



**Universidade de Brasília (UnB)**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas**  
**(FACE)**  
**Departamento de Administração (ADM)**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)**  
**MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública**

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UM GESTOR DE UNIDADES  
DESCENTRALIZADAS DA POLÍCIA CIENTÍFICA DE SANTA CATARINA**

Cassiano Mozar Fachinello Bremm

Iury Nunes Lopes

Mateus Veit Braun

Victor Alexandre Paulo Comeira

Brasília/DF

2025



**Universidade de Brasília (UnB)**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas**  
**(FACE)**  
**Departamento de Administração (ADM)**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)**  
**MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública**

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UM GESTOR DE UNIDADES  
DESCENTRALIZADAS DA POLÍCIA CIENTÍFICA DE SANTA CATARINA**

Cassiano Mozar Fachinello Bremm

Iury Nunes Lopes

Mateus Veit Braun

Victor Alexandre Paulo Comeira

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Programa de Pós-Graduação/MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão e Governança de Segurança Pública.

Orientador: Professor Doutor Andersson Pereira dos Santos

Brasília/DF

2025

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UM GESTOR DE UNIDADES  
DESCENTRALIZADAS DA POLÍCIA CIENTÍFICA DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade Artigo Científico, apresentado à banca examinadora do curso MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Andersson Pereira dos Santos – Orientador  
PPGA/FACE/UNB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Cristiane Faiad  
PPGA/FACE/UNB

---

Prof<sup>ª</sup>. M.Sc. Lara Letícia Pinto Barbosa  
PPGA/FACE/UNB

Brasília, 23 de abril de 2025.

# **COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UM GESTOR DE UNIDADES DESCENTRALIZADAS DA POLÍCIA CIENTÍFICA DE SANTA CATARINA**

## **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo mapear o conjunto de competências necessárias para o exercício do cargo de gestão de unidades descentralizadas no âmbito da Polícia Científica de Santa Catarina (PCISC). Buscou-se identificar as competências alinhadas com o planejamento estratégico do órgão, de forma que as designações de chefias sejam assertivas e resultem em uma gestão mais eficiente e otimizada. A pesquisa baseou-se em uma revisão bibliográfica inicial, combinada ao método quantitativo, com o objetivo de mapear o conjunto de competências necessárias para o exercício do cargo de gestão de unidade descentralizada no âmbito da PCISC. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionários, respondidos por 120 participantes. Foram feitas a síntese e a categorização dos achados e buscou-se a estratificação dos resultados do questionário, considerando variáveis como carreira, experiência com gestão e unidade de atuação. Tais análises permitiram a identificação das competências mais relevantes para o desempenho gerencial em unidades descentralizadas da instituição. Concluiu-se que, entre as competências consideradas essenciais para a gestão de unidades descentralizadas na PCISC, competências comportamentais como ética e bom senso são mais valorizadas que as técnicas. Diferenças significativas foram notadas nas respostas de servidores de unidades menores e recém-ingressados, que enfatizam competências sociais e de análise, respectivamente, comparado com servidores mais experientes. As competências identificadas refletem os valores institucionais da PCISC, enquanto a necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades gerenciais emerge como um tema para futuras pesquisas, visando estratégias eficazes de formação e desenvolvimento de lideranças na instituição. O resultado da pesquisa pode auxiliar a instituição na implementação de processos internos de identificação, avaliação, capacitação e seleção de Peritos com perfil necessário para a ocupação de cargos de gestão.

**Palavras-chave:** Competências. Gestor. Perícia Criminal. Polícia Científica.

## **ABSTRACT**

This research aimed to map the set of necessary competencies for exercising management positions in decentralized units in Santa Catarina Scientific Police (PCISC). It sought to identify competencies aligned with the strategic planning of the agency, so that the designations of leaders are assertive and result in more efficient and optimized management. The research was based on an initial literature review, combined with a quantitative method, to map the set of necessary competencies for exercising management positions in decentralized units in the Santa Catarina Scientific Police. The data were obtained through the application of questionnaires, answered by 120 participants. The synthesis and categorization of the findings were carried out, and the stratification of the questionnaire results was sought, considering variables such as career, management experience, and unit of operation. These analyses allowed the identification of the most relevant competencies for managerial performance in decentralized units of the institution. The study concluded that among the competencies considered essential for the management of decentralized units in the Scientific Police of Santa Catarina (PCISC), behavioral competencies, such as ethics and common sense, are more valued than technical ones. Significant differences were noted

in the responses of staff from smaller units and newly admitted personnel, who emphasize social and analytical competencies, respectively, compared to more experienced staff. The low valuation of the management position, evidenced by the limited interest in assuming it and the low level of management knowledge among peers, suggest a knowledge gap. The identified competencies reflect the institutional values of the PCISC, while the need for the development and improvement of managerial skills emerges as a topic for future research, aiming at effective strategies for leadership training and development within the institution. The research results can assist the institution in implementing internal processes for identifying, evaluating, training, and selecting Experts with the necessary profile for management positions.

**Keywords:** Competencies. Manager. Forensics. Scientific Police.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema da gestão por competências tem sido constantemente explorado em estudos a respeito de modelos de gestão que podem ser implementados nas organizações em geral (Brandão & Guimarães, 2001). A principal proposta desse modelo é gerenciar aquilo que é chamado de lacuna de competências, entendido como a discrepância entre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao alcance dos objetivos organizacionais e aqueles que estão disponíveis na organização (Brandão & Bahry, 2005).

Considerando as especificidades das organizações públicas, alguns autores têm proposto ferramentas para aplicação dos conceitos da gestão de pessoas baseada em competências também para esse setor (Gloria Junior; Zouain & Almeida, 2014), uma vez que as organizações públicas têm buscado uma gestão mais flexível, que possibilite a melhoria da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos (Guimarães, 2000; Brandão & Bahry, 2005).

A definição das competências (organizacionais e profissionais) desejáveis para gestores deve ser bem alinhada com o órgão, considerando suas particularidades, cultura e estrutura. Tal definição começa, geralmente, por meio de pesquisa documental, incluindo análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e outros documentos relativos à estratégia organizacional (Carbone et al., 2005). Em seguida, realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização, permitindo o confronto e validação dessas informações com a análise documental (Bruno-Faria & Brandão, 2003).

No âmbito da segurança pública, a busca pela contínua profissionalização, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados para a população, tem sido impulsionada pela utilização de práticas e princípios de gestão de pessoas no trabalho empregadas por organizações privadas (Faiad et al., 2012). Os profissionais que atuam na

segurança pública necessitam desenvolver competências específicas na sua área de atuação (Silva, 2020).

A complexidade cada vez maior das organizações exige que os gestores desenvolvam competências que lhes possibilitem efetuar o diagnóstico, de modo eficaz, dos problemas organizacionais enfrentados, bem como desenvolver as estratégias de mudança para superá-los (Faiad et al., 2012). E a Polícia Científica de Santa Catarina (PCISC), como uma organização que atua na prestação de serviços de segurança pública, não é diferente.

Atuam na gestão e na realização das atividades-fim da PCISC os Peritos Oficiais. Esses profissionais têm, por lei, além do claro papel de realizar atividades de natureza técnica, científica e especializada (exames de corpo de delito), a função de presidir as atividades de perícia criminal e de identificação civil e criminal. Em outras palavras, entre as responsabilidades dos ocupantes do cargo de Perito está a gestão das atividades realizadas no contexto da organização. Nesse ponto, é importante mencionar que, no Brasil, o ingresso na carreira se dá por concurso público, onde são avaliados conceitos puramente técnicos e teóricos, trazendo grande pluralidade de perfis ao quadro.

Nos últimos anos, tem-se tornado clara a tendência de profissionalização da perícia criminal, com ações constantes visando maior transparência e eficiência nos serviços prestados. Nesse contexto, é imprescindível que algumas reformulações no sistema de gestão sejam adotadas, como a adoção de novos modelos de gestão de pessoas - aí inclusa a gestão por competências.

O aprimoramento da gestão é essencial para o desenvolvimento de qualquer organização. Conhecer as competências necessárias dos gestores é um passo importante para a identificação de pessoas que estejam aptas a exercer as funções de direção e administração das organizações. O mapeamento de competências, realizado com a utilização do método científico, é fundamental para a identificação de pré-requisitos fundamentais para o desempenho competente das funções em uma organização (Coelho Junior et al., 2013), especialmente quando se trata de gestores.

Nesse sentido é de fundamental importância mapear o perfil de competências dos gestores da PCISC, a fim de entender os pré-requisitos para atuar em uma função de gestão. O mapeamento de competências é implementado nas organizações buscando a identificação das competências profissionais relevantes para o desempenho no trabalho (Faiad et al., 2012).

Nesse contexto, o objetivo geral do presente trabalho foi mapear o conjunto de competências necessárias para o exercício do cargo de gestão de unidades descentralizadas

no âmbito da PCISC. Os dados obtidos na pesquisa podem auxiliar a organização na implementação de processos internos de identificação, avaliação, capacitação e seleção de Peritos com perfil necessário para a ocupação de cargos de gestão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

De forma geral, a competência pode ser entendida como a prática do que se sabe em determinado contexto e se traduz em ação (Boterf, 2003). Do ponto de vista da gestão, as competências humanas são representadas pela combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional (Carbone et al., 2009, p. 43).

Em outra definição de competência, esses elementos também aparecem relacionados a comunicação, negociação, tomada de decisão e resolução de problemas de forma eficaz e eficiente (Zago et al., 2024). Alguns autores ainda classificam as competências em humanas ou profissionais – aquelas relacionadas a indivíduos ou equipes de trabalho – e organizacionais – mais abrangentes, referindo-se a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas (Brandão & Bahry, 2005).

Gestão por competências, por sua vez, corresponde a um modelo de gestão que propõe orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais (Carbone et al., 2009, p.50). Um modelo de competências pode ser entendido como uma lista de competências derivada da observação de desempenhos profissionais satisfatórios ou excepcionais para determinado cargo.

De acordo com Gloria Junior et al. (2014), essas competências podem ser identificadas através de uma série de métodos como questionários, entrevistas, grupos focais, entre outros procedimentos utilizados para o mapeamento de competências (Coelho Junior et al., 2013). O mapeamento pode, então, fornecer informações sobre as competências necessárias para melhorar o desempenho na função atual ou permitir promoções ou mudanças de cargos dentro da organização (Faiad et al., 2012).

O mapeamento de competências pode, ainda, ser importante ferramenta de análise do “estoque” de competências, isto é, para verificar os níveis atuais, comparando com os níveis desejados e permitindo a criação de planos de ação para eliminar uma eventual diferença indesejável observada (Draganidis & Mentzas, 2006). Trata-se, portanto, do que a literatura denomina “análise do gap de competência”.

Conforme o modelo proposto por Gramigna (2002), 15 seria um número adequado de competências a serem definidas na elaboração de um perfil desejado. As competências propostas pelo autor são elencadas na Tabela 1:

Tabela 1  
**Competências do modelo proposto por Gramigna (2002)**

<b>Variáveis internas</b>		
Capacidade empreendedora	Capacidade de trabalhar sob pressão	Comunicação
Criatividade	Cultura de qualidade	Dinamismo/Iniciativa
Flexibilidade	Liderança	Motivação/Energia para o trabalho
Negociação	Organização	Planejamento
Relacionamento interpessoal	Tomada de decisão	Visão sistêmica

## **2.2 APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

No caso do serviço público, o ingresso na carreira se dá geralmente por meio de concurso público, que normalmente efetua a seleção com base em competências relacionadas ao campo do conhecimento. Já para a alocação do servidor em posições estratégicas ao longo da carreira, competências ligadas a habilidades e atitudes devem ser consideradas. Por isso, é importante que a organização adote critérios efetivos para o mapeamento dessas competências entre os servidores, sobretudo aqueles que possam vir a assumir a gestão de uma unidade descentralizada (Gloria Junior et al., 2014)

Embora o modelo de gestão por competências seja mais aplicado no setor privado, suas contribuições ao serviço público são inegáveis. Para tanto, é possível que alguma definição necessite ser adaptada, uma vez que a gestão de pessoas no serviço público se diferencia principalmente quanto à forma de seleção, à estabilidade e aos objetivos estratégicos (Gloria Junior et al., 2014).

Dentre as principais dificuldades e desafios encontrados para aplicação do modelo de gestão por competências no setor público, destacam-se as limitações relacionadas à prática de recrutamento por concursos públicos, a inexistência de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores, sistemas de progressão funcional geralmente baseados exclusivamente em tempo de serviço e sistemas de remuneração que não permitem reconhecimentos virtuosos (Pires et al., 2005).

Montezano et al. (2019b) também apontam diversos desafios para a implementação da gestão por competências nas Instituições da Rede Federal de Educação Profissional,



Científica e Tecnológica. Entre eles, ressaltam-se a insuficiência de pessoal para a execução do processo, a ausência de suporte por parte da gestão, a resistência dos servidores, dificuldades estruturais e gerenciais, restrições orçamentárias e tecnológicas, a falta de planejamento adequado, a escassez de referências bem-sucedidas em órgãos públicos, a resistência à mudança da cultura organizacional e limitações tanto conceituais quanto metodológicas.

Quanto à relevância da gestão por competências no serviço público, Vargas e Cagol (2012) evidenciam diversos benefícios, como seu potencial para criar um ambiente de trabalho favorável, atender às demandas de desenvolvimento profissional, mapear competências e estruturar um sistema de remuneração mais equitativo. Esse modelo deve incluir pagamento de prêmios, promoções e um processo de avaliação de desempenho transparente e objetivo.

Com base na percepção de servidores de diferentes órgãos da Justiça Eleitoral, também foram identificados diversos benefícios da adoção da gestão por competências, como o aprimoramento do desenvolvimento pessoal, o mapeamento de competências relevantes à organização, a melhoria do desempenho e da alocação de servidores, além da implementação de políticas voltadas à sucessão (Montezano & Silva, 2018).

Montezano et al. (2019a) identificaram uma categoria nova de dificuldades de implementação da gestão por competências em organizações públicas, a qual está relacionada aos processos inadequados de comunicação. Os autores sugerem que uma comunicação apropriada poderia inclusive superar a dificuldade de falta de apoio da alta administração e dos gestores, além de mitigar possíveis resistências dos servidores frente à implementação.

As competências gerenciais constituem comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (Brandão et al., 2010; Santos; Rocha-Pinto; Guimarães, 2015; Costa et al., 2016). É esperado, portanto, que um gestor, em qualquer nível, apresente conhecimentos, habilidades e atitudes que estejam alinhados às situações de trabalho enfrentadas.

Com o levantamento da literatura, percebeu-se que pesquisadores e instituições têm destinado esforços para identificar competências relevantes para o desempenho das atividades, seja por parte dos servidores ou dos gestores. Entre as competências mencionadas, se destacam: competência política, capacidade de articulação, diálogo e negociação, capacidade para realizar parcerias, planejamento, atitude e ética, relacionamento

interpessoal, responsabilidade, visão estratégica, liderança, orientação para resultados, capacidade empreendedora e gestão de conflitos (Gloria Junior et al., 2014).

### **3. METÓDOS**

A presente pesquisa baseou-se em uma revisão bibliográfica inicial, combinada com a aplicação de questionários, com o objetivo de mapear o conjunto de competências necessárias para o exercício dos cargos de gestão de unidade descentralizada no âmbito da Polícia Científica de Santa Catarina (PCISC).

#### **3.1 LÓCUS**

A Polícia Científica de Santa Catarina conta com 861 servidores ativos em 2025, divididos entre as carreiras de Peritos Oficiais, Auxiliares Periciais e Técnicos Periciais. Esses servidores exercem suas atividades em 29 unidades descentralizadas, compreendendo as Superintendências Regionais (9), em geral maiores e com mais servidores, e os Núcleos Regionais (20), que possuem menor estrutura e menos servidores. Além desses, aproximadamente 100 servidores exercem suas atividades na administração centralizada (setores de administração e finanças, obras, tecnologia etc.).

#### **3.2 ETAPAS DA PESQUISA**

A pesquisa realizada foi quantitativa e estruturada em três etapas, conforme descrito a seguir:

##### **3.2.1 Etapa 1 - Revisão teórica e identificação de competências**

A partir de uma revisão bibliográfica, foram identificados modelos teóricos e métodos de mapeamento de competências, com foco em organizações de segurança pública. Essa etapa resultou em um conjunto preliminar de competências gerenciais relevantes, que serviram como base para as etapas subsequentes.

##### **3.2.2 Etapa 2: Aplicação de questionário**

Com base na revisão teórica realizada, foi elaborado um questionário estruturado, contendo as competências definidas e padronizadas. O questionário foi aplicado a todos os servidores de carreira da PCISC, tendo sido enviado para o e-mail institucional dos servidores, abrangendo o universo total de servidores da organização. Essa etapa objetivou validar e priorizar as competências mapeadas.

O questionário aplicado foi constituído por quatro seções. A primeira, de carácter unicamente explicativo, trazia um texto com a apresentação do projeto de pesquisa, a identificação dos pesquisadores e instruções gerais sobre o preenchimento do formulário. A segunda seção teve o objetivo de levantar dados biográficos dos respondentes, como gênero, carreira, faixa etária, tempo na instituição e grau de instrução.

A terceira seção do questionário foi aquela que, de fato, procurou medir, de acordo com a opinião dos servidores da PCISC, o grau de importância atribuído às competências gerenciais mencionadas. Foi solicitado que o respondente avaliasse o quão importante era que o gestor da unidade em que era lotado possuísse cada uma dessas competências, classificando de acordo com a seguinte escala:

- 0 = não sei opinar
- 1 = nenhuma importância (competência irrelevante)
- 2 = pouca importância
- 3 = média importância
- 4 = alta importância (competência necessária)
- 5 = extrema importância (competência imprescindível)

Dessa forma, foram apresentados 50 enunciados, que refletem as 49 competências elencadas na Tabela 2, além de uma pergunta controle:

Tabela 1

**Competências avaliadas no questionário proposto**

Agir com bom senso	Conhecimentos de Procedimento Administrativo Disciplinar (PAD)	Gestão Estratégica de Pessoas	Persuasão	Técnicas de Negociação
Análise e síntese	Controle do estresse	Gestão pela Qualidade e melhoria de processos	Planejamento Estratégico	Tecnologias de informação
Atenção difusa	Criatividade/ Espírito Inovador/ Gestão Empreendedora	Imparcialidade	Pontualidade	Tomada de decisão
Auto-desenvolvimento	Ética	Legislação da Gerência de Gestão de Pessoas	Proatividade	Trabalhar em equipe
Bom relacionamento interpessoal	Equilíbrio/ Racionalidade	Licitações e contratos	Psicologia	Urbanidade
Comunicação e oratória	Flexibilidade	Liderança	Redação Oficial	Visão global/visão de futuro da PCI
Conhecimento de língua inglesa	Gerenciamento de Projetos	Objetividade	Relacionamento Interinstitucional	Visão prática
Conhecimentos de Direito Penal e Processual Penal aplicados à PCI	Gerenciamento de informações	Observação	Resistência a frustração	Visão operacional

Conhecimentos de Estatística	Gestão de convênios, Contratos e Acordos de cooperação técnica	Orientação para resultados	Saber ouvir	Visão sistêmica
Conhecimento da Estrutura Funcional da PCI	Gestão de Materiais	Otimização do tempo	Senso crítico	

Por fim, na quarta e última seção do questionário, foi dada a oportunidade para que o respondente se manifestasse, caso desejasse, a respeito da pesquisa ou fizesse alguma sugestão quanto a competências a serem incluídas nesse rol.

### 3.2.3 Etapa 3 - Análise dos dados coletados

Os dados obtidos foram analisados por meio das respostas aos questionários. Foram feitas a síntese e a categorização dos achados e buscou-se a estratificação dos resultados do questionário, considerando variáveis como carreira, experiência com gestão e unidade de atuação. Tais análises permitiram a identificação das competências mais relevantes para o desempenho gerencial em unidades descentralizadas da instituição.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Foram recebidas 120 respostas no questionário de um total de 861 servidores, correspondendo a 13,94% do universo a ser pesquisado, a Tabela 2 apresenta as informações estratificadas por carreira:

Tabela 2

#### Percentual de respondentes por carreira

Carreira	Respostas	Total	Percentual
Perito Oficial	57	356	16,01%
Técnico Pericial	5	21	23,80%
Auxiliar Pericial	58	484	11,98%
Todas	120	861	13,94%

Não há consenso na literatura sobre qual seria uma taxa aceitável de respondentes em questionários, mas a maioria das publicações aponta para percentuais entre 10 e 30% (CEBRAP 2016). Percebe-se que todos os índices de resposta foram superiores a 10%, com destaque para o de Técnico Pericial que superou os 23% e o de Perito Oficial, carreira que pode assumir cargos de gestão, que superou os 16% de respondentes em relação ao universo

possível. Dito isto, podemos concluir que a amostra obtida traz significância adequada para a pesquisa, podendo ser extrapolada para o órgão como um todo.

No questionário, há uma pergunta-controle posicionada entre as competências, que solicitava que o respondente marcasse o número “2”, visando identificar respostas sem a devida leitura e mitigar desvios. Dos 120 respondentes, 4 marcaram respostas diferentes de 2 e foram removidas das análises das competências, restando 116 respondentes.

O perfil dos respondentes foi bem distribuído dentre o global do órgão, e apresentou as seguintes composições, com as respectivas considerações dos autores:

- 62% se consideram do gênero masculino e 38% do gênero feminino;
- 32% possuem 34 anos ou menos, 51% possuem entre 35 e 44 anos e 17% possuem 45 anos ou mais, refletindo em partes os acréscimos significativos de novos servidores nos últimos anos;
- 37% possuem 4 anos ou menos de PCI, 33% de 5 a 9 anos e 30% 10 anos ou mais, sugerindo que as competências elencadas podem refletir melhor o perfil de novos servidores do que aqueles com maior tempo na carreira;
- Apenas 2% dos respondentes possuem somente o Ensino Médio, 25% possuem somente a graduação, 44% possuem nível de especialização e 29% grau de mestre ou superior, indicando o elevado grau de instrução dos servidores da PCI/SC, com destaque à carreira de Auxiliar Pericial que, exceto pelo último concurso, não exigia nível superior;
- 52% informaram possuir baixo ou nenhum conhecimento sobre gestão, 29% informaram ter médio domínio e somente 14% informaram ter alto domínio, sem respondentes para a opção de excelente domínio, sugerindo, apesar do elevado nível de formação, um gap de instrução a ser abordado pela PCI/SC;
- 55% atuam em Superintendência Regionais, 32% em Núcleos Regionais e 13% na Administração Centralizada ou cedido a outros órgãos, sugerindo uma abrangência interessante para a significância das respostas perante o órgão;
- Em relação ao tamanho das unidades a distribuição demonstrou boa abrangência, contendo 8% dos respondentes em unidades com 10 ou menos servidores, 34% de 11 a 25, 20% de 26 a 50 e 29% com 51 ou mais servidores;
- Dos 29 possíveis gestores de unidades descentralizadas respondentes, 2 são autores deste trabalho e gestores de superintendências, restando 27 aptos, com um total de 11 respostas (41% do universo possível), sendo 3 de Peritos-Superintendentes (total

de 9 ou 7 aptos, 43%) e 8 de Peritos Regionais (total de 20, 40%), demonstrando grande participação deste perfil de respondentes;

- Considerando somente peritos, que é a carreira com aptidão para assumir cargos de gestão, 21 (46% dos respondentes) são ou já foram gestores de unidades descentralizadas e 25 (54%) não são ou foram gestores destas unidades;
- Um achado relevante foi que dentre o grupo de gestores ou ex-gestores somente 5 (24%) tem interesse em ser gestor, ou seja, existem gestores que não tem interesse em estar na função atual, sugerindo falta de interesse dos servidores ou falta de fatores motivadores por parte do órgão/estado;
- Dentre os não gestores, apenas 4 (16% dos respondentes) indicaram ter interesse em assumir cargo de gestão de unidade;
- Dentre todos os peritos, 9 (20%) indicaram ter interesse em assumir estes cargos, 29 (63%) indicaram não ter interesse e 8 (17%, todos não gestores) não souberam opinar;

As respostas do questionário foram catalogadas e estratificadas para analisar variações de acordo com os diferentes perfis de respondentes. Em uma primeira análise, separou-se as 15 competências com maior pontuação de relevância considerando todas as respostas válidas do questionário, tendo como resultado a Tabela 4, onde as competências aparecem em ordem de maior nota:

Tabela 3

**As 15 competências de maior relevância na análise geral**

<b>Posição</b>	<b>Competência</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>1</b>	Ética	4,86	0,31
<b>2</b>	Agir com bom senso	4,74	0,38
<b>3</b>	Urbanidade	4,72	0,56
<b>4</b>	Trabalhar em equipe	4,72	0,64
<b>5</b>	Imparcialidade	4,63	0,51
<b>6</b>	Bom relacionamento interpessoal	4,60	0,60
<b>7</b>	Controle do estresse	4,59	0,62
<b>8</b>	Equilíbrio/Racionalidade	4,55	0,58
<b>9</b>	Tomada de decisão	4,53	0,69
<b>10</b>	Conhecimento da Estrutura Funcional da PCI	4,51	0,68
<b>11</b>	Liderança	4,49	0,59
<b>12</b>	Saber ouvir	4,46	0,84

13	Gestão Estratégica de Pessoas	4,44	0,78
14	Visão prática	4,38	0,58
15	Proatividade	4,38	0,74

Com relação às estratificações de acordo com o perfil, realizou-se duas análises para cada estratificação. Uma para avaliar quantas competências constavam em todos os estratos, quantas faltavam em um estrato, quantas em 2 e assim por diante até àquelas que só apareciam uma vez, de forma a inferir sobre a uniformidade referente àqueles estratos. A segunda foi um comparativo dentro de cada estrato, de quantas das 15 competências mais importantes daquele estrato estavam contidas nas 15 mais importantes no geral.

Sobre a primeira avaliação, criou-se uma métrica para avaliar a uniformidade das respostas de cada estrato, sendo o resultado da média de competências por estrato (15 + empates de pontuação) pelo nº de competências distintas, onde o 1 (máximo) representa a uniformidade total e, quanto menor o valor, menos uniformidade entre os estratos, conforme fórmula abaixo:

$$\text{Índice de uniformidade} = \frac{\left( \frac{\sum \text{competências por estrato}}{n^{\circ} \text{ de estratos}} \right)}{n^{\circ} \text{ de competências distintas}}$$

Sobre o método, para qualquer quantidade de estratos, o valor máximo do índice é 1, já o mínimo varia de acordo com o número de estratos, com 0,5 para 2 estratos, 0,33 para 3 estratos, 0,25 para 4 estratos e 0,2 para 5 estratos. Foram consideradas não uniformes as divisões com índices abaixo de 50% do intervalo, medianamente uniformes os valores de 50% até 67% do intervalo e uniformes as com valores iguais ou superiores a 67%.

Tabela 4

**Avaliação do índice de uniformidade**

Nº de estratos	Valor Mínimo	Valor Máximo	Não uniforme (índice < a:)	Uniforme (índice ≥ a:)
2	0,50	1,00	0,75	0,83
3	0,33	1,00	0,66	0,77
4	0,25	1,00	0,62	0,75
5	0,20	1,00	0,60	0,73

Sobre o segundo método, visando avaliar o alinhamento do estrato com a opinião geral do órgão, verificou-se quantas das 15 principais competências da análise geral estavam contidas nas 15 competências elencadas pelo estrato, sendo considerado alinhado se superior a 12 presenças ( $n > 80\%$ ), medianamente alinhado 10 e 11 presenças ( $60\% < n \leq 80\%$ ) e desalinhado quando 9 ou menos ( $n \leq 60\%$ ).

Após a aplicação dos índices e indicado o número de coincidências de cada estrato com o levantamento geral, chegou-se aos seguintes resultados, conforme tabelas a seguir.

Tabela 5

**Índice de alinhamento dos estratos com o órgão**

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Estrato</b>	<b>Índice</b>	<b>Resultado</b>
Carreira	Técnico Pericial	53,33%	Desalinhado
Carreira	Perito Oficial	86,67%	Alinhado
Carreira	Auxiliar Pericial	93,33%	Alinhado
Domínio sobre gestão	Não tem domínio	93,33%	Alinhado
Domínio sobre gestão	Tem pouco domínio	93,33%	Alinhado
Domínio sobre gestão	Tem médio domínio	86,67%	Alinhado
Domínio sobre gestão	Tem alto domínio	93,33%	Alinhado
Formação acadêmica	Ensino Superior	86,67%	Alinhado
Formação acadêmica	Especialista	86,67%	Alinhado
Formação acadêmica	Mestre ou Doutor	86,67%	Alinhado
Gênero	Masculino	86,67%	Alinhado
Gênero	Feminino	93,33%	Alinhado
Gestão	Gestor atual - NR	66,67%	Med. Alinhado
Gestão	Gestor atual - SR	86,67%	Alinhado
Gestão	Gestor atual - todos	66,67%	Med. Alinhado
Gestão	Gestor anterior	33,33%	Desalinhado
Gestão	Atualmente não gestor	100,00%	Alinhado
Gestão	Nunca gestores	73,33%	Med. Alinhado
Tempo de PCISC	4 anos ou menos	93,33%	Alinhado
Tempo de PCISC	De 5 a 9 anos	93,33%	Alinhado
Tempo de PCISC	De 10 a 14 anos	86,67%	Alinhado
Tempo de PCISC	De 15 a 19 anos	86,67%	Alinhado
Tempo de PCISC	20 anos ou mais	73,33%	Med. Alinhado
Tempo de PCISC	9 anos ou menos	93,33%	Alinhado
Tempo de PCISC	10 anos ou mais	86,67%	Alinhado
Unidade - Nº de Servidores	10 servidores ou menos	86,67%	Alinhado
Unidade - Nº de Servidores	11 a 25 servidores	80,00%	Med. Alinhado
Unidade - Nº de Servidores	26 a 50 servidores	80,00%	Med. Alinhado
Unidade - Nº de Servidores	51 servidores ou mais	93,33%	Alinhado
Unidade - Categoria	Núcleos	80,00%	Med. Alinhado
Unidade - Categoria	Superintendências	86,67%	Alinhado
Unidade - Categoria	Adm. central ou cedidos	100,00%	Alinhado



Tabela 6

**Recorte de estratos com algum nível de desalinhamento com o órgão**

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Estrato</b>	<b>Índice</b>	<b>Resultado</b>
Gestão	Gestor atual - NR	66,67%	Med. Alinhado
Gestão	Gestor atual - todos	66,67%	Med. Alinhado
Gestão	Nunca gestores	73,33%	Med. Alinhado
Tempo de PCISC	20 anos ou mais	73,33%	Med. Alinhado
Unidade - Nº de Servidores	11 a 25 servidores	80,00%	Med. Alinhado
Unidade - Nº de Servidores	26 a 50 servidores	80,00%	Med. Alinhado
Unidade - Categoria	Núcleos	80,00%	Med. Alinhado
Carreira	Técnico Pericial	53,33%	Desalinhado
Gestão	Gestor anterior	33,33%	Desalinhado

Tabela 7

**Índice de alinhamento entre os estratos de uma categoria**

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Estratos</b>	<b>Índice</b>	<b>Resultado</b>
Carreira (Perito, Técnico e Auxiliar)	3	0,60	Não Uniforme
Domínio sobre gestão	4	0,75	Uniforme
Formação acadêmica	3	0,75	Med. Uniforme
Gênero	2	0,82	Med. Uniforme
Gestores Atuais - SR x NR	2	0,77	Med. Uniforme
Gestor Atual x Atualmente Não Gestor	2	0,75	Med. Uniforme
Gestor Atual e Antigo x Nunca Gestor	2	0,79	Med. Uniforme
Gestor Atual x Gestor Antigo x Nunca Gestor	3	0,51	Não Uniforme
Tempo de PCISC - Menor x Maior que 10 anos	2	0,83	Uniforme
Tempo de PCISC por Faixas	5	0,62	Med. Uniforme
Unidade - Nº de Servidores	4	0,69	Med. Uniforme
Unidade - SR x NR x ADM Central	3	0,76	Med. Uniforme

Entre as categorias de análise, percebe-se que 2 das análises não apresentaram variação significativa relativo aos seus estratos e o mesmo número (2) apresentou variação muito significativa entre seus estratos, sugerindo variações de pensamento dentre eles. Ainda há 8 categorias que apresentaram variações dentre seus estratos, sugerindo haver razoável uniformidade e que o órgão, de forma geral, possui ideias semelhantes quanto às competências necessárias.

As não uniformidades das categorias são devidas aos estratos que também representam os desalinhamentos em relação ao geral, listados a seguir.

Quanto ao estrato da carreira de Técnico Pericial, esta é uma análise que precisa ser realizada com cautela, pois é uma carreira menos representativa, visto terem apenas 5 respostas de 118 válidas, apesar de ter sido a maior representação percentual da própria carreira dentre as três existentes.

Esta carreira indicou somente 8 competências dentre as 15 gerais. Percebe-se que indicaram com maior frequência competências relacionadas à comunicação, ao exemplo de “Comunicação e oratória”, “Análise e síntese”, “Redação Oficial” e “Persuasão”. As demais carreiras concordam em outras competências relacionais e gerenciais, como “Bom relacionamento interpessoal”, “Controle do estresse”, “Tomada de decisão”, “Liderança” e “Gestão Estratégica de Pessoas”.

Quanto ao estrato dos gestores antigos e que não atuam como gestores atualmente (18 respostas), percebeu-se, ao avaliar as competências que foram elencadas somente por este estrato, sobressaíram exemplos como “Gestão de convênios, Contratos e ACTs”, “Gerenciamento de informações”, “Tecnologias de informação”, “Licitações e contratos” e “Gestão de Materiais”, indicando uma preocupação maior com competências técnico-gerenciais. Em oposição ao foco dos outros estratos (gestores atuais e nunca gestores), que apresentaram mais competências relacionais como “Técnicas de Negociação”, “Resistência à Frustração”, “Urbanidade”, “Trabalhar em equipe”, “Controle do estresse”, “Equilíbrio/Racionalidade”.

Na face oposta da análise, apresentam-se as categorias com estratos uniformes, ou seja, aqueles em que não há variação significativa na escolha das 15 (mais empates) competências necessárias entre os estratos, que se fixam também por estratos alinhados.

Sobre a categoria do domínio de gestão, ressalvado não haver respostas que indiquem “excelente domínio de gestão”, os demais estratos apresentaram uniformidade significativa, sugerindo não haver grande variação na compreensão de quais são as competências necessárias de acordo com o nível de conhecimento de gestão. Corrobora com a afirmação acima a análise individual dos estratos quanto ao alinhamento ao entendimento geral, tendo bons índices de alinhamento.

Quanto ao estrato do tempo de PCISC, quando se analisa a categoria com todas suas faixas, percebe-se os estratos de extremidade (faixas até 4 anos, 15 a 19 anos e 20 anos ou mais) apresentam competências que só foram indicadas por eles, resultando uma média uniformidade. Porém, ao analisar aqueles com menos de 10 anos de exercício em relação aos que possuem mais, há significativa convergência. Esta análise é relevante pois sugere que os aprovados nos concursos mais recentes, mesmo de outra geração, seguem alinhados com aqueles que já possuem mais tempo de casa, reforçando a cultura organizacional criada.

Ainda, todos os estratos possuem alinhamento ao pensamento global, exceto o dos servidores com mais de 20 anos de casa, que possuem razoável alinhamento. Este fato pode ser reflexo da autonomia da Polícia Científica que se deu há aproximadamente 20 anos, ou

seja, estes servidores podem ter trazido consigo um pouco da cultura organizacional desenvolvida à época em que faziam parte da Polícia Civil.

Por fim, realizou-se uma análise confirmatória para reforçar ou não o consenso nas respostas, utilizando-se do desvio padrão das respostas, sendo observado que 14 das competências necessárias estão entre as 20 de menor desvio padrão, ou seja, são as que apresentam maior consenso. Uma ressalva é feita para a competência “Gestão Estratégica de Pessoas”, que ficou ordenada na posição 34 dos menores desvios padrões, sendo uma exceção à regra e não possuindo consenso.

## **5. CONCLUSÕES**

A análise dos resultados obtidos nesta pesquisa revelou o conjunto de competências necessárias para o exercício do cargo de gestão de unidades descentralizadas no âmbito da Polícia Científica de Santa Catarina (PCISC), de acordo com os próprios servidores do órgão, gestores ou não. A pesquisa contou com quantidade relevante de respondentes de grupos heterogêneos (carreiras, posição de gestão, local de trabalho etc.), possibilitando sua extrapolação para a organização como um todo.

Conclui-se que, para o cargo específico de gestão de unidade descentralizada, competências comportamentais (ética, bom senso, urbanidade) são mais valorizadas que competências técnicas (gestão estratégica de pessoas, conhecimento da estrutura funcional da PCISC). Tal resultado poderia ser explicado pela falta de conhecimento sobre gestão por parte dos respondentes, já que apenas 14% informaram ter alto domínio sobre o tema, ou ainda porque competências comportamentais tendem a ser mais perceptíveis que as técnicas, pois essas se manifestam constantemente na dinâmica do ambiente de trabalho, enquanto aquelas muitas vezes nos bastidores ou apenas em situações específicas.

Houve uma diferença significativa na listagem de competências necessárias pelos respondentes de unidades com até 10 servidores e por aqueles de unidades com 51 servidores ou mais, indicando uma valorização maior das competências sociais quanto menor a unidade. Também foram notadas diferenças relevantes entre as respostas de servidores recém-ingressados no órgão (até 4 anos), que exaltam competências como Flexibilidade e Análise e Síntese, e as de servidores com mais tempo de casa (20 anos ou mais), que destacam competências mais estratégicas, como Técnicas de Negociação e Gerenciamento de Informações.

Em contrapartida, não foram observadas grandes diferenças entre as listagens de respondentes de Superintendências e Núcleos regionais, tampouco entre servidores com

tempo de 4 a 20 anos de casa, homogeneidade que pode indicar uma cultura organizacional consolidada quanto ao grau de importância de cada competência para a gestão na instituição. Visto que apenas 20% dos Peritos Criminais têm interesse em assumir cargos de gestão, percebe-se como insuficiente a valorização e incentivo atuais para o cargo. Ademais, 81% dos respondentes informaram possuir baixo ou médio conhecimento sobre gestão, ainda que 73% possuam especialização, mestrado ou doutorado, evidenciando uma lacuna de conhecimento na área, que pode desmotivar ainda mais à ocupação de cargos de chefia.

De maneira geral, nota-se que as competências necessárias mostradas no compilado de respostas evidenciam uma consolidação de valores institucionais da Polícia Científica de Santa Catarina (Imparcialidade, Verdade, Transparência, Ética, Respeito e Responsabilidade), facilitadora para a consecução dos objetivos institucionais alinhados com o planejamento estratégico.

Ante o exposto, uma lacuna relevante a ser explorada em pesquisas futuras diz respeito ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências gerenciais necessárias ao cargo de gestão em unidades descentralizadas da PCISC. Embora tenha sido possível identificar as competências necessárias para o exercício da função, ainda há a necessidade de compreender como essas habilidades podem ser adquiridas e aprimoradas ao longo da carreira, bem como os desafios enfrentados pelos gestores nesse processo. Considerando a escassez de iniciativas da PCISC voltadas à capacitação contínua de gestores, investigar estratégias eficazes de formação e desenvolvimento de lideranças pode contribuir para uma gestão mais qualificada e alinhada às demandas institucionais, fortalecendo a atuação das unidades descentralizadas e garantindo maior eficiência no cumprimento de sua missão.

## **REFERÊNCIAS**

- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56 (2), 179-194.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Freitas, I. A. D., & Vieira, F. T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 26(1), 171-182.

- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.
- Boterf, G. L. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Bruno-Faria, M. F. & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. de P. (2009). Gestão por competências e gestão do conhecimento (3a ed., 1a reimpr.). Rio de Janeiro: FGV.
- Pires, A. K., Prata, C. F., Santos, D. M. D., Brandão, H. P., Moraes, H., Carvalho, I. M. D., ... & Dantas, V. C. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP.
- CEBRAP (2016). *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Quantitativo*. São Paulo: SESC São Paulo/CEBRAP, 2016.
- Coelho Junior, F. A., Faiad, C., Borges, J. P. F., & Rocha, N. F. (2013). Mapeamento de competências profissionais de tutores de cursos na modalidade à distância. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(3), 878-896.
- Costa, C., Laimer, V. R., Piovesan, R. T. C., & Coelho, E. A. (2016). Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. *Revista de Administração IMED*, 6(1), 45-55.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Faiad, C., Coelho Junior, F. A., Caetano, P. F., & Albuquerque, A. S. (2012). Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. *Psicologia: Ciência e profissão*, 32, 388-403.
- Gloria Junior, O. C., Zouain, D. M., & Almeida, G. O. (2014). Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal. *Rev. Adm. Mackenzie*, 14(4), 15-46.
- Guimarães, T. D. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125-140.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Pinheiro, A. O., & Oliveira, C. A. A. M. (2019a). Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. *Gestão e Sociedade*, 13(34).

- Montezano, L.; Silva, B. M. (2018). Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. *Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS, Brasília, DF, Brasil*, 1-16.
- Montezano, L., Silva, N. B., Marques, F. B., & Isidro-Filho, A. (2019b). Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 12(3), 21-44.
- Vargas, C. S.; Cagol, F. Gestão por competências no serviço público. *Revista Conhecimento online*, 1, p. 1-13.
- Santos, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Makron Books.
- Santos, M. R., Rocha-Pinto, S. R., & Guimarães, M. I. P. (2015). Centros de serviços compartilhados: um estudo de caso sobre fatores intervenientes na formação de competências gerenciais. *Race*, 14(2), 505-536.
- Silva, J. B. (2020). Profissionalização policial-militar e a judicialização da gestão pública no Brasil: Qual a escolaridade necessária para ser um profissional de segurança? *Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública-REBESP*, 13(1), 20-32.
- Zago, D. P. L., Peres, A. M., Sade, P. M. C, Goto, D. Y. N., Almeida, M. L. & Martins, M. M. F. P. S. (2024). Mapeamento de competências essenciais: conhecimentos, habilidades e atitudes para gestão em saúde pública. *Saúde debate*, 48 (142).