bem explicita o décimo princípio da resolução em tela, que versa: “X - foco em resultados: aumento do desempenho organizacional por meio da efetividade dos colaboradores que têm como objetivo em seu desempenho a geração de valor dos produtos e serviços institucionais”. (*Ibidem*).

Destarte, qualquer raciocínio que tente desqualificar a cadeia de comando hierarquia e disciplina nesse processo que interliga a gestão por competências com a gestão para resultados, provêm de leviandade e preconceito com o sistema militar. Como supedâneo final dessa reflexão, pode-se retornar ao princípio “cientificidade da

ocupação dos cargos/funções”, a fim de verificar que o mapeamento de competências e o perfil profissiográfico são as bases para que cada cargo/função (inclusive os de chefia e assessoramento) seja ocupado pelo profissional mais qualificado para tal, sendo ele militar ou civil (para os cargos onde haja previsão), Oficial ou Praça. Assim, de uma forma geral, tais princípios se voltam a garantir um alto desempenho de uma seção, departamento e/ou organização, mesmo que determinado(s) funcionário(s) seja(m) substituído(s).

Por fim, na primeira edição do Plano Estratégico 2020-2023, o tema está previsto no objetivo estratégico nº 09, que busca propiciar a melhoria do desempenho profissional com foco nos resultados institucionais. A Iniciativa Estratégica 9.1 prevê “Consolidar o modelo de Gestão por Competência com ênfase no desempenho profissional”. (MINAS GERAIS, 2020, p. 40). O Plano especifica que essa iniciativa será traduzida nas seguintes ações: “9.1.1 Projeto Gestão por Competência” e “9.1.2 Projeto Gestão do Desempenho” (*Ibidem*). A ação 9.1.1, em aprimoramento ao previsto nos planos estratégicos anteriores, trouxe como objeto a implantação da metodologia de Gestão por Competências na Instituição, com elaboração de diretrizes específicas, “reformulação dos marcos regulatórios e processos relacionados ao recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, movimentação de pessoal, avaliação de desempenho e processo sucessório, com base em competências” (MINAS GERAIS, 2020, p. 40), já o projeto 9.1.2 voltou-se para, por meio dessa metodologia de gestão, alinhar “o desempenho dos profissionais ao cumprimento dos objetivos organizacionais, buscando a melhoria contínua da performance da PMMG” (*Ibidem*).

Dentro desse contexto, verifica-se que, novamente, há uma procura de harmonização das metodologias de gestão por competências e para resultados, por parte das estratégias organizacionais de médio prazo. Por fim, insta salientar que diante do evento de baixa probabilidade, mas também

de alto impacto, a pandemia de COVID-19 que atingiu todo o planeta, a PMMG precisou reavaliar seu planejamento macro em andamento, redirecionando esforços, com base nas ciências da administração, por meio de um amplo estudo e da aplicação das técnicas de priorização.

Nesse diapasão, como informa a Nota introdutória da segunda edição do Plano Estratégico 2020-2023, enquanto documento mais compacto e adequado ao momento, esse atribuiu “prioridades aos projetos estratégicos, mantendo, entretanto, inalteradas as perspectivas do plano anterior e a identidade organizacional, com foco permanente nos resultados à sociedade mineira e na garantia da sustentabilidade organizacional” (MINAS GERAIS, 2021, p. 5). Ressalta-se que, mesmo com esse necessário enxugamento das ações pretendidas, ambos os projetos estratégicos de “Gestão por Competência” e “Gestão do Desempenho” foram preservados na nova edição do Plano Estratégico, os quais passaram a integrarem as seções 7.1.1 e 7.1.2 do documento em tela.

Sendo assim, ainda que em fase de consolidação na PMMG, a adoção da gestão por competências reflete a preocupação institucional em porfiar pela melhoria da qualidade dos seus serviços e, por consequência, pelo atingimento de sua eficiência máxima. Diante desse complexo desafio prático-metodológico, insere as reflexões propostas na próxima seção, concernentes aos impactos desse tema na sustentabilidade institucional e à aproximação dos resultados sob essa perspectiva de análise.

4 APROXIMAÇÃO DOS RESULTADOS: Impactos na sustentabilidade institucional

Na presente seção, procedeu-se a uma apresentação aproximativa dos resultados deste artigo, enquanto reflexões acerca de para onde a Instituição em estudo tem caminhado, por meio deste viés de reforma gerencial em processo, sobretudo no

que tange à busca de consolidação da metodologia de gestão por competências, visando a continuidade de impactos positivos em sua sustentabilidade e o encaminhamento propositivo de considerações e sugestões da última seção. Portanto, os resultados, discussões, aproximações e impactos ora reunidos, foram apresentados, por meio de um movimento de articulação teórico-epistêmica, conjugando a abordagem de investimento em créditos de sustentabilidade institucional com a de alguns dados da PMMG que evidenciam sua atuação por competência.

Nesse escopo, preliminarmente, é relevante pontuar que o termo sustentabilidade vem se tornando um conceito chave a ser entendido e aplicado dentro das práticas de gestão da atualidade. O presente Plano Estratégico organizacional, com vigência para o período 2020-2023, estabeleceu para a PMMG como visão de futuro “Ser uma instituição de Estado reconhecida pela **excelência em gestão** e inovação, exemplo de **sustentabilidade** e efetividade na prestação de serviços de segurança pública.” (MINAS GERAIS, 2021, p. 25 – Grifo nosso).

Logo, a sustentabilidade tornou-se um parâmetro métrico para a governança das políticas gerenciais de todas as áreas de resultado, configurando-se uma inovação de grande representatividade nos 246 anos de sua existência. Esta medida harmoniza-se com o entendimento de Barros (2003), de que uma das principais vantagens competitivas de uma organização é uma visão estratégica *pró-ativa*, ou seja, que vê adiante dos fatos, sendo capaz de identificar e liderar as mudanças.

Assim, com base no prospectivo norte estratégico, resta relevante a seguinte questão: quais os impactos da gestão por competência na sustentabilidade da instituição?

De acordo com Carbone *et al.* (2009), quando a gestão por competências tem como principal escopo a análise, o diagnóstico e o desenvolvimento de competências, é possível que se observe a correlação destes conhecimentos, habilidades

e atitudes com a qualidade do desempenho profissional. Dessa forma, fica evidenciado que um salto de performance gerado pelas mudanças de comportamento tende a manifestar, por conseguinte, na melhoria dos resultados. Destarte, consegue-se identificar uma correlação do modelo de gestão e sua contribuição para a sustentabilidade da instituição. O autor ainda ilustra que uma competência advém da “mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos” e “a pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorre da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes”, os “três recursos ou dimensões da competência” (CARBONE *et al.*, 2009, p. 44). Logo, percebe-se, novamente, interrelação entre as competências e os resultados, no sentido de que aquelas são desenvolvidas em prol da melhoria destes através de uma otimização do desempenho.

Com essa visão, quando se observa os objetivos finalísticos da gestão por competência, é possível notar, como já explanado na Introdução do presente artigo, um horizonte iluminado pelo princípio constitucional da eficiência, pelo que toda a administração pública deve primar-se. Uma vez que a instituição desenvolve o mapeamento das tarefas que cada cargo e função realizam, do recrutamento até a última etapa da carreira policial militar, e através deste mapeamento consegue desenvolver o perfil profissiográfico do servidor, alcança-se uma maior capacidade de focalização na construção e maturação desses conhecimentos. Estas informações, conseqüentemente, contribuem para uma maior eficiência institucional na missão de desenvolver a metacognição e atitudes necessárias para a busca da qualidade total.

Uma instituição precisa otimizar os seus processos para que seja elevada a máxima potência sua capacidade de fazer

mais com o mínimo de recurso possível. Esta lógica administrativa gerencial exige que o talento humano esteja adequadamente alocado e devidamente capacitado para sua função. O que por sua vez, contribuirá naturalmente para o uso exato dos recursos, sem desperdício ou refazimento das atividades por déficits de conhecimento. Assim, a gestão por competência impacta diretamente na eficiência, que por sua vez, é um atributo da sustentabilidade, como bem ensina Brandão e Guimarães (2001, p. 9): “é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações”.

Nesse sentido, resultados vários poderiam ser apontados para análise. Todavia, dentro da brevidade de um artigo, sintetiza-se em tratar daquilo que se verificou de crescimento na atividade-fim e, sob esse ângulo, importa enfatizar os resultados da Gestão do Desempenho Operacional (GDO), instituída na PMMG, por meio da Diretriz n. 3.01.07/2015. Tal sistemática, que consiste em uma metodologia inovadora de avaliação do desempenho operacional, através da qual são realizadas reuniões sistemáticas entre gestores (comandantes), nos níveis estratégico, tático e operacional e, por meio de aprimoramentos contínuos de aferição e documentação¹³, são avaliados resultados nos diversos indicadores operacionais de monitoramento, a partir de metas preestabelecidas.

Nesse condão, observa-se que, em Minas Gerais, a queda nas taxas de crimes violentos e de homicídios tem sido uma constante desde o ano de 2017, sendo que o ano de 2020 encerrou “com queda de 32,9% nos crimes violentos e de 6,4% nas vítimas de homicídios” e no “comparativo com 2018, a redução da criminalidade violenta chega a

13A título exemplificativo, a construção do Relatório de Indicadores de Gestão do Desempenho Operacional, trouxe várias melhorias no estabelecimento de metas e monitoramento dos

resultados para as 87 (oitenta e sete) Unidades de Execução Operacional da PMMG, conforme Diretriz nº 8002.2/2020-CG 3ª Edição revisada, que estabeleceu parâmetros, organizou e disciplinou a GDO doravante.

51,2%¹⁴. Tal tendência de redução no Estado mineiro permanece para este ano de 2021, em cujo primeiro trimestre, os homicídios caíram 17%¹⁵. A esse respeito, combinando a gestão de pessoas e competências com os resultados alcançados, Minas Gerais (2021, p. 9) traz que:

De um lado, tem-se que as **ações de reestruturação organizacional** adotadas a partir de 2016, com o redimensionamento das atividades de suporte e **realocação de efetivo** para a prestação de serviços diretamente ao cidadão, além de outras **diversas melhorias nos processos internos**, foram exitosas e produziram **resultados finalísticos contundentes**. A Taxa de Homicídios Consumados (**THC**) vem apresentando **redução nos últimos três anos**, tendo alcançado 12,64 homicídios consumados por grupo de 100.000 habitantes em 2019, a **menor taxa das últimas duas décadas**. O mesmo ocorreu com a Taxa de Crimes Violentos (**TCV**) que apresentou o **menor patamar desde 2013**, na ordem de 326,73 crimes violentos por grupo de 100.000 habitantes em 2019. (Grifo nosso).

Procedendo a esta análise de tendência à melhoria do desempenho, afetado pelo aprimoramento da gestão por competências / para resultados, deve-se explicitar os três indicadores institucionais finalísticos, ou em outros termos, aqueles que visam aferir a efetividade no combate à criminalidade, a saber: Taxa de Crimes Violentos – TCV; Taxa de Homicídios Consumados – THC; Taxa Qualificada de Furtos- TQF¹⁶. Com uma atualização diária possível pelo Sistema de Gestão Operacional (SiGOp) da PMMG, à data de conclusão do

presente artigo, observam-se os seguintes resultados de redução criminal nos referidos indicadores:

Quadro 1 - Indicadores finalísticos da GDO – Minas Gerais – 1º Semestre 2021

Indicador	Resultado*	Variação percentual*
TCV	Redução	-27,15%
THC	Redução	-8,29%
TQF	Redução	-12,19%

Legenda: * - em andamento.

Obs. Dados atualizados até 20 de junho de 2021

Fonte: Armazém de Dados SIDS_REDS_Ocorrência – Pesquisa no SiGOp

Articulando resultados e competências, é importante observar que no mesmo intervalo de 2018 a 2020, com tendência a continuidade/melhoria em 2021, há outro fenômeno que pode ser citado como correlacionado¹⁷ a esses ganhos de desempenho operacional, que diz respeito ao aumento da quantidade de Termos Circunstanciados de Ocorrência (TCO) lavrados pela PMMG e, conseqüentemente, da quantidade de quilômetros não percorridos¹⁸ pelas viaturas da Polícia Militar. Tal constatação permite o vislumbre de outros resultados imediata e mediatamente implícitos, tais como maior economia para o Estado, que deixou de gastar em combustível / manutenção veicular, ou a menor exposição (ao risco de acidentes e afins) dos policiais

¹⁴Disponível em: <http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/minas-gerais-encerra-2020-com-queda-de-32-9-nos-crimes-violentos-e-de-6-4-nas-vitimas-de-homicidios>. Acesso em: 20 jun. 2021.

¹⁵Disponível em: <http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/homicidios-caem-17-em-minas-no-primeiro-trimestre>. Acesso em: 20 jun. 2021.

¹⁶ Todos três indicadores trabalham com Taxa por 100 mil habitantes.

¹⁷ O uso desse termo se dá no contexto da humildade necessária de uma pesquisa, predominantemente,

exploratória, com alguns momentos de caráter descritivo, mas em nenhum desses, explicativa. Portanto, é mais apropriado apontar, no máximo, correlações, do que explicações, acerca dos fenômenos verificados.

¹⁸A título exemplificativo, conforme os dados do SiGOp da PMMG, no ano todo de 2020, foram 46.066 TCO lavrados e 2.096.720Km não percorridos pelos policiais militares da corporação em estudo, enquanto neste ano de 2021 (cf. atualização até 20 de junho de 2021), já foram 21.592 TCO lavrados e 52.135Km não percorridos.

militares e demais envolvidos nas ocorrências de crimes de menor potencial ofensivo que não precisaram deslocar de diferentes bairros, distritos e municípios, para delegacias de polícia civil da circunscrição ou de plantões regionalizados (conforme horário e/ou fim de semana / feriado).

Em outro sentido, nota-se que a competência de lavratura de TCO pelo profissional de uma instituição que oferece, 24/7 (i.e. 24h por dia e sete dias por semana), a provisão de serviços à população, além desses ganhos tangíveis de maior economia e menor risco para os envolvidos, mensurados, por meio da inserção de dados desse procedimento em sistema próprio, vislumbrando, quantitativamente, o que deixou de ser gasto/exposto, viabiliza outros resultados tangíveis intangíveis. Por esse prisma, torna-se oportuno observar que, qualitativamente, há a provável maior sensação de segurança da população, decorrente do menor lapso de indisponibilidade da equipe PM com atividades burocráticas e maior permanência junto à comunidade, assim como a esperada maior satisfação dos profissionais PM em sentirem-se valorizados pelas competências que possuem / adquirem para melhor desempenharem suas respectivas missões.

Sobre esse último aspecto, é válido lembrar que os componentes subjetivos da organização, tais como a satisfação dos profissionais, o bom relacionamento interpessoal e o clima organizacional harmonioso, afetam, positivamente, o ciclo de encorajamento e desenvolvimento de competências atitudinais. Além disso, o reconhecimento externo também é algo favorecedor desse ambiente profícuo-harmonizador de *competências-valores-resultados*. Nesse viés, nota-se que, por repetidas vezes, tanto o Secretário de Planejamento de Minas

Gerais quanto o próprio Governador desse Estado pontuaram a eficiência da gestão e execução de serviços da PMMG como exemplares¹⁹.

Todavia, aos integrantes da Administração Pública, sob o princípio-dever da eficiência, quaisquer reconhecimentos de competência e qualidade dos serviços prestados devem guardar correspondência com os devidos resultados alcançados. Nesse prisma, outrossim, é possível perceber que a gestão por competências está intimamente ligada à qualidade do desempenho institucional em todas as suas manifestações.

Obviamente, que algumas atividades públicas têm (ou pelo menos, deveriam ter) importância reconhecida por sua essencialidade, ainda que os resultados estejam prejudicados por dificuldades extraordinárias. É o caso da relevância de profissionais de saúde (mesmo em face de uma pandemia), de defesa civil (ainda que diante de um desastre), ou de segurança pública (até perante o enfrentamento de uma grave ofensa à ordem pública, sobretudo aos policiais militares que possuem a responsabilidade ininterrupta de preservar tal ordem, “mesmo com sacrifício da própria vida”).

Por outro lado, sabe-se que as competências de qualquer profissional são procuradas, desenvolvidas e fomentadas pela organização, com finalidade para além das habilidades em si. Dentro desse escopo, sabe-se que, quando se define com clareza o perfil profissional do policial militar e se adéquam os programas dos diversos cursos de formação e aperfeiçoamento aos perfis estabelecidos, verifica-se que a gestão por competência não é um fim em si mesmo, mas um meio para se buscar a excelência (RABAGLIO, 2001).

¹⁹Em ilustração dessa assertiva, sugere-se o vídeo “Fala do Secretário de Planejamento Otto Levy na ALMG em 24/06”, com a fala do então Secretário de Planejamento do Estado de Minas Gerais, na Assembleia Legislativa. Na ocasião, a autoridade em comento reconhece a PMMG como uma grande instituição, que se destaca na provisão de segurança pública e é um exemplo a ser seguido, bem como que

seria por esses motivos que o Governador teria escolhido tal Polícia Militar para montar o Hospital de Campanha, no enfrentamento da pandemia COVID-19. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=obXHT5OlnU>. Acesso em: 20 jun. 2021.

Logo, a presente seção de aproximação dos resultados, fez uma análise quantitativa do desempenho alcançado com apoio dessa perspectiva de gestão, através da qual, o recrutamento / seleção e as transferências / alocações dos servidores passam a ser realizadas de acordo com as competências de cada um. Nesse sentido, como explica Durand (2000 *apud* Brandão, 2009) que critérios cada vez mais técnicos assumem lugar de destaque na gestão de pessoas em detrimento à subjetividade, há vários outros benefícios qualitativos advindos da implementação da gestão por competências, posto que uma vez estabelecida, essa acarreta a adequação dos critérios de promoção, de avaliação de desempenho e afins às competências definidas.

Nesse diapasão, percebe-se que também impacta positivamente no aprimoramento dos processos essenciais e na identificação de problemas, o que é imprescindível para a saúde da organização, porquanto o “diagnóstico ou mapeamento de competências” procura “identificar a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as competências internas existentes na empresa.” (IENAGA, 1998 *apud* BRANDÃO, 2009, p. 25). Outros resultados positivos são apontados por Gramigna (2002) que menciona o grande banco de talentos (prognóstico profissional com base em qualificação, interesse pessoal e afinidade com as áreas de atuação), organizado por esta gestão, que otimiza os processos decisórios e potencializa o uso das mais diversas expertises mapeadas.

Por óbvio, a melhoria da gestão e performance institucionais, conseqüentemente, contribui para a perenidade da organização. A esse respeito Dutra (2001, p. 16) versa que a promoção do desenvolvimento sustentável da organização também passa pelo seu posicionamento em

relação à política de gestão dos talentos gerenciais.

Desse modo, nota-se, que a gestão por competências impacta, positivamente, em diversos aspectos da instituição justamente por provocar uma reavaliação interna dos processos críticos ligados à atuação profissional. Estimula a bissecular cultura organizacional a entender o novo modelo de qualidade e de sustentabilidade relacionado à inteligência competitiva no setor público. Assim sendo, deve-se ter consciência de que paradigmas até então inquestionáveis, como a universalidade e a rotatividade, passam a ser diagnosticados como desafios estruturais a serem superados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das discussões procedidas ao longo deste artigo, com bases teórico-documentais colhidas em um percurso metodológico de busca aprofundada acerca da gestão por competências, de como esta vem sendo aplicada na PMMG e quais resultados têm gerado. Percebeu-se que a atividade administrativa na Instituição foi demasiado enxugada. A título exemplificativo, por meio da proposta de projeto da já mencionada Comissão N° 33/2017 – SCG/2017, seriam liberados de forma imediata 507 militares, o que, levando-se em conta os 973 servidores civis, resultou na disponibilização de quase 1500 homens para atividade-fim na Instituição, com base em uma mais inteligente distribuição das atividades administrativas, rearticulada em bloco de funções e com fixação do efetivo ideal de funcionários por seção, com base em parâmetros técnicos.

Com essa visão, as ações efetivadas nesse sentido trouxeram transformações relevantes, dentre as quais, deve-se destacar a gestão por competências enquanto

20Durand, T. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion. 127 (1), 84-102, 2000.

21IENAGA, C.H. **Competence based management**. São Paulo. Dextron Consultoria empresarial, 1998.

estratégica no serviço público e meio de vantagem competitiva e sustentabilidade. Ressalta-se que a Instituição em tela tem apresentado visão de futuro coerente com a exploração dessa metodologia, na medida em que seu mapeamento funcional pleno, não só contribuiu para a alocação eficiente de pessoal em todas suas (sub)divisões, mas também possibilitou uma maior padronização de suas atividades e processos. Tais medidas, agregadas pela elaboração e incorporação de sistemas sofisticados de simplificação de rotinas/tarefas e de ferramentas de otimização gerencial (e.g. Banco de Talentos), têm causado impactos demasiado positivos no desempenho organizacional: identificação de lacunas de competência, critérios mais técnicos de avaliação e outros similares, através dos quais a PMMG tem se reinventado para cumprir com excelência sua missão em quaisquer circunstâncias.

As mudanças alcançadas e as ainda necessárias por vir, questionando, ou pelo menos tensionando o princípio da

universalidade e outras fontes de resistência ao processo, deve existir sem prejuízo dos efetivos valores da Polícia Militar mais antiga do país, ou seja, conservando aqueles que, efetivamente, tem-na sustentado em seu percurso histórico. Sendo assim, deve-se promover esforços ao cultivo constante de conhecimentos, habilidades e atitudes, para além da produção/publicação da doutrina institucional, à práxis e multiplicação desta, por meio dos cursos de formação e aperfeiçoamento, treinamentos diversos (inclusive do próprio treinamento policial básico) e outros meios de sedimentação/conscientização, a fim de que a gestão por competência alcance sua potência máxima na Instituição, preservando-a enquanto estável e sustentável patrimônio e orgulho do povo mineiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, J.P.D. **Visão Estratégica**. Rio de Janeiro: Senac, 2003.

BRAGA, Tiago Farias. **Legitimidade para uso de arma de fogo como meio de parada de veículo automotor em fuga (usada contra o veículo) nas rodovias: Perseguição com a viatura atrás do veículo ou cerco e bloqueio com a guarnição à frente**. Belo Horizonte, 2020, 185 f. Monografia (Especialização). Centro de Pesquisa e Pós-Graduação, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução: Plínio Augusto de Souza Dentizien – Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **O medo líquido**. Tradução: Carlos Alberto Medeiros – Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. **Vigilância líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

BAUMAN, Zygmunt; DESSAL, Gustavo. **O retorno do pêndulo: sobre a psicanálise e o futuro do mundo líquido**. 1. ed. – Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** In: Revista de Administração de Empresas. Jan/Mar. 2001. São Paulo. V, 41. N. 1 p. 8-15.

BRANDÃO, Hugo pena. Tese de doutorado. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: Um Estudo Multinível**. Iniversidade de Brasília – UnB. Instituto de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações. Janeiro de 2009.

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula Vilhena. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO JÚNIOR, Marco Aurélio de. **O abono permanência instituído pela Lei Complementar N. 125/2012: Reflexos na Polícia Militar de Minas Gerais**. 2019. 156 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública - CEGESP) - Academia de Polícia Militar. Belo Horizonte, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. rev. e atual. - Barueri, SP: Manole, 2016. - (série recursos humanos)

DUTRA, J. S. *et. al.* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

HELAL, Diogo Henrique. **Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa**. 1. ed. - (2008), 1ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2009.

HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso de, *et. al.* **Criação, desenvolvimento e evolução dos conceitos de competência e aprendizagem organizacional**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/476_artigo_2.pdf. Acesso em: 10 Mar. 2020.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Plano Estratégico 2004-2007**. Belo Horizonte, 2003.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Plano Estratégico 2009-2011**. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria da Gestão para Resultados, 2009.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Plano Estratégico 2012-2015**. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria da Gestão para Resultados, 2011.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Resolução nº 4.250 de 08 de maio de 2013**. Dispõe sobre a metodologia e os procedimentos da Avaliação Anual de Desempenho e Produtividade dos militares no serviço ativo da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz para a Excelência da Gestão da Polícia Militar de Minas Gerais (DEG-PMMG)**: compromisso com a excelência. Belo Horizonte, 2016.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Programa de Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, 2017a.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução 4.626/17, de 05 de dezembro de 2017**: Estabelece a estrutura básica das Seções do Estado-Maior das Unidades de Execução Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2017b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Plano Estratégico 2016-2019**. Belo Horizonte: Equipe de Gestão Estratégica; Estado-maior, 2ª Ed. Revisada, 2018a.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução 4.664/18, de 11 de abril de 2018**. Regula a implementação da Gestão por Competências no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2018b.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Comando Geral. **Plano Estratégico 2020-2023**. Belo Horizonte. Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, 2020.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Comando-Geral PMMG. M663p **Plano Estratégico 2020-2023. - 2. ed.** - Belo Horizonte: PMMG - Comando-Geral, 2021.

PEREIRA, Matias José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

PERRENOUD, Philippe. **Des savoirs aux compétences: de quoi parle-t-on en parlant de compétences ?** In: Pédagogie collégiale (Québec), Vol. 9, nº 1, octobre 1995, pp. 20-24.

Disponível em:
https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1995/1995_08.html;
Acesso em: 02 Maio. 2020.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **História da PMMG**. Sítio eletrônico da Polícia Militar de Minas Gerais. Portal do 31° BPM. Disponível em:
<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portalpm/31bpm/conteudo.action?conteudo=904&tipoConteudo=itemMenu>; Acesso em: 30 Abr. 2020.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

MANAGEMENT BY COMPETENCES AND MINAS GERAIS MILITARY POLICE: A methodological analysis of limits and possibilities

ABSTRACT: The challenges of contemporary public management question the response capacity of the State and its other actors, demanding more and more efficient methods of dealing with problems. In this sense, this article presents a study about management by competencies, dealing with its origins, its incorporation and current condition in the Minas Gerais Military Police (PMMG), contemplating the transformations promoted and those still necessary as a means of institutional sustainability. The research methodology used for the theoretical-discursive approach was bibliographic-documentary and the conclusions drawn are in the sense that significant improvements have occurred in the PMMG.

Keywords: Management. Competence. Management by competencies. Minas Gerais Military Police.