



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (PPGEP)

WAGNER BARCELLOS DA SILVA

**Modernização organizacional: Liderança, competências e eficiência nas  
instituições públicas**

APARECIDA DE GOIÂNIA, GOIÁS, BRASIL

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
GOIÁS FACULDADE DE CIÊNCIAS  
E TECNOLOGIA

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

### E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

#### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação  Tese  Outro\*: \_\_\_\_\_

\*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

#### 2. Nome completo do autor

Wagner Barcellos da Silva

#### 3. Título do trabalho

Modernização Organizacional: Liderança, Competências e Eficiência nas Instituições Públicas

#### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM  NÃO<sup>1</sup>

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
- b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Solon Bevilacqua, Professor do Magistério Superior**, em 29/10/2024, às 08:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º

do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Wagner Barcellos Da Silva, Discente**, em 29/10/2024, às 20:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida

no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **4928377**

e o código CRC **1E08B771**.

---

WAGNER BARCELLOS DA SILVA

**Modernização organizacional: Liderança, competências e eficiência  
nas instituições públicas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT), da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Linha de Pesquisa: Gerenciamento de Sistemas Produtivos.

Orientador: Professor Doutor Solon Bevilacqua

APARECIDA DE GOIÂNIA, GOIÁS, BRASIL

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Silva, Wagner Barcellos da  
Modernização organizacional [manuscrito]: Liderança, competências e eficiência nas instituições públicas / Wagner Barcellos da Silva. - 2024.  
115 f.

Orientador: Prof. Dr. Solon Bevilacqua.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciência e Tecnologia, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Aparecida de Goiânia, 2024.

Bibliografia.

Inclui siglas, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Indústria 4.0. 2. Gestão por competências. 3. Liderança. 4. Cadeia de suprimentos hospitalar. 5. Eficiência operacional. I. Bevilacqua, Solon, orient. II. Título.

CDU 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

### ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 47 da sessão de Defesa de Dissertação de **Wagner Barcellos da Silva**, que confere o título de Mestre em engenharia de produção do **Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**, na área de concentração em Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Ao/s **onze dias do mês de outubro de dois mil e vinte e quatro**, às 15h00min, de forma virtual através da plataforma google meet, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **“MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: LIDERANÇA, COMPETÊNCIAS E EFICIÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS”**. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Solon Bevilacqua (PPGEP/UFG)** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Anselmo Rafael Cukla (PPGEP/UFG)**, membro titular interno, cuja participação ocorreu através de videoconferência; Professor Doutor **Marcos Cesar Silva Valverde (UFG)**, membro titular externo, cuja participação ocorreu através de videoconferência. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor **Solon Bevilacqua**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **onze dias do mês de outubro de dois mil e vinte e quatro**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Cesar Silva Valverde**, **Usuário Externo**, em 07/11/2024, às 10:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Solon Bevilacqua**, **Professor do Magistério Superior**, em 07/11/2024, às 10:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Anselmo Rafael Cukla**, **Usuário Externo**, em 07/11/2024, às 14:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **4929431** e o código CRC **6F86939F**.

A jornada que culmina nesta dissertação é muito mais do que a concretização de um objetivo acadêmico; ela é o reflexo do amor, da força e do apoio de pessoas que, de diferentes formas, fizeram parte dessa caminhada. Portanto, dedico este trabalho...

À memória de minha mãe, Vanda Barcellos, cuja ausência física é uma presença constante em meu coração. Sua sabedoria, seus ensinamentos e o seu amor inabalável são forças que me guiaram, mesmo à distância, em cada passo dessa trajetória. Dedico a você cada conquista, com a certeza de que sua luz continua a me iluminar.

Ao meu pai, Célio Silva, meu exemplo de resiliência e integridade. Sua vida me ensinou a importância de manter-se firme diante das adversidades, e foi essa força que me sustentou nos momentos mais desafiadores. Sou eternamente grato por seu apoio incansável e por ser a rocha sobre a qual posso sempre contar.

À minha esposa, Dayane Galvão, minha parceira de vida, projetos e amor. Sem o seu carinho, paciência e incentivo constantes, este sonho seria incompleto. Você esteve ao meu lado em todos os momentos, acreditando em mim quando até eu duvidava, e por isso dedico a você este resultado. Sua presença transforma cada vitória em algo mais doce e significativo.

Aos meus filhos, Enzo e Bárbara, que são o meu maior orgulho e a minha maior motivação. A cada olhar, cada sorriso e cada abraço, vocês me lembram do porquê de seguir em frente. Vocês são minha maior inspiração para ser uma pessoa e um profissional melhor a cada dia.

Aos meus orientadores, amigos e colegas de jornada acadêmica, que contribuíram com sua sabedoria, críticas construtivas e palavras de apoio, deixo aqui minha profunda gratidão. Suas contribuições foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, cruzaram meu caminho e, com uma palavra ou gesto, me ajudaram a chegar até aqui: meu mais sincero agradecimento. Essa vitória é, em parte, de cada um de vocês.

## AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação não seria possível sem o apoio e a colaboração de diversas pessoas e instituições, às quais expresso minha profunda gratidão.

Ao meu orientador, Professor Dr. Sólon Bevilacqua, por sua orientação, paciência e valiosas contribuições ao longo desta jornada acadêmica. Sua expertise e incentivo foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha esposa e colega de Mestrado, Dayane Galvão, por seu apoio incondicional e companheirismo, que foram essenciais para que eu pudesse enfrentar os desafios deste percurso.

À Professora e amiga pessoal, Dra. Fernanda Troysi, por seu constante incentivo, amizade e pelas contribuições enriquecedoras que tanto auxiliaram no aprimoramento deste estudo.

Ao Professor Dr. Maico Severino, pelas contribuições valiosas e pela disponibilidade em me auxiliar em momentos cruciais do desenvolvimento deste trabalho.

Aos demais Professores da Universidade Federal de Goiás (UFG), cujas aulas e orientações enriqueceram meu aprendizado e contribuíram significativamente para minha formação.

À UFG, por ser um importante canal de conhecimento e desenvolvimento acadêmico, proporcionando o ambiente e os recursos necessários para a realização desta pesquisa.

À Polícia Científica de Goiás, pela oportunidade de representar a instituição neste Mestrado e pela confiança em meu potencial para contribuir com os avanços da organização. Sinto-me honrado por poder colaborar com o desenvolvimento de nossa instituição.

Aos meus colegas de trabalho da 1ª Coordenação Regional de Polícia Técnico-Científica, pelo companheirismo, compreensão e apoio durante toda essa jornada. A colaboração e o espírito de equipe de vocês foram fundamentais para que eu pudesse alcançar este objetivo.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos. Esta conquista é resultado do esforço e dedicação de todos nós.

**“O Brasil espera que cada um cumpra o seu dever”**

Almirante Barroso, durante a Batalha Naval do Riachuelo, ocorrida em 11 de junho de 1865.

## RESUMO

A modernização das instituições públicas e a busca por eficiência operacional são desafios centrais para governos em todo o mundo, especialmente em setores críticos como segurança pública e saúde. No contexto da crescente adoção de tecnologias emergentes da Indústria 4.0, como *Big Data*, Internet das Coisas (IoT) e Inteligência Artificial (IA), torna-se essencial entender como essas inovações podem ser integradas às práticas de Gestão por Competências (GPC) e liderança adaptativa para promover avanços significativos nesses setores. Diante desse cenário, esta dissertação tem como objetivo analisar o impacto da implementação da GPC e do papel da liderança em instituições públicas, visando à melhoria da eficiência operacional e ao desenvolvimento profissional.

Para alcançar o objetivo proposto, esta pesquisa utilizará uma abordagem metodológica qualitativa, com base em revisões bibliográficas, análises de literatura e estudos de caso. Foram considerados o impacto da liderança na condução da GPC, os benefícios da abordagem para as organizações policiais, exemplos de boas práticas e estudos de caso, bem como as competências e habilidades das pessoas envolvidas na gestão da cadeia de suprimentos hospitalar e na Polícia Científica.

As limitações deste estudo incluem a disponibilidade restrita de dados empíricos para uma comparação direta entre os setores analisados e a dificuldade de generalização dos resultados, devido às especificidades contextuais de cada instituição estudada. Além disso, as resistências culturais e organizacionais à adoção de novas tecnologias e métodos de gestão podem representar desafios adicionais.

Os resultados esperados indicam que a combinação de tecnologias emergentes com práticas de GPC pode levar a melhorias significativas na eficiência operacional e no desenvolvimento profissional de servidores públicos, criando um ambiente adaptável e inovador - fundamental para o reconhecimento e valorização dos profissionais da Polícia Científica. Esta pesquisa pretende fornecer subsídios teóricos e práticos para gestores públicos que buscam implementar estratégias de modernização e desenvolvimento institucional.

**Palavras-chave:** indústria 4.0, gestão por competências, liderança, cadeia de suprimentos hospitalar e eficiência operacional.

## ABSTRACT

The modernization of public institutions and the pursuit of operational efficiency are central challenges for governments worldwide, particularly in critical sectors such as public safety and health. In the context of the increasing adoption of emerging technologies from Industry 4.0, such as Big Data, the Internet of Things (IoT), and Artificial Intelligence (AI), it becomes essential to understand how these innovations can be integrated into Competency-Based Management (GBC) practices and adaptive leadership to promote significant advancements in these sectors. In light of this scenario, this dissertation aims to analyze the impact of implementing GBC and the role of leadership in public institutions, with a focus on improving operational efficiency and professional development.

To achieve the proposed objective, this research will employ a qualitative methodological approach, based on literature reviews, analyses of existing literature, and case studies. The study will consider the impact of leadership on driving GBC, the benefits of this approach for police organizations, examples of best practices, and case studies, as well as the competencies and skills of individuals involved in managing hospital supply chains and forensic police.

The limitations of this study include the restricted availability of empirical data for a direct comparison between the analyzed sectors and the difficulty in generalizing results due to the contextual specificities of each institution studied. Additionally, cultural and organizational resistance to the adoption of new technologies and management methods may pose further challenges.

The expected results indicate that the combination of emerging technologies with GBC practices can lead to significant improvements in operational efficiency and the professional development of public servants, creating an adaptable and innovative environment—crucial for the recognition and appreciation of forensic police professionals. This research aims to provide theoretical and practical support for public managers seeking to implement modernization and institutional development strategies.

**Keywords:** industry 4.0, competency management, leadership, hospital supply chain, operational efficiency.

## **LISTA DE QUADROS**

### **CAPÍTULO 1**

Quadro 1 – Compreensão do termo competência

Quadro 2 – Componentes principais da cadeia de suprimentos

Quadro 3 – Pontos de convergência entre Hospitais e Perícia Criminal

Quadro 4 - Fluxo de atividades da pesquisa

### **CAPÍTULO 2**

Quadro 1 - Alguns termos associados à indústria 4.0 e à cadeia de suprimentos

## **LISTA DE TABELAS**

### **CAPÍTULO 2**

Tabela 1 – Etapas da pesquisa

### **CAPÍTULO 3**

Tabela 1 - Fundamentos do termo “Competência”

Tabela 2 - Conceitos e práticas relacionados à GEP

Tabela 3 - Princípios para a implementação da GPC

Tabela 4 - Vantagens da adoção da GPC

Tabela 5 - Quadro comparativo entre métodos e técnicas

Tabela 6 - Diretrizes essenciais para o desempenho eficaz e adequado das polícias

Tabela 7 – Etapas da pesquisa

Tabela 8 - Desafios na implementação da GPC

### **CAPÍTULO 4**

Tabela 1 - Evolução dos conceitos de liderança e seus níveis de atuação

Tabela 2 - Etapas da pesquisa

## **LISTA DE FIGURAS**

### **CAPÍTULO 1**

Figura 1 – Evolução dos modelos de Gestão Pública no Brasil

Figura 2 – Especificidades da atividade hospitalar

Figura 3 - Especificidades da atividade de Perícia Criminal

### **CAPÍTULO 6**

Figura 1 – Correlação entre os artigos e os objetivos da pesquisa

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CENABAST	Central Nacional de Abastecimento do Sistema Nacional de Serviços de Saúde
Elsevier	<i>Science Direct</i>
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
ERIC	<i>Institute of Education Sciences</i>
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GPC	Gestão por Competências
JIT	<i>Just-in-Time</i>
IoT	Internet das Coisas
OMS	Organização Mundial de Saúde
RH	Recursos Humanos
PF	Polícia Federal
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PMMT	Polícia Militar do Estado de Mato Grosso
PMP	Polícia Militar do Paraná
POP	Procedimento Operacional Padrão
PSP	Polícia de Segurança Pública
PTC	Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás
RFID	Identificação por Radiofrequência
RISS	Redes Integradas de Serviços de Saúde
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPTC-GO	Superintendência da Polícia Técnico-Científica de Goiás

UFG            Universidade Federal de Goiás

VMI            *Vendor Managed Inventory*

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Introdução.....</b>	<b>2</b>
<b>2 Problemática da pesquisa.....</b>	<b>4</b>
<b>3 Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>4 Estrutura do trabalho.....</b>	<b>7</b>
<b>5 Revisão da Literatura .....</b>	<b>8</b>
<b>6 Metodologia .....</b>	<b>22</b>
<b>7 Referências do capítulo 1.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 2 - OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM HOSPITAIS PÚBLICOS DO CHILE: INDÚSTRIA 4.0 E PESSOAS.....</b>	<b>28</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>30</b>
<b>2 Revisão bibliográfica .....</b>	<b>31</b>
2.1 Cadeia de suprimentos em hospitais públicos do Chile .....	31
2.2 Melhores práticas em gestão da cadeia de suprimentos hospitalar e Indústria 4.0 .....	33
2.3 Cadeia de suprimentos hospitalar e gestão de pessoas .....	34
<b>3 Metodologia .....</b>	<b>35</b>
<b>4 Resultados e discussões.....</b>	<b>37</b>
4.1 Indústria 4.0 aplicada na gestão da cadeia de suprimentos hospitalar.....	37
4.2 Competências e habilidades das pessoas e a cadeia de suprimentos hospitalar . .....	39
4.3 Otimização da cadeia de suprimentos em hospitais públicos do Chile .....	42
<b>5 Considerações finais.....</b>	<b>42</b>
<b>6 Referências.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 3 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA POLÍCIA CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS: MAPEANDO DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>1 Introdução.....</b>	<b>50</b>
<b>2 Revisão da Literatura .....</b>	<b>51</b>
2.1 Entendendo o conceito de Competência e sua abrangência .....	51

<b>3</b>	<b>Gestão Estratégica de Pessoas.....</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>Gestão por Competências e suas aplicações no setor público e na atividade</b>	
<b>policia</b>	<b>l ..... 54</b>	<b>54</b>
4.1	Gestão por Competências como processo sistêmico .....	54
4.2	GPC no setor Público .....	57
4.3	GPC na Polícia.....	59
<b>5</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>62</b>
<b>6</b>	<b>Resultados e Discussões .....</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO 4 - LIDERANÇA NA ATIVIDADE POLICIAL: UM ENFOQUE</b>		
<b>INTEGRATIVO SOB O OLHAR DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....</b>		<b>73</b>
<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>75</b>
<b>2</b>	<b>Contextuação Teórica .....</b>	<b>76</b>
2.1	A liderança no contexto do serviço público: Traçando os limites conceituais	76
2.2	Gestão por Competências (GPC).....	81
2.3	GPC na atividade Policial.....	82
<b>3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>84</b>
<b>4</b>	<b>Principais resultados e discussão.....</b>	<b>86</b>
<b>5</b>	<b>Considerações finais.....</b>	<b>88</b>
<b>6</b>	<b>Referências: .....</b>	<b>89</b>
<b>CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA</b>		
<b>GPC NA SPTC.....</b>		<b>91</b>
<b>CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>		<b>95</b>

## **CAPÍTULO 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO**

## 1 Introdução

Para atender às demandas e complexidades crescentes de setores importantes, como saúde e segurança pública, é necessária uma adaptação contínua no contexto da administração pública (SILVA, 2017). A evolução das tecnologias emergentes da Indústria 4.0 e a implementação de modelos contemporâneos de gestão, como a Gestão por Competências (GPC), criaram oportunidades para melhorar a eficiência operacional e o desenvolvimento profissional nas organizações públicas. No entanto, para alcançar uma modernização eficaz e sustentável, os desafios significativos que surgem ao integrar essas inovações com as práticas de gestão existentes precisam ser entendidos e superados (BUENO *et. al*, 2016).

A Indústria 4.0 trouxe consigo uma série de tecnologias avançadas, como Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial (IA) e *Big Data*, que têm o potencial de revolucionar a gestão e as operações em diversos setores, tais como no setor hospitalar e na segurança pública, onde essas tecnologias melhoram a gestão de recursos, otimizam processos e garantem a qualidade dos serviços prestados, gerando eficiência nas operações e a eficácia dos serviços prestados (SANTOS *et al*, 2018).

A gestão das competências dos colaboradores é essencial para o alcance dos objetivos institucionais, especialmente em setores críticos como a segurança pública (MLAOUHI; GZARA; CHOLEZ, 2021) e a saúde. A GPC emerge como um pilar essencial para alinhar as habilidades dos profissionais com as necessidades das instituições, garantindo que as equipes estejam preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELLOS, 2021). No setor hospitalar chileno, a aplicação bem-sucedida da GPC demonstrou como uma abordagem centrada na competência e na liderança situacional pode contribuir para a melhoria dos serviços de saúde (ALMEIDA; OLIVEIRA; GIOVANELLA, 2018).

Esta coletânea de artigos se propõe a explorar detalhadamente a interação entre liderança, competências e eficiência nas instituições públicas, com foco nas organizações policiais. Ao analisar os desafios enfrentados na implementação da GPC e os impactos da liderança no contexto organizacional, busca-se fornecer informações valiosas para profissionais, pesquisadores e formuladores de políticas interessados na modernização e eficiência do setor público.

Ao longo de 2024, estudos - como os apresentados a seguir - reforçam a importância dessas temáticas em diferentes áreas de atuação, mostrando a necessidade de aprofundar o entendimento sobre a interseção entre gestão de pessoas, inovação tecnológica e liderança em

instituições públicas. Rigo *et al.* (2024) publicaram um estudo que visa aprofundar a compreensão da formação profissional na Polícia Rodoviária Federal (PRF). O trabalho analisa as mais diversas fontes relacionadas a estruturação das ações educativas da PRF. O trabalho toma por base a ampliação que ocorreu na matriz curricular nacional para a segurança pública no Brasil, em 2014, na qual expandiu-se com o Estudo Profissiográfico e Mapeamento de Competências, abrangendo o perfil dos cargos nas instituições de segurança pública estaduais. A pesquisa examina como a PRF tem conduzido suas ações formativas, destacando as principais influências que moldaram seu processo educativo, tendo como foco principal a transição de uma formação baseada em conteúdos para uma abordagem centrada em competências, analisando as mudanças curriculares e seu impacto na eficiência, na prática policial e na preparação dos agentes para os desafios contemporâneos.

Outro exemplo é o trabalho de Ebeling (2024) que ressalta o papel crucial do administrador na potencialização de equipes, destacando as adversidades enfrentadas, como a burocracia que atrasa a oferta de treinamentos, a incerteza de continuidade no cargo, especialmente em anos de mudança governamental, e a falta de recursos que limitam as condições de trabalho em órgãos públicos, especialmente em áreas de segurança. Apesar desses desafios, o autor afirma que o administrador pode adotar alternativas para melhorar a qualificação da equipe, como uma gestão por competências eficazes, alocando os profissionais mais qualificados para cada função. Além de promover cursos, incentivar trocas de conhecimento, tanto localmente quanto por meio de intercâmbios e cursos à distância, e, ainda utilizar incentivos diários, como elogios e bonificações, para motivar a equipe.

Por sua vez, Leite Júnior (2024) destacou como a complexidade da violência doméstica e do feminicídio, tornaram-se problemas estruturais que afetam a segurança pública e a saúde, sem distinção de classe social ou formação cultural. No contexto da administração pública, que busca novos modelos de gestão para melhorar o atendimento à população, a gestão do conhecimento (GC) surge como uma estratégia relevante para aprimorar políticas públicas, processos e funções na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF). O estudo avaliou o grau de maturidade da gestão do conhecimento no enfrentamento da violência doméstica contra a mulher, utilizando uma abordagem quantitativa e um questionário adaptado para medir esse desenvolvimento. Foi identificado que o critério "Pessoas" apresentou as menores pontuações, evidenciando a necessidade de maior investimento em gestão de pessoas para melhorar a implementação da GC. A regressão múltipla utilizada no artigo revelou que "Liderança", "Processos" e "Pessoas" foram as variáveis que mais influenciaram positivamente a GC. O estudo sugere que a inclusão da gestão do conhecimento no planejamento estratégico da PCDF

pode melhorar a organização e seus processos, com impacto positivo na proteção às mulheres e na sociedade em geral.

Por fim, Da Cruz *et. al.* (2024) afirmam que o debate sobre gestão de pessoas no setor público é relevante, devido ao seu potencial para promover melhorias e contribuições no desenvolvimento dessa área. No entanto, são desafios específicos que explicam o baixo aproveitamento desse campo. Os resultados encontrados pelos autores mostram que, embora o tema seja extensivamente explicado no Brasil, há uma quantidade limitada de artigos científicos disponíveis, com apenas 25 artigos encontrados. Os anos de 2013 e 2014 foram os mais produtivos, e a Fundação Oswaldo Cruz foi a instituição que manifestou maior interesse no tema.

Os trabalhos mencionados reforçam a relevância da pesquisa proposta, ao trazer à tona desafios contemporâneos enfrentados por instituições públicas e a necessidade de abordagens integradas para a melhoria da eficiência e do desenvolvimento organizacional.

Este estudo pretende atuar de forma contundente para a prática administrativa e para a literatura acadêmica, ao oferecer uma análise abrangente sobre como a combinação de GPC e tecnologias emergentes podem aprimorar a eficiência e o desenvolvimento do serviço público, áreas ainda pouco exploradas conjuntamente. Por meio da revisão da literatura e da análise de estudos de caso, este estudo pretende identificar não apenas os desafios enfrentados, mas também as melhores práticas e soluções para promover uma gestão mais eficiente e orientada para resultados. Além disso, este trabalho busca documentar experiências passadas e oferecer recomendações concretas para fortalecer as práticas de gestão nas instituições públicas, especialmente na segurança pública, preparando-as para enfrentar os desafios presentes e futuros com resiliência e eficácia.

## **2 Problemática da pesquisa**

As análises aqui apresentadas buscam responder a seguinte problemática de pesquisa: Como a integração de tecnologias emergentes da Indústria 4.0, aliada à implementação da Gestão por Competências (GPC), pode aumentar a eficiência operacional e promover o desenvolvimento profissional em instituições públicas de setores críticos, como saúde e segurança pública, enfrentando os desafios específicos de liderança e gestão de pessoas?

Nosso estudo está limitado a análise realizada na cadeia de suprimentos do setor hospitalar público chileno – um dos exemplos inovador na gestão de serviços de saúde na América Latina, bem como na GPC e liderança dentro da segurança pública.

A problemática proposta visa explorar a interseção entre tecnologia e gestão de pessoas, destacando a necessidade de uma atuação integrada para superar os desafios que surgem durante a modernização das instituições públicas. Essa abordagem permite analisar tanto os aspectos técnicos e operacionais quanto as dinâmicas humanas que influenciam o sucesso dessas iniciativas.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a Gestão por Competências na eficiência operacional e no desenvolvimento profissional em instituições públicas, com ênfase na modernização das organizações policiais.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, podem-se destacar:

- a) Explorar a relação entre a implementação de tecnologias emergentes da Indústria 4.0 e a GPC, destacando como a integração dessas áreas pode otimizar a gestão de recursos humanos e processos operacionais em instituições públicas;
- b) Examinar os resultados, desafios e oportunidades enfrentados por organizações públicas na implementação da GPC, identificando estratégias eficazes para superar resistências e alinhar as competências dos profissionais com as demandas institucionais;
- c) Avaliar a influência da abordagem chilena na gestão hospitalar pública, particularmente no que diz respeito à GPC e liderança, e propor recomendações para a aplicação de práticas similares na Polícia Científica;
- d) Investigar o papel da liderança situacional e relacional na adoção bem-sucedida da GPC e na modernização das práticas de gestão, com foco em como líderes eficazes podem promover uma cultura organizacional positiva e adaptativa em contextos de mudança;
- e) Apresentar as melhores práticas e estudos de caso de implementação bem-sucedida da GPC tanto em contextos nacionais quanto internacionais, identificando os fatores-chave de sucesso;

f) Propor recomendações para a implementação da GPC nas organizações policiais, visando promover uma cultura de excelência, responsabilidade e eficiência operacional.

### **3.3 Justificativa**

A pesquisa busca explorar como a integração de tecnologias emergentes da Indústria 4.0, liderança adaptativa e práticas modernas de gestão podem fornecer diretrizes eficazes para otimizar a alocação de recursos humanos, promover a inovação nos processos operacionais e enfrentar os desafios contemporâneos de forma sustentável e estratégica.

No campo teórico o estudo aprofunda o conhecimento sobre a interseção entre tecnologia e gestão de competências no setor público, áreas ainda pouco exploradas conjuntamente. A implementação da GPC na Polícia Científica do Estado de Goiás revela os desafios e as oportunidades na modernização de organizações públicas policiais. A GPC, que visa alinhar as competências dos profissionais às demandas operacionais, enfrenta obstáculos como a resistência à mudança e a necessidade de investimentos em recursos e tecnologia. Assim como, no caso dos hospitais chilenos, a gestão estratégica de pessoas é fundamental para superar esses desafios, sendo essencial a criação de estratégias de comunicação e capacitação para garantir a adesão dos profissionais à nova abordagem.

Na esfera prática, o trabalho oferece informações para gestores públicos sobre a integração de estratégias de GPC com as novas tecnologias da Indústria 4.0, contribuindo para o desenvolvimento de políticas e práticas mais eficazes. A análise das práticas de liderança nas forças policiais, tanto no Brasil quanto em outros países, demonstra que uma liderança engajada e orientada para o desenvolvimento é vital para melhorar o desempenho operacional e fortalecer a relação com a comunidade. A liderança, portanto, não apenas facilita a aplicação da GPC, mas também promove uma cultura de excelência e responsabilidade dentro das organizações.

Esses estudos sublinham a importância de uma abordagem integrada que combina tecnologia, gestão de pessoas e liderança para a modernização de setores públicos. A aplicação das tecnologias da Indústria 4.0 nos hospitais públicos do Chile exemplificam como esses elementos interagem e se complementam para promover eficiência e inovação. Na saúde, bem como na segurança pública, a liderança, a Indústria 4.0 e a gestão estratégica de pessoas emergem como fatores determinantes para o sucesso das iniciativas, demonstrando que a transformação organizacional eficaz depende tanto de avanços tecnológicos quanto do fortalecimento das competências humanas.

Este trabalho é de grande viabilidade e relevância, especialmente devido à parceria estabelecida entre a Universidade Federal de Goiás (UFG) e a Secretaria de Segurança Pública

do Estado de Goiás (SSPGO). Essa colaboração institucional fortalece o vínculo entre o meio acadêmico e o setor público, possibilitando a aplicação prática dos conhecimentos gerados ao longo da pesquisa diretamente no ambiente da SSP possibilitando o desenvolvimento de soluções direcionadas às necessidades específicas do setor de segurança pública, com potencial de impacto positivo tanto na qualidade dos serviços prestados quanto na eficiência das operações internas. Como Perito Criminal vinculado à SSP, essa formação oferece uma oportunidade única de alinhar minha experiência profissional com as teorias e práticas modernas de gestão por competências, tecnologia e inovação, amplamente discutidas durante o mestrado.

Essa interação entre conhecimento acadêmico e prática cotidiana não apenas valida a escolha do tema do mestrado, mas também proporciona um ambiente propício para a modernização e desenvolvimento das políticas públicas no contexto da segurança pública, contribuindo para a evolução da gestão e liderança no setor.

#### **4 Estrutura do trabalho**

Neste capítulo apresentamos a estrutura do trabalho, destacando a conexão entre as pesquisas e seus objetivos. Também será analisada a interrelação entre os artigos e suas contribuições para alcançar os objetivos, oferecendo uma visão integrada do estudo.

Este trabalho é dividido em seis capítulos, estruturados como uma coletânea de artigos submetidos a revistas científicas. Cada artigo segue o formato específico da revista de submissão, incluindo tópicos básicos como introdução, referencial teórico, desenvolvimento e conclusão.

Os demais tópicos deste trabalho seguiram a formatação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A estruturação do trabalho dar-se-á da seguinte forma: o capítulo de contextualização apresenta a introdução ao tema da pesquisa, objetivo geral e específicos, além de uma revisão da literatura que abarca a correlação entre os conceitos utilizados ao longo do estudo e as justificativas que embasam a realização do estudo, bem como, inclui a problemática da pesquisa.

Na sequência, os capítulos dois a quatro contêm três artigos que aprofundam os temas centrais da dissertação, os quais foram formatados e submetidos a revistas científicas. Cada artigo é apresentado individualmente, com o detalhamento dos métodos utilizados, resultados obtidos e as conclusões alcançadas. O quinto capítulo apresenta um questionário cujo o objetivo

é mapear as competências e expectativas dos Peritos Criminais, com base na análise bibliográfica realizada no decorrer dos estudos. O sexto e último capítulo refere-se às considerações finais do trabalho, englobando vantagens e possibilidades emergentes da modernização institucional, assim com as implicações práticas e teóricas de todo o estudo. As limitações e sugestões para futuras pesquisas também são abordadas, além das principais conclusões.

## **5 Revisão da Literatura**

### **5.1 Transformações na gestão pública**

A mudança dos paradigmas da administração pública no Brasil reflete as transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas ao longo das décadas. A complexidade da gestão pública, que, desde os anos 1980, tem experimentado significativas mudanças impulsionadas por fatores globais, como a revolução digital, o aumento da interdependência econômica e a agenda de direitos humanos, impacta no surgimento de diferentes modelos de gestão, como a administração científica, o estado de bem-estar social e o modelo neoliberal; estes capazes de moldar práticas administrativas ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2023).

O desenvolvimento da administração pública como ciência, desde suas origens nas práticas cameralistas do século XVIII até sua formalização no século XIX, tem como destaque personagens como Woodrow Wilson, Max Weber e Frederick Taylor, que estabeleceram as bases da administração científica. O modelo burocrático de Weber, que enfatizava a eficiência e racionalidade das organizações, e o surgimento do modelo de gestão pública nos Estados Unidos, com o *New Public Management*, que buscava aproximar a administração pública das práticas do setor privado, são marcas deste período (MAIA *et al.*, 2023).

Após a Segunda Guerra Mundial, houve um crescimento do estado de bem-estar social e do desenvolvimento da administração profissional, marcada pela ênfase na meritocracia e na neutralidade política. A transição para o modelo neoliberal nos anos 1970 e 1980, caracterizado por uma gestão pública orientada para resultados e eficiência, e inspirada em técnicas do setor privado, foi criticada por ter gerado uma série de disfunções burocráticas, como a falta de flexibilidade, o excesso de formalismos e a dificuldade de inovação. Essas condições levaram a uma busca por novas abordagens, como o modelo de governação, que buscava integrar diferentes níveis de governo, sociedade civil e setor privado no processo de formulação e implementação de políticas públicas (MAIA *et al.*, 2023).

No Brasil, após décadas de reforma do Estado, a sociedade enfrenta novamente uma realidade antiga: o aparato burocrático ainda não consegue atender plenamente às demandas de uma sociedade em constante transformação. O movimento gerencial da Nova Gestão Pública (NGP), que começou nos anos 1990 e destacou a importância do foco no cidadão, a administração gerencial, o planejamento estratégico e a introdução de mecanismos de mercado, tem sido gradualmente substituído pela ideia de gestão pública participativa, que passou a enfatizar a importância do alinhamento das competências dos servidores com as demandas do serviço público, buscando maior eficiência e responsividade no atendimento às necessidades da população, promovendo uma administração pública mais eficiente e orientada para resultados, porém ainda com um longo caminho a percorrer (BUENO; BRELÀZ; SALINAS, 2016).

A administração pública tem evoluído ao longo do tempo, desde a Administração Patrimonial até a Governança Pública, passando pela Administração Burocrática e a Nova Gestão Pública (NGP). Durante essa evolução, diversos conceitos, modelos, sistemas e ferramentas foram criados, transformados, consolidados e, em alguns casos, abandonados. Cada fase foi impactada pelas anteriores e contribuiu para aprimorar as seguintes, trazendo importantes lições e abrindo novas oportunidades para a modernização e reforma da administração pública (TJDFT, 2024).

Figura 1 – Evolução dos modelos de Gestão Pública no Brasil



**Fonte:** Imagem retirada do endereço eletrônico <https://wp-escola.tjdft.jus.br/gestaodorelacionamento/gestao-relacionamento/aula1/paradigmas/> em 29/09/2024, às 18h43min.

A evolução dos modelos de gestão pública no território nacional demonstra um movimento de crescente sofisticação e profissionalização, refletindo as mudanças políticas, econômicas e sociais do país, e destaca a importância da capacitação contínua dos servidores públicos para a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade.

## **5.2 Gestão por Competências (GPC)**

A GPC, frequentemente referida como um modelo de administração, emprega o conceito de competência para direcionar uma variedade de processos organizacionais, com destaque para aqueles relacionados à gestão de recursos humanos (BRANDÃO, 2012). Em outras palavras, a GPC tem como objetivo diminuir a distância entre o que a empresa espera dos colaboradores e o que eles podem oferecer. Seu principal propósito é otimizar o uso dos colaboradores, alinhando-os aos objetivos da organização. Para implementar esse modelo, é preciso criar um perfil de competências, identificando os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) desejados para cada função, além de definir os níveis mínimos e valores ideais (BRITO *et. al.*, 2024)

### **5.2.1 Competências: Definições, perspectivas e abordagens**

A palavra “competência” possui vários sinônimos, tais como: conhecimento, cultura, atribuição, aptidão e habilidade. Sendo um conceito multifacetado e amplamente utilizado em diversos campos do conhecimento, engloba a ideia de capacidade para realizar tarefas ou resolver problemas específicos.

De acordo com Boyatzis (1991), as competências são “as características comportamentais de um indivíduo em relação direta com o cumprimento eficaz ou notório de um trabalho”. Dutra et al. (2000) definem competência como a “capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais”. Por sua vez, para Fleury & Fleury (2001), competência é “o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O Quadro 1 apresenta, de forma geral, as diferentes concepções que vários autores têm em relação ao termo "competência". Ela foi estruturada por Moura (2005) em sua dissertação de mestrado.

Quadro 1

Autor	Compreensão do termo competência
Allal, 2004 (apud Ollignier, 2004, p.15; 83).	“(…) organização dos saberes em um sistema funcional”. (...) suas principais dimensões são: a rede dos componentes cognitivos, afetivos, sociais e sensório motores, bem como sua aplicação a um grupo de situações e a orientação para uma determinada finalidade”. “(...) uma rede integrada e funcional constituída por componentes cognitivos, afetivos, sociais, sensório-motores, capaz de ser mobilizada em ações finalizadas diante de uma família de situações”.
Gillet, 1991 (op. Cit, p. 36).	“(…) sistema de conhecimentos, conceituais e procedimentais, organizados em esquemas operatórios, que permitem, em função de uma família de situações, identificar uma tarefa-problema e resolvê-la por meio de uma ação eficaz”.
Levy-Leboyer, 1996 (op. Cit, p. 36).	“(…) repertórios de comportamentos [que tornam as pessoas eficazes] em uma determinada ação”.
Lê Boterf, 1998 (op. Cit, p. 133).	“(…) uma combinatória complexa, de uma ligação coordenada, multidimensional, que sempre deve ser recriada, da mobilização de múltiplos recursos, de saberes, de “savoir-faire”, de estratégias, de habilidades manuais, de atitudes, de valores privilegiados...
Malglaive, 1990 (op. Cit, p. 153).	“(…) uma totalidade complexa e instável, mas, estruturada, operatória, isto é, ajustada à ação e as suas diferentes ocorrências” “(...)estrutura dinâmica cujo motor é a atividade”.

Autor	Compreensão do termo competência
Ollagnier 2004 p.10)	“(…) a capacidade de produzir uma conduta em um determinado domínio”.
Perrenoud, 2004 (op. Cit, p. 153).	“(…) a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações”.
Plantamura (2003, p.11/13)	“(…) capacidade, processo, mecanismo de enfrentar uma realidade complexa, em constante processo de mutação, perante a qual o sujeito é chamado a nomear a realidade, a escolher. Entendemos os saberes, na sua vertente de ciência e na sua dimensão de experiência, como sinônimo de conhecimentos e que se adquirem sentidos se mobilizados no processo sempre único e original de construção e reconstrução de competências (pág 11). (...) A competência deve ser entendida como recurso para dominar uma realidade social e técnica complexa, diante da qual o ser humano é chamado a escolher”.
Tardiff, 1994 (op. Cit, p. 36).	“(…) um sistema de conhecimentos, declarativos [...], condicionais [...] e procedimentais [...]organizados em esquemas operatórios” que permitem a solução de problemas”.
Terezinha Rios, 2003 (p. 46).	“Saber fazer bem...”
Toupin, 1995 (op. Cit, p. 36).	“(…) a capacidade de selecionar e agrupar, em um todo aplicável a uma situação, os saberes, as habilidades e as atitudes”.

Autor	Compreensão do termo competência
Zarifian, 2001 (p.68)	“(…) o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade do indivíduo” diante de situações profissionais com as quais se depara.
Medef Apud Zarifian, 2001 (p. 67)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber- fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avalia-la, validá-la e faze-la evoluir.”

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados de Moura (2005).

Ao analisar as definições acima mencionadas, pode-se notar que elas adotam uma perspectiva voltada para o indivíduo. Levy-Leboyer (1996), Ollagnier (2004), Malglaive (1990) e Zarifian (2001) se concentram em aspectos comportamentais. Porém, a maioria das definições destaca a relevância do saber e do conhecimento, como evidenciado por Allal (2004), Gillet (1991), Lê Boterf (1998), Perrenoud (2004), Plantamura (2003), Tardiff (1994), Toupin (1995) e Terezinha Rios (2003). Medef (2001) concentrou sua definição no contexto profissional.

Dada a abrangência dos diversos aspectos relacionados ao conceito de competências, este estudo está alinhado com a perspectiva de Carbone *et al.* (2016, p.48):

Entendemos competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

A competência, no contexto da gestão organizacional, é um fator crítico de sucesso para as instituições ao redor do mundo. Ela envolve a capacidade de liderança, tomada de decisão, coordenação de recursos e adaptação às mudanças em um ambiente de trabalho em constante evolução. Várias abordagens e teorias têm contribuído para a compreensão e aplicação das competências na gestão. Dentre elas, destaca-se o modelo de Gestão por Competências (GPC) o qual enfatiza a importância de identificar e desenvolver as competências individuais e

coletivas necessárias para atingir os objetivos organizacionais. A avaliação e o desenvolvimento contínuo das competências são cruciais para a gestão eficaz (CARBONE *et. al.*, 2016).

### **5.2.2 Implementação da Gestão por Competências: Desafios e oportunidades no setor Público**

Competências humanas ou profissionais representam uma sinergia entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que se manifestam por meio do desempenho do indivíduo no seu ambiente profissional, proporcionando valor tanto para o servidor quanto para a instituição na qual ele está inserido (BRANDÃO, 2012).

Em 1980, os Estados Unidos e o Reino Unido se destacaram como pioneiros na adoção da GPC no âmbito do setor público, motivados, respectivamente, pelo governo empreendedor nos EUA (*Entrepreneurial or Re-engineered Gouvernement*) e o início da Nova Gestão Pública (NGP, *New Public Management*) no Reino Unido. Ambos os países visavam, com a implementação da GPC, enfrentar as transformações econômicas resultantes da globalização, incluindo o aumento da competitividade internacional e os avanços tecnológicos (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

A implementação da GPC na administração pública requer uma análise minuciosa dos fatores estruturais, mesoestruturais, políticos e microestruturais que influenciam diretamente esse processo. Os fatores estruturais envolvem a reconfiguração das estruturas organizacionais para alinhar as competências dos servidores às demandas específicas dos serviços públicos (BARRETTO, 2020). Isso inclui a criação de sistemas de avaliação e desenvolvimento de competências, bem como a revisão dos planos de carreira e políticas de capacitação (SOUZA *et. al.*, 2024). Conforme apontado por Silva; Mello; Torres (2013) e Barretto; Coutinho; Benevides (2020), uma estrutura organizacional bem delineada é fundamental para garantir que as competências sejam identificadas, desenvolvidas e aplicadas de forma eficaz.

Os fatores mesoestruturais dizem respeito ao ambiente intermediário, onde ocorrem as interações entre as diferentes áreas da administração pública. Essas interações são cruciais para a GPC, pois permitem a troca de conhecimentos e o alinhamento das práticas de gestão entre as diversas unidades organizacionais. Em seu estudo, Burgos e Mertens (2022) enfatizam a importância de uma governança colaborativa, que favoreça a integração entre os diferentes setores, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo das competências.

Por fim, os fatores políticos e microestruturais influenciam a implementação da GPC em níveis macro e micro, respectivamente. Os fatores políticos incluem o apoio das lideranças

e a vontade política para promover as mudanças necessárias, enquanto os microestruturais envolvem a motivação individual dos servidores e a cultura organizacional. Autores como Silva; Mello; Torres (2013) e Barretto; Coutinho; Benevides (2020) destacam que o sucesso da implementação depende do engajamento dos servidores e do suporte das lideranças, que devem atuar como agentes de mudança para superar resistências e consolidar uma cultura de competência na administração pública. A combinação desses fatores é essencial para que a GPC se torne uma prática eficaz e sustentável no setor público.

### **5.2.3 Convergência na abordagem da Gestão por Competências, Liderança e Inovação em setores estratégicos**

A relação entre a gestão de pessoas e a aplicação de novas tecnologias é um tema central nos estudos sobre otimização de processos em diferentes setores, como a saúde e a segurança pública. A integração da Indústria 4.0 na gestão da cadeia de suprimentos dos hospitais públicos do Chile, por exemplo, demonstra como mecanismos tecnológicos avançados, tais como *Big Data*, Internet das Coisas (IoT), automação e inteligência artificial, podem transformar a eficiência operacional em processos de grande escala (NASCIMENTO, 2021). No entanto, o sucesso dessa transformação depende não apenas da adoção tecnológica, mas também da gestão eficaz das pessoas envolvidas. A liderança e o trabalho em equipe são elementos importantes para garantir que a implementação dessas tecnologias seja bem-sucedida, exigindo um compromisso significativo das partes interessadas e investimentos contínuos em capacitação e desenvolvimento.

### **5.3 Indústria 4.0 e Cadeia de Suprimentos**

De acordo com Santos *et. al.* (2018) a Indústria 4.0 ou 4ª Revolução Industrial refere-se à implementação de dispositivos inteligentes que se comunicam de forma autônoma ao longo da cadeia de valor. Tecnologias como *Cyber-Physical Systems* (CPS) auto-organizam processos, criam cópias virtuais do mundo real, enquanto a *Internet of things* (IoT) conecta máquinas, objetos e pessoas em tempo real, e a *Cloud Computing* oferece armazenamento e gestão de informações, combinando produção e negócios para gerar valor. O estudo visa ampliar o debate sobre a Indústria 4.0, descrevendo seus componentes, desafios e como as tecnologias avançadas podem criar novas oportunidades.

A evolução para a Indústria 4.0 trouxe consigo a transformação digital em diversos setores, impactando profundamente a gestão da cadeia de suprimentos. A incorporação de tecnologias avançadas, como Internet das Coisas (IoT) e inteligência artificial (IA), tem criado

oportunidades e desafios para as empresas, exigindo novas abordagens na gestão de recursos humanos, em especial na GPC (MORAIS et al., 2020).

Conforme Silveira *et. al.* (2024) a Cadeia de Suprimentos (CS) é um ramo da logística responsável pela movimentação e fornecimento estratégico de insumos e garantia das melhores condições possíveis do serviço. A CS 4.0 é uma evolução da gestão da cadeia de suprimentos tradicional, incorporando tecnologias avançadas para otimizar processos desde a fabricação até a entrega ao consumidor final. Esse conceito está intimamente ligado à Indústria 4.0 ou indústria inteligente, que se refere à introdução de tecnologias inovadoras para automatizar a produção. Algumas características-chave da cadeia de suprimentos 4.0 incluem: forte automação de processos, uso de computação em nuvem (IoT, inteligência artificial e *Big Data*), integração entre sistemas e instituições da cadeia, foco na satisfação do cliente final e tomada de decisão baseada em dados em tempo real (LEITE; NOGUEIRA, 2022).

Autores como Leite; Nogueira (2022) e Silveira *et. al.* (2024), propõem um modelo de gestão da cadeia de suprimentos baseado em planejamento integrado da demanda, compras centralizadas, distribuição eficiente e sistemas de informação integrados. Esse modelo busca gerar ganhos de eficiência e melhorar a disponibilidade de insumos no sistema.

A cadeia de suprimentos, tanto no contexto do sistema de saúde quanto da segurança pública, possui componentes principais que incluem:

Quadro 2

Componentes	Definição
<b>Planejamento e previsão de demanda</b>	Envolve uma análise das necessidades dos serviços oferecidos à população e a previsão da quantidade de insumos necessários para atender as demandas.
<b>Aquisição de insumos</b>	Consiste na compra de equipamentos e outros suprimentos necessários ao funcionamento da instituição. A gestão centralizada de compras é um aspecto fundamental para garantir eficiência e economia.

Componentes	Definição
<b>Armazenamento</b>	Os bens adquiridos precisam ser armazenados especificamente para garantir sua integridade e disponibilidade. Isso inclui a gestão de estoques em centros de distribuição e nas unidades.
<b>Distribuição e logística</b>	Envolve a entrega de insumos e equipamentos a diferentes pontos de atendimento, como Coordenações Regionais e Postos de Atendimento. A eficiência na logística é crucial para evitar o desabastecimento e garantir que os serviços possam ser prestados sem interrupções.
<b>Gestão de informação</b>	A utilização de sistemas de informação integrados é essencial para monitorar o fluxo de suprimentos, controlar estoques e facilitar a tomada de decisões em tempo real.
<b>Avaliação e melhoria contínua</b>	Inclui a análise de desempenho da cadeia de suprimentos e a implementação de melhorias com base em indicadores de eficiência e eficácia.

**Fonte:** Elaborada pelo autor, com base nos estudos durante a elaboração da dissertação (2024).

Os componentes apresentados são interdependentes e sua gestão eficaz é fundamental para garantir a qualidade e a continuidade dos serviços de saúde e segurança pública. A integração entre eles permite uma resposta mais ágil e adaptável às necessidades da população (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Em suma, a cadeia de suprimentos 4.0 representa uma oportunidade de revolução para o cenário público, integrando tecnologias visando a criação de uma rede de suprimentos mais ágil, flexível e orientada a missão institucional (SILVEIRA *et al.*, 2024).

Neste diapasão, a Indústria 4.0 promove integrações horizontal e vertical na cadeia de suprimentos, permitindo que as operações sejam mais ágeis, flexíveis e personalizadas (IVALE; SILVA; NÄÄS, 2021). Para aproveitar essas oportunidades, as instituições precisam de profissionais que possuam não apenas competências técnicas específicas para lidar com as novas tecnologias, mas também habilidades analíticas, de resolução de problemas complexos e de tomada de decisão em tempo real (ISZCZUK *et al.*, 2021). Assim, a GPC torna-se essencial

para identificar, desenvolver e alocar talentos de maneira eficaz, garantindo que as instituições possam responder rapidamente às mudanças e inovações tecnológicas.

Além disso, a GPC permite que as organizações alinhem as habilidades de seus colaboradores com os objetivos estratégicos da cadeia de suprimentos, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e adaptabilidade (LEITE; NOGUEIRA, 2022). Essa abordagem é fundamental para manter a competitividade no contexto da Indústria 4.0, onde as competências humanas e tecnológicas devem coexistir e se complementar (LEITE; NOGUEIRA, 2022). Por exemplo, a capacidade de interpretar dados em tempo real para otimizar processos logísticos requer competências que vão além das tradicionais, incluindo habilidades em análise de dados e conhecimento em sistemas de informação integrados. Nesse sentido, a GPC fornece a estrutura para que as instituições identifiquem lacunas de habilidades e promovam o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, adaptando-se assim às demandas da cadeia de suprimentos moderna.

Em síntese, a transição para a Indústria 4.0 exige uma reavaliação das competências necessárias para a gestão da cadeia de suprimentos. A GPC emerge como uma ferramenta estratégica essencial para o desenvolvimento e a alocação de talentos, permitindo que as instituições vençam os desafios e continuem oferecendo o que há de melhor para a sociedade.

#### 5.4 A sinergia entre saúde e segurança: Competências e inovação

As atividades hospitalares e de perícia criminal, apesar de serem distintas em seus objetivos e contextos, compartilham várias especificidades que destacam a complexidade e a necessidade de precisão em cada campo de atuação, conforme exemplificado nas Figuras 1 e 2.

Figura 2 – Especificidades da atividade hospitalar



**Fonte:** Elaborada pelo autor (2024).

Figura 3 – Especificidades da atividade de Perícia Criminal



**Fonte:** Elaborada pelo autor (2024).

Ambas as áreas exigem um conjunto robusto de habilidades técnicas e procedimentos rigorosos, para garantir a eficácia e a integridade de seus respectivos processos. A seguir, alguns pontos de convergência entre elas:

Quadro 3

Ponto de Convergência	Área	Explicação
<b>Complexidade da Análise e Atendimento</b>	Hospitais	A complexidade se manifesta na diversidade de serviços oferecidos e na necessidade de responder a situações críticas com precisão e rapidez. O atendimento a pacientes em diferentes estados de saúde requer a colaboração de equipes multidisciplinares e uma gestão eficiente dos recursos disponíveis.
	Perícia Criminal	De maneira similar, a perícia criminal enfrenta complexidade ao lidar com diferentes tipos de evidências e a necessidade de análises técnicas detalhadas. A perícia exige a integração de conhecimentos de diversas áreas científicas para a resolução de casos criminais.

<b>Ponto de Convergência</b>	<b>Área</b>	<b>Explicação</b>
<b>Qualificação Profissional e Formação Contínua</b>	Hospitais	Profissionais de saúde, como médicos e enfermeiros, precisam estar constantemente atualizados sobre as últimas práticas e tecnologias para oferecer o melhor atendimento possível
	Perícia Criminal	Os peritos também devem manter-se atualizados sobre novas técnicas e tecnologias. A educação continuada é crucial para a precisão das análises e a eficácia dos procedimentos periciais.
<b>Gestão de Recursos e Equipamentos</b>	Hospitais	Nos hospitais, a alocação de profissionais, a manutenção de equipamentos médicos e o controle de suprimentos são fundamentais para garantir um atendimento de qualidade.
	Perícia Criminal	A gestão envolve a alocação de especialistas com conhecimentos específicos e a manutenção de equipamentos avançados para análises precisas. Além disso, o gerenciamento de materiais e insumos é fundamental para a integridade das evidências e a continuidade ininterrupta dos serviços prestados.
<b>Regulamentações e Normativas</b>	Hospitais	Devem seguir normas de saúde estabelecidas por órgãos reguladores para garantir a qualidade e a segurança dos cuidados prestados.
	Perícia Criminal	Deve aderir a padrões legais e regulamentações específicas para garantir que suas análises e laudos sejam utilizados pelo judiciário, portanto certificações e credenciamentos são fundamentais para assegurar a qualidade e a confiabilidade do trabalho realizado.

<b>Ponto de Convergência</b>	<b>Área</b>	<b>Explicação</b>
<b>Segurança e Preservação</b>	Hospitais	A segurança do paciente e a prevenção de infecções são prioridades, com protocolos rigorosos para garantir um ambiente seguro.
	Perícia Criminal	A manutenção da cadeia de custódia e a proteção das evidências são essenciais para evitar a contaminação ou adulteração dos dados. A gestão de riscos é uma parte integral para assegurar a validade dos resultados.
<b>Aspectos Éticos e Legais</b>	Hospitais	A ética médica e a confidencialidade das informações dos pacientes são fundamentais para manter a confiança e a integridade no atendimento.
	Perícia Criminal	A imparcialidade e a objetividade são essenciais para garantir que as análises sejam conduzidas sem influência externa, e a confidencialidade das informações é crucial para a integridade do processo criminal.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base nos estudos durante a elaboração da dissertação (2024).

Portanto, entende-se que tanto a atividade hospitalar quanto a perícia criminal envolvem um conjunto complexo de especificidades que requerem alta especialização, gestão rigorosa e uma abordagem ética. Embora cada campo tenha seus próprios desafios e objetivos, ambos desempenham papéis vitais na manutenção da ordem pública.

### **5.5 A escolha do setor hospitalar público chileno**

Alguns dos estudos concentraram-se no setor hospitalar público chileno, reconhecido como um exemplo inovador na gestão de serviços de saúde na América Latina, com destaque para as abordagens focadas em competência e liderança, permitindo que as instituições hospitalares respondam de maneira ágil e eficiente às demandas crescentes e complexas do setor (ALMEIDA; OLIVEIRA; GIOVANELLA, 2018). A implementação de práticas de GPC tem sido crucial para garantir que os profissionais de saúde tenham as habilidades adequadas e alinhadas às necessidades da organização (PAULO, 2016). Isso é especialmente importante em um ambiente de saúde em rápida mudança, onde uma liderança eficaz deve ser situacional, não hierárquica e relacional (SOARES, 2024).

Ademais, a prioridade dada ao desenvolvimento de líderes em todos os níveis das organizações hospitalares chilenas é indicativa de uma compreensão profunda da importância de uma liderança distribuída e de trabalho em equipe (SOARES, 2024). Essa abordagem não apenas aumenta a eficiência e a tomada de decisão, mas também fortalece as conexões dentro da organização, criando uma cultura organizacional mais resistente e criativa.

O modelo chileno demonstra que a adoção de uma gestão centrada na competência não só melhora a tomada de decisão e a eficiência, mas também contribui para uma cultura organizacional positiva e proativa (SOARES, 2024). Esses elementos são importantes para a Polícia Científica, onde a precisão e a capacidade de adaptação são vitais para o sucesso das operações. A implementação de práticas inspiradas no setor hospitalar chileno pode levar a um aprimoramento significativo na formação e desenvolvimento de líderes policiais, alinhando-os melhor às necessidades e desafios contemporâneos.

Portanto, a análise do setor hospitalar público chileno com foco na cadeia de suprimentos, Indústria 4.0 e pessoas oferece um valioso ponto de partida para a reformulação da gestão e liderança na Polícia Científica. As experiências e ensinamentos do Chile podem fornecer uma base sólida para a implementação de práticas de GPC, promovendo uma liderança adaptativa que fortaleça a capacidade operacional e a inovação dentro da instituição policial. Este intercâmbio de práticas e conhecimentos torna-se imprescindível para o avanço contínuo e o aprimoramento das instituições de segurança pública.

## **6 Metodologia**

A presente pesquisa é de natureza básica, pois visa gerar conhecimentos inovadores para o avanço dos conceitos de GPC, liderança e tecnologias provenientes da Indústria 4.0. A abordagem adotada é qualitativa, com um procedimento metodológico de observação. Os objetivos são exploratórios e descritivos, baseados em uma revisão bibliográfica.

Como uma pesquisa participativa, rompe com os paradigmas tradicionais que separam pesquisador e participante, promovendo uma relação estreita entre ambos. Juntos, diante de um problema comum, desenvolvem ações coletivas em busca de soluções. Esse processo de engajamento mútuo permite que uma intervenção ganha forma, com o objetivo de propor mudanças significativas na situação investigada (LIMA; MATIAS; BARROS, 2021).

Foram realizadas pesquisas bibliográficas relacionadas à modernização das instituições públicas, visando mapear os desafios e as possibilidades para promover eficiência nas

organizações públicas e identificar lacunas na literatura científica. A condução dessas etapas possibilitou o desenvolvimento de três artigos que fundamentam a proposta de modernização da Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás.

Os artigos aprofundam o tema da pesquisa, com foco no objetivo geral e nos específicos, além de apresentarem uma revisão da literatura que correlaciona os conceitos utilizados ao longo do trabalho, justificam a realização do estudo e oferecem informações capazes de responder à problemática da pesquisa.

Em resumo, os três artigos pertencentes a este trabalho destacam que a modernização de instituições públicas requer uma visão abrangente que integra tecnologia, gestão de competências e liderança. O sucesso dessas iniciativas, tanto na saúde quanto na segurança pública, está intrinsecamente ligado à capacidade de engajar e desenvolver os profissionais envolvidos, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e apto a enfrentar os desafios atuais.

O desenvolvimento da pesquisa foi dividido em 04 etapas, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Fluxo de atividades da pesquisa.

Etapas	Fluxo de Atividades da Pesquisa
<p><b>Etapa 1</b></p>	<p>A pesquisa iniciou com uma revisão abrangente da literatura sobre gestão por competências, liderança, Indústria 4.0 e cadeia de suprimentos, tendo como referência o setor hospitalar público chileno, reconhecido por sua inovação na gestão de serviços de saúde na América Latina, especialmente nas abordagens focadas em competência e liderança. Após a análise crítica das teorias relevantes, destacou-se os pontos importantes, as lacunas, de forma a justificar a definição do problema de pesquisa e dos objetivos, obtendo como resultado o Artigo 1<sup>1</sup>.</p>
<p><b>Etapa 2</b></p>	<p>Com base nos dados do Artigo 1, foram identificados os principais pilares da implantação do GPC no setor público, bem como, os desafios inerentes as mudanças em estudo. Visando aprofundar na temática com foco na SPTC/GO foi elaborado o Artigo 2<sup>2</sup>.</p>

<sup>1</sup> Otimização da Gestão da Cadeia de Suprimentos em Hospitais Público do Chile: Indústria 4.0 e pessoas.

<sup>2</sup> Gestão estratégica de pessoas na Polícia Científica do Estado de Goiás: Mapeando desafios na implantação da gestão por competências.

**Etapa 3**

Para a implantação dos resultados obtidos nas duas etapas anteriores, verificou-se que o papel da liderança é fundamental. O Artigo 3<sup>3</sup> abrange esta temática com intuito de fornecer informações assertivas para os líderes policiais, sob o olhar da GPC.

**Etapa 4**

As etapas anteriores mostraram que o primeiro passo para a proposta de mudança organizacional é conhecer as competências das pessoas. Só após esse levantamento é possível implementar ferramentas que promovam a modernização no setor público. Nesse contexto, foi elaborado um questionário para iniciar o processo de modernização institucional na SPTC/GO.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base nos estudos durante a elaboração da dissertação (2024).

## 7 Referências do capítulo 1

ALMEIDA, P. F. DE; OLIVEIRA, S. C. DE; GIOVANELLA, L. Integração de rede e coordenação do cuidado: o caso do sistema de saúde do Chile. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 7, p. 2213–2228, jul. 2018.

BARRETTO, C. R.; COUTINHO, J. G.; BENEVIDES, L. F. Estrutura organizacional: estudo de caso sobre os desafios da gestão pública municipal. **Revista Femass**, n. 1, 20 maio 2020.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. 1st. ed. New York: **Wiley**, 1991.

BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. 1<sup>a</sup> ed., **Atlas**, 2012.

BRITO, S. G. C.; SOUZA SILVA, L. G.; SANTOS NASCIMENTO, M. C.; SARAIVA, P. M. Gestão por competências: técnicas, comportamentais e organizacionais. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 9, p. 2288-2298, 2024.

BUENO, R. L. P.; BRELÀZ, G. DE; SALINAS, N. S. C. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. **Revista Serviço Público Brasília**, v. 67, p. 7–28, 2016.

---

<sup>3</sup> *Liderança na atividade policial: Um enfoque integrativo sob o olhar da gestão por competências.*

BURGOS, A.; MERTENS, F. Redes de governança colaborativa: explorando o sucesso da governança na conservação em larga escala. **Ambiente & Sociedade**, v. 25, 2022.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

DA CRUZ, CLEIDE MARA BARBOSA; PEREIRA, G. T. J. Cenário da gestão de pessoas no setor público brasileiro: uma análise da produção científica. **Cadernos UniFOA**, v. 19, n. 54, 2024.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161–176, abr. 2000.

EBELING, JULIANO. O papel do administrador na potencialização de equipes na área de segurança do serviço público. **Culture and identity: perspectives in the human sciences**, p. 118, 2024.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: 2001, 2001.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241–258, 20 fev. 2006.

ISZCZUK, A. C. D. et al. Evoluções das tecnologias da Indústria 4.0: Dificuldades e oportunidades para as micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 50614–50637, 16 jun. 2021.

IVALE, A. H.; SILVA, M. C. DA; NÄÄS, I. DE A. Cenário da publicação científica sobre a Indústria 4.0 no Brasil: Uma revisão bibliométrica. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, p. e10610513838, 29 abr. 2021.

LEITE JÚNIOR, EDUARDO DIAS. **Polícia Civil do Distrito Federal: gestão do conhecimento e o enfrentamento à violência doméstica contra a mulher e ao feminicídio**. 2024.

LEITE, P. A. DE S.; NOGUEIRA, R. J. DA C. C. SCM (Gestão da Cadeia de Suprimentos) e indústria 4.0: uma revisão sistemática da literatura / SCM (Supply Chain Management) and Industry 4.0: a systematic literature review. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 6, p. 47845–47862, 24 jun. 2022.

LIMA, A. DA S.; MATIAS, J. C.; BARROS, J. A. Pesquisa em educação por meio da pesquisa-ação. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, p. 490–508, set. 2021.

MAIA, T. S. V. et al. Modelos de gestão pública: Uma temática de gerações.

**Universidade Católica de Petrópolis**, n. 2, p. 1–15, 2023.

MLAOUHI, K.; GZARA, L.; CHOLEZ, C. Use of competency management methods and tools in project-based organizations. **HAL Open Science**, 2021.

MORAIS, M. DE O. et al. A evolução da qualidade na indústria 4.0. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, p. e3929108634, 1 out. 2020.

MOURA, G. A. DE. **A hominização da linguagem do professor de LE: da prática funcional à práxis comunicacional**. Dissertação de mestrado - Brasília: Universidade de Brasília, 2005.

NASCIMENTO, M. R. Knowledge ecosystems on Industry 4.0 in Brazil: a bibliometric analysis. **AtoZ**, v. 10, n. 3, 1 set. 2021.

OLIVEIRA, Pedro Lucas Paula de. Transformações na gestão pública e a relevância das escolas de governo: uma análise do plano de desenvolvimento e capacitação de Fortaleza (2018-2022). 2023.

OLIVEIRA, S. C. DE et al. Relações público-privadas no sistema de saúde do Chile: regulação, financiamento e provisão de serviços. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, n. 10, p. 4529–4540, out. 2021.

PAULO, L. F. A. Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 26, n. 3, p. 981–1007, set. 2016.

RIGO, J. A.; NUNES, C. F. O.; RIGO, F. V.; DOS SANTOS, B. L.; DE SÁ FREIRE, P. Da lógica por conteúdos à lógica por competências: a formação profissional da Polícia Rodoviária Federal–PRF. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 9, p. e7459-e7459, 2024.

SANTOS, BEATRICE PAIVA; ALBERTO, A.; LIMA, T. D. F. M.; CHARRUA-SANTOS, F. M. B. Indústria 4.0: desafios e oportunidades. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 4, n. 1, p. 111-124, 2018.

SILVA, F. M. DA; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 685–693, 11 nov. 2013.

SILVA, THIAGO BALDUINO DA. Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 06. Ano 02, vol. 01. pp 301-312, Setembro de 2017.

SILVEIRA; S. C. T.; FERREIRA FILHO, H. R.; LOPES, H. DOS S.; FERREIRA FILHO, F. M. DE; SOARES, P. D. F. L. Cadeia de suprimentos em saúde: contribuições e impactos da logística para rede de frio da COVID-19. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 24, n. 8, p. e15019, 26 ago. 2024.

SOARES, M. DA S. O papel da liderança situacional e sua influência na gestão de dilemas, estratégias e possibilidades nas organizações. **RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 1, p. 111–122, 22 jan. 2024.

SOUZA, JHEOVANNY CAMPOS; SCHLAG, FABRICIO; ALVES, ANDRÉ LUIZ; RIBEIRO, LUCÍLIA GOMES. SkillMaster, Sistema de Avaliação de Competências em Engenharia de Software: Projeto e Prototipagem. 2024.

STRUŻYNA, J.; MARZEC, I.; BOZIOŃELOS, N. Competency management in bureaucratic organizations: Evidence from the polish public administration. **European Management Review**, v. 18, n. 2, 2021.

TJDFT, Escola de Formação Judiciária Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro. Cidadão a serviço de outros cidadãos. Acesso em <https://wp-escola.tjdft.jus.br/gestaodorelacionamento/gestao-relacionamento/aula1/paradigmas/>, 2024.

## **CAPÍTULO 2 - OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM HOSPITAIS PÚBLICOS DO CHILE: INDÚSTRIA 4.0 E PESSOAS<sup>4</sup>**

---

<sup>4</sup> *Artigo submetido à Administração de Empresas em Revista em 01/08/2024.*

## OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM HOSPITAIS PÚBLICOS DO CHILE: INDÚSTRIA 4.0 E PESSOAS

*Wagner Barcellos da Silva<sup>5</sup>*

*Dayane de Cássia Galvão<sup>6</sup>*

*Leopoldo Lopez Lastra<sup>7</sup>*

*Solon Bevilaqua<sup>8</sup>*

### RESUMO

A Indústria 4.0 está revolucionando a gestão da cadeia de suprimentos hospitalar, aprimorando a eficiência operacional, a qualidade do atendimento ao paciente e a redução de custos. Este estudo investiga a aplicação dessas tecnologias nos hospitais públicos do Chile, propondo soluções alinhadas às competências dos profissionais envolvidos. Tecnologias como *Big Data*, Internet das Coisas (IoT), automação e Inteligência Artificial (IA) possibilitam a análise de grandes volumes de dados, o monitoramento em tempo real dos estoques e a automação de tarefas manuais. A gestão de pessoas, que inclui liderança e trabalho em equipe, é essencial para essa transformação. A implementação bem-sucedida requer compromisso das partes interessadas e investimentos em tecnologia e treinamento.

**Palavras-chave:** Cadeia de suprimentos hospitalar, Gestão de pessoas, Indústria 4.0 e Tecnologias emergentes.

### ABSTRACT

Industry 4.0 is revolutionizing hospital supply chain management by enhancing operational efficiency, patient care quality, and cost reduction. This study investigates the application of these technologies in public hospitals in Chile, proposing solutions aligned with the competencies of the involved professionals. Technologies such as Big Data, the Internet of Things (IoT), automation, and Artificial Intelligence (AI) enable the analysis of large volumes of data, real-time inventory monitoring, and the automation of manual tasks. Effective people management, including leadership and teamwork, is crucial for this transformation. Successful implementation requires the commitment of stakeholders and investments in technology and training.

**Keywords:** Hospital Supply Chain, People Management, Industry 4.0, Emerging Technologies.

---

<sup>5</sup> Licenciado em Física pela Universidade de Brasília (UNB), Especialista em Escrita e Fazenda pela Marinha do Brasil (MB), Perito Criminal do Estado de Goiás.

<sup>6</sup> Graduação em Farmácia-Bioquímica e Mestrado em Química de Produtos Naturais pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Especialista em Farmacologia e Interações Medicamentosas pelo Grupo Educacional Uninter, Perito Criminal do Estado de Goiás.

<sup>7</sup> Graduado em Engenharia Civil Industrial pela Universidade do Chile, MBA pela Florida International University (Estados Unidos) e Doutor em Engenharia Industrial pela Universidade de UnCuyo (Argentina). Professor da Faculdade de Economia e Negócios da Universidade de Talca (Chile).

<sup>8</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Especialização Altos Estudos em Defesa pela Escola Superior de Defesa (ESD), Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Doutorado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC GO) e Pós Doutorado em Gestão na Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Docente permanente do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Goiás.

## RESUMEN

La Industria 4.0 está revolucionando la gestión de la cadena de suministro hospitalaria, mejorando la eficiencia operativa, la calidad de la atención al paciente y la reducción de costos. Este estudio investiga la aplicación de estas tecnologías en los hospitales públicos de Chile, proponiendo soluciones alineadas con las competencias de los profesionales involucrados. Tecnologías como Big Data, Internet de las Cosas (IoT), automatización e Inteligencia Artificial (IA) permiten el análisis de grandes volúmenes de datos, el monitoreo en tiempo real de los inventarios y la automatización de tareas manuales. La gestión de personas, que incluye liderazgo y trabajo en equipo, es esencial para esta transformación. La implementación exitosa requiere el compromiso de las partes interesadas e inversiones en tecnología y capacitación.

**Palabras clave:** Cadena de Suministro Hospitalaria, Gestión de Personas, Industria 4.0 y Tecnologías Emergentes.

### 1. Introdução

A gestão da cadeia de suprimentos tem se destacado como um dos fatores mais importantes para a otimização do desempenho organizacional (Chowdhury e Islam, 2021) e tornou-se um aspecto imprescindível da administração moderna (Araujo e Ramos, 2023). Uma cadeia de suprimentos bem gerenciada é capaz de agregar valor ao produto ou à prestação de serviços (Bonatto et al., 2019). Embora não haja consenso sobre quais são as práticas de gestão dessa cadeia mais relevantes para otimizar a produtividade operacional, é certo que todas buscam coordenar de maneira eficiente e sustentável as atividades a montante e a jusante envolvidas nesse sistema (Schilling e Seuring, 2023), integrando fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores (Matos, 2020; Chowdhury e Islam, 2021; Leite e Nogueira, 2022). Em meio a essas práticas, ainda é necessário considerar a atuação das pessoas que gerenciam e operam a cadeia de suprimentos (Wagner et al., 2020), uma vez que a performance de uma organização também está diretamente ligada ao comportamento e à atividade desses membros (Riyanto et al., 2021; López-Cabarcos et al. 2022).

Nesse contexto, o setor de saúde tem demonstrado defasagens para adotar estratégias relacionadas à cadeia de suprimentos, mesmo que evidências da implementação dessas práticas na indústria de manufatura e varejo resultem em diminuição de custos logísticos e vantagem competitiva significativa (Vieira et al., 2021; Aranda, 2022). Especificamente em ambientes hospitalares, a cadeia de suprimentos é caracterizada por diversidade e complexidade, o que dificulta a aplicação de métodos originalmente voltados para o setor industrial (Armijos & Núñez Mondaca, 2020; Beldek et al., 2020; Carbonera et al, 2023; Ruíz-Orjuela et al., 2023). É preciso que as organizações de saúde desenvolvam e implementem procedimentos assertivos que possibilitem aumentar a produtividade, estimular a inovação e garantir a subsistência (Wagner et al., 2020; Forson et al., 2021; Yu et al., 2021). Nesse sentido, a Indústria 4.0 tem transformado diversos setores econômicos e oferece oportunidades para aprimorar a gestão da cadeia de suprimentos hospitalar. A implementação de tecnologias avançadas, como *Internet das Coisas*, *Big Data* e inteligência artificial, possibilitam a automação de diversos processos (Garay-Rondero et al., 2020; Ruíz-Orjuela et al., 2023; Souza et al. 2021), reduzindo erros e aumentando a segurança do paciente (Osório et al., 2018). A integração dessas tecnologias com práticas de gestão dessa cadeia e com estratégias assertivas relacionadas aos recursos humanos

pode garantir uma cadeia mais ágil e que possibilite monitoramento contínuo e sustentabilidade (Kunrath e Dresch, 2018).

Diante dos desafios trazidos pela globalização dos mercados e da produção, a eficiência e a qualidade dos serviços de saúde dependem de uma cadeia de suprimentos bem estruturada e que contemple fatores relacionados à tecnologia e às habilidades das pessoas envolvidas (Araujo e Ramos, 2023). No setor hospitalar, as práticas de gestão dessa cadeia permitem a melhoria dos processos e da logística de insumos, ao mesmo tempo em que visam a sustentabilidade financeira e a manutenção da qualidade da assistência fornecida (Ruíz-Orjuela et al., 2023). Contudo, particularmente no que se refere ao setor hospitalar da rede pública do Chile, algumas regiões do país enfrentam desafios nessa área, como problemas de integração estratégica entre os membros, infraestrutura logística limitada (Piñan e Bardales, 2020), iniquidade de acesso a serviços (Castillo & Molina Milman, 2020; Gómez e Núñez, 2021, Oliveira et al., 2021) e hospitais com alto custo de funcionamento. Adicionalmente, existem as dificuldades advindas da própria amplitude da gestão da cadeia de suprimentos hospitalar, que precisa cuidar de variedade, rastreabilidade, custo e condição de materiais de distintas naturezas, além de manter transparência e agilidade de canais de distribuição e compartilhamento de dados (Vieira et al., 2021; Aranda, 2022; Peng et al., 2022;).

Este artigo visa analisar como a integração entre melhores práticas de gestão da cadeia de suprimentos, tecnologias da indústria 4.0 e gestão de pessoas podem mitigar os problemas e otimizar a cadeia de suprimentos em hospitais públicos chilenos. Ao reconhecer as dificuldades existentes nesse setor e identificar possibilidades viáveis de melhoria, espera-se fornecer ideias e soluções que possam ser implementadas por gestores e responsáveis por políticas públicas, de forma a contribuir para a melhoria da saúde pública do Chile, especialmente no que se refere ao setor hospitalar; uma área de inegável importância para a população do país. O intuito do trabalho é, ainda, contribuir para o arcabouço teórico existente sobre os temas envolvidos, ao mesmo tempo que propõe abordagens as quais possam ser instituídas na prática, uma vez que, na literatura acadêmica, ainda existem lacunas sobre a gestão da cadeia de suprimentos no contexto hospitalar (Yu et al., 2021; Ruíz-Orjuela et al., 2023), assim como trabalhos insuficientes sobre a relação entre essa cadeia e os recursos humanos (Jena e Ghadge, 2021). Adicionalmente, a popularização de pesquisas relacionadas à Indústria 4.0 impulsionam a necessidade de estudos aplicados à cadeia de suprimentos (Souza et al. 2021).

O presente artigo segue uma organização em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. Na segunda, discute-se o estado da arte e a contextualização sobre cadeia de suprimentos e melhores práticas na gestão em hospitais públicos do Chile e Indústria 4.0 e gestão de pessoas. Na terceira, são apresentados os caminhos metodológicos para a investigação. A quarta aborda os principais resultados e discussão e, a última seção dedica-se à apresentação das considerações finais, as limitações e as possibilidades futuras de pesquisa.

## **2 Revisão bibliográfica**

### **2.1 Cadeia de suprimentos em hospitais públicos do Chile**

O sistema de saúde chileno caracteriza-se por uma junção de atendimento público e privado e tem passado por mudanças significativas, como a implementação de Redes Integradas

de Serviços de Saúde (RISS) e a execução de estratégias para a coordenação do cuidado pela atenção à saúde primária (Oliveira et al., 2021). Ao longo dos anos, a rede hospitalar pública apresentou uma série de reformas, elevando indicadores de saúde e de bem-estar do país. Além disso, por meio da Lei nº 19882/2002, a instauração do Sistema de Alta Direção Pública (SADP), um sistema de seleção e nomeação de altos cargos públicos baseado em critérios técnicos e de mérito, trouxe efeitos positivos na eficiência e na transparência da gestão pública (Morales-Casetti et al., 2019).

Ainda nesse contexto, em julho de 2003, o Chile descentralizou o sistema de gestão da saúde por meio da Lei nº 19.886, conhecida como Lei de Compras Públicas, a qual estabelece as bases para contratos administrativos de fornecimento e prestação de serviços, sendo aplicável a agências de administração estatal (Muñoz, 2021). Dessa forma, os hospitais pertencentes à rede pública de saúde chilena poderiam escolher entre comprar da Central Nacional de Abastecimento do Sistema Nacional de Serviços de Saúde (CENABAST) ou de outros locais, uma vez que essa Central nem sempre possuía os suprimentos médicos necessários. Em 2010, com a incorporação da Lei de Transparência, os hospitais também passaram a adquirir produtos básicos por meio do Sistema de Informações de Chile Compra, um sistema de licitação *online* de propriedade do Estado.

No entanto, a infraestrutura inadequada, a falta de integração efetiva entre os membros da cadeia de suprimentos e a difícil relação público-privada para acesso com equidade aos serviços ainda são fatores que prejudicam o desempenho de todo o sistema (Piñan e Bardales, 2020; Gómez e Núñez, 2021). Em relatório elaborado pela jornalista Catalina Batarce, publicado em 28 de julho de 2022 pelo jornal *La Tercera*, foram expostas diversas irregularidades na CENABAST, identificadas por meio de auditoria realizada pelo Departamento de Auditorias Especiais. Tais anormalidades incluíam suprimentos vencidos em até quatro anos, medicamentos sem data de validade lançada no banco de dados e ausência de registro de recibos de envio de produtos para hospitais, farmácias e outros prestadores de serviços de saúde. Essas questões foram responsáveis por inúmeros desperdícios e custos elevados e revelaram uma coordenação inadequada na compra de produtos entre a CENABAST e os solicitantes, além de falhas na gestão de estoques e na rastreabilidade do fluxo de distribuição. Adicionalmente, o relatório expôs que, embora a CENABAST tenha aprovado o chamado Plano de Continuidade de Negócios, não foram considerados aspectos importantes, como as condições necessárias para evitar contingências e a definição das pessoas responsáveis por cada uma das atividades.

Vários hospitais públicos chilenos enfrentam, ainda, a situação do alto custo de funcionamento, um problema que é gerado pela duplicação de serviços e pela má gestão de recursos (Almeida et al., 2018). A Lei nº 9937/2004 estabeleceu os hospitais autogeridos com a expectativa de que eles administrassem o próprio orçamento de forma equilibrada e garantissem a qualidade dos serviços. No entanto, não foram observadas evidências de melhorias significativas no desempenho, sugerindo ausência de competências organizacionais para atingir os padrões esperados (Morales-Casetti et al. 2019). Além disso, há uma defasagem no número de profissionais de saúde necessários para atender a demanda desses hospitais, sendo que muitos enfrentam uma carga de trabalho excessiva (Simonetti et al., 2021).

Em meio a um sistema de saúde marcado por descontentamento de considerável parcela da população (Castillo & Molina Milman, 2020), a cadeia de suprimentos de hospitais públicos

do Chile necessita de aprimoramento. Definida como uma associação colaborativa de organizações, práticas, recursos, pessoas e informações (Jabbar, 2020; Aranda, 2022; Araujo e Ramos, 2023), essa cadeia, especificamente no ambiente hospitalar, trata-se de uma rede complexa que abrange fornecedores, compradores e distribuidores, provedores de serviços, agências regulatórias, seguradoras, profissionais de saúde e pacientes. Em meio a esses desafios, a gestão da cadeia de suprimentos precisa garantir que os produtos e serviços entregues ao cliente estejam corretamente disponíveis com as finalidades de promover integração estratégica e eficiência de custos (Leite e Nogueira, 2022), além de fornecer atendimento de qualidade (Vieira et al., 2021; Peng et al., 2022; Ruíz-Orjuela et al., 2023).

## **2.2 Melhores práticas em gestão da cadeia de suprimentos hospitalar e Indústria 4.0**

As práticas de gestão da cadeia de suprimentos são um conjunto de funções ou atividades operacionais empregadas em uma organização para promover o gerenciamento efetivo dessa cadeia (Oyenuga et al., 2022). Compreendendo a aquisição de matérias-primas até a entrega do produto ou serviço final, a gestão da cadeia de suprimentos refere-se ao planejamento, coordenação e controle de todos os processos envolvidos na produção, logística e distribuição (Bonato et al., 2019; Beldek et al., 2020; Aranda, 2022). Trata-se de uma administração complexa, formada por várias organizações em distintos níveis e apresenta particularidades conforme o modelo de negócio em questão (Matos, 2020; Chowdhury e Islam, 2021).

Por esses motivos, a literatura traz diferentes métodos de classificação e várias métricas de avaliação quanto às práticas de gestão dessa cadeia (Oyenuga et al., 2022). Pesquisas recentes (Armijos & Núñez Mondaca, 2020; Jum'a et al., 2021; Tarigan et al., 2021; Oyenuga et al., 2022; Singh et al., 2022; Schilling e Seuring, 2023) abordaram outros tipos de classificação, em variados contextos, porém as práticas de gestão da cadeia de suprimentos mostraram-se semelhantes; exceto pelo fato de que, atualmente, atividades ligadas ao correto desempenho ambiental das organizações também têm sido abordadas, como produção e logística mais limpas, obtenção da certificação ISO 14001 – que fornece às organizações as bases para um sistema de gestão ambiental eficaz - e logística reversa (Schilling e Seuring, 2023).

As práticas de gestão da cadeia de suprimentos contemplam dimensões de integração, colaboração, planejamento, qualidade e sustentabilidade. Nesse contexto, o advento da indústria 4.0 traz diversas tecnologias que têm o potencial de impactar positivamente essa cadeia e as melhores práticas associadas (Chiarini et al., 2018; Ghadge et al., 2020; Souza et al., 2021; Ruíz-Orjuela et al., 2023), tornando-as mais inteligentes, conectadas e eficientes (Chauhan e Singh, 2020). A digitalização e a automação dos processos permitem maior visibilidade e rastreabilidade dos produtos (Garay-Rondero et al., 2020; Aranda, 2022; Leite e Nogueira, 2022), além de integração e colaboração entre os diferentes elos da cadeia de suprimentos (Kunrath e Dresch, 2018), gerando troca de informações em tempo real e tomada de decisão mais planejada e ágil, com fins de aprimorar a coordenação e sincronização das atividades e garantir transparência e segurança às operações (Souza et al., 2021).

Outro aspecto importante é a utilização de análise de dados e algoritmos avançados para prever demandas, otimizar estoques e planejar a produção de forma mais precisa, auxiliando a

diminuir custos e evitar a escassez ou o excesso de estoque (Chiarini et al. 2018; Osório et al. 2018). Por sua vez, ferramentas de rastreabilidade de produtos e de armazenamento em nuvem tornaram-se fundamentais para a gestão de informações eficiente. As práticas de gestão da cadeia de suprimentos na Indústria 4.0 também enfatizam a sustentabilidade (Kunrath e Dresch, 2018), buscando reduzir o impacto ambiental por meio do uso eficiente de recursos e da adoção de práticas de produção mais limpas (Schilling e Seuring, 2023). O Quadro 1 elenca alguns dos termos ou tecnologias mais frequentemente abordados na literatura com relação às práticas de cadeia de suprimentos (Garay-Rondero et al., 2020; Schilling & Seuring, 2023).

Quadro 1 - Alguns termos associados à indústria 4.0 e à cadeia de suprimentos.

Automação e digitalização	Inteligência artificial e aprendizagem de máquina
<i>Big Data/Big Data Analytics</i>	<i>Internet das Coisas</i>
<i>Blockchain</i>	Realidade aumentada/virtual
Computação em nuvem	RFID (Identificação por Radiofrequência)
Impressão 3D	Sistemas ciberfísicos

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de Garay-Rondero et al. (2020) e Schilling & Seuring (2023).

### 2.3 Cadeia de suprimentos hospitalar e gestão de pessoas

A cadeia de suprimentos pode ser vista como uma combinação entre infraestrutura, tecnologia e comportamento humano, tratando-se de um processo complexo e interconectado (Araújo e Ramos, 2023) que envolve a colaboração de diversos membros. Portanto, compreender somente fatores estruturais e tecnológicos da cadeia não é suficiente para garantir um desempenho otimizado. Os aspectos relacionados aos recursos humanos são igualmente importantes (Wagner; Sancho-Esper; Rodriguez-Sanchez, 2020), pois as pessoas são essenciais para qualquer organização (Forson et al., 2021).

Nessa perspectiva, reconhece-se a importância dos princípios da gestão de recursos humanos, que abrangem comportamento e cultura organizacionais, motivação e socialização - na definição dos mecanismos de responsabilidade e inter-relacionamentos nas operações das cadeias de suprimentos. A efetiva integração interorganizacional, que é a proposta central da gestão da cadeia de suprimentos, depende da capacitação interna das empresas em promover relações interfuncionais entre as áreas que estão envolvidas na criação de valor para o cliente. Essa capacitação é consideravelmente suportada pelo fator humano, no que diz respeito às qualificações técnicas e comportamentais dos profissionais e gestores dessas áreas.

São três as variáveis organizacionais internas relacionadas à capacitação de uma empresa no que tange à cadeia de suprimentos: (a) estrutura, que se caracteriza por um conjunto de tarefas formais, relacionamentos e sistemas de coordenação e deve ser menos formalizada, descentralizada e mais integrada; (b) cultura, que corresponde a um conjunto de valores, crenças

e normas formais e informais de uma empresa e deve privilegiar comunicação aberta, confiança e interdependência, cooperação entre os funcionários são mais apropriadas para cadeias de suprimentos; (c) *empowerment*, que se relaciona à ideia de autonomia e delegação da autoridade e precisa ser realizada em bases coletivas, igualitária e em funções táticas.

Particularmente, a gestão de pessoas voltada às necessidades da cadeia de suprimentos é um meio para as organizações alcançarem as configurações internas e externas necessárias ao bom desempenho. Afinal, são as pessoas que vão operacionalizar essa cadeia e o trabalho das mesmas é o fator que realmente possibilitará a otimização (Santa et al., 2022). Por isso, é fundamental que a gestão de recursos humanos esteja integrada às decisões estratégicas (Forson et al., 2021) e que as habilidades dos colaboradores sejam consideradas (Farmania; Feliz, Alfredo, 2021). A relação entre estrutura organizacional e cultura/empowerment propõe que os sistemas de recursos humanos (princípios, filosofia, política organizacional e programas de recursos humanos) têm importante papel na definição de mecanismos de responsabilidades e relacionamentos nas operações em cadeias de suprimentos.

Uma força de trabalho qualificada traz efeitos positivos para a cadeia de suprimentos e a clareza sobre as características dos recursos humanos, exigidas de acordo com os objetivos estratégicos, possibilita maximizar o desempenho (Santa et al., 2022). Nesse contexto, a gestão de pessoas desempenha um papel essencial na identificação das habilidades e competências necessárias para o exercício das funções, auxiliando nas práticas em cadeia de suprimentos e em situações de definições de cargos, divisão do trabalho e determinação do nível de autoridade dos envolvidos. Além disso, é capaz de promover comportamento interfuncional e colaborativo entre os membros, estimulando sinergia coparticipativa (Guersola; Lima; Steiner, 2018; Farmania; Feliz, Alfredo, 2021; Jena e Ghadge; 2021).

Como entidades altamente complexas (Carbonera et al. 2023), os hospitais requerem o trabalho multidisciplinar de profissionais que precisam estar capacitados, atualizados e em sintonia com as necessidades dos pacientes. A gestão de pessoas é de vital importância para fornecer resoluções a essa condição (Porto e Granetto, 2020). Adicionalmente, a diversidade de materiais administrados, canais de distribuição, fluxo de informações e custos envolvidos torna a cadeia de suprimentos hospitalar um desafio (Vieira; Bem; Ferreira, 2021). Alinhar as práticas de gestão da cadeia de suprimentos com as particularidades dos membros envolvidos possibilita o alcance dos objetivos organizacionais e o sucesso da cadeia (Farmania; Feliz, Alfredo, 2021).

### **3 Metodologia**

A presente revisão bibliográfica-documental - método de pesquisa que envolve uma análise abrangente e estruturada da literatura sobre um tópico específico - tem como propósito explorar a literatura existente sobre a gestão por competências no contexto do serviço público, com o foco voltado para as atividades policiais. Este método é projetado para fornecer uma síntese imparcial e rigorosa das evidências disponíveis, utilizando uma abordagem metodológica transparente e pré-definida, bem como, uma compreensão abrangente e aprofundada das tendências, desafios e impactos dessa interpretação na administração pública. Portanto, esta perspectiva metodológica fundamenta-se na pesquisa conhecida como "estado da arte" ou "estado do conhecimento", que desempenha um papel crucial na análise e na cartografia

da produção acadêmica. Sua natureza bibliográfica facilita a discussão e a identificação da produção acadêmica relacionada a um tema específico, permitindo ao pesquisador enfatizar as circunstâncias nas quais as pesquisas foram realizadas.

Para atingir o objetivo apresentado, foi adotada uma abordagem metodológica cuidadosa, delineada nas seguintes etapas:

1. Questão de Pesquisa Clarificada: Uma pergunta de pesquisa foi claramente definida com o intuito de orientar a revisão sistemática, especificando o tópico, os critérios de inclusão e exclusão, e outros detalhes relevantes;

2. Seleção de Bases de Dados: Iniciou-se a pesquisa nas principais bases de dados científicas, incluindo, por exemplo: *Scopus* e *Web of Science*, bem como bases de dados nacionais que abrangem a engenharia de produção e a administração pública (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES Periódicos) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)), garantindo uma visão global e abrangente dos estudos relevantes;

3. Estratégia de Busca: Aplicada uma estratégia de busca robusta, utilizando termos e combinações que abarcam os diversos aspectos da gestão por competências, assegurando que a pesquisa fosse abrangente e sensível às nuances do tema;

4. Critérios de Inclusão e Exclusão: Foram definidos criteriosamente os parâmetros de inclusão, considerando ano de publicação, idioma, tipo de estudo e enfoque específico na gestão por competências no serviço público, garantindo a seleção de artigos diretamente relevantes para nossa investigação;

5. Processo de Seleção: A triagem dos artigos ocorreu em duas fases: inicialmente, com base nos títulos e resumos, e posteriormente, uma análise detalhada dos textos completos dos estudos selecionados, visando garantir a qualidade e a pertinência dos trabalhos incluídos;

6. Análise de Dados: Extraiu-se dados relevantes dos estudos selecionados, agrupando-os por temas, metodologias empregadas e resultados obtidos. Esta análise permitiu uma síntese clara das informações disponíveis na literatura sobre gestão por competências no serviço público;

7. Resultados: Apresentou-se as tendências identificadas, destacando avanços e desafios encontrados na implementação da gestão por competências, fornecendo uma visão holística e crítica do estado atual do conhecimento sobre o tema;

8. Discussão: Relacionou-se os resultados com teorias existentes, proporcionando uma análise crítica das implicações práticas dessas descobertas para gestores públicos e formuladores de políticas, promovendo uma discussão substancial e contextualizada;

9. Conclusão: Finalizou-se com uma síntese dos principais achados, suas contribuições para a literatura e práticas de gestão pública, bem como reconhecendo eventuais limitações metodológicas, abrindo espaço para futuras pesquisas nessa área. Esta abordagem metodológica robusta e criteriosa buscou contribuir significativamente para o entendimento da gestão por competências no serviço público, oferecendo uma base sólida para a tomada de decisões informadas e o avanço do conhecimento nesse campo crucial da administração pública.

A Tabela 1, sintetiza os conceitos abordados e abarca as etapas do presente estudo.

Tabela 1

Etapas da pesquisa	
<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
1. Pergunta	Qual é o impacto da integração das tecnologias da Indústria 4.0 e das melhores práticas de gestão na cadeia de suprimentos hospitalar na eficiência operacional e na qualidade do atendimento ao paciente em hospitais públicos do Chile?
2. Base de Dados	Publicações periódicas acessíveis em plataformas digitais de livre acesso, assim como artigos que integram as seguintes bases de dados: <i>Scopus</i> , <i>Web of Science</i> , <i>Science.gov</i> , Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES Periodicos) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Tendo como recorte as publicações de 2018 a 2023 e as consultas foram realizadas entre os meses de julho e dezembro de 2023.
3. Critérios de Busca	Artigos, teses e dissertações que contenham as seguintes palavras: “Cadeia de Suprimentos Hospitalar”, “Gestão de Pessoas”, “Indústria 4.0”, “Tecnologias Emergentes”, “Hospital Supply Chain”, “People Management”, “Industry 4.0”, “Emerging Technologies”, em, no mínimo, uma das seções dos trabalhos (título, resumo e palavras-chave).
4. Critérios de inclusão e exclusão	Artigos científicos que explorem a discussão acerca da gestão da cadeia de suprimentos tanto no setor público quanto no privado, enfatizando exemplos práticos de sua implementação por meio da análise de casos.
5. Análise crítica dos artigos	Optou-se pela realização de análise interpretativa.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir dos dados de SILVA; MELLO; TORRES, (2013).

## 4 Resultados e discussões

### 4.1 Indústria 4.0 aplicada na gestão da cadeia de suprimentos hospitalar

A Indústria 4.0, também conhecida como a Quarta Revolução Industrial, representa uma nova era na produção, de forma que as tecnologias digitais possibilitam a conexão remota de informações, objetos e pessoas (Souza et al., 2021). Trazendo soluções eficientes para mitigar desafios, a introdução da Indústria 4.0 tem levado à otimização operacional e das cadeias de

valor. Nesse contexto, as possibilidades de aplicação à cadeia de suprimentos são inúmeras (Garay-Rondero et al., 2020; Schilling & Seuring, 2023) e o dinamismo dessa cadeia pode ser alcançado por meio da associação de recursos inovadores com as melhores práticas de gestão (Ghadge et al., 2020). Além disso, a implementação de tecnologias permite ações preventivas (Pinan e Bardales, 2020), que, especialmente no ambiente hospitalar, proporcionam segurança e qualidade de atendimento ao paciente (Singh et al., 2022; Ruíz-Orjuela et al., 2023).

Um exemplo é a adoção do *Big Data* para coleta, armazenamento e análise de grandes volumes de dados, permitindo a identificação de padrões e tendências de demandas futuras na cadeia de suprimentos (Singh et al., 2022). A aplicação do *Big Data* influencia positivamente práticas como *Lean*, coordenação, integração, *Just in Time*, parceria com fornecedores, gestão de estoques, distribuição e planejamento de demanda. Isso ocorre porque a cadeia de suprimentos torna-se mais visível e facilmente analisável por todos os membros envolvidos (Pacheco, 2022). Consequentemente, a decisão é facilitada, os custos podem ser reduzidos e o alinhamento de objetivos é promovido.

Ainda no ambiente hospitalar, a *Internet* das Coisas permite a conexão de dispositivos e equipamentos médicos à *Internet* por meio de rede de sensores, possibilitando o monitoramento em tempo real dos estoques e o rastreamento contínuo desses recursos, além do acompanhamento de pacientes (Chiarini et al., 2018; Moura, 2020). Mais especificamente, o uso de tecnologias de rastreamento em tempo real, como a Identificação por Radiofrequência (RFID) tem se destacado (Osório et al., 2018; Sabbatino et al., 2022; Filho e Francisco, 2023). Em conjunto com os recursos anteriores, a computação em nuvem permite a operação de todos esses dados no ambiente virtual e as práticas de gestão da cadeia de suprimentos como integração, gestão de estoques e distribuição, alinhamento de objetivos e gestão da qualidade total podem ser otimizadas.

Por sua vez, a automação de tarefas manuais, a digitalização dos processos (Souza et al., 2021; Ruíz-Orjuela et al., 2023) e os sistemas ciberfísicos têm grande impacto em hospitais. Diante de um ambiente complexo e repleto de demandas urgentes, possibilitar a execução mais rápida e precisa das atividades, reduzindo erros e retrabalho, resulta em uma cadeia de suprimentos mais eficiente e ágil (Alcácer e Cruz-Machado, 2019). A digitalização promove o rastreamento em tempo real de produtos, suprimentos e equipamentos médicos, melhorando a visibilidade da cadeia de suprimentos e facilitando a identificação de problemas, a prevenção de perdas e a tomada de decisões informadas (Garay-Rondero et al., 2020, Sabbatino et al., 2022). O uso dessas tecnologias também pode auxiliar na padronização de procedimentos, reduzindo variações e aumentando a consistência na prestação de serviços de saúde. Isso contribui para uma melhor qualidade do atendimento ao paciente (Filho e Francisco, 2023). Adicionalmente, os sistemas ciberfísicos, caracterizando-se como uma combinação de elementos computacionais e físicos interconectados, que se comunicam entre si e com o ambiente (Souza et al., 2021), agregam as várias práticas da gestão da cadeia de suprimentos ao promoverem melhoria da colaboração, otimização de processos, resposta rápida a mudanças e visibilidade em tempo real.

Sendo uma tecnologia criada com o intuito de apoiar a percepção visual do ser humano, a realidade aumentada pode auxiliar na gestão de estoques e na distribuição, assim como nas boas práticas logísticas como um todo. Ao que lhe concerne, a impressão 3D, também conhecida como manufatura aditiva, permite a criação de objetos tridimensionais a partir de

modelos digitais. Para a gestão da cadeia de suprimentos hospitalar, essa tecnologia tem o potencial de reduzir custos com os canais de distribuição e agregar a qualidade de atendimento ao paciente, uma vez que permite a fabricação local de dispositivos, modelos anatômicos e prototipagem (Brinch, 2018; Morimoto, et al., 2021). Adicionalmente, a personalização e a produção sob demanda são fatores disponibilizados pela manufatura aditiva e que contribuem para os princípios do *Just in Time* e para as práticas *Lean* de uma organização (Attaran, 2017).

Por sua vez, o *blockchain* é uma tecnologia de registro distribuído que permite o armazenamento seguro e transparente de transações em uma rede descentralizada (Alonso et al., 2019; Borba et al. 2020). Na cadeia de suprimentos hospitalar, tem o potencial de melhorar a rastreabilidade, a segurança e a eficiência das transações e processos (Andoni et al., 2019; Elhidaoui et al., 2022). As práticas de integração, coordenação, parcerias estratégicas com fornecedores e de relacionamento com clientes passam a ser amplamente beneficiadas (Piñan e Bardales, 2020). Adicionalmente, a Inteligência Artificial e a aprendizagem de máquina são ramos da ciência da computação que envolvem o desenvolvimento de algoritmos capazes de aprender e tomar decisões a partir de dados (Sabbatino et al., 2022). Na cadeia de suprimentos hospitalar, essas tecnologias podem ser aplicadas para aprimorar a eficiência de todos os processos, a tomada de decisões e a gestão dos recursos.

No contexto em questão e diante das diversas possibilidades, a melhoria contínua na cadeia de suprimentos hospitalar é uma prática de gestão essencial para identificar e eliminar desperdícios, otimizar processos, reduzir custos e buscar a excelência operacional. A Indústria 4.0 oferece várias oportunidades para alcançar esses objetivos (Schilling & Seuring, 2023). Além disso, práticas relacionadas à sustentabilidade e ao cuidado com o meio ambiente também são beneficiadas (Daú et al., 2019). A integração das melhores práticas de gestão da cadeia de suprimentos com a Indústria 4.0 tem o potencial de impulsionar o sistema hospitalar, pois a convergência desses dois domínios resulta em uma cadeia de suprimentos mais inteligente, conectada e automatizada, capaz de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas pela era digital (Chauhan e Singh, 2020).

#### **4.2 Competências e habilidades das pessoas e a cadeia de suprimentos hospitalar**

A gestão de pessoas na cadeia de suprimentos tem evidenciado cada vez mais a importância de indivíduos com competências e habilidades específicas diretamente envolvidos no processo (Farmania et al., 2020; Flöthmann et al., 2018; Santa et al., 2022; Wagner et al., 2020) e, particularmente no ambiente hospitalar, quando comparado a outros tipos de organizações, essa gestão pode ser mais difícil, uma vez que envolve uma equipe multidisciplinar e devido ao próprio papel que o hospital cumpre perante a sociedade (Porto e Granetto, 2020). Pode-se destacar como requisitos essenciais que devem estar presentes nesse grupo profissional: liderança, conhecimento técnico, gestão de tempo e de riscos, aprendizagem colaborativa, trabalho em equipe e capacidade de resolução de problemas (Gomez-Cedeño et al., 2018; Jordan et al., 2016; Siqueira e Alcantara, 2014). De maneira adicional, habilidade de negociação, comprometimento, relacionamento interpessoal, predisposição em compartilhar informações, capacidade de comunicação, flexibilidade, ética e integridade, transferência de conhecimento, criatividade e adaptabilidade às mudanças também são fatores constantes na literatura (Barnes e Liao, 2012; Flöthmann et al. 2019; Gowen e Tallon, 2003; Harvey e Richey,

2001; Large, 2005; Lengnick-Hall et al., 2012; Othman e Ghani, 2008; Shub e Stonebraker, 2009; Thepmongkorn e Pitchayadejanant, 2020).

A integração é uma atividade que gera valor para toda a cadeia de suprimentos e é altamente dependente do comportamento e da experiência das pessoas envolvidas (Farmania et al, 2020; Oyenuga et al., 2022; Siqueira e Alcantara, 2014). Nesse sentido, o sucesso dessa cadeia está diretamente ligado à forma como está estruturada em torno de um ou mais líderes (Abreu e Alcântara, 2014; Pellathy et al., 2018). A liderança desempenha um papel fundamental na garantia de coordenação, comunicação, colaboração e construção de relacionamentos entre os diferentes elos da cadeia (Gowen e Tallon, 2003; Thepmongkorn e Pitchayadejanant, 2020). O líder precisa se concentrar em estabelecer uma visão clara e compartilhada entre os participantes e deve proporcionar canais claros e abertos de comunicação no intuito de que as informações sejam compartilhadas de forma rápida e assertiva. Além disso, ao considerar que a cadeia de suprimentos pode ser afetada por uma série de riscos, o líder precisa ser capaz de identificá-los e gerenciá-los (Abreu e Alcântara, 2014; Carbonera et al, 2023; Gois et al., 2021).

Por sua vez, o conhecimento técnico refere-se à habilidade de gerenciar processos técnicos em toda a cadeia de suprimentos, sendo importante para garantir que todas as partes envolvidas estejam trabalhando em sintonia e com o máximo desempenho operacional (Gowen III e Tallon, 2003; Harvey e Richey, 2010; Thepmongkorn e Pitchayadejanant, 2020). Adicionalmente, possibilita a implementação de tecnologias emergentes e visa garantir que todos os processos de produção estejam em conformidade com as regulamentações. Além disso, o conhecimento técnico é fundamental para a gestão de riscos na cadeia de suprimentos ao proporcionar a prevenção, identificação e compreensão de possíveis pontos de falha na cadeia (Esper et al, 2010). A falta de compreensão dos processos técnicos pode levar a erros na gestão da cadeia, ocasionado problemas de qualidade, atrasos na entrega e custos elevados.

A gestão do tempo desempenha um papel crucial na busca pela eficiência e eficácia na cadeia de suprimentos (Ballou, 2001; Gomez-Cedeño et al, 2018). A capacidade de gerenciar adequadamente o tempo ao longo de toda a cadeia é essencial para garantir que os produtos e serviços certos sejam entregues no momento certo, em quantidade adequada e com qualidade. Dessa forma, é crucial estabelecer processos de previsão e planejamento da demanda. Os hospitais precisam antecipar as necessidades de suprimentos com base em dados históricos, tendências sazonais e variações na demanda. Ao prever com precisão a demanda, é possível evitar a escassez ou o excesso de estoque, minimizando assim a necessidade de expedir pedidos urgentes ou de lidar com produtos vencidos ou obsoletos (Neder, 2015). Além disso, a gestão do tempo também é essencial na coordenação das atividades de fornecedores e distribuidores. A implementação de fluxos de trabalho padronizados, por meio da criação de protocolos de movimentação de suprimentos dentro do hospital, garante que os produtos sejam direcionados rapidamente para as áreas onde são necessários, reduzindo atrasos e desperdícios de tempo.

A gestão de riscos é um aspecto fundamental na cadeia de suprimentos hospitalar, considerando que os profissionais envolvidos lidam com o transporte e armazenamento de produtos sensíveis e medicamentos termolábeis, cuja qualidade e integridade são essenciais para a segurança dos pacientes (Gomez-Cedeño et al, 2018). A complexidade da cadeia de suprimentos hospitalar (Carbonera et al., 2023) requer uma abordagem proativa para identificar e mitigar os riscos em todas as etapas do processo. Isso implica em analisar minuciosamente os riscos associados ao transporte, armazenamento e manuseio dos produtos, assim como

implementar medidas adequadas de controle e monitoramento. Além disso, é essencial estabelecer protocolos claros de segurança e treinamentos regulares para os profissionais envolvidos, garantindo que eles estejam devidamente capacitados para lidar com situações de risco e emergências.

Ao que lhe concerne, aprendizagem colaborativa é uma abordagem de ensino que envolve a cooperação e a interação entre os alunos para alcançar um objetivo comum (Torres et al., 2004). Ela pode ser aplicada em diferentes níveis da cadeia de suprimentos, desde o treinamento e desenvolvimento dos funcionários até a coordenação e colaboração entre os fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes (Abreu e Alcântara, 2014; Gomez-Cedeño et al, 2018). A aprendizagem colaborativa contribui para a melhora da comunicação e a confiança, visto que os participantes da cadeia podem compartilhar conhecimentos, experiências e melhores práticas, o que leva a uma melhor compreensão dos desafios e oportunidades em cada etapa da cadeia. Outra vantagem da aprendizagem colaborativa na cadeia de suprimentos é a capacidade de lidar com mudanças e incertezas (Gomes e Neto, 2015).

Dentre os elementos essenciais para o sucesso da cadeia de suprimentos está o trabalho em equipe (Gomez-Cedeño et al, 2018; Othman e Ghani, 2008; Rossetir e Dooley, 2010). Uma cadeia de suprimentos eficiente e eficaz depende da colaboração e da comunicação entre os diferentes elos da cadeia. A falta de trabalho em equipe pode levar a atrasos, erros e custos adicionais que afetam toda a cadeia. Para que o trabalho em equipe seja eficaz na cadeia de suprimentos, é necessário estabelecer uma cultura de colaboração e de comunicação aberta entre os diferentes elos. Isso pode ser feito por meio de treinamento e desenvolvimento, reuniões regulares, incentivos para colaboração e outras iniciativas. O trabalho em equipe também pode ajudar a melhorar a resiliência da cadeia de suprimentos. Quando a cadeia enfrenta desafios, como interrupções na cadeia de suprimentos, problemas de qualidade ou outras emergências, a colaboração pode ajudar a identificar e resolver os problemas rapidamente (Barnes e Liao, 2012; Menin, 2012).

Uma das principais técnicas utilizadas na resolução de problemas na cadeia de suprimentos é o gerenciamento de projetos, pois envolve a definição clara do problema, a identificação das causas raiz e a implementação de soluções. Ele também inclui a coordenação de esforços entre as diferentes partes envolvidas na cadeia, a comunicação eficaz e o monitoramento dos resultados. A resolução de problemas também pode ser aprimorada por meio da colaboração e da comunicação entre as diferentes partes envolvidas na cadeia de suprimentos (Gomez-Cedeño et al, 2018). É importante que as empresas adotem uma abordagem proativa para a resolução de problemas (Flöthmann et. al. 2019). Isso envolve a implementação de processos eficazes de gerenciamento de projetos e a análise regular de dados para identificar problemas potenciais. Também é importante estabelecer uma cultura de comunicação aberta e colaboração em toda a cadeia de suprimentos (Gomez-Cedeño et al, 2018; Wu et al. 2017).

Nesse contexto, a implementação de práticas de gestão de recursos humanos, como treinamentos (Esper et al. 2010, Koulikoff-Souviron e Harrison 2007), acompanhamento, estabelecimento de rotinas para promover a aprendizagem organizacional e a interpretação de informações externas. é considerada de suma importância para o desenvolvimento desses comportamentos cruciais e na construção de relacionamentos intra e interorganizacionais da cadeia de suprimentos (Abreu e Alcântara, 2014; Gomez-Cedeño et al, 2018; Thepmongkorn e

Pitchayadejanant, 2020). É ainda importante que as organizações hospitalares invistam na contratação de profissionais com habilidades técnicas específicas (Flöthmann et. al. 2019), e na implementação de sistemas de gestão de conhecimento para garantir a transferência de conhecimento (Barnes e Liao, 2012; (Gomez-Cedeño et al, 2018; Havey e Richey, 2001; Jena e Ghadge, 2021; Rossetti e Doley, 2010). A gestão das pessoas também precisa ser humanizada de forma que os valores humanos no planejamento e na execução das ações sejam considerados (Porto e Granetto, 2020).

### **4.3 Otimização da cadeia de suprimentos em hospitais públicos do Chile**

O Chile tem enfrentado várias dificuldades relacionadas ao setor público de saúde, inclusive no que tange à cadeia de suprimentos hospitalar (Castillo & Molina Milman, 2020; Piñan e Bardales, 2020). Um dos fatores geradores da complexidade da gestão dos hospitais é a ampla gama de serviços (Carbonera et al., 2023). Nesse sentido, a otimização dessa cadeia apresenta uma série de desafios decorrentes de problemas operacionais e organizacionais existentes no país (Bonatto et al., 2019) e, para alcançar tal objetivo, é crucial integrar práticas de gestão, coordenação adequada de competências das pessoas e tecnologias da Indústria 4.0 de forma sinérgica e coordenada.

Em primeiro lugar, a gestão eficiente da cadeia de suprimentos é vital para a operação eficaz dos hospitais públicos chilenos. Integrar melhores práticas de gestão da cadeia de suprimentos, tecnologias da Indústria 4.0 e gestão de pessoas pode mitigar problemas e otimizar a cadeia de suprimentos, resultando em benefícios significativos para a saúde pública. A sinergia desses elementos aborda desafios como estoque inadequado, falhas na distribuição e altos custos operacionais.

Além disso, a implementação de melhores práticas de gestão da cadeia de suprimentos, como o *Just-in-Time* (JIT) e o *Vendor Managed Inventory* (VMI), reduzirá o excesso de estoque, melhorando a eficiência e reduzindo custos. A automatização dos processos logísticos reduz erros humanos e agiliza as operações (Trkman, 2018).

Por fim, a integração de melhores práticas de gestão da cadeia de suprimentos, tecnologias da Indústria 4.0 e gestão de pessoas reduzirá custos, melhorará a eficiência operacional e garantirá o fornecimento contínuo de suprimentos, contribuindo para uma prestação de serviços de saúde de melhor qualidade.

## **5 Considerações finais**

A Indústria 4.0 está revolucionando a gestão das cadeias de suprimentos nos hospitais, criando novas oportunidades para aprimorar a eficiência operacional, a qualidade do atendimento ao paciente, reduzir custos e promover a sustentabilidade. Para aproveitar plenamente esses benefícios, é necessário enfrentar desafios como segurança cibernética, resistência à mudança, altos custos iniciais e falta de integração e colaboração entre os stakeholders.

É imperativo investir em sistemas robustos de segurança, treinamento adequado e protocolos de proteção cibernética para resguardar os sistemas e dados dos pacientes. Além disso, é crucial capacitar os funcionários, garantindo que estejam familiarizados e confortáveis

com as novas tecnologias e processos. Desenvolver soluções acessíveis e escaláveis é também essencial para que hospitais de todos os tamanhos e orçamentos possam aproveitar as inovações da Indústria 4.0. Adotar uma abordagem holística e colaborativa, envolvendo todos os *stakeholders*, é fundamental para a implementação bem-sucedida dessas tecnologias na cadeia de suprimentos hospitalar.

A implementação da Indústria 4.0 na cadeia de suprimentos hospitalar oferece uma oportunidade significativa para melhorar o atendimento ao paciente, reduzir custos e promover a sustentabilidade. No entanto, isso requer um compromisso firme das partes interessadas e investimentos substanciais em tecnologia, treinamento e colaboração.

## 6 Referências

ALCÁCER, V.; CRUZ-MACHADO, V. **Scanning the Industry 4.0: a literature review on technologies for manufacturing systems**, Engineering Science and Technology, An International Journal, 2019, Vol. 22 N° 3, pp. 899-919.

ALMEIDA, P. T. de; OLIVEIRA, S. C.; Giovanella, L. **Integração da rede e coordenação do cuidado: o caso sistema de saúde do Chile**. *Ciência Saúde Coletiva*, 2018, 23 (7).

ANDONI, M., ROBU, V., FLYNN, D., ABRAM, S., GEACH, D., JENKINS, D., MCCALLUM, P. **Blockchain technology in the energy sector: a systematic review of challenges and opportunities**, Renewable and Sustainable Energy Reviews, 2019, Vol. 100 N°. 2, pp. 143-174.

ALONSO, S. G.; ARAMBARRI, J.; LÓPEZ-CORONADO, M., DÍEZ, I. T. **Proposing new blockchain challenges in ehealth**. *Journal of medical systems*, 2019, 43(3), 64.

ARANDA, R. **Proposta de arquitetura para a rastreabilidade de medicamentos nas cadeias de suprimentos hospitalares utilizando Blockchain**. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2022.

ARAUJO, H; RAMOS, M.V.C. **Evolução da logística e cadeia de suprimentos de produtos farmacêuticos: uma revisão bibliográfica**. *Revista Gestão em Foco*, 2023, Edição 15.

ARMIJOS, J. C.; NÚÑEZ MONDACA, A. **Indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos: Un caso de estudio en Chile y Ecuador**. *Revista médica de Chile*, 2020, 148(5), 626-643.

ARNOLD, C.; KIEL, D.; VOIGT, K. I. **Innovative business models for the industrial internet of things**. *BHM Berg-und Hüttenmännische Monatshefte*, 2017, 162(9), 371-381.

ATTARAN, M. **Additive Manufacturing: The Most Promising Technology to Alter the Supply Chain and Logistics**. *Journal of Service Science and Management*, 2017, v. 10, n. 3, p. 189–206.

BELDEK, T.; KONYALIOĞLU, A. K.; AKDAG, H. C. (2020). **Supply chain management in healthcare: A literature review**. In: Durakbasa, N., Gençyılmaz, M. (eds) *Proceedings of the International Symposium for Production Research 2019. ISPR 2019. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-31343-2\\_50](https://doi.org/10.1007/978-3-030-31343-2_50)

BONATTO, K. J; SOUZA, L. V.N.; KURPEL, D. V; ALMEIDA, R. A; GARCIA, M.

**Logística e gestão da cadeia de suprimentos: uma revisão integrativa sistêmica.** IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa, PR, Brasil, 2019.

BORBA, F.; DE OLIVEIRA, L. e VENZA, D. **A interferência do Blockchain na gestão de riscos de cadeia de suprimentos.** Revista Fatec Zona Sul, 2020, 6(5).

BORNBUSCH, A.; BATES, J. **Multiplicity in public health supply systems: A learning agenda.** Global Health Science and Practice, 2013, 1(2), 154–159.

BOYER, K. K.; VERMA, R.; FLYNN, B. B. **A study of 100 large manufacturing companies regarding the integration of information technology, market orientation, and business performance.** Journal of Business Logistics, 2017, 38(2), 139-162.

BRINCH, M., **Understanding the value of Big Data in supply chain management and its business processes: towards a conceptual framework.** International Journal of Operations and Production Management, 2018, Vol. 38 No. 7, pp. 1589-1614.

CARBONERA, J. B.; DEMARCHI, M. P.; CUNHA, C. J. C. de A.; SILVA, S. M. da; SIERRA, E. J. S. **Desafios e ações das lideranças de uma cadeia de suprimentos de um hospital público universitário brasileiro durante a pandemia da covid-19: Um estudo de caso.** Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki, 2023, 1(1).

CASTILLO, Claudio A.; MOLINA MILMAN, Helia. **El Sistema de Salud chileno: análisis y perspectivas en el marco del estallido social de octubre de 2019 (dossier).** Revista Estado y Políticas Públicas, 2020, 8 (14), 53-67.

CHAUHAN, C.; SINGH, A. **A review of Industry 4.0 in supply chain management studies.** Journal of Manufacturing Technology Management, 2020, 31(5), 863-886.

CHIARINI, L.; FANTINI, P.; BANDINELLI, R. **Internet of Things (IoT) and Industry 4.0 for Healthcare Supply Chain Management.** In Smart Healthcare. Springer, 2018.

CHOWDHURY, Ahm. Y; ISLAM, N. A. **Conceptual Framework of Supply Chain Management Practices and Operational Performances in Readymade Garments Industry of Bangladesh.** Int. J Sup. Chain. Mgmt, 2021, Vol. 10, N° 6.

DAÚ, G.; SCAVARDA, A.; SCAVARDA, L. F.; PORTUGAL, V. J. T. **The healthcare sustainable supply chain 4.0: The circular economy transition conceptual framework with the corporate social responsibility mirror.** Sustainability, 2019, 11(12), 3259.

ELHIDAOU, S.; BENHIDA, K.; EL FEZAZI, S.; KOTA, S.; LAMALEM, A. **Critical success factors of blockchain adoption ingreen supply chain management: Contribution through an interpretive structural model.** Production and Manufacturing Research, 2022, 10(1), 1–23.

FILHO, O. P; FRANCISCO, E. R. **Controle de medicamentos em farmácias hospitalares com internet das coisas.** Revista Foco, 2023. 16(3), 01-34.

FLÖTHMANN, C.; HOBERG, K.; WIELAND, A. **Competency Requirements of Supply Chain Planners and Analysts and Personal Preferences of Hiring Managers.** Supply Chain Management: An International Journal, 2018, 23(6), 480-499.

FORSON, J. A. **Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana.** Future Business Journal, 2021, v. 7, n. 1, p. 30.

GARAY-RONDERO, C.L.; MARTINEZ-FLORES, J.L.; SMITH, N.R.; CABALLERO MORALES, S.O.; ALDRETTE-MALACARA, A. **Digital supply chain model in Industry 4.0.** Journal of Manufacturing Technology Management, 2020, 31(5), 887-933.

<https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2018-0280>.

GHADGE, A.; ER KARA, M.; MORADLOU, H.; GOSWAMI, M. **The impact of Industry 4.0 implementation on supply chains**. Journal of Manufacturing Technology Management, 2020, 31(4), 669-686. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2019-0368>.

GOIS, E. A. S.; SILVA, G. A. M.; PEREIRA, S. C.; BARJA, P. R.; Viriato, A. **Liderança e novos desafios da gestão hospitalar diante da pandemia de covid - 19**. Revista Univap, 2021.

GÓMEZ, L.; NÚÑEZ, A. **Vigilancia del acceso a la salud en Chile: un sistema de indicadores para monitoreo multidimensional**. Revista médica de Chile, 2021, 149(1), 62-75.

HOFMANN, E.; RÜSCH, M. **Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics**. Computers in Industry, 2017, 89, 23-29.

KUNRANTH, T; DRESCH, A. **Gestão da cadeia de suprimentos e a indústria 4.0: uma análise da literatura**. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Maceió, Alagoas, Brasil, 16 a 19 de outubro de 2018.

JABBAR, S. **Blockchain-enabled supply chain: analysis, challenges, and future directions**. Multimedia Systems, 2020, p. 1-20.

JENA, S. K.; Ghadge, A. **An integrated supply chain - human resource management approach for improved supply chain performance**. International Journal of Logistics Management, 2021.

JUM'A, L.; ZIMON, D.; IKRAM, M. A. **Relationship between Supply Chain Practices, Environmental Sustainability and Financial Performance: Evidence from Manufacturing Companies in Jordan**. Sustainability, 2021, 13, 2152. <https://doi.org/10.3390/su13042152>

Kunrath, T; Dresch, A. **Gestão da cadeia de suprimentos e a indústria 4.0: uma análise da literatura**. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Maceió, Alagoas, Brasil, 16 a 19 de outubro de 2018.

La Tercera. <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/500-millones-a-la-basura-las-graves-irregularidades-por-las-que-contraloria-ordeno-un-proceso-disciplinario-en-cenabast/GOJBWGUHJZH57O646WDLARVGZY/>, 2022.

LEITE, P. A. S.; NOGUEIRA, R. J. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e indústria 4.0: uma revisão sistemática da literatura**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, 2022, v.8, n.6, p. 47845-47862.

LIU, P. **Pricing Strategies of a Three-Stage Supply Chain: A New Research in the Big Data Era**. Discrete Dynamics in Nature and Society, 2017, v. 2017.

LÓPEZ-CABARCOS, M. Á.; LÓPEZ-CARBALLEIRA, A.; FERRO-SOTO, C. **How to avoid a lack of work engagement among public police professionals**. European Management Review, 2022.

MATOS, D. B. F. **Práticas de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos em Pequenas Empresas: um guia prático de implementação**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2020, 86p.

MORALES-CASSETTI, M.; BUSTOS-GUTIÉRREZ, M.; CERDA-BUSTOS, J. **Efectos de la Nueva Gestión Pública en el desempeño: análisis de los hospitales públicos**

**chilenos**. Revista de Salud Pública, 2019, 21 (3).

MORIMOTO, S. Y. U.; CABRAL, A. K. P. S.; SANGUINETTI, D. C. M.; FREITAS, E. S. R.; MERINO, G. S. A. D.; COSTA, J. Â. P.; COELHO, W. K.; AMARAL, D. S. **Órteses e próteses de membro superior impressas em 3D: uma revisão integrativa**. Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional, 2021, 29, e2078.

MOURA, F. R. E. **Smart Hospital: prospecção tecnológica de *Internet das Coisas* aplicada em ambientes hospitalares**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Alagoas, 2020.

MUÑOZ BUSTOS, C. **Mejoras en el proceso de gestión de stock en la atención de salud primaria de la comuna de Talca**, Doctoral dissertation, Universidad de Talca (Chile), Facultad de Economía y Negocios, 2021.

OSÓRIO, A. L.; SOUSA, J. P.; SILVA, C. A.; VIEIRA, A. **Internet of Things middleware for patient tracking**, Global Internet of Things Summit (GIoTS), IEEE, 2018.

OLIVEIRA, S. C. **Relações público-privadas no sistema de saúde do Chile: regulação, financiamento e provisão de serviços**. Ciência Saúde coletiva, 2021, 26 (10). <https://doi.org/10.1590/1413-812320212610.09892021>

OYENUGA, O.; OYATOYE, E. O.; ADEBIYI, S. O. **Identification of Healthcare Supply Chain Practices Using The Fuzzy - Delphi Approach**. UNILAG Journal of Business, 2022, vol 8, n 2.

PACHECO, R. R. **Princípios de Big Data baseado na mitigação de riscos como método de apoio para implementação de Lean Healthcare em um hospital**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Ciências da Computação, Universidade de Brasília, 2022.

PENG. **Alternative information processing mechanisms in hospital supply chains: Impact on cost, quality, and patient satisfaction**. Decision Sciences, 2022, 1–20.

PIÑAN, T. C. P.; BARDALES, J. M. D. **Gestión del suministro para disponibilidad de medicamentos e insumos en micro redes de salud**. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 2020, vol. 4, Vol. 2, 148p.

RIYANTO, S.; ENDRI, E.; HERLISHA, N. **Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement**. Problems and Perspectives in Management, 2021, v. 19, n. 3, p. 162–174.

RUÍZ-ORJUELA, E. T.; GATICA-GONZÁLEZ, G.; ADARME-JAIMES, W. **Revisión de literatura con análisis bibliométrico de la cadena de suministro hospitalaria**. Ingeniería, 2023, vol. 28.

SABBATINO, L. A.; FACIN, A. L. F.; RIBEIRO, A. C. E.; SCHELEDER, A. M. **Transformação digital na cadeia de suprimentos: Um estudo de casos na indústria alimentícia**. Produto e Produção, 2022, 23(2), 77-100.

SANTA, R.; FERRER, M.; TEGETHOFF T.; SCAVARDA A. **An investigation of the impact of human capital and supply chain competitive drivers on firm performance in a developing country**. PLoS ONE, 2022, 17(12): e0274592.

Schilling, L.; Seuring, S. **Linking the digital and sustainable transformation with supply chain practices**. International Journal of Production Research, DOI:10.1080/00207543.2023.2173502, 2023.

SILVA, H. H. **Análise das práticas de gestão da Cadeia de Suprimentos para Hospitais da SESAP**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade

Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

SIMONETTI, M.; AQUEVEQUE, A. M. V.; GALIANO, M. A. **Environment, workload, and nurse burnout in public hospitals in Chile.** Revista da Escola de Enfermagem da USP, 2021, 55, e2020052.

SINGH, T.; SHARMA, V.; POULOSE, J. **Supply Chain Practices in Indian Healthcare Sector: An overview of ten years,** The 5th International Conference on Management and Entrepreneurship (i-CoME) Bangalore, India 21st–23<sup>rd</sup>, 2022.

SOUZA, G. M.; ABREU, V. H. S.; D'AGOSTO, M. A. **Indústria 4.0 aplicada à gestão da cadeia de suprimentos: uma revisão da literatura.** Jornal Brasileiro de Engenharia de Produção, 2021, 7(2), 128-142.

TARIGAN, Z. J. H.; JIPUTRA, J. A.; SIAGIANA, H. **The effect of supply chain practices on retailer performance with information technology as moderating variable.** International Journal of data and Network Science 5, 2021, 47–54.

THEPMONGKORN, S.; PITCHAYADEJANANT, K. **Competence Requirements for Logistics and Supply Chain Management Students by Adopting BLM and APICS Competency Framework: An Importance-Expertise Matrix Analysis,** 2020.

TRKMAN, P. **The critical success factors of business process management.** International Journal of Information Management, 2018, 38(1), 271-284.

VIEIRA, F. M.; BEM, J. S.; FERREIRA, R. H. S. **Fatores essenciais para a gestão de cadeia de suprimentos sustentável na área hospitalar: um estudo qualitativo.** Revista Gestão e Organizações, ISSN 2526-2289, 2021, vol. 06.

WAGNER, C.; SANCHO-ESPER, F.; RODRIGUEZ-SANCHEZ, C. **Skill and knowledge requirements of entry-level logistics and supply chain management professionals: A comparative study of Ireland and Spain.** Journal of Education for Business, 2020, 95(1), 23-36.

YU, W.; ZHAO, G.; LIU, Q.; SONG, Y. **Role of big data analytics capability in developing integrated hospital supply chains and operational flexibility: An organizational information processing theory perspective.** Technological Forecasting & Social Change, 2021.

**CAPÍTULO 3 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA POLÍCIA CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS: MAPEANDO DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS<sup>9</sup>**

---

<sup>9</sup> Artigo submetido à Revista Brasileira de Segurança Pública em 18/07/2024.

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA POLÍCIA CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS: MAPEANDO DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

*Wagner Barcellos da Silva<sup>10</sup>*

*Dayane de Cássia Galvão<sup>11</sup>*

*Solon Bevilaqua<sup>12</sup>*

### **Resumo**

A implementação da Gestão por Competências (GPC) na Polícia Científica é crucial para promover eficiência operacional e desenvolvimento profissional. Este estudo aborda os desafios específicos enfrentados na adoção da GPC, como a complexidade das atividades da Polícia Científica e a resistência à mudança. Estratégias de comunicação, capacitação e identificação de agentes de mudança internos são essenciais para superar tais obstáculos. Além disso, destaca-se a necessidade de investimentos em recursos e tecnologia. A metodologia envolveu análise de literatura e estudos de caso. Os resultados e discussões apontam a importância do alinhamento estratégico, transparência e capacitação para o sucesso da GPC. A integração das competências técnicas e científicas, aliada a uma abordagem flexível de gestão, é fundamental para o reconhecimento e valorização dos profissionais da Polícia Científica. A pesquisa também destaca a necessidade de sistemas de informação de recursos humano (RH) e ferramentas de avaliação de competências, bem como a importância do aumento dos investimentos na esfera da segurança pública para a melhoria contínua dos servidores e uma compreensão mais precisa de suas demandas. Conclui-se que a implementação eficaz da GPC na Polícia Científica requer uma abordagem holística, considerando a cultura organizacional e a flexibilidade. A pesquisa oferece informações relevantes para promover uma gestão mais eficaz e orientada para resultados, fortalecendo o papel da Polícia Científica na segurança pública.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Polícia Científica. Desenvolvimento Profissional. Eficiência Operacional.

### **ABSTRACT**

#### ***STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT IN THE SCIENTIFIC POLICE OF THE STATE OF GOIÁS: MAPPING CHALLENGES IN THE IMPLEMENTATION OF COMPETENCY MANAGEMENT***

*The implementation of Competency Management (CM) in the Scientific Police is crucial*

---

<sup>10</sup> Licenciado em Física pela Universidade de Brasília (UNB), Especialista em Escrita e Fazenda pela Marinha do Brasil (MB), Perito Criminal do Estado de Goiás.

<sup>11</sup> Graduação em Farmácia-Bioquímica e Mestrado em Química de Produtos Naturais pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Especialista em Farmacologia e Interações Medicamentosas pelo Grupo Educacional Uninter, Perita Criminal do Estado de Goiás.

<sup>12</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Especialização Altos Estudos em Defesa pela Escola Superior de Defesa (ESD), Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Doutorado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC GO) e Pós Doutorado em Gestão na Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Docente permanente do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Goiás.

*for promoting operational efficiency and professional development. This study addresses the specific challenges faced in adopting CM, such as the complexity of the Scientific Police's activities and resistance to change. Communication strategies, training, and the identification of internal change agents are essential to overcome these obstacles. Additionally, the need for investment in resources and technology is highlighted. The methodology involved literature review and case studies. The results and discussions point to the importance of strategic alignment, transparency, and training for the success of CM. The integration of technical and scientific competencies, combined with a flexible management approach, is fundamental for the recognition and appreciation of the professionals in the Scientific Police. The research also highlights the need for human resources (HR) information systems and competency assessment tools, as well as the importance of increased investments in the public security sector for the continuous improvement of officers and a more precise understanding of their needs. It is concluded that the effective implementation of CM in the Scientific Police requires a holistic approach, considering organizational culture and flexibility. The research provides relevant information to promote more effective and results-oriented management, strengthening the role of the Scientific Police in public security.*

**Keywords:** *Competency Management, Scientific Police, Professional Development, Operational Efficiency.*

## **1 Introdução**

Em um contexto mais amplo da gestão pública e da administração de recursos humanos, a eficácia das organizações governamentais desempenha um papel crucial na prestação dos serviços essenciais à comunidade. Dentro desse panorama, a Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás (PTC) é uma instituição fundamental para a manutenção da ordem e da segurança pública, fornecendo suporte crucial para investigações policiais e contribuindo para a busca por justiça. Compreender os desafios na implantação da GPC é fundamental, pois uma gestão eficaz de recursos humanos dentro da PTC não só é vital para o seu funcionamento interno (Fischer, 2002), mas também impacta diretamente na capacidade do Estado de oferecer um sistema de justiça confiável e eficiente à sociedade (Carvalho; Silva, 2019).

O problema específico abordado neste artigo é identificar e analisar os desafios e as barreiras a serem enfrentadas pela Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás na implementação da GPC. Após um período de expansão significativa no número de servidores efetivos e uma crescente complexidade das atividades da PTC, surgiram dificuldades relacionadas à gestão dos recursos humanos devido a inexistência de uma política institucional voltada para a alocação dos policiais nos setores da polícia científica goiana, bem como, o desenvolvimento de competências necessárias para as atividades desempenhadas. A GPC surge como uma abordagem promissora para garantir uma gestão moderna capaz de superar esses desafios, mas sua implementação enfrenta obstáculos significativos.

Neste artigo, apresentamos uma revisão bibliográfica detalhada sobre a Gestão por Competências e sua aplicação no contexto da segurança pública, com foco na PTC do Estado de Goiás. Exploramos como a alocação por competências pode ser uma estratégia eficaz para melhorar a eficiência e a eficácia da gestão de RH, abordando as necessidades específicas dos servidores e as demandas da instituição. Além disso, discutimos as implicações desses desafios

para a gestão de pessoas no setor público e apresentamos recomendações para superá-los, visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados pela instituição pericial goiana (Assunção; Thomé, 2023) e oferecer uma perspectiva única e relevante sobre as complexidades da gestão de pessoas nesse setor.

Este estudo oferece uma perspectiva inovadora ao investigar os desafios a serem enfrentados pela Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás na adoção da Gestão por Competências. Diferenciando-se de pesquisas anteriores sobre gestão de recursos humanos em organizações policiais, este trabalho foca nos órgãos periciais, oferecendo uma análise detalhada e direcionada às particularidades dessa área. Ao destacar essas dificuldades específicas, nosso trabalho fornece valiosas informações não apenas para pesquisadores, gestores públicos e profissionais da área, mas também para subsidiar futuras práticas e políticas. Além disso, nossa análise protagoniza o exame crítico e a viabilidade da implementação da GPC na PTC-GO, identificando os principais obstáculos a serem superados para garantir a eficácia dessa abordagem. Essa contribuição é fundamental para orientar o desenvolvimento de pesquisas e estratégias de gestão de recursos humanos no setor público, especialmente em organizações com missões tão particulares quanto a PTC.

O presente artigo segue uma organização em quatro seções, além desta introdução. A primeira seção apresenta o referencial teórico que embasou o desenvolvimento do modelo de pesquisa. A segunda seção aborda a metodologia utilizada na pesquisa. A terceira seção oferece uma análise e discussão dos temas abordados, enquanto a última seção dedica-se à apresentação de conclusões.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Entendendo o conceito de Competência e sua abrangência

Dutra; Hipólito; Silva, (2000) definem competência como a “capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais”. Envolve “o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury; Fleury, 2001). Por sua vez, Boyatzis (1991) relata que as competências são “as características comportamentais de um indivíduo em relação direta com o cumprimento eficaz ou notório de um trabalho”.

De acordo com a perspectiva de Lopes (2007), o termo “competência” possui três fundamentos, representados pela sigla CHA, nos quais compreendem:

TABELA 1

<b>Fundamentos do termo “Competência”</b>		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Representa a maestria no campo do saber, resultante do aprendizado obtido na escola e a partir da leitura de livros, um acúmulo que se desenvolve ao longo de toda	Diz respeito à aptidão de efetivamente aplicar o conhecimento adquirido, demonstrando a capacidade de utilizá-lo de maneira eficaz e produtiva,	Implica o estímulo necessário para efetivamente aplicar nossas habilidades e conhecimento, representando os fatores motivadores que nos impulsionam a colocar

a vida. Esse saber reside em nossa memória e possui o potencial de moldar nossas ações e nossas decisões.	transformando-o em ações concretas a partir daquilo que está armazenado em nossa memória.	em prática as competências que possuímos e o saber que acumulamos.
---	---	--

*Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados de Lopes (2007).*

Dessa forma, esses três pilares apresentados na Tabela 1, desempenham papéis fundamentais na compreensão e aplicação das competências (Silva, 2017).

Dada a abrangência dos diversos aspectos relacionados ao conceito de competências, este estudo está alinhado com a perspectiva de (Carbone et al., 2016, p. 48):

Entendemos competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

A competência no contexto da gestão organizacional é um fator crítico de sucesso para as instituições ao redor do mundo. Ela envolve a capacidade de liderança, tomada de decisão, coordenação de recursos e adaptação às mudanças em um ambiente de trabalho em constante evolução.

Em suma, a competência na gestão organizacional é uma habilidade multiforme que abrange conhecimento, habilidades interpessoais e capacidade estratégica. A integração das teorias e abordagens mencionadas pode fornecer um quadro sólido para aprimorar a competência na gestão e alcançar os objetivos organizacionais (Ramírez Molina et al., 2021).

### 3 Gestão Estratégica de Pessoas

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) é uma abordagem que visa otimizar o desempenho organizacional alinhando as estratégias de recursos humanos com os objetivos da instituição. Em outras palavras é um processo que visa ajustar as políticas de recursos humanos com os objetivos e aspirações da organização (Bittencourt, 2012). Todo este processo envolve o recrutamento, o desenvolvimento e a retenção de talentos, bem como a criação de uma cultura organizacional que promova o sucesso a longo prazo (Grant; Garavan; Mackie, 2020).

Após a promulgação do Decreto n. 5.707 em 23 de fevereiro de 2006, a administração estratégica de RH começou a ganhar destaque como uma iniciativa promissora no setor público. Sendo, portanto, o marco legal da implementação do modelo de gestão por competências. A seguir, serão apresentados alguns conceitos e práticas relacionados à GEP.

TABELA 2

#### Conceitos e práticas relacionados à GEP

Alinhamento estratégico	O planejamento estratégico de recursos humanos é a pedra angular da GEP. Autores como (Silva, 2021) e (Curso et al., 2014)
-------------------------	--

	<p>ênfatisam a importância de alinhar as estratégias de recursos humanos com os objetivos organizacionais. Isso implica em identificar as competências necessárias, com objetivos e metas claras, para o sucesso e garantir que a organização tenha acesso a essas habilidades.</p>
Desenvolvimento de Liderança	<p>O desenvolvimento de líderes eficazes é fundamental para a gestão estratégica de pessoas, conforme apontam Bergue (2019); Mahmood (2018); Silva (2021) ao abordarem a importância da liderança como um fator crítico de sucesso nas organizações.</p> <p>Além de implementar a gestão por competências como uma tecnologia gerencial, torna-se necessário que as lideranças adotem efetivamente como uma prática de gestão de pessoas (Grzesik; Piwowar-Sulej, 2018). Em outras palavras, a implementação de um novo conceito terá impacto limitado ou nulo na transformação se as lideranças não estiverem verdadeiramente comprometidas com as mudanças de atitude necessárias em relação às práticas de gestão de pessoas (Bergue, 2019).</p>
Gestão da Cultura Organizacional	<p>De acordo com Cameron; Quinn, (2011); Silva (2021); Silva; Mota; Lima, (2022); uma cultura que valoriza a inovação (Podmetina, 2018), o aprendizado contínuo e a colaboração é fundamental para atrair e reter talentos.</p>
Avaliação de Desempenho e <i>Feedback</i>	<p>A avaliação de desempenho é uma ferramenta-chave na gestão estratégica de pessoas. Santos; Beuren; Issifou, (2019); Pontes, (2021); Assunção; Thomé, (2023), discutem abordagens eficazes de <i>feedback</i> e gestão do desempenho para melhorar o alinhamento entre as expectativas organizacionais e o desempenho dos funcionários (Strużyna; Marzec; Bozionelos, 2021).</p>
Comunicação Interna e Engajamento	<p>A comunicação interna eficaz é crucial para a gestão estratégica de pessoas. França; Leite</p>

(1995) e Beal (2004) destacam a importância da comunicação aberta, bidirecional e transparente para o envolvimento dos funcionários.
--

*Fonte: Elaborado pelos autores, com dados da pesquisa (2024).*

Em resumo, a GEP é essencial para o sucesso organizacional, pois contribui para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho, garante que a instituição tenha as pessoas talentosas, qualificadas e engajadas que precisa, cria uma relação positiva entre a gestão e os servidores e incentiva a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas. A aplicação desses princípios, com base em referências sólidas, é fundamental para alcançar resultados significativos e duradouros (Fu; Du; Wang, 2022).

## **4 Gestão por Competências e suas aplicações no setor público e na atividade policial**

### **4.1 Gestão por Competências como processo sistêmico**

A GEP tem o objetivo de unir a gestão de pessoas à estratégia da instituição, dentro deste contexto encontra-se a GPC que é considerada por (Hondegheem; Horton; Scheepers, 2006) como uma abordagem inovadora na análise das carreiras no setor público, que tradicionalmente estavam ligadas a diplomas, exames ou à antiguidade. De forma mais explícita, a GPC é vista como um instrumento capaz de converter a burocracia tradicional em uma organização contemporânea e adaptável (Almeida Neto; Barbosa; Barbosa, 2020; Assunção; Thomé, 2023) sendo vista, em diversos países, como um catalisador da transformação cultural (Silva; Mota; Lima, 2022) e um meio para incorporar maior flexibilidade, adaptabilidade e empreendedorismo às organizações (Hondegheem; Horton; Scheepers, 2006).

Os modelos tradicionais de gestão de recursos humanos, fundamentados na concepção de funções, têm cedido lugar a abordagens que se apoiam na noção de competência (Lawler, 1994). Hondegheem; Horton; Scheepers (2006) argumentam que, do ponto de vista histórico, a concepção de atribuir a devida importância à análise das competências individuais teve sua origem no setor privado. Nesse contexto, a GPC tem ganhado crescente relevância nas organizações públicas ao assumir um papel fundamental de auxiliar essas entidades na atração e desenvolvimento de servidores talentosos, na identificação do profissional adequado para cada função, no planejamento de sucessão, na análise de necessidades de formação dentre outras demandas ligadas ao RH (Draganidis; Mentzas, 2006).

De acordo com Hondegheem; Horton; Scheepers, (2006), a GPC pressupõe a identificação das habilidades necessárias para a execução eficaz de tarefas em diversos setores da organização, envolvendo a criação de um modelo para orientar o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e outros aspectos relacionados à gestão de pessoas (Andrade; Ckagnazaroff, 2018). A principal vantagem dessa abordagem é que ela promove a coerência entre a identificação e a avaliação da qualidade dos colaboradores em todas as etapas do processo de gestão de RH. Além disso, a gestão por competências busca medir talento, motivação, personalidade e outros atributos que diferenciam os níveis de desempenho (baixo, médio ou superior). Em resumo, essa perspectiva reconhece o indivíduo como um recurso fundamental no contexto organizacional e como uma fonte crucial para o sucesso ou insucesso

da organização (Lopes et al., 2021).

Colocar o indivíduo no cerne da instituição é uma temática abordada por estudiosos como Elton Mayo (1933). Em seu livro *The Human Problems of an Industrial Civilization*, ele apresentou, de forma resumida, as seguintes conclusões:

[...] o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, do que fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia. (Maximiano, 2009, p. 154)

Na Europa, existe uma tendência que ressoa com a gestão de recursos humanos ao enfatizar que são os indivíduos que fazem a diferença na instituição e que as competências humanas representam o diferencial fundamental de uma organização. (Hondegheem; Horton; Scheepers, 2006)

Gramigna (2007) e Ramírez Molina et al. (2021) enfatizam os seguintes princípios essenciais para a implementação do modelo de gestão por competências, os quais necessitam de ampla divulgação, bem como, de ações que os coloquem no centro da instituição para serem seguidos por seus integrantes:

TABELA 3

---

**Princípios para a implementação da GPC**

---

Reconhecimento de que cada ação institucional demanda colaboradores com características particulares.

---

Convicção de que cada posição dentro da organização possui atributos distintos e deve ser preenchida por profissionais que demonstrem um perfil específico de competências.

---

Consciência de que os ocupantes de cargos gerenciais têm a responsabilidade de proporcionar oportunidades que viabilizem o crescimento e a aquisição de novas competências.

---

Compreensão de que a necessidade de desenvolver novas competências é constante, e o que é crucial para a eficácia no trabalho hoje pode evoluir para novas exigências no futuro.

---

*Fonte: Elaborado pelos autores, com dados da pesquisa (2024).*

De forma resumida, a adoção da GPC acarreta, entre outras, as seguintes vantagens: (Oliveira Júnior, 2015) (Gramigna, 2007)

TABELA 4

---

**Vantagens da adoção da GPC**

---

O estabelecimento, de forma clara e objetiva, dos perfis profissionais que impulsionarão a produtividade (Podmetina, 2018; Assunção; Thomé, 2023).

---

Uma orientação nítida para as iniciativas de desenvolvimento das equipes, embasada nas demandas da organização e nas características de seus colaboradores (Peixoto, 2022).

---

A ênfase na alocação de recursos em treinamento, promovendo a conquista de

---

---

resultados mais sólidos (Grzesik; Piwowar-Sulej, 2018; Mahmood, 2018).

---

A gestão do desempenho por meio de critérios mais simples de serem observados e quantificados (Dalmau; Silva; Canto, 2023).

---

A sensibilização dos colaboradores para a relevância de assumirem a corresponsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, gerando assim uma elevação da competência cultural na prestação de serviços públicos (Assunção; Thomé, 2023).

---

*Fonte: Elaborado pelos autores, com dados da pesquisa (2024).*

Segundo Guest (1987), a gestão por competências estabelece uma conexão entre as habilidades individuais e as competências fundamentais da organização, bem como entre o desempenho individual e os objetivos institucionais, resultando na integração vertical. (ou seja, o alinhamento dos recursos humanos e a estratégia organizacional). Esta integração, como descrita por Op de Beeck; Hondeghem, (2010), consiste na harmonização das competências individuais com a missão, visão e estratégia da organização, buscando à realização da estratégia organizacional. Nesse contexto, o quadro de competências desempenha um papel crucial na promoção de uma abordagem unificada na gestão de competências, garantindo a eficácia da gestão de recursos humanos na consecução dos objetivos governamentais (integração vertical). Em relação a integração horizontal pode ser caracterizada pela forma coordenada em que são usados os mecanismos de gestão de pessoas, isto é, existe um alinhamento das atividades de RH, bem como, na garantia de que o todo da gestão de RH supere a mera soma das atividades individuais (integração horizontal), como também, diz respeito à coordenação das múltiplas funções de recursos humanos (Op de Beeck; Hondeghem, 2010; Strużyna; Marzec; Bozionelos, 2021).

Ao alinhar as integrações horizontais e verticais, a GPC apresenta oportunidades significativas para elevar a gestão de recursos humanos a novos patamares. Isso se deve ao papel fundamental das competências na sincronização dessas funções de RH, atuando como uma linguagem comum e um elo entre elas. Em outras palavras, a harmonização das diversas atividades de gestão de RH é facilitada por meio de uma terminologia clara e unificada.

Op de Beeck; Hondeghem, (2010) seguindo os ensinamentos de Van Beirendonck (2009) que introduziu a concepção da terceira dimensão, esta, concentrada na "integração em toda a organização", o autor aponta a extensiva adoção da GPC em toda a organização como a terceira dimensão da gestão integrada baseada em competências. Nesse contexto, a participação ativa e o diálogo entre os colaboradores que estão comprometidos com a missão, visão e valores da instituição são essenciais para o êxito da estratégia em questão. “Um sistema de gestão por competências não se desenvolve no escritório, mas sim através do diálogo contínuo com as pessoas que nele trabalham” (Op de Beeck; Hondeghem, 2010).

No contexto geral, a gestão de competências ultrapassa a mera identificação e utilização de competências em vários processos de RH, ela constitui um sistema destinado a instaurar uma dinâmica em toda a organização (Strużyna; Marzec; Bozionelos, 2021). A GPC deve evoluir para uma mentalidade na qual as atividades de RH sejam consistentemente incorporadas, alinhadas com a missão, visão e estratégia organizacional, e difundidas em toda a empresa. Um dos desafios reside em desenvolver a gestão de competências como uma parte central e intrínseca da administração de recursos humanos, evitando o risco de que se torne uma ferramenta isolada ou um fim em si mesma (Op de Beeck; Hondeghem, 2010).

## 4.2 GPC no setor Público

As práticas tradicionais de administração frequentemente resultam em funcionários passivos e reativos, relegando-os à posição de simples recursos de produção. Na era da sociedade do conhecimento, torna-se imperativo adotar uma mentalidade inovadora que habilite a exploração do potencial criativo e inovador inerente aos colaboradores (Oliveira Júnior, 2015), (Vogel et al., 2021). Na esteira deste pensamento, Bergue (2010) afirma que, embora a gestão por competências no setor público seja reconhecida como uma tecnologia de gestão de âmbito federal, sua implementação demanda um esforço para a apropriação dos conceitos subjacentes. Dessa forma, abordar o tema das competências na GPC no setor público implica considerar as responsabilidades vinculadas a um órgão ou agente público, além de servir como meio para distinguir indivíduos com relação aos indicadores de desempenho.

Silva; Mello; Torres, (2013) destacam que a implementação, execução e aplicação da GPC em uma instituição pública não constituem processos de adoção simplificados, uma vez que é essencial considerar as peculiaridades inerentes à esfera pública, tais como as alterações de direção/governo a cada quatro anos e as complexidades políticas e de poder envolvidas nesse contexto (Strużyna; Marzec; Bozionelos, 2021). A gestão pública, embora compartilhe várias semelhanças com a gestão privada devido a objetivos convergentes, se distingue ao não buscar exclusivamente o benefício de um grupo específico. Seu escopo abrange toda a sociedade, visando ao bem comum (Oliveira Júnior, 2015).

As organizações do setor público adotam a gestão por competências por diversas razões. A transformação cultural e organizacional é um fator significativo que impulsiona essa adoção (Op de Beeck; Hondeghem, 2010), sendo vista como um meio para mudar a cultura tradicionalmente burocrática para uma mais adaptável e personalizada (Hondeghem; Horton; Scheepers, 2006). Essa abordagem inovadora trouxe mudanças nas carreiras, antes moldadas por critérios como qualificações, exames e tempo de serviço. Agora, o foco está nos conjuntos de habilidades e conhecimentos que as pessoas trazem para a organização (Op de Beeck; Hondeghem, 2010).

A GPC é uma tendência crescente no setor público, com potencial para melhorar a empregabilidade dos servidores e aumentar sua produtividade (Assunção; Thomé, 2023; Op de Beeck; Hondeghem, 2010). Isso reforça a importância de adotar um modelo integrado com base em competências como uma prática eficaz de gestão de recursos humanos no setor público. Por ser um modelo com mecanismos dinâmicos e inovadores, primordiais em um contexto complexo e competitivo, tanto para organizações públicas quanto privadas, oferece métodos e técnicas que podem ser utilizados como referência na administração pública, como ilustrado na Tabela 5 (Oliveira Júnior, 2015):

TABELA 5

### Quadro comparativo entre métodos e técnicas

Temática	Administração Pública	GPC
Seleção	Por meio de Concurso Público; e cargos em comissão podendo ser de livre nomeação	Curso de formação e de capacitação permitindo identificar e aprimorar as competências individuais que convergem para a estratégia/missão

		institucional
Mapeamento	As atribuições são regidas por documentos normativos (Ex.: Decretos, Portarias, Instruções Normativas)	Objeto de estudo que servirá para alocar os servidores visando o melhor aproveitamento da força de trabalho dentro da instituição
Salário	Regido por Leis e Decretos que necessitam de um rigor legislativo e administrativo para sua mudança.	A alocação dos servidores nos cargos com base nas competências individuais gera uma política de valorização balizada no desempenho
Desenvolvimento	Treinamentos generalistas e abrangentes.	Referência utilizada para elaborar iniciativas de desenvolvimento de competências por meio de treinamento e capacitação, de acordo com as necessidades individuais e organizacionais, contribuindo para o aprimoramento das habilidades.
Avaliação/Produtividade	Frequentemente realizada sem procedimentos claramente estabelecidos e supervisionada pelo chefe imediato.	A avaliação baseada em competências oferece a oportunidade de fornecer feedback sobre o desempenho e permite aprimorar áreas que precisam de melhoria. Quando conduzida por múltiplos avaliadores, torna o processo mais confiável e menos propenso a erros. Pode ser conduzida pelo supervisor direto, por um colega de equipe e também incluir uma autoavaliação, bem como a combinação de todas as opções mencionadas anteriormente.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir dos dados de Oliveira Júnior (2015).

Além de todas as vantagens já expostas neste trabalho, Döring (2021) ao explorar como a gestão por competências pode ser implementada na administração pública alemã para promover uma maior literacia administrativa entre os cidadãos, nos ensina que a GPC é uma abordagem que ajuda a lidar com as incertezas políticas, promovendo uma gestão pública mais adaptável e flexível, permitindo que os funcionários públicos desenvolvam habilidades que os tornem mais capazes de lidar com mudanças no cenário político e as incertezas deste processo.

De acordo com Bastos (2019) a gestão por competências emerge como uma abordagem estratégica crucial para garantir a eficiência e eficácia dos serviços públicos, especialmente em instituições como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). No âmago dessa metodologia, está o alinhamento das habilidades dos servidores com os objetivos institucionais, um ponto enfatizado no estudo conduzido pelo autor. A pesquisa, realizada através de um estudo de caso qualitativo no IBAMA, revelou informações

importantes sobre as competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho eficaz dos servidores públicos naquela agência, corroborando com a tese de que a implementação eficaz dessa abordagem pode impulsionar o desenvolvimento profissional contínuo dos servidores, garantindo que possuam as habilidades necessárias para cumprir sua missão institucional de forma eficaz. Além disso, o estudo aponta para implicações gerenciais significativas, ressaltando como a identificação clara das competências necessárias pode orientar estratégias de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, contribuindo para uma força de trabalho mais capacitada e alinhada com os objetivos organizacionais. No entanto, o artigo reconhece suas limitações, especialmente no que diz respeito à generalização dos resultados, dada a natureza específica do contexto investigado. Portanto, sugere-se que pesquisas futuras explorem a implementação da gestão por competências em uma variedade de agências governamentais, comparando resultados e identificando melhores práticas para aprimorar ainda mais o desempenho e a eficácia do setor público como um todo.

Na análise dos estudos sobre gestão por competências na administração pública brasileira, verifica-se que embora existam práticas voltadas para essa abordagem, o caminho a percorrer ainda é longo. No setor público, a concepção de competências tende a ser mais individual do que coletiva, com práticas isoladas no sistema de gestão de pessoas. Embora muitos estudos se concentrem em casos específicos e no mapeamento de competências, esse processo é contextualizado e dificilmente pode ser replicado em outras realidades. Além disso, há uma falta de foco nos métodos de mapeamento e pouca atenção é dada aos desdobramentos desse diagnóstico, como o desenvolvimento das lacunas identificadas. Também é evidente a ausência de pesquisas sobre a relação entre estratégias organizacionais e desenvolvimento de competências, o que poderia contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelos órgãos públicos. Embora existam algumas práticas implementadas, a gestão por competências ainda não se estabeleceu como uma ferramenta capaz de gerar impactos transformadores na gestão pública, tanto em termos de desenvolvimento organizacional quanto de desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores. Portanto, embora haja reconhecimento da importância da gestão por competências, especialmente no setor público, ainda há desafios a serem superados para sua efetiva implementação e integração com as estratégias organizacionais (Tamada; Cunha, 2022).

### 4.3 GPC na Polícia

Na atividade policial, identificamos diversos princípios que constituem a base de todas as ações desenvolvidas (Bondarenko et al., 2022), são diretrizes essenciais para assegurar o desempenho eficaz e adequado das forças de segurança em uma sociedade (Piotrowski; Rawat; Boe, 2021). A seguir serão apresentadas algumas dessas diretrizes de forma didática:

TABELA 6

#### **Diretrizes essenciais para o desempenho eficaz e adequado das polícias**

Proteção e Serviço à Comunidade	A principal missão da polícia é proteger a comunidade e servir aos cidadãos. Isso envolve garantir a segurança pública, prevenir o crime e responder eficazmente a situações de
---------------------------------	---

	emergência (Nieto Rojas; Nieto Aldana; Moreno Daza, 2018).
Cumprimento das Leis	A polícia é responsável por fazer cumprir as leis do país. Isso significa que os policiais devem agir de acordo com a legislação vigente e garantir que todos obedeçam às normas legais (Nieto Rojas; Nieto Aldana; Moreno Daza, 2018).
Respeito aos Direitos Civis	Os policiais devem respeitar e proteger os direitos civis e individuais de todas as pessoas, independentemente de raça, gênero, religião, orientação sexual, ou qualquer outra característica (Nieto Rojas; Nieto Aldana; Moreno Daza, 2018).
Transparência e Responsabilidade	A polícia deve ser transparente em suas ações e responsável por seus atos. Isso inclui a prestação de contas à comunidade e aos órgãos de supervisão (Batista; Santos; Batista, 2023).
Treinamento Adequado	Os policiais devem receber treinamento contínuo para lidar com diversas situações, incluindo negociação de crises, mediação de conflitos, uso de armas de fogo e técnicas de aplicação da lei (Nieto Rojas; Nieto Aldana; Moreno Daza, 2018).
Comunicação Eficiente	A comunicação é fundamental para o trabalho policial. Os policiais devem ser capazes de se comunicar eficazmente com a comunidade e entre si, bem como relatar incidentes de maneira precisa (Duarte, 2019).
Prevenção do Crime	Além de responder a crimes, a polícia também desempenha um papel importante na prevenção. Isso inclui patrulhamento preventivo, programas de conscientização e parcerias com a comunidade (Nieto Rojas; Nieto Aldana; Moreno Daza, 2018).
Foco na Justiça	O objetivo final da atividade policial é garantir a justiça. Isso envolve a investigação imparcial de crimes, a proteção das vítimas e o devido processo legal (Nieto Rojas; Nieto Aldana; Moreno Daza, 2018).

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com dados da pesquisa (2024).

Os temas apresentados na Tabela 6 são inalienáveis na atividade policial, uma vez que têm como alvo a função crucial de proteger e assegurar o bem-estar da população, bem como, promover um ambiente justo para todos. Para que cada componente da máquina de segurança pública opere com excelência, é imperativo que os profissionais sejam especializados em suas respectivas áreas. Além disso, a otimização desse processo de treinamento e aplicação de habilidades requer a identificação e exploração das competências individuais de cada servidor público pertencente a carreira policial.

Segundo Faiad et al. (2012) e Aquino; Coelho Júnior (2020), no que se refere à administração de recursos humanos em organizações de segurança pública, observa-se um impulso contínuo na profissionalização e na melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade. Objetivo este alcançado por meio da aplicação de princípios e métodos de gestão de pessoas no ambiente laboral, com práticas que incluem a definição das responsabilidades e tarefas associadas a cada cargo, alinhadas com as competências necessárias para um desempenho eficaz.

Mendes (2009) desenvolveu um trabalho no qual apresentou uma síntese das principais ideias relacionadas à evolução da avaliação de competências e gestão de desempenho nas organizações modernas, com foco em um estudo de caso realizado na Polícia de Segurança Pública (PSP) Portuguesa. Inicialmente, abordou a transição da gestão mecânica, em que os trabalhadores eram vistos como peças de uma máquina, para a gestão estratégica de recursos humanos no século XXI, em que os colaboradores são reconhecidos como ativos valiosos e estratégicos das organizações. Em seguida, discutiu a importância da avaliação de competências como um instrumento complexo e controverso da gestão de recursos humanos, capaz de potencializar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais e promover o desenvolvimento pessoal. O estudo de caso na PSP Portuguesa destacou a necessidade de um modelo de competências específico para cada classe profissional (agentes, chefes e oficiais), bem como a importância de avaliar o desempenho com base em objetivos previamente acordados. Os resultados da pesquisa apontam para a existência de três modelos de avaliação de competências, adaptados às particularidades de cada classe profissional, e ressaltam a relevância da gestão de desempenho para o sucesso organizacional.

A implementação da gestão por competências na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) tem sido um processo marcado por transformações significativas e desafios relevantes. As pesquisas de Braga et al. (2021) mostraram que a Instituição tem se empenhado em promover uma alocação mais eficiente de pessoal e uma padronização mais rigorosa de atividades e processos. Uma das principais estratégias adotadas pela PMMG foi o mapeamento funcional pleno, que não apenas contribui para a distribuição eficiente de recursos humanos em suas diversas divisões, mas também permite uma identificação mais precisa das competências necessárias em cada área de atuação. Esse enfoque técnico na avaliação e no desenvolvimento de competências foi fundamental para identificar lacunas e promover uma gestão eficaz do desempenho organizacional gerando sustentabilidade. Nesse sentido, a promoção de um cultivo constante de conhecimentos, habilidades e atitudes foi colocado como prioridade. Além da produção e divulgação da doutrina institucional, sendo necessário investir em cursos de formação e aperfeiçoamento, treinamentos diversos e outras iniciativas que contribuam para a conscientização e a sedimentação desses valores e práticas dentro da organização militar. Os autores afirmam que a gestão por competências na PMMG não se trata apenas de uma ferramenta administrativa, mas sim de um processo contínuo de aprimoramento que visa garantir a excelência operacional e o cumprimento eficaz da missão institucional em todas as circunstâncias.

Por fim, a análise proposta por Zwir (2022) em relação a Polícia Militar do Paraná (PMP) ressaltou que a gestão estratégica de pessoas se tornou uma ferramenta crucial para obter vantagem competitiva, reconhecendo a gestão por competências como essencial para atender às exigências de eficiência no contexto organizacional, alinhando as metas organizacionais e individuais de desempenho e legitimando a área de RH como uma unidade estratégica. Entretanto, o estudo constatou que para a implementação da gestão por competências na PMP requer uma mudança cultural, investimentos em capacitação, desenvolvimento e reconhecimento dos integrantes, além da adoção de políticas de prevenção de ilícitos administrativos. Superando esses desafios e sob a ótica de uma perspectiva integrada do processo de gestão de pessoas, visando não apenas melhorar a eficiência dos serviços policiais, mas também contribuir para a qualidade do trabalho prestado à sociedade, acredita-se em uma

evolução positiva no âmbito da polícia paranaense.

## 5 Metodologia

A presente revisão bibliográfica-documental - método de pesquisa que envolve uma análise abrangente e estruturada da literatura sobre um tópico específico - tem como propósito explorar a literatura existente sobre a gestão por competências no contexto do serviço público, com o foco voltado para as atividades policiais. Este método é projetado para fornecer uma síntese imparcial e rigorosa das evidências disponíveis, utilizando uma abordagem metodológica transparente e pré-definida, bem como, uma compreensão abrangente e aprofundada das tendências, desafios e impactos dessa interpretação na administração pública. Portanto, esta perspectiva metodológica fundamenta-se na pesquisa conhecida como "estado da arte" ou "estado do conhecimento", que desempenha um papel crucial na análise e na cartografia da produção acadêmica. Sua natureza bibliográfica facilita a discussão e a identificação da produção acadêmica relacionada a um tema específico, permitindo ao pesquisador enfatizar as circunstâncias nas quais as pesquisas foram realizadas (Ferreira, 2002; Silva; Mello; Torres, 2013).

Para atingir o objetivo apresentado, foi adotada uma abordagem metodológica cuidadosa, delineada nas seguintes etapas:

1. Questão de Pesquisa Clarificada: Uma pergunta de pesquisa foi claramente definida com o intuito de orientar a revisão sistemática, especificando o tópico, os critérios de inclusão e exclusão, e outros detalhes relevantes;

2. Seleção de Bases de Dados: Iniciou-se a pesquisa nas principais bases de dados científicas, incluindo, por exemplo: *Scopus* e *Web of Science*, bem como bases de dados nacionais que abrangem a engenharia de produção e a administração pública (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES Periodicos) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)), garantindo uma visão global e abrangente dos estudos relevantes;

3. Estratégia de Busca: Aplicada uma estratégia de busca robusta, utilizando termos e combinações que abarcam os diversos aspectos da gestão por competências, assegurando que a pesquisa fosse abrangente e sensível às nuances do tema;

4. Critérios de Inclusão e Exclusão: Foram definidos criteriosamente os parâmetros de inclusão, considerando ano de publicação, idioma, tipo de estudo e enfoque específico na gestão por competências no serviço público, garantindo a seleção de artigos diretamente relevantes para nossa investigação;

5. Processo de Seleção: A triagem dos artigos ocorreu em duas fases: inicialmente, com base nos títulos e resumos, e posteriormente, uma análise detalhada dos textos completos dos estudos selecionados, visando garantir a qualidade e a pertinência dos trabalhos incluídos;

6. Análise de Dados: Extraíu-se dados relevantes dos estudos selecionados, agrupando-os por temas, metodologias empregadas e resultados obtidos. Esta análise permitiu uma síntese clara das informações disponíveis na literatura sobre gestão por competências no serviço público;

7. Resultados: Apresentou-se as tendências identificadas, destacando avanços e desafios encontrados na implementação da gestão por competências, fornecendo uma visão holística e

crítica do estado atual do conhecimento sobre o tema;

8. Discussão: Relacionou-se os resultados com teorias existentes, proporcionando uma análise crítica das implicações práticas dessas descobertas para gestores públicos e formuladores de políticas, promovendo uma discussão substancial e contextualizada;

9. Conclusão: Finalizou-se com uma síntese dos principais achados, suas contribuições para a literatura e práticas de gestão pública, bem como reconhecendo eventuais limitações metodológicas, abrindo espaço para futuras pesquisas nessa área. Esta abordagem metodológica robusta e criteriosa buscou contribuir significativamente para o entendimento da gestão por competências no serviço público, oferecendo uma base sólida para a tomada de decisões informadas e o avanço do conhecimento nesse campo crucial da administração pública.

A Tabela 7, sintetiza os conceitos abordados e abarca as etapas do presente estudo, com estrutura adaptada de Silva; Mello; Torres, (2013).

TABELA 7

<b>Etapas da pesquisa</b>	
<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
1. Pergunta	Quais são os desafios para a implantação da Gestão por Competências na Polícia Científica?
2. Base de Dados	Publicações periódicas acessíveis em plataformas digitais de livre acesso, assim como artigos que integram as seguintes bases de dados: <i>Scopus</i> , <i>Web of Science</i> , <i>Science.gov</i> , Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES Periodicos) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Tendo como recorte as publicações de 2018 a 2023 e as consultas foram realizadas entre os meses de julho e dezembro de 2023.
3. Critérios de Busca	Artigos, teses e dissertações que contenham as seguintes palavras: “gestão por competências”, “competência(s) no setor/serviço público”, “competência”, “gestão por competências na polícia”, “Competency management in the public sector”, “competence management in the police” em, no mínimo, uma das seções dos trabalhos (título, resumo e palavras-chave).
4. Critérios de inclusão e exclusão	Artigos científicos que explorem a discussão acerca da gestão por competências tanto no setor público quanto no privado, enfatizando exemplos práticos de sua implementação por meio da análise de casos.
5. Análise crítica dos artigos	Optou-se pela realização de análise interpretativa.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir dos dados de Silva; Mello; Torres (2013).

## 6 Resultados e Discussões

A implementação da gestão por competências na Polícia Científica apresentará desafios específicos que requerem atenção e estratégias adaptadas para garantir o sucesso e a eficácia do processo. Foram identificados diversos obstáculos que podem impactar diretamente a adoção da GPC neste contexto. Um dos principais desafios é a complexidade inerente às atividades da Polícia Científica, que exigem habilidades técnicas e científicas especializadas para lidar com investigações criminais, análises forenses e outras tarefas relacionadas à perícia. A integração dessas competências em um sistema de GPC pode ser desafiadora devido à diversidade de conhecimentos necessários e à constante evolução das técnicas e tecnologias forenses. Além disso, a adaptação de modelos de GPC desenvolvidos para outros setores é importante no que tange a aplicação na Polícia Científica é importante, pois deve levar em consideração as particularidades e demandas únicas deste ambiente, incluindo as exigências legais e éticas envolvidas na investigação forense, bem como, ser pautado em uma abordagem flexível no que se refere as práticas de gestão (Pires et al., 2005). É mister que os modelos de GPC sejam adaptados de forma a reconhecer e valorizar as competências dos profissionais da Polícia Científica, ao mesmo tempo em que promovem o desenvolvimento de habilidades de liderança, trabalho em equipe e comunicação.

Outro desafio é a resistência à mudança por parte dos profissionais da PTC (Silva; Mota; Lima, 2022), pois está presente em qualquer implementação de novos processos ou práticas (Hernandez; Caldas, 2001), e a GPC não é exceção. Uma cultura organizacional tradicional, geralmente baseada em hierarquia, autoridade e tradição, pode dificultar a aceitação de novos métodos e práticas de gestão, especialmente quando envolvem mudanças na estrutura (Freitas, 1997; Coutinho, 2022;), bem como, na forma de avaliação de desempenho vistas como uma ameaça ao *status quo* dos policiais.

O estudo de Silva et al. (2022) apontou que a presença ou ausência de hierarquização rígida, juntamente com o preparo técnico-científico e a autonomia, impactam diretamente a tomada de decisão e a eficácia na gestão. O trabalho realizado em hospitais universitários destaca a correlação entre hierarquia, preparo técnico-científico e autonomia na tomada de decisões entre enfermeiros ibero-americanos. No entanto, aponta o desafio de superar barreiras hierárquicas e burocráticas, sugerindo que a gestão por competências pode ser útil para identificar áreas onde a hierarquia pode ser reduzida e a autonomia aumentada. Ressalta que um modelo organizacional com propriedades da burocracia profissional contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais pelo enfermeiro, tais como liderança, comunicação e tomada de decisão, favorecendo melhores condições de trabalho. Portanto, a gestão por competências pode promover a autonomia dos enfermeiros na tomada de decisões, desburocratizando processos e contribuindo para uma gestão do cuidado mais eficiente e centrada no paciente.

Combater resistências nas organizações requer uma abordagem estratégica e sensível às nuances da mudança. É essencial adotar diversos mecanismos que promovam a aceitação e a participação ativa dos membros do órgão. Uma abordagem inicial envolve uma comunicação clara e transparente, como também, a explicação detalhada dos motivos por trás da mudança, seus benefícios potenciais e como ela se alinha aos objetivos da organização. Essas ações dissipam a incerteza e reduzem as resistências no processo, além de, estabelecer um diálogo

aberto e incentivar a participação dos colaboradores no processo decisório, fortalecendo assim o comprometimento dos servidores.

Algumas medidas somam-se as já mencionadas, como a capacitação e o treinamento adequado, pois proporcionam às equipes de trabalho habilidades necessárias para se adaptarem às mudanças, demonstrando que a organização está investindo em seu desenvolvimento, gerando uma diminuição da resistência por meio do aumento da confiança e da competência empregadas no processo.

Por fim, incorporar agentes de mudança internos também se mostra uma estratégia eficaz. Identificar líderes influentes dentro da organização que possam atuar como defensores da mudança pode catalisar um ambiente mais propício à aceitação das transformações. Esses líderes podem servir como exemplos positivos e comunicadores eficazes, isto é, estão atentos e prontos para responder às preocupações e *feedbacks* dos colaboradores, transmitindo a visão da mudança de maneira mais convincente.

Em suma, combater as resistências que surgem na implantação da GPC exige uma abordagem holística que considere a comunicação, a capacitação, o envolvimento dos servidores, a cultura organizacional e a flexibilidade, mitigando assim, a falta de compreensão em relação aos benefícios da GPC (Montezano, 2019). Ao implementar essas estratégias de maneira integrada, é possível promover uma transição mais suave e eficiente em direção a uma organização adaptável e inovadora (Fu; Du; Wang, 2022; Ramírez Molina et al., 2021).

A falta de recursos e tecnologia é outro ponto crítico na implementação eficaz da GPC (Samaratunge; Coghill; Herath, 2008; Silva; Mota; Lima, 2022). É imprescindível que a gestão adote sistemas de informação de RH, ferramentas de avaliação de competências e treinamento para os gestores. Autores como Pasquali (2010) destacam a importância de aumentar os investimentos na esfera da segurança pública, com ênfase na condução de pesquisas científicas dentro dessas organizações. Isso visa a melhoria contínua dos membros e uma compreensão mais precisa de suas demandas. (Faiad et al., 2012).

Autores como Rocha; Barros Neto (2021); Silva (2021) apontam temas complexos que devem receber atenção redobrada visando não comprometer, ao longo do processo, o sucesso do modelo de gestão por competências, conforme consta na Tabela 8:

TABELA 8

**Desafios na implementação da GPC**

Tema	Discussão
Segurança da Informação	A sensibilidade inerente às operações policiais suscita preocupações relevantes de segurança significativas na implementação da GPC. A avaliação das competências dos policiais pode envolver a divulgação de informações sigilosas, o que pode ser arriscado se não for gerenciado adequadamente. Garantir a segurança dos dados durante o processo de avaliação é uma preocupação crítica. Assim, torna-se imperativo a implementação de medidas rigorosas de segurança da informação, visando proteger os dados sigilosos durante o processo de avaliação.

Padronização	A falta de padronização nas práticas de GPC pode dificultar a comparação de desempenho entre diferentes departamentos ou unidades policiais. Isso torna-se um obstáculo para a tomada de decisões informadas e para a identificação de melhores práticas em toda a organização.
Capacitação	A ausência de treinamento apropriado representa um obstáculo significativo na adoção da GPC. Os gestores policiais, bem como, os seus subordinados precisam entender os princípios relacionados ao modelo a ser implementado, os processos de avaliação e desenvolvimento, e como esses conceitos se aplicam ao seu trabalho cotidiano.
Alinhamento estratégico	É de suma importância o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização policial e os processos de GPC (Peixoto, 2022; Rodrigues; Matos; Pantoja, 2022), visando direcionar os esforços de forma assertiva e eficaz.
Transparência e confiança	São conceitos inegociáveis para que a GPC seja eficaz no processo de avaliação e desenvolvimento. Quando os policiais percebem que o processo é opaco ou que não podem confiar nas avaliações, a adesão à abordagem é prejudicada.

*Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados de Rocha; Barros Neto (2021); Silva (2021).*

Ao avaliar o impacto potencial da implementação da GPC na atividade policial, podemos vislumbrar melhorias significativas na eficiência operacional, na qualidade dos serviços prestados à sociedade e no desenvolvimento profissional dos servidores. A GPC pode facilitar uma melhor alocação de recursos humanos e uma gestão mais eficaz do desempenho individual, resultando em uma resposta mais rápida e eficiente às demandas por serviços de perícia criminal.

Em suma, a implementação da GPC na PTC representa um desafio complexo multidimensional que exige abordagens inovadoras, eficiência operacional, transparência, pesquisas científicas e uma gestão adaptativa para enfrentar as adversidades do ambiente contemporâneo (Dalmau; Silva; Canto, 2023), entretanto, oferece uma oportunidade significativa para promover uma gestão mais eficaz e orientada para resultados. Com o apoio adequado e o comprometimento das partes interessadas, é possível colher os benefícios de uma abordagem moderna e eficiente para a gestão de RH (Assunção; Thomé, 2023) neste importante setor da segurança pública.

## 7 Conclusões

A implementação da GEP na Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás é um desafio complexo, mas também oferece a oportunidade de melhorar a eficiência operacional, promover o desenvolvimento profissional dos policiais (Mlaouhi; Gzara; Cholez, 2021) e a criação de uma cultura organizacional transparente, resultando assim em uma força policial mais eficaz.

Ao longo deste artigo, foram explorados os desafios e as barreiras associados à alocação por competências nesse contexto específico. A análise revela a complexidade inerente à gestão

de recursos humanos em uma instituição voltada para a investigação técnico-científica, onde a eficiência na alocação de servidores, o alinhamento estratégico, o desenvolvimento contínuo, a construção de confiança, a alocação de recursos adequados, a garantia de segurança dos dados e a gestão do conhecimento oferecem um impacto direto e positivo na qualidade e na celeridade das análises forenses.

A compreensão dos desafios enfrentados, desde a identificação das competências necessárias até a alocação efetiva dos profissionais, é essencial para desenvolver estratégias de sucesso. A falta de alinhamento entre as competências individuais e as demandas específicas de cada setor pode resultar em lacunas operacionais significativas (Darling; Cunningham, 2016). Além disso, a complexidade das funções desempenhadas pelos profissionais na Polícia Técnico-Científica destaca a importância de uma abordagem holística na gestão de recursos humanos, integrando não apenas as habilidades técnicas, mas também as competências comportamentais e de liderança.

Neste contexto, a implementação de sistemas de gestão de competências e a promoção de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento contínuo dos colaboradores emergem como estratégias fundamentais para superar tais desafios (Strużyna; Marzec; Bozionelos, 2021). As avaliações de desempenho que levem em consideração não apenas as realizações individuais, mas também a contribuição para objetivos organizacionais, a comunicação transparente sobre as necessidades de cada setor e o entendimento das competências disponíveis são elementos-chave para superar as barreiras identificadas. Além disso, a promoção de uma liderança capaz de alinhar as estratégias organizacionais com as necessidades individuais e de equipe, mostrou-se fundamental para o sucesso na gestão de pessoas.

Diante desses desafios, é crucial adotar uma abordagem holística que considere a comunicação eficaz, o envolvimento dos servidores, a cultura organizacional e a flexibilidade. Somente assim poderemos mitigar as resistências e colher os benefícios de uma abordagem moderna e eficiente para a gestão de Recursos Humanos na Polícia Científica.

Em última análise, a implementação da Gestão Estratégica de Pessoas na Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás enfrenta desafios significativos na alocação por competências. No entanto, ao compreender essas adversidades e implementar estratégias que promovam o desenvolvimento contínuo, a colaboração efetiva e a utilização de tecnologias inovadoras, é possível superar as barreiras identificadas e fortalecer a capacidade da instituição em atender às demandas complexas da sociedade goiana (Assunção; Thomé, 2023), atingindo a eficiência operacional e o alcance de resultados extraordinários em sua missão crucial no sistema de justiça criminal.

Embora este estudo ofereça *insights* valiosos sobre os desafios e oportunidades relacionados à implementação da GPC na Polícia Científica, é importante reconhecer suas limitações. Uma das limitações é a falta de uma abordagem empírica direta, já que este trabalho se baseou principalmente em análise de literatura e estudos de caso. Dessa forma, seria vantajoso para pesquisas futuras realizar estudos de campo que envolvam a coleta de dados primários, como entrevistas com profissionais da Polícia Científica e análise de dados quantitativos sobre a eficácia da implementação da GPC. Além disso, a generalização dos resultados pode ser limitada devido à natureza específica do contexto investigado. Portanto, seria interessante realizar estudos comparativos em diferentes organizações policiais ou em

diferentes países para entender como as variações contextuais afetam a implementação da GPC. Outra limitação é a falta de consideração de diferentes perspectivas, como a dos líderes policiais, gestores de recursos humanos e políticas públicas. Pesquisas futuras poderiam abordar essas lacunas ao explorar as percepções e experiências desses diferentes *stakeholders* em relação à GPC na Polícia Científica. Além disso, há espaço para investigar o impacto da GPC não apenas na eficiência operacional, mas também na satisfação e no bem-estar dos profissionais policiais, bem como em sua capacidade de atender às demandas crescentes por serviços de perícia criminal. Em resumo, este estudo lança luz sobre importantes questões relacionadas à implementação da GPC na Polícia Científica, mas também identifica várias áreas para futuras investigações que podem aprofundar nossa compreensão e informar práticas mais eficazes de gestão de recursos humanos nesse contexto específico.

## 8 Referências bibliográficas

ALMEIDA NETO, H. S. C.; BARBOSA, M. F. N.; BARBOSA, E. M. Contribuições da gestão por competências na administração pública: um estudo no instituto brasileiro de geografia e estatística da Paraíba. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 3, 2020.

ANDRADE, C. R.; CKAGNAZAROFF, I. B. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 3, 2018.

AQUINO, G. M.; COELHO JÚNIOR, F. A. **Percepção de justiça organizacional e de efetividade da gestão por competências por policiais federais**. Dissertação de mestrado—Brasília: Universidade de Brasília, 2020.

ASSUNÇÃO, L. L. R. DE; THOMÉ, C. Gestão por competências na administração pública: Uma revisão sistemática. **Boletim de Conjuntura**, v. 16, n. 47, p. 54–72, 2023.

BASTOS, F. C. C. ET AL. Competence-based management: An analysis of competences on the perspective of ibama public servants. **Dialnet**, v. 9, n. 1, 2019.

BATISTA, M. G. D.; SANTOS, V. D. DE A.; BATISTA, G. B. DE M. A implementação de câmeras corporais como ferramenta de transparência e responsabilidade policial. **OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA**, v. 21, n. 12, p. 26980–27001, 22 dez. 2023.

BEAL, A. **Gestão Estratégica da Informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. ENAP ed. Brasília: ENAP, 2019.

BITTENCOURT, D. F. DE. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações**. 2ª ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2012.

BONDARENKO, V. et al. Scientific tools for forming professional competence of patrol police officers. **International Journal of Evaluation and Research in Education**, v. 11, n. 2,

p. 687–695, 1 jun. 2022.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. 1st. ed. New York: Wiley, 1991.

BRAGA, T. F. et al. Gestão por competências e polícia militar de Minas Gerais: Uma análise metodológica dos limites e possibilidades. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)**, v. 4, n. 9, p. 91–111, 3 jul. 2021.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 3rd. ed. Michigan: Jossey-Bass, 2011.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CARVALHO, J. N. F. DE; SILVA, A. DE S. Motivação no setor público como ferramenta estratégica de gestão: desafios e reflexões. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 306–321, 31 dez. 2019.

CORSO, J. M. DEL et al. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, v. 10, p. 49–57, 2014.

COUTINHO, M. R. P. **O impacto do teletrabalho na cultura organizacional da Llorete y Cuenca Portugal**. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 2022.

DALMAU, M. B. L.; SILVA, C. S.; CANTO, J. P. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 9, 2023.

DARLING, S. D.; CUNNINGHAM, J. B. Underlying values and competencies of public and private sector managers. **Asian Education and Development Studies**, v. 5, n. 4, 2016.

DÖRING, M. How-to bureaucracy: a concept of citizens administrative literacy. **Administration and Society**, v. 53, n. 8, 2021.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51–64, 1 jan. 2006.

DUARTE, C. S. M. F. Competências Comunicacionais - Um desafio à atuação policial. **INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**, v. 1, n. 1, p. 1–20, 3 jul. 2019.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161–176, abr. 2000.

FAIAD, C. et al. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 32, n. 2, p. 388–403, 2012.

FERREIRA, N. S. DE A. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 257–272, ago. 2002.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. Em: **As pessoas na organização**. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11–34.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: 2001, 2001.

FRANÇA, F.; LEITE, G. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. 2ª

ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 1995.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FU, H.; DU, Y.; WANG, Z. Authentic leadership and taking charge behavior: A moderated mediation model of psychological capital and occupational calling. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 9, 1 maio 2022.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2007.

GRANT, K.; GARAVAN, T.; MACKIE, R. Coaction interrupted: logic contestations in the implementation of inter-organisational collaboration around talent management in the public sector in Scotland. **European Management Review**, v. 17, n. 4, 2020.

GRZESIK, K.; PIWOWAR-SULEJ, K. Project managers' competencies and leadership styles from the perspective of organizations functioning in Poland. **Journal of Entrepreneurship Management and Innovation**, v. 14, n. 3, 2018.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503–521, 5 set. 1987.

HERNANDEZ, J. M. DA C.; CALDAS, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31–45, jun. 2001.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241–258, 20 fev. 2006.

LAWLER, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 1, p. 3–15, 21 jan. 1994.

LOPES, C. P. C. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. Monografia—Recife: Universidade Católica de Pernambuco, 2007.

LOPES, F. J. et al. Competency management, knowledge management and corporative education: a study on brazilian companies. **Journal on Innovation and Sustainability RISUS**, v. 11, n. 4, p. 147–158, 8 jan. 2021.

MAHMOOD, R. ET AL. The mediating effects of employee competency on the relationship between training functions and employee performance. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 8, n. 7, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDES, J. F. DE S. **Gestão de competências: Um modelo de avaliação de desempenho para a polícia de segurança pública**. Tese de doutorado—Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa, 18 dez. 2009.

MLAOUHI, K.; GZARA, L.; CHOLEZ, C. Use of competency management methods and tools in project-based organizations. **HAL Open Science**, 2021.

MONTEZANO, L. ET AL. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, 2019.

NIETO ROJAS, J. H.; NIETO ALDANA, J. C.; MORENO DAZA, J. Modelo holístico de liderança policial. **Revista Logos, Ciencia & Tecnología**, v. 10, n. 2, p. 89–113, 5 abr. 2018.

OLIVEIRA JÚNIOR, O. C. DE. **Gestão por competências: uma ferramenta administrativa para auxiliar na designação das funções de Comandante Regional, de batalhão e de companhia independente na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. p. 117–144, 2015.

OP DE BEECK, S.; HONDEGHEM, A. Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration. p. 1–36, 2010.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. 1ª ed. [s.l.] Artmed, 2010. v. 1

PEIXOTO, A. A. **A ética na gestão por competências: estudo de caso em uma instituição federal de ensino brasileira**. São Leopoldo: Dissertação de Mestrado em Teologia, 2022.

PIOTROWSKI, A.; RAWAT, S.; BOE, O. Effects of organizational support and organizational justice on police officers' work engagement. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 21 jul. 2021.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PODMETINA, D. ET AL. Developing a competency model for open innovation. **Management Decision**, v. 56, n. 6, 2018.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2021.

RAMÍREZ MOLINA, R. I. et al. **People management model from a sustainable approach: Theories and reflections**. Procedia Computer Science. **Anais...Elsevier B.V.**, 2021.

ROCHA, M. J. T.; BARROS NETO, J. P. DE. Implementing Competence Management. **Journal on Innovation and Sustainability RISUS**, v. 12, n. 4, p. 126–132, 23 dez. 2021.

RODRIGUES, K. ; MATOS, J. C.; PANTOJA, M. J. Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura. **Revista da UI-IPSantarém**, v. 10, n. 4, 2022.

SAMARATUNGE, R.; COGHILL, K.; HERATH, H. Tsunami engulfs sri lankan Governance. **International Review of Administrative Sciences**, v. 74, n. 4, 2008.

SANTOS, V. DOS; BEUREN, I. M.; ISSIFOU, M. Efeitos da Avaliação de Desempenho na Performance Gerencial Mediada pelo Feedback e Sistema de Recompensas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 1, p. 38–58, 30 abr. 2019.

SILVA, A. O.; MOTA, F. P. B.; LIMA, T. B. Desafios enfrentados por Instituições Federais de Ensino na Gestão de Competência. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 20, n. 1, 2022.

SILVA, A. B. DA. **Gestão de pessoas por competência nas instituições públicas brasileiras**. 2ª ed. João Pessoa: UFPB, 2021.

SILVA, F. M. DA; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 685–693, 11 nov. 2013.

SILVA, G. T. R. DA et al. Fatores influenciadores do processo decisório de enfermeiros em hospitais universitários ibero-americanos. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 30, 2022.

SILVA, T. B. DA. Gestão de Pessoas por competências na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, p. 301–312, 2017.

STRUŻYNA, J.; MARZEC, I.; BOZIONELOS, N. Competency management in bureaucratic organizations: Evidence from the polish public administration. **European Management Review**, v. 18, n. 2, 2021.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração

pública brasileira - uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p. 426–450, 30 set. 2022.

VOGEL, C. et al. Inovação no serviço público. **Boletim Economia Empírica**, p. 4–12, set. 2021.

ZWIR, G. A. Gestão por competência como ferramenta para a estratégia organizacional na polícia militar. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 12884–12901, 18 fev. 2022.

**CAPÍTULO 4 - LIDERANÇA NA ATIVIDADE POLICIAL: UM ENFOQUE INTEGRATIVO SOB O OLHAR DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS<sup>13</sup>**

---

<sup>13</sup> Artigo submetido à Revista de Administração Pública em 23/09/2024.

## **Liderança na atividade policial: Um enfoque integrativo sob o olhar da gestão por competências.**

*Wagner Barcellos da Silva<sup>14</sup>*

*Dayane de Cássia Galvão<sup>15</sup>*

*Solon Bevilaqua<sup>16</sup>*

### **Resumo**

O artigo aborda a importância da liderança e da Gestão por Competências (GPC) nas organizações policiais, destacando sua relevância para a modernização e o aprimoramento dessas instituições, com o objetivo de analisar como a implementação efetiva desses princípios pode impactar positivamente na eficiência operacional. Por meio de uma revisão bibliográfica, foram analisados o impacto da liderança na condução da GPC, os benefícios dessa abordagem para as organizações policiais, exemplos de boas práticas e estudos de caso, além das considerações sobre o contexto nacional e internacional. Os resultados demonstram que uma liderança engajada e orientada para o desenvolvimento é fundamental para o sucesso desta prática de gestão de pessoas, resultando em melhorias no desempenho operacional, satisfação dos policiais e fortalecimento da relação com a comunidade. Exemplos de implementação bem-sucedida no Brasil e exterior reforçam a eficácia dessa abordagem, enquanto as lições aprendidas em diferentes contextos destacam a importância dos estudos acerca do tema, da adaptação e aplicação desses princípios. Conclui-se que a liderança e a GPC quando combinadas formam um alicerce para o aprimoramento das práticas policiais, promovendo uma cultura de excelência e responsabilidade dentro das organizações policiais, bem como, preparando as instituições para enfrentar os desafios contemporâneos e atender às demandas da sociedade.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão por Competências. Eficiência operacional. Organizações policiais. Modernização.

### **Leadership in police activity: an integrative approach from the perspective of competency management**

The article addresses the importance of leadership and Competency Management (GPC) in police organizations, highlighting their relevance for the modernization and improvement of these institutions, with the objective of analyzing how the effective implementation of these principles can positively impact operational efficiency. Through a bibliographic review, the impact of leadership in conducting GPC, the benefits of this approach for police organizations,

---

<sup>14</sup> Licenciado em Física pela Universidade de Brasília (UNB), Especialista em Escrita e Fazenda pela Marinha do Brasil (MB), Perito Criminal do Estado de Goiás.

<sup>15</sup> Graduação em Farmácia-Bioquímica e Mestrado em Química de Produtos Naturais pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Especialista em Farmacologia e Interações Medicamentosas pelo Grupo Educacional Uninter, Perito Criminal do Estado de Goiás.

<sup>16</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Especialização Altos Estudos em Defesa pela Escola Superior de Defesa (ESD), Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Doutorado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC GO) e Pós Doutorado em Gestão na Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Docente permanente do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Goiás.

examples of best practices, and case studies, as well as considerations on the national and international context, were analyzed. The results demonstrate that engaged and development-oriented leadership is fundamental to the success of this human resource management practice, resulting in improvements in operational performance, police satisfaction, and strengthening the relationship with the community. Examples of successful implementation in Brazil and abroad reinforce the effectiveness of this approach, while the lessons learned in different contexts highlight the importance of studies on the subject, and the adaptation and application of these principles. It is concluded that leadership and GPC, when combined, form a foundation for the improvement of police practices, promoting a culture of excellence and responsibility within police organizations, as well as preparing institutions to face contemporary challenges and meet society's demands.

**Keywords:** Leadership. Competency Management. Operational efficiency. Police organizations. Modernization.

### **Liderazgo en la actividad policial: un enfoque integrador desde la perspectiva de la gestión por competencias**

El artículo aborda la importancia del liderazgo y la Gestión por Competencias (GPC) en las organizaciones policiales, destacando su relevancia para la modernización y el mejoramiento de estas instituciones, con el objetivo de analizar cómo la implementación efectiva de estos principios puede impactar positivamente en la eficiencia operativa. A través de una revisión bibliográfica, se analizaron el impacto del liderazgo en la conducción de la GPC, los beneficios de este enfoque para las organizaciones policiales, ejemplos de buenas prácticas y estudios de caso, además de las consideraciones sobre el contexto nacional e internacional. Los resultados demuestran que un liderazgo comprometido y orientado al desarrollo es fundamental para el éxito de esta práctica de gestión de personas, resultando en mejoras en el desempeño operativo, satisfacción de los policías y fortalecimiento de la relación con la comunidad. Ejemplos de implementación exitosa en Brasil y en el extranjero refuerzan la eficacia de este enfoque, mientras que las lecciones aprendidas en diferentes contextos destacan la importancia de los estudios sobre el tema, la adaptación y aplicación de estos principios. Se concluye que el liderazgo y la GPC, cuando se combinan, forman una base para la mejora de las prácticas policiales, promoviendo una cultura de excelencia y responsabilidad dentro de las organizaciones policiales, así como preparando a las instituciones para enfrentar los desafíos contemporáneos y atender a las demandas de la sociedad.

**Palabras clave:** Liderazgo. Gestión por Competencias. Eficiencia operativa. Organizaciones policiales. Modernización.

## **1 Introdução**

A liderança é um elemento fundamental em diversas esferas da sociedade, desempenhando um papel crucial na prática da administração pública contemporânea (Bergue, 2019). No âmbito da atividade policial, essa importância é ainda mais evidente, uma vez que a segurança pública é um pilar fundamental para o bem-estar e a ordem social. Neste contexto, a aplicação de princípios da gestão por competências pode proporcionar uma abordagem integrativa gerando um impacto significativo não apenas no desempenho operacional, mas

também na confiança da comunidade nas instituições policiais. Portanto, compreender como a liderança pode ser aprimorada e explorar a interseção com a gestão por competências gera estudos alinhados com as necessidades contemporâneas essenciais para garantir uma resposta eficaz aos desafios enfrentados pelas organizações policiais (Nieto Rojas, Nieto Aldana, & Moreno Daza, 2018).

A revisão literária tem como foco principal explorar a relação entre liderança e gestão por competências no contexto da atividade policial. Embora a liderança já seja amplamente discutida na literatura (Lustosa Bandeira, Rocha de Arruda, César de Aquino Cabral, & Maria dos Santos, 2017), a abordagem integrativa com as competências policiais ainda é pouco explorada nesse contexto específico. Portanto, este estudo busca preencher essa lacuna ao investigar a resposta para a seguinte questão: Como a integração entre liderança e gestão por competências pode aprimorar o desempenho operacional das organizações policiais?

Neste artigo, mostramos como a integração da liderança e da GPC pode proporcionar benefícios significativos para as organizações policiais. Por meio de uma revisão abrangente da literatura e análise de estudos de caso, demonstramos como líderes transformacionais e orientados para o desenvolvimento podem promover uma cultura de aprendizado contínuo, identificação e desenvolvimento de competências-chave em suas equipes. Os resultados deste estudo destacam a importância de uma liderança eficaz na condução bem-sucedida da gestão por competências e seus impactos positivos no desempenho operacional (Demo, Fogaça, & Costa, 2018; Vergilio, 2006), na satisfação dos policiais, como também, no fortalecimento da relação com a comunidade, contribuindo para uma atividade policial mais eficaz e responsável (Bergue, 2019; Nieto Rojas et al., 2018).

Em contraste com outros estudos sobre liderança no ambiente policial, este trabalho se destaca por sua abordagem integrativa, que reconhece a importância das competências individuais e organizacionais para o sucesso das instituições policiais. Enquanto trabalhos anteriores se concentraram principalmente em aspectos isolados da liderança ou da gestão por competências, este artigo busca explorar a sinergia entre esses dois conceitos, reconhecendo a importância de ambos para o sucesso das organizações e oferecendo informações valiosas para aprimorar as práticas de liderança e gestão nos órgãos policiais.

O presente artigo segue uma organização em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. Na segunda, discute-se a liderança e a gestão por competências com ênfase no contexto do serviço público. Na terceira, são apresentados os caminhos metodológicos para a investigação. A quarta aborda os principais resultados e discussão e, a última seção dedica-se à apresentação das considerações finais.

## **2 Contextuação Teórica**

### **2.1 A liderança no contexto do serviço público: Traçando os limites conceituais**

A revisão da literatura começará com uma análise crítica de estudos anteriores sobre liderança no setor público, identificando lacunas e áreas pouco exploradas. Serão abordadas as mudanças significativas no papel do gestor público, tanto em termos sociais quanto tecnológicos, justificando a necessidade de líderes mais adaptáveis. A revisão também se debruçará sobre modelos de competências relevantes para a liderança contemporânea, buscando identificar elementos essenciais que contribuem para a eficácia de líderes nesse contexto.

Examinaremos os elementos-chave que contribuem para a definição de liderança no serviço público, levando em consideração fatores como responsabilidade pública, transparência, prestação de contas e a necessidade de equilibrar as demandas da comunidade com eficiência organizacional.

A abordagem analítica adotada, também, contempla a liderança em uma perspectiva mais abrangente, reconhecendo-a como uma dimensão que, embora faça parte do papel do gestor, não se restringe a ele (Bergue, 2019; Nieto Rojas et al., 2018).

A formulação de uma definição de liderança com relevância para o contexto do serviço público é permeada pela dimensão política das organizações e inclui elementos de poder e autoridade. Em algumas perspectivas, as organizações públicas são identificadas como espaço de rivalidades, conflitos de interesse e disputas de poder, dado que os servidores públicos frequentemente buscam espaço para alcançar objetivos individuais ou coletivos (Bergue, 2019). Desta forma, a instituição está alinhada com a visão Werberiana, conforme Bianchi, Quishida, e Foroni (2017, p. 44):

A organização não consegue ter clareza das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, pois as relações de poder continuamente afetam a implementação dessas práticas, por meio dos conflitos e das relações de influência. O foco da gestão pode ser, ainda, administrar interesses individuais que muitas vezes se disfarçam em objetivos organizacionais.

Abordar a organização como uma estrutura material e humana voltada para a consecução de um objetivo comum revela uma perspectiva organizacional restrita, de escassa utilidade para a administração de recursos humanos (Bergue, 2019).

De maneira geral, as organizações públicas não possuem um objetivo comum dominante, exceto no âmbito formal. Na prática, coexistem objetivos individuais e institucionais, muitas vezes refletindo interesses pessoais ou de grupos. Ignorar essa dimensão política na gestão de pessoas, ao limitar a capacidade de compreensão da realidade em toda a sua complexidade, sujeita a liderança, especialmente nas organizações do setor público, a uma abordagem simplista e desconectada da realidade, resultando em falta de efetividade. Assim, torna-se essencial que os gestores compreendam e considerem de maneira mais aprofundada a dimensão do poder nas organizações, dado seu vínculo com os conflitos que surgem, especialmente no que tange a gestão de pessoas (Bergue, 2019).

Ao aprofundar a compreensão do conceito de liderança, procura-se uma abordagem que integre tanto os aspectos conceituais quanto as aplicações práticas, utilizando elementos que contribuem para o desenvolvimento de competências geralmente vinculadas a uma execução eficaz. A liderança, fundamentalmente, constitui uma dinâmica que implica no exercício de influência e na combinação de diversas fontes de autoridade legítima (como conhecimento, posição formal, antiguidade, entre outras). Assim, configura-se como um conceito simples e polifacetado, permitindo diversas abordagens e perspectivas de análise (Bergue, 2019).

A literatura nos remete a visão de que na segunda metade do século passado, a ênfase recaía sobre o líder, que empregava uma abordagem diretiva para influenciar o comportamento dos subordinados. Da perspectiva individualista e focada no líder, a liderança também evoluiu para incorporar o coletivo de indivíduos envolvidos no processo de influência. Termos como objetivos, metas e resultados, mencionadas nos conceitos, ressaltam a crucial necessidade de a

liderança estar alinhada com as diretrizes organizacionais (Bianchi et al., 2017).

Conforme Day e Harrison (2007) a liderança pode ser examinada em diversos níveis, onde a progressão entre eles está estreitamente relacionada à expansão, interligação e potencial de desenvolvimento.

**TABELA 1 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE LIDERANÇA E SEUS NÍVEIS DE ATUAÇÃO**

Nível	Conceito de Liderança adotado	Teorias abrangentes
Básico	O papel da liderança fundamenta-se na autoridade.	a. Teoria dos Traços; b. Teoria Comportamental.
Intermediário	Liderança é o processo pelo qual indivíduos exercem influência uns sobre os outros.	a. Teoria Contingencial; b. Teoria Transacional.
Avançado	O papel da liderança é fundamentado na capacidade de influenciar e inspirar, indo além do simples exercício de autoridade. Capaz de fomentar uma relação de interdependência entre as pessoas envolvidas.	Teoria Transformacional, cujo os conceitos abrangidos são: a. Construção e aprimoramento das habilidades individuais e coletivas; b. Desenvolvimento de vínculos interpessoais; c. <i>empowerment</i> ; d. Colaboração; e. Desenvolvimento de projetos que transcendem os limites da organização à qual pertencem.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir dos dados de Day e Harrison (2007) e Israel (2021).

A Tabela 1 aborda algumas das teorias da liderança, bem como, evidencia as diversas mudanças nas últimas décadas, fato este que reitera a complexidade desta habilidade, ao mesmo tempo em que demonstra sua constante renovação em sintonia com o progresso humano (Israel, 2021).

A Teoria dos Traços na liderança é uma das abordagens fundamentais para compreender o que diferencia líderes de não líderes. Ao se concentrar nas características pessoais e qualidades individuais, essa teoria busca identificar os atributos que tornam alguém mais propenso a assumir papéis de liderança. Sua gênese se deu com as pesquisas que estavam disponíveis sobre liderança entre os anos de 1904 e 1948, proporcionando uma sistematização do estudo da liderança, uma vez que conseguiu identificar traços de personalidade característicos de líderes eficazes (Bergamini, 1994), bem como importância das competências e características físicas na percepção e no desenvolvimento de líderes eficazes. No entanto,

pesquisas subsequentes demonstraram que tais características não são exclusivas de líderes e que outros fatores, como circunstâncias ambientais e contextuais, desempenham um papel significativo na eficácia da liderança. Apesar disso, os traços de personalidade continuam sendo considerados importantes para prever a percepção da liderança, ainda que não sejam determinantes absolutos de sua eficácia (Israel, 2021).

A Teoria Comportamental representou um avanço significativo no estudo dos padrões de comportamento dos líderes. Ao invés de se concentrar exclusivamente nas características de personalidade dos líderes, essa abordagem enfatiza os comportamentos observáveis e as ações dos líderes no contexto organizacional. Estudos, como os realizados pela Universidade de Ohio, destacam a distinção entre estilos de liderança autocráticos, orientados para a tarefa, e democráticos, focados nas pessoas, demonstrando a importância dos comportamentos na dinâmica de liderança. Apesar dos avanços, ainda persiste o desafio de identificar traços e comportamentos de liderança universalmente eficazes, ressaltando a complexidade do fenômeno da liderança (Israel, 2021).

A Teoria Contingencial, fundamentada na adaptação do estilo de liderança conforme a maturidade dos liderados, representa um marco na compreensão dinâmica da liderança organizacional. Essa abordagem considera dois aspectos cruciais: a maturidade no desempenho das tarefas e a maturidade psicológica dos liderados. Ao contrário das teorias anteriores que atribuíam a liderança a traços inatos, a Teoria Contingencial enfatiza a importância do ajuste do líder às diferentes situações e contextos. Nesse sentido, a eficácia do líder é percebida não apenas como uma característica inata, mas sim como uma habilidade que pode ser cultivada e desenvolvida ao longo do tempo. Este enfoque contingencial ressalta a necessidade de uma liderança flexível e adaptável, capaz de responder de maneira eficaz às demandas variáveis do ambiente organizacional, desde que as organizações forneçam treinamento adequado e promovam um ambiente propício para a atuação eficaz do líder (Israel, 2021).

A Teoria da Liderança Transacional é uma abordagem baseada em trocas da interação entre líderes e liderados. Nessa perspectiva, a liderança é vista como um processo de negociação, onde os líderes oferecem recompensas aos liderados em troca do cumprimento de tarefas específicas. Essas recompensas podem incluir incentivos materiais, como bônus ou promoções, e são utilizadas pelo líder como forma de manter a lealdade e o comprometimento dos liderados. No entanto, essa relação é contingente ao interesse mútuo das partes envolvidas e tende a ser temporária, uma vez que o poder do líder está intrinsecamente ligado à sua capacidade de oferecer benefícios e sanções (Israel, 2021). Dentro de uma perspectiva oposta, emerge a Teoria da Liderança Transformacional na qual destaca-se por sua ênfase na motivação intrínseca dos liderados e na capacidade dos líderes de inspirar e elevar seus seguidores. Em contraste com abordagens tradicionais, essa teoria reconhece que a motivação não é apenas impulsionada por recompensas externas, mas também está ligada a aspectos internos e pessoais. Os líderes transformacionais buscam compreender e satisfazer as necessidades mais profundas dos seguidores, promovendo não apenas o alcance de metas organizacionais, mas também o crescimento pessoal e o desenvolvimento de habilidades de liderança entre os liderados. Esse tipo de liderança cria um ambiente de estímulo mútuo, capacitando-os a assumir papéis de liderança por si próprios (Israel, 2021).

No contexto público, existem distinções específicas que tornam a liderança no serviço ao cidadão única em comparação com outros setores. Alguns fatores são preponderantes na

análise da liderança no serviço à população, pois, evidenciam idiossincrasias, atinentes ao tema em estudo, em diversos níveis de complexidade, entre os quais podemos destacar a natureza do serviço público, as expectativas dos cidadãos e a complexidade das estruturas organizacionais governamentais, isto é, fatores como o perfil médio da equipe em termos de formação e experiência, juntamente com a natureza e complexidade das relações e atividades nas organizações públicas, exercem influência nas competências necessárias para liderança nesse contexto específico. A dinâmica do trabalho e das trajetórias de carreira no setor público impõe restrições, sejam elas legais, estruturais, relacionais ou de confiança, à designação de líderes. Isso resulta, por vezes, em opções limitadas entre os perfis disponíveis, requerendo soluções alternativas. Estas soluções, ao demandarem abordagens inovadoras, devem superar a tendência recente de uma transposição acrítica de tecnologias e conceitos do campo da gestão privada para o complexo ambiente do serviço público, especialmente no que diz respeito à dimensão ética, muitas vezes com propósitos predominantemente simbólicos (Bergue, 2019).

Autores como Bianchi et al. (2017) e Bergue (2019) ao analisarem, no cenário público, o exercício da liderança apontam desafios ao aperfeiçoamento dos líderes que funcionam, na maior parte dos casos, como bloqueios ante a evolução do tema. Os estudos apontam que o início de um avanço significativo no assunto deve envolver a implementação ou reorganização das abordagens de mapeamento, bem como, do ensino e aprendizado de competências relevantes para o setor público, respeitando as particularidades de cada instituição. Entende-se que com uma análise mais cuidadosa das metodologias, acredita-se que seja possível resolver os desafios decorrentes da natureza das relações de trabalho, assim como, superar as dificuldades na identificação das competências necessárias e as limitações nas propostas tanto metodológicas quanto de conteúdo.

O setor público enfrenta um conjunto único de desafios que exigem uma abordagem adaptativa, flexível e ao mesmo tempo dinâmica por parte do líder. Com a crescente complexidade das operações governamentais e o ritmo acelerado das mudanças, os modelos tradicionais de liderança de comando e controle já não são suficientes (Paarlberg & Lavigna, 2017). Em vez disso, a liderança adaptativa, caracterizada pela flexibilidade e capacidade de resposta, emerge como uma abordagem crítica para lidar com as demandas do setor público, pois, enfatiza a capacidade de responder a complexidade das operações governamentais e a natureza dinâmica do ambiente político, baseando-se na compreensão de que as organizações e os seus ambientes estão em constante evolução e que os líderes devem ser capazes de adaptar as suas estratégias e abordagens visando identificar e responder às tendências emergentes, promover uma cultura de inovação e experimentação, bem como, por intermédio da qualificação, envolver as partes interessadas, construir confiança nos processos e criar uma visão compartilhada para o futuro (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009; Paarlberg & Lavigna, 2017).

Por fim, toda a sustentação que um líder precisa para atender as expectativas da instituição deve estar sustentada por uma vasta e densa formação. A promoção de uma cultura de inovação e experimentação, na qual, - em um ambiente controlado - os líderes sejam encorajados a assumir riscos calculados, experimentar novas abordagens e aprender com as suas experiências torna-se de vital importância (Paarlberg & Lavigna, 2017). Somado a isto, Heifetz et al. (2009) afirma que o líder deve vivenciar oportunidades de aprendizagem experiencial, sendo esta uma componente crítica do desenvolvimento de liderança no setor

público, pois, inclui oportunidades de experiência prática, mentoria, *coaching* e *feedback*. É importante também construir um canal de liderança diversificado, para tanto, os programas de desenvolvimento de líderes no setor público devem reconhecer a importância de recrutar e desenvolver gestores de diversas origens, experiências e perspectivas (Bryson et al., 2014).

## 2.2 Gestão por Competências (GPC)

Para compreender plenamente o significado e o potencial abrangente da gestão de pessoas por competências na administração pública, é necessário, em primeiro lugar, estabelecer uma definição clara do que se entende por competência. Dada a abrangência dos vários aspectos relacionados ao conceito de competências, esta pesquisa segue a abordagem proposta por Carbone, Tonet, Silva Bruno, e Brandão e Silva (2016, p. 48):

Entendemos competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

A competência, dentro do cenário da gestão organizacional, é um elemento crucial para o sucesso das instituições em todo o mundo. Neste contexto estão abrangidas as habilidades de liderança, tomada de decisão, coordenação de recursos e adaptação a mudanças em um ambiente de trabalho que está constantemente evoluindo.

A GPC no âmbito do serviço público, com a transição em andamento por meio de processos de reformulação administrativa, ocorre em diferentes esferas governamentais e níveis de intensidade. Essa abordagem estabelece uma relação essencial com o conceito de meritocracia, que é pouco usual, mas fundamental para a gestão de pessoas (Gomes Maia, Machado Moraes, & Castilhos de Oliveira Freitas, 2011).

Ao pensar a gestão de pessoas sob a perspectiva das competências, o foco de atenção se desloca de cargos ou carreiras para pessoas, suas competências e correspondentes mobilizações para as atribuições e parâmetros formais de admissão, lotação e promoção para estratégias de desenvolvimento dos servidores orientadas pelas capacidades necessárias à realização das entregas de interesse público. Dessa forma, a gestão por competências no serviço público envolve uma mudança de perspectiva e foco na compreensão e desenvolvimento de habilidades e competências, em detrimento de uma abordagem tradicional centrada em cargos e carreiras, tanto para os líderes quanto para seus subordinados. Esse processo envolve a identificação de necessidades, a elaboração de estratégias e a monitorização do progresso, a fim de garantir que o ambiente de trabalho seja capaz de valorizar a criatividade, a inovação e a capacidade de enfrentar desafios, tornando-se mais eficiente e eficaz, alinhado ao conceito de meritocracia (Bergue, 2019). É mister entendermos que a administração de recursos humanos não se limita apenas às interações entre as pessoas, mas, sobretudo, envolve as relações entre processos e entre pessoas e processos (Bianchi et al., 2017).

Ao integrar o conceito fundamental de competência com outros temas correlatos de

grande relevância na gestão de pessoas no serviço público, como o desempenho, a capacitação e a alocação de recursos humanos (Mourtzis, Siatras, Angelopoulos, & Panopoulos, 2021), surge a ideia de que a base essencial para a implementação da gestão por competência é gerar impactos significativos no gerenciamento de desempenho. Esse, por sua vez, influencia as demandas de capacitação e fornece indicações sobre as possibilidades e potencialidades de alocação ou realocação de pessoas (Bergue, 2019).

Percebe-se que o senso de competências, representado pelo mapeamento das necessárias e existentes para evidenciar lacunas, está intrinsecamente ligado ao conceito de mobilização. A ponto de se afirmar que a mera posse de competências (estoque) tem pouco ou nenhum valor, a menos que sejam empregadas (mobilizadas) para a geração de valor público (fluxo) (Bergue, 2019).

O estudo conduzido por Lan e Hung (2018) ressaltou a importância de líderes competentes na administração pública vietnamita, cujas habilidades foram essenciais para impulsionar mudanças e superar obstáculos. A partir de um modelo integrado de liderança, foi desenvolvido um *framework* de competências para os líderes, evidenciando a interconexão essencial entre liderança e competência. A pesquisa destacou que o sucesso dos líderes na administração pública do Vietnã está estreitamente vinculado ao desempenho de seus seguidores. Os líderes estão cada vez mais focados na gestão de mudanças, no aprendizado contínuo e na automotivação. O *framework* de competências identificado na pesquisa proporcionou uma base sólida para o desenvolvimento de políticas de liderança no setor público vietnamita, contribuindo assim para superar os desafios e impulsionar a eficácia da administração pública no país.

### 2.3 GPC na atividade Policial

A GPC no cotidiano policial é reconhecida como uma abordagem estratégica crucial diante das demandas complexas da aplicação da lei na sociedade contemporânea. Essa prática envolve um processo contínuo de identificação, desenvolvimento e avaliação das competências individuais e organizacionais dos policiais, visando alinhar suas habilidades com as metas institucionais e comunitárias. Além de destacar a importância das competências técnicas, a GPC na polícia reconhece a relevância dos aspectos comportamentais, éticos e emocionais dos agentes para lidar com situações desafiadoras. Sua implementação eficaz não apenas melhora o desempenho operacional, mas também fortalece a confiança do público e promove uma cultura de responsabilidade e aprendizado contínuo. No entanto, enfrenta desafios e barreiras no momento de sua implementação e aprimoramento, requerendo um compromisso organizacional sólido e uma liderança engajada. Reconhecer a gestão por competências como essencial para modernizar e aprimorar as práticas policiais é fundamental para garantir uma atuação mais eficaz e alinhada com os valores democráticos e de justiça social. A seguir, abordaremos alguns estudos realizados no âmbito das forças policiais no Brasil e no exterior com o intuito de avaliarmos os níveis de implementação, bem como, os pontos favoráveis e contrários a implantação da GPC.

Na Europa, diversos trabalhos estão sendo construídos e aperfeiçoados sob o olhar da gestão por competências. Os estudos de Hondelghem, Horton e Scheepers (2006) apontam que

uma das vantagens da GPC quando aplicada em alguns países da Europa foi a “contribuição para a coerência entre a identificação e a avaliação da qualidade dos empregados em todo o processo de gestão de recursos humanos”. No Reino Unido um modelo de competências aprovado em 2001, batizado de “Liderança para resultados” (*Leaderships for results*) tinha como ponto central os comportamentos da alta gestão governamental (incluindo a polícia), englobou seis competências fundamentais vistas como essenciais para a eficácia da alta gestão governamental do país em questão. Cada uma dessas competências foi ligada a um rol de comportamentos, eficazes e ineficazes, que se tornaram padrões para a avaliação de desempenho. Essas habilidades e condutas refletem as prioridades do plano governamental de atualização e de reestruturação do serviço público e estão focadas em seus objetivos principais.

Em 2004, a Polícia Nacional da Colômbia, com o apoio da Universidade EAN, implementou uma estratégia institucional baseada na Gestão por Competências Genéricas (MGH9C), cujo o principal objetivo era de identificar, pelo menos, quatorze competências policiais, dentre elas genéricas e específicas, visando determinar o perfil almejado pela organização para os servidores em cargo de chefia, assessoramento, administração, operacional e contribuição (Nieto Rojas et al., 2018). O modelo implementado gerou uma abordagem singular em relação ao estilo de liderança que seus policiais devem cultivar, além de definir as habilidades essenciais para impulsionar melhorias duradouras no serviço prestado, promovendo uma imagem favorável da instituição entre os cidadãos e incentivando o engajamento emocional dos líderes, através de exemplos e boas práticas, até que se tornem parte integrante dos hábitos e padrões de conduta transferíveis. Tais ações visam tornar a polícia nacional da Colômbia cada vez mais eficiente em sua missão institucional (Nieto Rojas et al., 2018).

Oliveira Júnior (2015) realizou uma pesquisa centrada na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (PMMT), cujo propósito foi demonstrar a GPC como um instrumento de administração e suas vantagens, visando a designação e o aprimoramento dos militares que ocupam posições de liderança dentro da Instituição. No trabalho deste autor ficou evidenciado que com o emprego da Gestão por Competência foi possível mapear e designar oficiais mais capacitados para as funções de comando, quando comparado com o modelo de gestão anteriormente utilizado.

A pesquisa conduzida por Aquino e Coelho Júnior (2020) na Polícia Federal (PF) explorou a efetividade da gestão por competências entre os policiais participantes do estudo. Foi constatado que os servidores que enxergam as estratégias de gestão por competências como mais eficazes em uma perspectiva mais favorável da justiça organizacional em três dimensões: distributiva, interacional e processual, com destaque especial para a última. Essa visão está ligada à equidade na distribuição de recursos, onde um equilíbrio maior entre investimentos e resultados acarreta a uma percepção positiva por parte do indivíduo. Ademais, a valorização de vários aspectos como o comprometimento organizacional, o desempenho individual, os comportamentos de cidadania organizacional, o suporte organizacional e a intenção de rotatividade estão associados a uma visão mais propícia a eficácia da gestão por competências. A qualidade da relação entre supervisor e subordinado também desempenha uma função crucial, onde um tratamento justo e honesto é visto como benéfico pelos membros da organização. Esses resultados ressaltam a importância da percepção dos colaboradores sobre diferentes aspectos da gestão por competências e sua ligação com a justiça organizacional na efetividade dessa prática na PF.

Ainda segundo os autores mencionados, foram constatados aspectos negativos da GPC na PF. Primeiramente, notou-se que existem distinções significativas nas percepções dos servidores relacionadas à sua trajetória profissional. Indivíduos com maior tempo de serviço tendem a enxergar, de forma diferenciada, a eficácia das práticas da GPC na instituição em comparação com aqueles com menor tempo de carreira. Além disso, ficou esclarecido que agentes em distintos ambientes de trabalho têm pontos de vista discrepantes em relação a este modelo de gestão. Essas disparidades podem ser atribuídas a diversos fatores, como o contexto operacional e as exigências específicas de cada unidade. Adicionalmente, observou-se que policiais federais com diferentes posições na hierarquia do órgão apresentam percepções diversas que podem refletir a forma como as políticas de gestão são implementadas e percebidas em níveis distintos da organização, bem como, as vivências individuais de cada policial dentro da estrutura institucional. Em conjunto, esses aspectos ressaltaram a complexidade das visões dos policiais federais em relação à GPC e indicaram a importância de considerar essas variáveis ao elaborar e implementar estratégias de gestão de pessoal na instituição.

Bondarenko, Okhrimenko, Piaskovskyi, Antoshchuk, e Marchuk (2022) desenvolveram uma análise científica das competências profissionais ministradas aos futuros patrulheiros que em 2018, estavam no centro de formação profissional primária da Academia Nacional de Assuntos Internos em Kiev, capital da Ucrânia. No total, participaram da experiência pedagógica aproximadamente 183 alunos, nas quais as especificidades da atividade de serviço de patrulheiro foram consideradas, bem como, o método original para a formação dos profissionais foi avaliado quanto à sua efetividade. O cerne dessa abordagem foi inserir, durante o treinamento, simulações destinadas a desenvolver as aptidões profissionais e habilidades concretas nos futuros policiais. Durante os estudos foi possível assegurar que o método já empregado (sem o mapeamento das competências necessárias para um policial eficiente) apresentava baixo e, em alguns casos, insuficiente nível de competência profissional, significando servidores mal treinados que agiam de forma ilegal e cometiam excessos no cumprimento do dever, gerando violações de direitos humanos. Após o mapeamento das competências e o desenvolvimento de ferramentas metodológicas assertivas, o experimento evidenciou a efetividade da abordagem sugerida, na qual os parâmetros ligados aos aspectos cognitivos e práticos que definem a excelência na atuação profissional do policial, após um ano de serviço à sociedade, registraram uma notável evolução. Um dos pontos analisados foi o nível de eficiência na resolução de tarefas pelos policiais que estudaram de acordo com o modelo baseado nas competências, mostrando-se superior quando comparado com o programa profissional anterior à pesquisa.

### **3 Metodologia**

A presente revisão bibliográfica-documental - método de pesquisa que envolve uma análise abrangente e estruturada da literatura sobre um tópico específico - tem como propósito explorar a literatura existente sobre a liderança no contexto do serviço público, com o foco voltado para as atividades policiais. Este método é projetado para fornecer uma síntese imparcial e rigorosa das evidências disponíveis, utilizando uma abordagem metodológica transparente e pré-definida, bem como, uma compreensão abrangente e aprofundada das

tendências, desafios e impactos dessa interpretação na administração pública. Portanto, esta perspectiva metodológica fundamenta-se na pesquisa conhecida como "estado da arte" ou "estado do conhecimento", que desempenha um papel crucial na análise e na cartografia da produção acadêmica. Sua natureza bibliográfica facilita a discussão e a identificação da produção acadêmica relacionada a um tema específico, permitindo ao pesquisador enfatizar as circunstâncias nas quais as pesquisas foram realizadas (Ferreira, 2002; Silva, Mello, & Torres, 2013).

Para atingir o objetivo apresentado, foi adotada uma abordagem metodológica cuidadosa, delimitada nas seguintes etapas:

1. Questão de Pesquisa Clarificada: Uma pergunta de pesquisa foi claramente definida com o intuito de orientar a revisão sistemática, especificando o tópico, os critérios de inclusão e exclusão, e outros detalhes relevantes;

2. Seleção de Bases de Dados: Iniciou-se a pesquisa nas principais bases de dados científicas, incluindo, por exemplo: *Scopus* e *Web of Science*, bem como bases de dados nacionais que abrangem a engenharia de produção e a administração pública (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES Periódicos) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)), garantindo uma visão global e abrangente dos estudos relevantes;

3. Estratégia de Busca: Aplicada uma estratégia de busca robusta, utilizando termos e combinações que abarcam os diversos aspectos da liderança, assegurando que a pesquisa fosse abrangente e sensível às nuances do tema;

4. Critérios de Inclusão e Exclusão: Foram definidos criteriosamente os parâmetros de inclusão, considerando ano de publicação, idioma, tipo de estudo e enfoque específico na liderança no serviço público, garantindo a seleção de artigos diretamente relevantes para nossa investigação;

5. Processo de Seleção: A triagem dos artigos ocorreu em duas fases: inicialmente, com base nos títulos e resumos, e posteriormente, uma análise detalhada dos textos completos dos estudos selecionados, visando garantir a qualidade e a pertinência dos trabalhos incluídos;

6. Análise de Dados: Extraíu-se dados relevantes dos estudos selecionados, agrupando-os por temas, metodologias empregadas e resultados obtidos. Esta análise permitiu uma síntese clara das informações disponíveis na literatura sobre liderança no serviço público;

7. Resultados: Apresentou-se as tendências identificadas, destacando avanços e desafios encontrados na implementação da liderança no setor público, fornecendo uma visão holística e crítica do estado atual do conhecimento sobre o tema;

8. Discussão: Relacionou-se os resultados com teorias existentes, proporcionando uma análise crítica das implicações práticas dessas descobertas para gestores públicos e formuladores de políticas, promovendo uma discussão substancial e contextualizada;

9. Conclusão: Finalizou-se com uma síntese dos principais achados, suas contribuições para a literatura e práticas de gestão pública, bem como reconhecendo eventuais limitações metodológicas, abrindo espaço para futuras pesquisas nessa área. Esta abordagem metodológica buscou contribuir significativamente para o entendimento da liderança no serviço público, oferecendo uma base sólida para a tomada de decisões informadas e o avanço do conhecimento nesse campo crucial da administração pública.

**TABELA 2 ETAPAS DA PESQUISA**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
1. Pergunta	Como a integração entre liderança e Gestão por Competências pode aprimorar o desempenho operacional das organizações policiais?
2. Base de Dados	Publicações periódicas acessíveis em plataformas digitais de livre acesso, assim como artigos que integram as seguintes bases de dados: <i>Scopus</i> , <i>Web of Science</i> , <i>Science.gov</i> , Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES Periodicos) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Tendo como recorte as publicações de 2018 a 2023 e as consultas foram realizadas entre os meses de julho de 2023 e julho de 2024.
3. Critérios de Busca	Artigos, teses e dissertações que contenham as seguintes palavras: “liderança no setor público”, “liderança policial”, “Gestão por competências”, “competências policiais”, “leadership in the public sector”, “police leadership”, “Competency management in the public sector”, “competence management in the police“ em, no mínimo, uma das seções dos trabalhos (título, resumo e palavras-chave).
4. Critérios de inclusão e exclusão	Artigos científicos que explorem a discussão acerca da gestão por competências tanto no setor público quanto no privado, enfatizando exemplos práticos de sua implementação por meio da análise de casos.
5. Análise crítica dos artigos	Optou-se pela realização de análise interpretativa.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir das informações de SILVA et al. (2013).

#### **4 Principais resultados e discussão**

A eficácia da Gestão por Competências nas organizações policiais está intrinsecamente ligada ao estilo de liderança adotado (Brandão & Bahry, 2005; Gomes Maia et al., 2011). Líderes comprometidos e com um perfil transformacional desempenham um papel fundamental na promoção de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado e o desenvolvimento contínuo dos policiais. Um líder que reconhece a importância das competências individuais e coletivas, incentiva sua equipe a adquirir novas habilidades, define expectativas claras em relação às competências necessárias para o desempenho eficaz, mas também proporciona apoio

e recursos para que os policiais possam desenvolver essas competências ao longo do tempo, tende a obter maior sucesso na implementação da GPC.

Dentro do cenário de colaboração em equipe, o exercício da liderança envolve a aplicação da capacidade de influir, de forma lúdica, o comportamento das pessoas visando atingir as metas institucionais. Nessa perspectiva, o objetivo da liderança é garantir o envolvimento - interesse e comprometimento - dos indivíduos nas suas atribuições corroborando para o alcance, em diferentes níveis, dos objetivos da instituição e, acima de tudo, visando o bem público (Nieto Rojas et al., 2018; Nogueira, Costa, & Claro, 2015).

Sendo vista por Bergue (2019) como uma expressão de poder, a liderança exige legitimação. O contexto de trabalho pode desafiar o líder nas mais diversas situações gerando, por vezes, a necessidade de adaptação às demandas do serviço público e de sua equipe (flexibilidade e a capacidade de resposta aos desafios dinâmicos), bem como, a aplicação de diferentes posicionamentos por parte da liderança dentro de um mesmo ambiente de trabalho. Assim sendo, Bergue (2019) nos ensina que a qualidade da dinâmica de liderança é moldada pelo contexto do trabalho (incluindo sua natureza, tipo e ambiente), pelas pessoas envolvidas, e especialmente pela maneira como os participantes (líder e membros da equipe) a percebem em relação às expectativas e à sua compreensão das particularidades dessa interação. Dessa forma, o estilo de liderança é impactado tanto pela percepção que o gestor possui dos membros da equipe quanto pela maneira como esses membros veem o papel do líder. As mudanças relacionadas ao estilo de liderar, requerem uma análise na perspectiva não apenas por parte do gestor, mas também por parte dos demais membros da equipe (Bergue, 2019).

A adoção da GPC oferece uma variedade de benefícios significativos para as organizações policiais. Além das melhorias no desempenho operacional, essa abordagem pode resultar em um aumento da satisfação e do engajamento dos policiais. Ao reconhecer e valorizar as competências individuais, a gestão por competências promove um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Os policiais se sentem mais valorizados e empoderados quando têm a oportunidade de contribuir com suas habilidades e conhecimentos para o sucesso da organização. Além disso, uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento e a excelência emerge quando as instituições adotam essa abordagem, criando um ciclo virtuoso de aprendizado e melhoria contínua.

Exemplos de boas práticas e estudos de caso demonstram os benefícios tangíveis da GPC nas instituições. Agências policiais em todo o mundo têm implementado com sucesso essa abordagem e colhido os frutos em termos de desempenho operacional e confiança do público. Um exemplo notável é a Polícia Nacional da Colômbia, que adotou uma estratégia baseada em competências genéricas e específicas, resultando em melhorias significativas na eficiência do serviço prestado e na percepção positiva da comunidade. Além disso, a Polícia Federal do Brasil também implementou práticas de gestão por competências, observando uma melhoria na equidade na distribuição de recursos e uma maior efetividade na gestão de pessoal.

As práticas de liderança e GPC podem variar em diferentes contextos nacionais e internacionais. Enquanto alguns países têm políticas governamentais claras que incentivam a adoção da Gestão por Competências nas organizações policiais, outros enfrentam desafios relacionados à resistência, à mudança e à falta de recursos adequados. No entanto, lições aprendidas de nações que já adotaram essa abordagem podem ser aplicadas em outros contextos, adaptando-se às necessidades e realidades locais para promover uma gestão eficaz e orientada

para resultados nas organizações policiais. A troca de experiências e conhecimentos entre os Estados membros brasileiros, o Distrito Federal Brasileiro e países pode enriquecer o debate sobre as melhores práticas de gestão e contribuir para o avanço do setor em escala nacional e global.

Embora esta pesquisa forneça uma visão abrangente sobre o impacto da liderança e da gestão por competências nas organizações policiais, algumas limitações devem ser reconhecidas. Uma restrição significativa é a dependência da revisão bibliográfica, que pode estar sujeita a vieses de seleção e interpretação. Além disso, a falta de acesso a dados específicos de diferentes organizações policiais pode limitar a generalização dos resultados. Outra limitação é a predominância de estudos de caso e exemplos específicos, o que pode restringir a amplitude das conclusões e sua aplicabilidade a contextos diversos. Além disso, a natureza dinâmica das organizações policiais e das práticas de gestão implica que os resultados obtidos podem ser influenciados por mudanças subsequentes no ambiente organizacional.

Considerando essas limitações, há várias áreas para futuras investigações que podem aprimorar nossa compreensão sobre o tema. Uma possibilidade promissora seria a realização de estudos de caso mais detalhados e pesquisas longitudinais que examinem os efeitos da implementação da GPC ao longo do tempo em diferentes instituições policiais, trazendo olhares atentos para a necessidade de adaptação contínua para enfrentar novos desafios. Isso poderia fornecer informações sobre os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso dessa abordagem de gestão em diferentes contextos. Além disso, investigações comparativas entre diferentes países e culturas podem ajudar a identificar melhores práticas e desafios comuns enfrentados pelos organismos públicos em todo o mundo. Outra área de pesquisa promissora seria explorar como as mudanças nas políticas governamentais e nas prioridades organizacionais influenciam a adoção e a eficácia da gestão por competências nas organizações policiais.

## **5 Considerações finais**

A liderança desempenha um papel fundamental na implementação eficaz da GPC influenciando diretamente a cultura organizacional e o engajamento dos colaboradores. Líderes engajados promovem uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua, a inovação e a adaptação às mudanças constantes no ambiente policial, criando um local propício para o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores.

As benesses da gestão por competências para as organizações policiais são expressivas, incluindo melhorias no desempenho operacional, aumento da satisfação e engajamento dos servidores, e uma cultura organizacional mais focada no desenvolvimento e na excelência. Ao identificar e desenvolver as competências necessárias, as instituições policiais podem se tornar mais eficientes e eficazes em suas operações, atendendo de forma mais célere e precisa às demandas da comunidade e promovendo a confiança do público.

Os exemplos de boas práticas e estudos de caso apresentados demonstram como a implementação bem-sucedida da GPC pode resultar em melhorias mensuráveis no desempenho operacional e no fortalecimento dos laços entre a polícia e a comunidade. Esses casos destacam a importância de uma abordagem baseada em competências para promover uma cultura de

excelência e responsabilidade dentro das organizações policiais.

Considerando o contexto nacional e internacional, observa-se que as práticas de liderança e GPC variam, mas há lições valiosas a serem aprendidas de experiências anteriores. Ao adaptar e aplicar essas lições em diferentes contextos, as organizações policiais podem promover uma gestão orientada para resultados, alinhada com os princípios democráticos e de justiça social.

Em suma, a liderança e a gestão por competências são elementos essenciais para o aprimoramento das práticas policiais, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento contínuo das forças de segurança pública e garantindo que estejam preparadas para enfrentar os desafios do século XXI e atender às necessidades da comunidade de forma eficiente, eficaz e responsável.

## 6 Referências:

Aquino, G. M., & Coelho Júnior, F. A. (2020). *Percepção de justiça organizacional e de efetividade da gestão por competências por policiais federais* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/38910>

Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114. <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>

Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público* (ENAP). ENAP.

Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

Bondarenko, V., Okhrimenko, I., Piaskovskyi, V., Antoshchuk, A., & Marchuk, A. (2022). Scientific tools for forming professional competence of patrol police officers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 11(2), 687–695. <https://doi.org/10.11591/ijere.v11i2.21987>

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público Brasília*, 56(2), 179–194.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value and strategic management: A research manifesto. *Public Administration Review*, 74(3), 321–333.

Carbone, P. P., Tonet, H. C., Silva Bruno, J. R. da, & Brandão e Silva, K. I. (2016). *Gestão por competências* (1ª). FGV.

Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007>

Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 16(2), 250–263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>

Ferreira, N. S. de A. (2002). As pesquisas denominadas “estado da arte”. *Educação &*

*Sociedade*, 23(79), 257–272. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302002000300013>

Gomes Maia, L., de Machado Moraes, M., & Castilhos de Oliveira Freitas, L. (2011). Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 1(1), 180–193. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc.ISSN:2236-417X.PublicaçõesobLicença>.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. *Harvard Business Press*.

Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2006, fevereiro 20). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241–258. <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i2.198>

Israel, C. R. Q. (2021). Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24(24), 21–30. <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/557>

Lan, M. T., & Hung, T. H. (2018). The Leadership Competency in Vietnam Public Administration. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(1), 8–20. <https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00001>

Lustosa Bandeira, E., Rocha de Arruda, H., César de Aquino Cabral, A., & Maria dos Santos, S. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>

Mourtzis, D., Siatras, V., Angelopoulos, J., & Panopoulos, N. (2021). An intelligent model for workforce allocation taking into consideration the operator skills. *Procedia CIRP*, 97, 196–201. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.225>

Nieto Rojas, J. H., Nieto Aldana, J. C., & Moreno Daza, J. (2018). Modelo holístico de liderazgo policial. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 10(2), 89–113. <https://doi.org/10.22335/rict.v10i2.551>

Nogueira, M. de L. de O., Costa, L. V., & Claro, J. A. C. dos S. (2015). Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(2), 707–736. <https://doi.org/10.18593/race.v14i2.5885>

Oliveira Júnior, O. C. De. (2015). *Gestão por competências: uma ferramenta administrativa para auxiliar na designação das funções de Comandante Regional, de batalhão e de companhia independente na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso*. 117–144. <http://revistacientifica.pm.mt.gov.br/ojs/index.php/semanal/article/view/299>

Paarlberg, L. C., & Lavigna, D. (2017). Adaptive leadership in the public sector: A new approach to meeting the challenges of the 21st century. *Public Administration Review*, 77(3), 397–406.

Silva, F. M. da, Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685–693. <https://doi.org/10.5902/198346595202>

Vergilio, M. E. (2006). *Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no Contexto Atual da Gestão Estratégica de Pessoas*. Universidade Metodista de Piracicaba.

## **CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GPC NA SPTC**

De acordo com os capítulos anteriores viu-se que o primeiro passo para a implementação do que foi discutido ao longo deste trabalho é conhecer a competência das pessoas. Somente após este levantamento é possível iniciar a implementação das ferramentas apresentadas capazes de promover a modernização no setor público.

Neste sentido, é importante ressaltar que o mapeamento de competências tem como objetivo identificar as lacunas existentes em uma organização, ou seja, verificar a discrepância entre as competências internas disponíveis e aquelas necessárias para alcançar os objetivos da instituição. A ausência desse processo pode ampliar tais lacunas, tornando essencial realizar periodicamente o mapeamento e o planejamento para o desenvolvimento das competências requeridas. Segundo Brandão e Bahry (2005), o uso desse método no ambiente de trabalho melhora o desempenho profissional, refletido nos comportamentos individuais e nos resultados organizacionais. As atitudes, dentro do conceito de competências, têm ganhado destaque, sendo consideradas tão importantes quanto os conhecimentos e habilidades<sup>17</sup>.

Visando subsidiar a implantação da GPC na Polícia Científica do Estado de Goiás, foi elaborado um questionário com o intuito de mapear as competências e expectativas dos Peritos Criminais, com base na análise bibliográfica realizada no decorrer dos estudos. O cerne das perguntas é identificar demandas relacionadas à formação e experiência prévia dos profissionais, atribuições específicas de cada vaga a ser ocupada dentro da estrutura policial, além de alinhar os conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes desejadas. O questionário abrange dados básicos, área de formação e expectativas, além de informações sociodemográficas e ocupacionais, bem como, domínios relacionados à formação acadêmica, experiência profissional, motivações individuais para escolha da região de lotação e tipo de atividade, planejamento profissional e histórico de concursos. As motivações e o contexto da escolha pela posição atual, incluindo visão de médio e longo prazos, também foram envolvidos, permitindo uma ampla observação dos fatores que influenciam o desempenho e o desenvolvimento profissional.

---

<sup>17</sup> *Seminário Internacional de Editores e Pesquisadores na Área de Segurança Pública. Anais do I Seminário Internacional de Editores e Pesquisadores na Área de Segurança Pública*, v. 1, n. 1, p. 1-789, 24 dez. 2021.

**Questionário sobre Gestão de Competências individuais dos Peritos Criminais da Polícia Científica de Goiás**

**Seção 1: Dados básicos e formação**

- a. Nome completo:
- b. Idade:
- c. Sexo:
- d. Área de formação acadêmica:
- e. Ano de conclusão do curso superior:
- f. Formação acadêmica mais avançada?
  - Graduação
  - Pós-graduação
  - Mestrado
  - Doutorado
  - Outro (especifique): \_\_\_\_\_
- g. Outros cursos ou especializações realizadas? Se sim, descreva.
- h. Você está participando de algum curso ou treinamento adicional atualmente? Se sim, descreva:
- i. Como avalia a importância de sua formação acadêmica para o desempenho de suas funções atuais?
  - Muito importante
  - Importante
  - Pouco importante
  - Nada importante
  - Não sei opinar

**Seção 2: Dados sociodemográficos e ocupacionais**

- j. Tempo de serviço na Polícia Científica de Goiás:
  - Menos de 1 ano
  - 1 a 3 anos
  - 4 a 7 anos
  - Mais de 7 anos

- k. Você já desempenhou outras funções na Polícia Científica ou em instituições correlatas? Se sim, descreva-os:
- l. Região de lotação atual:
- m. Tempo de serviço na região atual:

### **Seção 3: Formação acadêmica e outras qualificações**

- n. Descreva como a sua formação acadêmica contribuiu para sua atuação como Perito Criminal.
- o. Quais cursos ou treinamentos adicionais você já realizou que impactaram sua prática profissional?

### **Seção 4: Experiência profissional e prática acadêmica/pesquisa**

- p. Detalhe sua experiência profissional anterior à sua função atual, destacando as mais relevantes.
- q. Você já participou de pesquisas acadêmicas ou publicou trabalhos científicos relacionados à perícia criminal?

( ) Sim, \_\_\_ pesquisas e \_\_\_ trabalhos científicos.

( ) Não.

- r. Atualmente você participa de atividades acadêmicas ou de pesquisa relacionadas à sua área de atuação? Se sim, descreva.
- s. Insira o link do seu currículo lattes:

### **Seção 5: Motivações individuais**

- t. Quais fatores foram determinantes para sua escolha de local de trabalho na Polícia Científica de Goiás?
- u. Quais foram os principais fatores que influenciaram sua escolha pela região de lotação atual?
- v. Você considera sua localização atual como um fator motivacional? Por quê?

- w. Se você considerou ou considera a possibilidade de mudança de região, quais são os fatores determinantes para essa decisão?
- x. Quais são suas motivações para atuar em sua área específica de experiência?
- y. Descreva o tipo de atividade dentro da Polícia Científica que mais lhe interessa e por quê.
- z. Existem atividades ou locais dentro da Polícia Científica que você considera menos adequados ao seu perfil profissional? Se sim, quais e por quê?
- aa. Qual é o seu nível de satisfação com o planejamento e desenvolvimento de sua carreira atual?
- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito
- Não sei opinar
- bb. Quais são seus planos de desenvolvimento profissional a curto e longo prazo (cursos, especializações, concursos, etc.)?
- cc. Como você avalia o impacto desses planos em sua carreira atual e futura?
- dd. O que o motivou a escolher a sua atual função dentro da Polícia Científica de Goiás?
- ee. Você já participou de concursos anteriores para outras instituições ou para a mesma instituição? Se sim, como isso influenciou sua posição atual?
- ff. Quais são suas expectativas gerais para o futuro dentro da Polícia Científica e na sua carreira profissional?

### **Seção 6: Aspectos atitudinais**

- gg. Descreva uma situação em que você teve que adaptar sua abordagem ou técnicas devido a um desafio específico em sua área de trabalho.
- hh. Como você avalia sua própria capacidade de resolver problemas complexos no seu trabalho?
- Muito bem
- Bem
- Mal
- Muito mal

- ii. Qual é a sua visão sobre a importância da autopercepção e autoavaliação para o desenvolvimento profissional e a melhoria contínua no seu campo de atuação? Como você avalia suas habilidades de autopercepção? Dê exemplos práticos.
- jj. Qual é a sua abordagem para receber e integrar feedbacks sobre seu desempenho profissional?
- kk. Como você lida com situações de alta pressão ou estresse no ambiente de trabalho?
- ll. Você já recebeu feedback (positivo e/ou negativo) sobre sua atuação profissional? Se sim, qual foi o tipo de feedback e como você reagiu?
- mm. Em sua opinião, quais são as principais competências necessárias para um Perito Criminal bem-sucedido?
- nn. Você acredita que há áreas específicas onde suas competências podem ser melhoradas? Quais são elas e como pretende abordá-las?
- oo. Como você se mantém atualizado em relação às mudanças e novidades na sua área de atuação?
- pp. O que você considera ser o maior desafio enfrentado no exercício da sua função atual?

## **CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

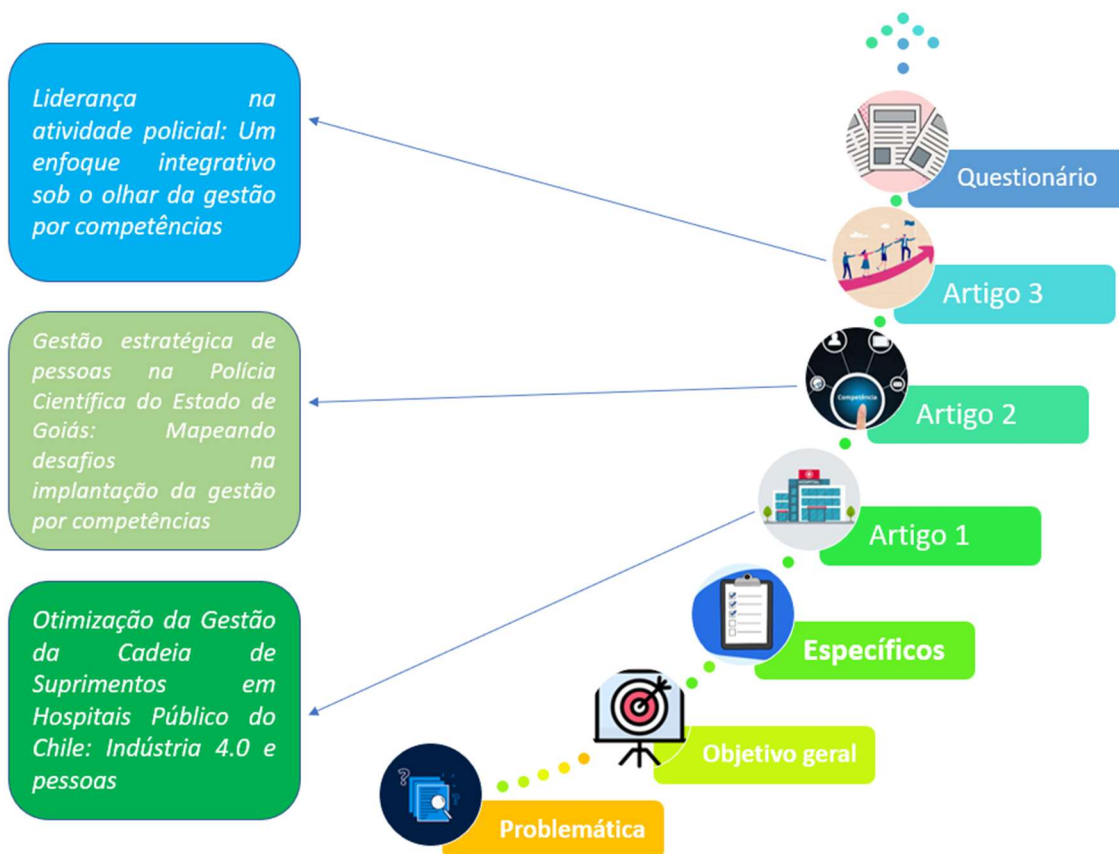
As análises constantes desta dissertação refletem o alinhamento entre os artigos que exploram a GPC, a Indústria 4.0 e a Liderança no contexto das instituições públicas, especialmente nas áreas de segurança pública e saúde. Cada um dos artigos contribui de forma interrelacionada para a compreensão de como essas práticas e tecnologias podem promover a modernização institucional e a eficiência operacional.

O primeiro artigo aborda a otimização da cadeia de suprimentos hospitalar no Chile, evidenciando a importância das tecnologias da Indústria 4.0, como IoT e *Big Data*, integradas à GPC para melhorar a gestão dos recursos e processos. Já o segundo artigo foca na GPC aplicada à Polícia Científica do Estado de Goiás, destacando os desafios e as oportunidades na implementação dessa abordagem em contextos policiais, com ênfase na liderança e nas competências técnicas e comportamentais necessárias. O terceiro artigo reforça a importância de uma liderança engajada e adaptativa no ambiente policial, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e excelência operacional.

Esses artigos convergem ao apontar a necessidade de integrar a GPC, tecnologias emergentes e uma liderança eficaz para enfrentar os desafios contemporâneos nas instituições públicas. A modernização de setores críticos depende tanto do desenvolvimento das competências dos profissionais quanto da adoção de tecnologias avançadas, alinhando ambos aos objetivos institucionais.

Os artigos que compõem a coletânea se relacionam entre si, conforme ilustrado na Figura 1, de modo que o primeiro artigo foi fundamental para vincular a teoria com a prática e retirar informações valiosas para a aplicação da metodologia na Segurança Pública, conforme abordado nos Artigos 2 e 3.

Figura 1 – Correlação entre os artigos e os objetivos da pesquisa



**Fonte:** Elaborada pelo autor (2024).

As principais dificuldades encontradas nas pesquisas incluem a resistência à mudança organizacional e a falta de infraestrutura tecnológica adequada em muitos setores públicos, o que dificulta a implementação da GPC e das tecnologias da Indústria 4.0. Além disso, a ausência de uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e o desenvolvimento pode ser uma barreira significativa.

Sugestões para trabalhos futuros incluem a realização de estudos de caso mais

aprofundados e pesquisas longitudinais para acompanhar os impactos da GPC ao longo do tempo. Investigações comparativas entre diferentes contextos institucionais e culturais também são recomendadas para identificar melhores práticas e desafios comuns na implementação dessas abordagens. Além disso, estudos focados no impacto da GPC sobre o bem-estar dos profissionais e sua satisfação no trabalho podem contribuir para uma visão mais holística dos benefícios dessa abordagem.

Em termos de contribuição científica, o trabalho oferece uma análise robusta sobre a intersecção entre a GPC e as tecnologias emergentes da Indústria 4.0, áreas ainda pouco exploradas conjuntamente. Do ponto de vista econômico e social, a implementação bem-sucedida dessas práticas pode gerar melhorias substanciais na eficiência das instituições públicas, resultando em melhores serviços para a sociedade, maior confiança pública e otimização do uso dos recursos humanos e tecnológicos.