

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

João Paulo Fiuza da Silva

Mestre em Administração (UFMG), Especialista em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais.

Cláudio Torres de Assis

Especialista em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais.

Deivison Lopes de Oliveira

Especialista em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais.

Osmar Faria Pereira

Especialista em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais.

Márcio Lopes Ferreira

Especialista em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais.

RESUMO: O presente artigo se propõe a avaliar, a partir de metodologia teórico-empírica, o processo de recrutamento e seleção na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), especificamente para os cargos de Soldado dos Quadros de Praças (QP-PM) e Praças Especialistas da Polícia Militar (QPE-PM) e Tenente do Quadro de Oficiais da Polícia Militar (QO-PM). Para tanto, foi realizada pesquisa com objetivo descritivo, de abordagem qualitativa e com procedimento de

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

análise documental, buscando verificar a aderência das práticas de recrutamento e seleção da organização ao que é preconizado pela literatura especializada. Os resultados da pesquisa apontam para o descolamento entre o proposto na literatura e as práticas da PMMG, evidenciando a necessidade de aperfeiçoamento dos processos em vigor na organização.

Palavras-chave: Gestão por competências. Gestão de recursos humanos. Recrutamento e seleção. Polícia Militar.

ABSTRACT: This paper proposes to evaluate, by a theoretical-empirical methodology, the recruitment and selection process in the Military Police of Minas Gerais (PMMG), specifically for the positions of Private of Non-commissioned Officers and Specialized Non-commissioned Officers career fields and Lieutenant of the Military Police Officers career field. Therefore, a research was carried out with a descriptive objective, with a qualitative approach and a documental analysis procedure, seeking to verify the adherence of the practices of recruitment and selection of the organization to what is recommended in the specialized literature. The results of the research point to the detachment between the proposed in the literature and the PMMG practices, evidencing the need to improve the processes in force in the organization.

Keywords: Management by competencies. Human Resource Management. Recruitment and selection. Military Police.

INTRODUÇÃO

O presente artigo se propõe a avaliar, a partir de metodologia teórico-empírica, o processo de recrutamento e seleção na

Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), especificamente para os cargos de Soldado dos Quadros de Praças (QP-PM) e Praças Especialistas da Polícia Militar (QPE-PM) e Tenente do Quadro de Oficiais da Polícia Militar (QO-PM), considerando o fato de serem voltados para a seleção externa de pessoas e de serem sucedidos por curso de formação específico. A proposta é analisar se as práticas de recrutamento e seleção da PMMG estão alinhadas à perspectiva da gestão por competências atualmente compreendida como a melhor prática, seja no setor público ou privado, para o provimento de cargos em todos os níveis organizacionais, constituindo-se como fonte de diferencial competitivo e alto desempenho organizacional (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

A temática está presente nos planos estratégicos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) desde o início de 2001, até o último, este tem vigência de 2016 a 2019 e prevê, como um dos seus objetivos estratégicos, “potencializar o desempenho institucional por meio da Gestão por Competências.” (MINAS GERAIS, 2018, p. 41).

O consenso verificado na literatura especializada no sentido de que a adoção de práticas de gestão por competências é indissociável de uma gestão pública adequada à contemporaneidade, como exemplificam os estudos de Guimarães (2000) e Freitas e Jabbour (2010), aliado ao contexto de realização do presente estudo, revelam sua relevância tanto sob o ponto de vista acadêmico, quanto empírico. A primeira, por contribuir para o crescimento incremental do conhecimento no campo da gestão pública em âmbito nacional, à semelhança dos trabalhos já mencionados. A segunda, por fornecer elementos de análise aos gestores da organização em que o estudo se insere, oferecendo possibilidades de melhorias em suas práticas de gestão de recursos humanos, neste caso, no que se refere ao recrutamento e seleção.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

Para tanto, foi realizada uma pesquisa com objetivo descritivo, utilizando-se de procedimentos de análise documental, em uma abordagem qualitativa, na qual se buscou avaliar se as práticas de recrutamento e seleção da PMMG têm aderência ao que a literatura prescreve para a Gestão por Competências. A análise

recaiu sobre os editais do último concurso¹ para provimento dos cargos de Soldado do Quadro de Praças PM (QP-PM) e Especialistas (QPE-PM) da PMMG e de 2º Tenente do Quadro de Oficiais da Polícia Militar (QO-PM)² e sobre os respectivos perfis profissiográficos. A delimitação, pelos citados cargos, deu-se por dois motivos: a) o fato de se destinarem ao provimento originário de cargos, ou seja, ambos se destinam ao ingresso de pessoas externas à corporação; b) por tratarem-se dos cargos eleitos como prioridade, no Plano Estratégico 2016-2019, para a elaboração dos respectivos perfis profissiográficos (MINAS GERAIS, 2018, p. 37)³. Agrega-se aos motivos retro, o tempo disponível para a realização da pesquisa.

¹Foram analisados: Edital DRH/CRS nº 06/2018, de 29 de junho de 2018 - Concurso nº 0618 - Concurso Público para Admissão ao Curso de Formação de Soldados da Polícia Militar de Minas Gerais (QPPM), para o ano de 2019 (CFSD QPPM/2019); Edital DRH/CRS nº 10/2018, de 17 de setembro de 2018 - Concurso nº 1018 - Concurso Público para Admissão ao Curso de Formação de Soldados do Quadro de Praças Especialistas (QPE) da Polícia Militar de Minas Gerais para o ano de 2019, vagas para as categorias de saúde (CFSD QPE/2019 - Saúde); Edital DRH/CRS nº 11/2018, de 17 de setembro de 2018 - Concurso nº 1118 - Concurso Público para Admissão ao Curso de Formação de Soldados do Quadro de Praças Especialistas (QPE) da Polícia Militar de Minas Gerais, para o ano de 2019, vagas para as categorias de músicos (CFSD QPE/2019- Músico); Edital DRH/CRS nº 15/2018, de 07 de dezembro de 2018 - Concurso nº 1518 - Concurso Público para Admissão ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), para o ano de 2019.

²Os quadros estão descritos no art. 13 da Lei Estadual nº 5.301, de 19 de outubro de 1969, que contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais.

³A primeira versão do Plano Estratégico previa a elaboração de perfis profissiográficos de Soldado e Tenente, por meio de convênio com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp). Durante os trabalhos, este escopo foi ampliado abrangendo todos os demais graus hierárquicos, o que foi objeto de atualização na 2ª edição do mesmo plano. Os perfis foram acessados em manuscrito, vez que ainda não foram publicados.

1 REFORMA GERENCIAL DO ESTADO E INCORPORAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

A temática que se apresenta como objeto de estudo deste artigo guarda relação com o movimento reformista vivenciado pelas administrações públicas de diversos Estados ao redor do mundo a partir da década de 1980. A década em comento é marcada pelo colapso do Estado Social e Burocrático provocado pela Crise do Petróleo. Isso culminou na ascensão de modelos de gestão pública influenciada pelo neoliberalismo e representada, especialmente, pelos governos de Margareth Thatcher, na Grã-Bretanha, e Ronald Reagan, nos Estados Unidos. No mote da discussão estavam questões como o tamanho, o papel, a eficiência, o custo do Estado e a necessidade de reformá-lo para caber na nova realidade fiscal enfrentada à época (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Novos modelos de governança pública surgem, como o *New Public Management* (NPM), de escola britânica, e o *New Public Administration* (NPA), no contexto americano. Em comum, a característica de incorporarem à gestão pública valores e práticas gerenciais da iniciativa privada, inclusive deslocando o foco autorreferente de atuação do Estado (típico da Administração Burocrática) para o atendimento das demandas do cidadão, surgindo a figura do usuário-cliente (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Destarte, questões como a qualidade dos serviços prestados, a eficiência, a eficácia e a efetividade das políticas públicas promovidas pelo poder público passam a estar no centro das preocupações da gestão estatal. Influenciados e inclusive financiados por agências internacionais de fomento, esses modelos são incorporados à gestão pública no Brasil a partir da década de 1990 e, em Minas Gerais, na primeira década dos anos 2000 (PECI *et al.*, 2008; SARAIVA e CAPELÃO, 2000; BRESSER-PEREIRA, 1998). Como afirma Guimarães (2000), esses modelos

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

de gestão apresentam variações que podem ser posicionadas em quatro quadrantes assentadas nos eixos da eficiência e racionalidade e desenvolvimento e cidadania (FIGURA 1).

Figura 1 - Modelos da nova administração pública



Fonte: GUIMARÃES, 2000, p. 130.

Para compreensão dos termos, deve-se considerar o *downsizing* e descentralização como a redução do tamanho do estado e a redistribuição de suas funções – principalmente políticas públicas – para a iniciativa privada, entes paraestatais ou mesmo para entes federativos subnacionais (Estados e Municípios). Como impulso para a eficiência, a preocupação com o melhor emprego de recursos, inclusive pessoas, e a redução de custos. A busca para a excelência e a orientação para o serviço público convergem-se em direção à qualidade dos serviços públicos e à capacidade de atendimento às demandas do cidadão (GUIMARÃES, 2000; FREITAS e JABBOUR, 2010).com pensamentos sobre reais e potenciais casos práticos apresentados ao longo do artigo, devem ser entendidas como fruto de um processo científico de tensionamento dos referenciais teóricos tanto das ciências jurídicas quanto de apropriações das ciências da comunicação,

em busca sínteses em movimento para melhores conciliações/ponderações dos princípios e até mesmo das regras do sistema jurídico pátrios.

As práticas e saberes em gestão de recursos humanos no setor público não ficaram imunes a esse processo e a incorporação de ações gerenciais, até então típicas do setor privado, são agregadas à gestão pública, buscando aumentar os níveis de desempenho nos serviços prestados ao público interno e externo. Este movimento representou uma inflexão em relação ao modelo tradicional de gestão de recursos humanos na Administração Pública, incluindo as áreas de recrutamento e seleção, uma vez que havia predomínio de uma postura eminentemente normativa e prescritiva, voltada à realização de tarefas rotineiras, escriturais, concessão de direitos, dentre outras, e não para a gestão dos recursos voltada à consecução da estratégia da organização (FREITAS; JABBOUR, 2010).

No contexto do denominado modelo tradicional de recrutamento e seleção, a seleção de pessoal recorre, com frequência, à descrição e análise de cargos, nas quais o selecionador tem acesso ao perfil do cargo ou função para o qual se fará o processo seletivo. Quando esse processo passa a ser operado pelo modelo da competência, entram em jogo novas exigências para inserção dos candidatos ao trabalho, implicando competências móveis, fluidas, que escapam ao tradicional perfil profissiográfico (PINTO; GOMES, 2017, p. 627).

Não obstante já estar cristalizada uma compreensão de que a gestão por competências apresenta vantagens bastante significativas em relação à gestão tradicional, a sua aplicação no recrutamento e seleção no serviço público ainda é uma questão mal resolvida, com o predomínio de processos seletivos focados no cargo, com técnicas quase sempre inadequadas

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

ou insuficientes para a seleção dos melhores quadros, com o predomínio de exames de conhecimentos em provas objetivas e não de competências (FONTAINHA *et al.*, 2015; COELHO e MENON, 2018).

Coelho e Menon (2018) chamam a atenção para a necessidade de se ultrapassar o discurso e aprofundar as discussões em torno da gestão por competências no setor público, principalmente no que concerne ao processo de recrutamento e seleção. Na visão dos autores, o processo seletivo via concurso público se apresenta de modo anacrônico às práticas de gestão pública e de recursos humanos na contemporaneidade ao focar nos aspectos jurídicos em detrimento das demandas organizacionais.

Para tanto, Guimarães (2000) aponta para a necessidade de observar alguns pressupostos para a implementação da gestão por competências nas organizações, em especial no setor público, quais sejam: a necessidade de ter uma estratégia bem definida e comunicada de forma clara ao público interno e externo; o segundo pressuposto seria a necessidade de construir um ambiente favorável à participação e à inovação, como empoderamento das pessoas e fomento às equipes de alta *performance*; e a coerência entre as práticas gerenciais, incluindo a área de gestão de recursos humanos e as políticas e diretrizes da organização.

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

2.1 O recrutamento e seleção como subsistemas da gestão de recursos humanos

Classicamente, a Gestão de Recursos Humanos ou GRH é dividida em quatro subsistemas: o recrutamento e a seleção; o treinamento

e desenvolvimento; a gestão de carreira, cargos e remuneração e a avaliação de desempenho (PIRES *et al.*, 2005). Moraes e Coelho (2018) citando Longo⁴ (2007), por sua vez, afirmam que os subsistemas de recursos seriam sete: planejamento da força de trabalho; organização do trabalho; gestão do emprego; gestão de desempenho; gestão da compensação; gestão do desenvolvimento e gestão de relações humanas. Para os autores, os subsistemas devem ser compreendidos como o agrupamento de prioridades que direcionam a estratégia de gestão de recursos da organização, ou em outras palavras, as áreas de especialização da GRH, na busca do melhor desempenho organizacional.

O recrutamento e seleção é um subsistema composto por duas atividades distintas. O recrutamento consiste na atração de candidatos considerados qualificados para ingressarem na organização (CHIAVENATO, 1999). Neste sentido, o recrutamento envolve a definição do perfil do candidato que se pretende angariar e na implementação de métodos e técnicas para a localização de uma massa de candidatos a serem inseridos no processo de seleção, usando-se banco de talentos, captação de currículos ou abertura de editais para concursos públicos (CARVALHO, 2015).

A seleção, por sua vez, consiste nas práticas voltadas ao peneiramento dos candidatos recrutados, verificando aqueles que se enquadram no perfil previamente estipulado pela organização, por meio de técnicas diversas, tais como entrevistas, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, provas, análise de currículo, dentre outras várias possibilidades. No caso do serviço público a seleção, em regra, se dá via realização de concursos abertos ao público ou no âmbito interno (CARVALHO, 2015; MORAES e COELHO, 2018; PIRES *et al.*, 2005).

⁴LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade**: gestão das pessoas no setor público. Edições Fundap, 2007.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

2.2 Competência e recrutamento seleção por competência

O conceito de competência, no âmbito da Gestão por Competências, representa um deslocamento da noção tradicional do termo como uma atribuição legal ou normativa para a aceção de que é a capacidade ou conjunto de capacidades de uma organização ou indivíduo.

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito de competência no nível organizacional referindo-se a ela como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização.

Importante ressaltar que são as competências organizacionais que irão determinar as competências individuais que serão demandadas pelas organizações. Como afirma Carvalho (2015), um dos passos indispensáveis para que possa mapear as competências que balizarão os processos seletivos de recursos humanos é exatamente determinar a estratégia da organização e o conjunto de competências necessárias para sua consecução.

A construção do conceito de competência em GRH, segundo Fleury e Fleury (2001), inicia-se na década de 1970 nos Estados Unidos. Já naquela época, o ponto de partida dizia respeito a uma definição que persiste até nos estudos mais contemporâneos, com algumas variações incrementais. Neste primeiro momento, o desafio inicial foi distinguir o que era uma aptidão – algo compreendido como inato – e uma competência, algo que poderia ser desenvolvido ou aprendido. Essa demarcação é extremamente relevante para o subsistema de recrutamento e seleção, vez que o gestor deve estar atento ao fato de que nem sempre as competências pretendidas estarão disponíveis no universo de recrutamento, mas poderão ser desenvolvidas

internamente, no âmbito da própria organização, após a inclusão do indivíduo em seus quadros.

Indo em direção ao conceito do construto da competência, é importante mencionar que a definição se diferencia conforme duas escolas distintas de estudos sobre competências, quais sejam a americana e a francesa. A Escola Americana entende as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que qualificam um indivíduo para o desempenho de um cargo ou função. Já a Escola Francesa entende a competência como a capacidade de um indivíduo utilizar o conjunto de suas habilidades para entregar uma realização em determinado contexto profissional (CARBONE *et al.*, 2009).

Para a análise proposta neste artigo, será utilizado o conceito integrador de competência proposto por Brandão *et al.* (2009) ao descreverem o construto como a integração sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes para a realização de determinado desempenho profissional no contexto organizacional, com o devido alinhamento estratégico e com o objetivo ou capacidade de agregar valor às pessoas ou organizações. Essa definição integradora já estava presente em estudos anteriores, como na proposta de construção de um conceito de competência feita por Fleury e Fleury (2001, p. 188): [...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Considerando a peculiaridade da organização que será analisada, dada a natureza pública de sua atuação, pode-se, neste contexto, representar o conceito de competência pela Figura 2.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Adaptado de CARBONE *et al.*, 2009 e FLEURY e FLEURY, 2001.

Para a compreensão do modelo, é preciso considerar que conhecimento é o conjunto de saberes do indivíduo, adquirido pela formação acadêmica, experiências e outras formas de aprendizado; as habilidades se referem à capacidade do indivíduo transformar seus saberes em ação, convertendo em realizações e resultados; por fim, as atitudes devem ser compreendidas como os aspectos sociais, afetivos, morais e axiológicos que regulam os relacionamentos e os comportamentos e as condutas do indivíduo no contexto organizacional (CARBONE *et al.*, 2009).

Estudos recentes, como os realizados por Fontainha *et al.* (2015) e Moraes e Coelho (2018), sinalizam que a realização de processos seletivos baseados, de fato, em competências, ainda se encontra distante de acontecer. Deficiências que já eram descritas por Pires *et al.* (2005) como o privilégio à verificação de conhecimentos e habilidades em detrimento dos aspectos comportamentais, bem como a processos sustentados apenas por provas de conhecimentos ainda persistem, demonstrando uma forte desintegração entre o subsistema de recrutamento e seleção e os demais subsistemas da GRH, isto é, aquele não

seleciona o futuro funcionário adequado para trabalhar na organização, mas sim o que teve melhor desempenho no concurso, o que nem sempre é a mesma coisa.

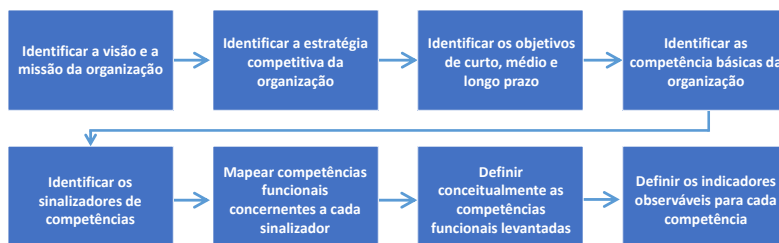
Como resultado, têm-se, na maioria das vezes, servidores não aderentes à cultura organizacional, não comprometidos com o serviço público e desfocados dos objetivos das organizações às quais pertencem.

Não obstante as limitações factuais verificadas, caminhos para a implementação da gestão por competências já foram apresentados em obras como as de Pires *et al.* (2005), Brandão e Bahry (2005) e Carvalho (2015). Todos os autores sugerem que, para uma adequada seleção com base em competências, deve-se ter um perfil de competências elaborado conforme a identidade e estratégia estabelecida pela organização, de modo que o processo seletivo se cuidaria de selecionar, dentre os candidatos, aqueles que melhor se amoldem ao perfil de competências delineado. Como afirma Carvalho (2015), embora o cargo ainda seja a unidade de análise para a seleção, não é mais sua descrição que é utilizada como barema, mas sim o conjunto de saberes necessários ao seu desempenho, ou seja, o que precisam saber, saber fazer e saber ser.

Nestesentido, Carvalho(2015)e Brandãoe Bahry(2005) defendem que uma etapa primordial para que haja de fato uma seleção por competências é o mapeamento de competências organizacionais, verificando-se as competências necessárias existentes e os *gaps* que precisam ser preenchidos com os processos seletivos, os quais observarão os perfis de competências. Estes por sua vez, segundo Carvalho (2015) deverão ser elaborados observando-se o fluxo descrito na Figura 3.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

Figura 3 - Processo para elaboração de perfis de competências para recrutamento e seleção por competências



Fonte: Adaptado de CARVALHO, 2015, p. 45-46.

Os sinalizadores, segundo Carvalho (2015), são quais informações permitem inferir as competências necessárias para o adequado desempenho das funções, tais como a descrição do cargo, a cultura da organização, os principais desafios do cargo, entre outros. Observe-se que a descrição do cargo, que é um aspecto proeminente nos processos seletivos do setor público, é apenas um dos sinalizadores, ou seja, um dos fatores que irão determinar as competências a serem verificadas no certame, não a única, devendo ser complementada por outros sinalizadores e competências correspondentes, conferindo integralidade à seleção. Como resultado deste processo, tem-se a Matriz de Competências.

Um dos desafios apontados pelos diversos autores é a descrição clara e objetiva das competências a serem demonstradas pelos candidatos durante o processo seletivo, seja interno ou externo. Neste sentido, Brandão *et al.* (2008) sugerem que a descrição de competências deve, em regra, observar a fórmula: comportamento + critério de análise + condição. Deve-se ainda evitar descrições genéricas, longas ou com critérios de julgamento ambíguos como bom, mau, melhor, pior, dentre outras.

Considerando a complexidade que pode envolver a avaliação das competências desejadas, para além dos testes de conhecimentos,

Carvalho (2015) sugere que deve haver a diversificação de instrumentos, podendo ser utilizados testes de conhecimentos e psicológicos, dinâmicas de grupo, entrevistas, instrumento de perfil, dentre outros, conforme o perfil das competências a serem avaliadas. Na mesma linha, Pires *et al.* (2005, p. 24) propõem que:

Além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação devem ser incluídas. As organizações podem optar pela incorporação de mais uma fase em seus concursos – como, por exemplo, a realização de um curso de formação –, com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação.

Em se tratando de concurso público e a característica burocrática da Administração Pública, um fator dificultador é a rapidez com que as competências podem se alterar, o que implicaria na necessidade de reformulações constantes das matrizes de competências e, conseqüentemente, dos instrumentos e práticas de recrutamento e seleção. Para vencer essa dificuldade, Guimarães (2000) sugere que as organizações focalizem as denominadas competências essenciais, ou seja, no caso da PMMG, por exemplo, para se conferir maior estabilidade aos editais e às normativas que regulam os concursos, as competências deveriam ser mapeadas e incorporadas aos citados instrumentos.

Depreende-se, portanto, que não obstante a concepção de que a gestão por competências seja a forma mais adequada e consentânea às necessidades e premissas de atuação, sua implementação efetiva é complexa e desafiadora, exigindo

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

esforço continuado das organizações. Na seção 4 será apresentada a análise das práticas de recrutamento e seleção da PMMG neste contexto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para a consecução do trabalho da análise que será apresentada nesta seção, foram considerados como universo de pesquisa os editais dos últimos concursos para recrutamento e seleção de Soldados, incluindo especialistas, e 2º Tenentes do Quadro de Oficiais PM, da PMMG. Para tanto, os editais foram analisados especificamente sob três categorias, considerando as abordagens apresentadas por Carvalho (2015) e Brandão *et al.* (2008), quais sejam: aspectos relacionados à descrição do cargo (existência e clareza); explicitação das competências esperadas para o desempenho do cargo; e instrumental utilizado nos certamente para a verificação das competências descritas.

Antes será realizada uma breve contextualização sobre a estrutura e normativas relativas à gestão de concursos na PMMG.

4.1 Recrutamento e seleção na Polícia Militar de Minas Gerais

Na Polícia Militar, todos os concursos públicos e processos seletivos internos são realizados pelo Centro de Recrutamento e Seleção (CRS), unidade subordinada à Diretoria de Recursos Humanos (DRH), situado na capital do Estado. O CRS é responsável pela administração e a execução das atividades de recrutamento e seleção dos concursos para ingresso na Polícia Militar em todo o estado. Dada a capilaridade da PMMG e a extensão territorial do estado, algumas etapas dos processos seletivos são realizadas com apoio de unidades da própria organização, no interior, sob gestão do CRS.

Para o desenvolvimento dos trabalhos de recrutamento e

seleção, a Polícia Militar ainda utiliza como referência o Manual de Recrutamento e Seleção da Polícia Militar de Minas Gerais (MARESEL)⁵, aprovado pela Resolução nº. 3.297, de 05 de julho de 1996, com o objetivo de otimizar a implementação das políticas de Administração de Recursos Humanos, fornecendo àqueles que lidam diretamente com o processo seletivo uma orientação segura para seu gerenciamento e execução.

As definições sobre os cargos e quantitativos de cargos a serem preenchidos são dadas conforme decisão do Comandante-Geral da Polícia Militar, observada a legislação que fixa os efetivos da corporação⁶. Anualmente, as necessidades de pessoal da Corporação são publicadas por meio da resolução de cursos, o número de vagas, os cursos, os locais em que serão realizados e o período de duração. Esse delineamento é o ponto de partida para todo o processo de recrutamento e seleção da PMMG e, por intermédio do CRS, há divulgação da realização de concurso público por meio de editais, seguindo os parâmetros da legislação e das normas em vigor.

Nos editais da Polícia Militar constam principalmente as informações preliminares (normas que regem o certame), das condições gerais de ingresso (requisitos necessários de acordo com a legislação), das atribuições do cargo (descrição das funções), das vagas e validade (quantidade e prazo), inscrições (prazo e valores), das fases, da aprovação, classificação e matrícula no curso, dos recursos, das medidas de segurança do certame e as disposições finais.

A principal norma regente dos certames da PMMG é a Lei Estadual

⁵MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. Resolução nº 3.297/96 que aprova o Manual de Recrutamento e Seleção (MARESEL). Belo Horizonte, 1996.

⁶Atualmente os efetivos da PMMG são fixados pela Lei Estadual nº 22.415, de 16 de dezembro de 2016 e suas alterações.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

nº 5.301, de 16 de outubro de 1969, que contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais. Nele, especialmente em seus artigos 5º, 6º, 6º-A e 6º B, estão descritos requisitos como idade, altura, idoneidade moral, aptidão física e psicológica, formação acadêmica, dentre outros, a serem atendidos por um candidato, para ingresso na Corporação.

Buscando aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção, no ano de 2015 foi celebrado convênio entre a PMMG e a Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça (Senasp/MJ), com o objetivo de traçar o perfil profissiográfico dos cargos de Soldado dos Quadros de Praças PM e Especialista (QP-PM e QPE) e Tenente do Quadro de Oficiais PM (QO-PM). O trabalho foi concluído no ano de 2017 e enviado para o CRS com objetivo de balizar os processos seletivos desde então, contudo, como será melhor descrito a seguir, esses perfis não foram incorporados aos editais que regulam os respectivos concursos e, conseqüentemente, às práticas de recrutamento e seleção.

4.2 Análise dos instrumentos e práticas de recrutamento e seleção na Polícia Militar de Minas Gerais

A análise dos últimos editais que regulamentaram os certames de ingresso na PMMG, confrontada com os parâmetros desejáveis explicitados pelos diversos estudos especializados na área de gestão por competências, devidamente apresentados retro, evidencia que os processos seletivos realizados pela organização apresentam as mesmas deficiências apontadas por Moraes e Coelho (2018), Pinto e Gomes (2017) e Fontainha *et al.* (2015), isto é, estão muito mais próximos de um modelo tradicional, com privilégio a aspectos formais e normativos, do que de um modelo baseado em gestão por competências. É o que se verifica nos Quadros 2,3 e 4 elaborados pelos autores. Cada quadro diz respeito a um cargo específico dentre os analisados.

Quadro 2 - Análise do processo seletivo para o cargo de Soldado do QP-PM

SOLDADO – QPPM	
Descrição do Cargo	Presente no Edital
Promover a segurança pública, através de atividades preventivas e repressivas nos diversos tipos de policiamento (geral, trânsito urbano e rodoviário, meio ambiente, guardas e outros).	Sim
Competências Mapeadas	Presente no Edital
<u>Das 41 competências técnicas mapeadas, somente 09 tem correlação no Edital (descritas de forma genérica):</u>	<u>No Edital são previstas 08 atribuições específicas, entretanto foram encontradas somente 06 atribuições com correlação às competências técnicas, mesmo assim de forma genérica:</u>
1. Ao atender ocorrências, determinar as providências cabíveis de acordo com a análise do fato, as noções básicas de Direito e as normas internas da instituição.	
Competências Mapeadas	Presente no Edital
8. Ao realizar policiamento ostensivo, adotar uma postura adequada à necessidade do serviço, de forma ostensiva e preventiva, aplicando as legislações pertinentes.	<u>No Edital são previstas 08 atribuições específicas, entretanto foram encontradas somente 06 atribuições com correlação às competências técnicas, mesmo assim de forma genérica:</u>
10. Ao realizar policiamento preventivo, mobilizar a população, por meio da filosofia de Polícia Comunitária, com objetivo de prevenir a criminalidade, utilizando as políticas públicas pertinentes e os recursos disponíveis.	
13. Ao executar operações policiais, agir com disciplina tática e o uso diferenciado da força, empregando recursos e técnicas adequadas ao fato, com base nas normas internas da instituição e legislações pertinentes.	a) realizar policiamento ostensivo fardado; b) executar atividades operacionais diversas;

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

14. Ao executar operações policiais, mobilizar a população, utilizando filosofia de Polícia Comunitária, com objetivo de prevenir a criminalidade.
27. Ao prestar atendimento ao público, transmitir com clareza as informações solicitadas, fazendo os devidos encaminhamentos, quando necessário, de acordo com as normas e procedimentos pertinentes.
32. Ao conduzir viaturas, empregar as técnicas de direção defensiva e ofensiva, de acordo com legislação de trânsito.
33. Ao conduzir viaturas, deslocar-se adequadamente na área de atuação, respeitando a legislação de trânsito e utilizando o conhecimento da geografia urbana local.
39. Ao confeccionar relatórios, redigir o texto com coerência, concisão e clareza, em conformidade com as normas de redação oficial e as regras da Língua Portuguesa.
- c) atender e solucionar ocorrências policiais de modo a manter ou restabelecer a ordem pública;
- d) redigir boletins de ocorrência, relatórios e outros documentos administrativos;
- e) estabelecer contatos com a comunidade, envolvendo-a na promoção da segurança pública;
- h) conduzir viaturas da PMMG, em qualquer categoria de CNH, se habilitado e credenciado.

Como a seleção acontece pelo Edital	Processo seletivo verifica as competências
<p>- <u>1ª fase</u> por meio de provas de conhecimentos: prova objetiva e dissertativa;</p> <p>- <u>2ª fase</u> avaliação psicológica, avaliação física militar, exames de saúde preliminares e complementares, exames toxicológicos.</p>	<p>Não</p>

Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores.

Nota: QP-PM = Quadros de Praças da Polícia Militar.

Quadro 3 - Análise do processo seletivo para o cargo de Soldado do QPE-PM

SOLDADO - QPE	
Descrição do Cargo	Presente no Edital
Promover a segurança pública, através de atividades preventivas e repressivas nos diversos tipos de policiamento (geral, trânsito urbano e rodoviário, meio ambiente, guardas e outros).	Sim
Competências Mapeadas	Presente no Edital
<u>Das 41 competências técnicas mapeadas, somente 09 tem correlação no Edital (descritas de forma genérica):</u>	<u>No Edital são previstas 08 atribuições específicas, entretanto foram encontradas somente 06 atribuições com correlação às competências técnicas, mesmo assim de forma genérica:</u>
1. Ao atender ocorrências, determinar as providências cabíveis de acordo com a análise do fato, as noções básicas de Direito e as normas internas da instituição.	
8. Ao realizar policiamento ostensivo, adotar uma postura adequada à necessidade do serviço, de forma ostensiva e preventiva, aplicando as legislações pertinentes.	a) realizar policiamento ostensivo fardado;
10. Ao realizar policiamento preventivo, mobilizar a população, por meio da filosofia de Polícia Comunitária, com objetivo de prevenir a criminalidade, utilizando as políticas públicas pertinentes e os recursos disponíveis.	b) executar atividades operacionais diversas;
13. Ao executar operações policiais, agir com disciplina tática e o uso diferenciado da força, empregando recursos e técnicas adequadas ao fato, com base nas normas internas da instituição e legislações pertinentes.	c) atender e solucionar ocorrências policiais de modo a manter ou restabelecer a ordem pública;
	d) redigir boletins de ocorrência, relatórios e outros documentos administrativos;

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

14. Ao executar operações policiais, mobilizar a população, utilizando filosofia de Polícia Comunitária, com objetivo de prevenir a criminalidade.

e) estabelecer contatos com a comunidade, envolvendo-a na promoção da segurança pública;

h) conduzir viaturas da PMMG, em qualquer categoria de CNH, se habilitado e credenciado.

Como a seleção acontece pelo Edital	Processo seletivo verifica as competências
<p>- <u>1ª fase</u> por meio de provas de conhecimentos: prova objetiva e dissertativa;</p> <p>- <u>2ª fase</u> avaliação psicológica, avaliação física militar, exames de saúde preliminares e complementares, exames toxicológicos;</p> <p>- <u>3ª fase</u>: Prova prática.</p>	<p>Parcialmente. Apenas as relacionadas às funções da especialidade (músico, mecânica etc.)</p>

Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores.

Nota: QPE-PM = Quadros de Praças Especialistas da Polícia Militar.

Quadro 4 - Análise do processo seletivo para o cargo de Tenente QO-PM

Tenente do QO-PM	
Descrição do Cargo	Presente no Edital
Promover a segurança pública por meio de ações e operações policiais militares, coordenando, controlando e monitorando os resultados alcançados.	Sim

João Paulo Fiuza da Silva, Cláudio Torres de Assis, Deivison Lopes de Oliveira, Osmar Faria Pereira e Márcio Lopes Ferreira

Competências Mapeadas	Presente no Edital
<p><u>Das 32 competências técnicas mapeadas, somente 11 tem correlação no Edital (descritas de forma genérica):</u></p>	<p><u>No Edital são previstas 09 atribuições específicas, entretanto foram encontradas somente 08 atribuições com correlação às competências técnicas, mesmo assim de forma genérica:</u></p>
<p>1. Ao comandar pelotão/setor, organizar adequadamente as demandas administrativas e operacionais, delegando tarefas aos subordinados e identificando falhas nas rotinas, quando possível, conforme normas e legislações institucionais.</p>	<p>a) comandar pelotão;</p>
<p>2. Ao comandar pelotão/setor, proceder à gestão adequada dos recursos sob sua responsabilidade, aplicando conhecimentos de Administração e normas da instituição para a produção de serviços de segurança pública.</p>	<p>b) coordenar policiamento ostensivo, reservado e velado; c) assessorar o comando;</p>
<p>4. Ao coordenar turnos de serviço operacional, empregar adequadamente os recursos disponíveis de acordo com as prioridades estabelecidas, adotando providências cabíveis e medidas corretivas a cada situação, pautado pelo conhecimento das normas vigentes.</p>	<p>d) gerenciar recursos humanos e logísticos; e) participar do planejamento de ações e operações;</p>
<p>5. Ao planejar operações policiais, definir corretamente a logística e os recursos necessários, com base na análise da demanda e nas normas e legislações vigentes.</p>	<p>g) atuar na coordenação da comunicação social;</p>
<p>8. Ao atuar como adjunto ou chefe de seção da unidade, gerir os processos e rotinas administrativas, solucionando demandas diversas e assessorando o escalão superior, conforme normas vigentes.</p>	<p>h) promover estudos técnicos e de capacitação profissional.</p>
<p>14. Assessorar o comando ou chefe direto na tomada de decisões, apontando soluções para</p>	

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

Competências Mapeadas	Presente no Edital
<p>demanda, vislumbrando as possíveis implicações decorrentes.</p> <p>17. Ao elaborar estudo de situação, propor linhas de ações fundamentadas, assessorando o comando de forma clara e objetiva quanto ao objeto do estudo. 18. Ao elaborar projetos, definir corretamente seu escopo de acordo com os objetivos estabelecidos e as normas vigentes, visando tornar viável sua implementação e execução.</p> <p>24. Ao desenvolver atividades de comunicação organizacional, transmitir informações de forma clara, confiável, atrativa e adequada ao público alvo, empregando meios e técnicas disponíveis, para a valorização do público interno e da imagem institucional.</p> <p>27. Ao confeccionar processos e procedimentos administrativos, interpretar as provas produzidas por meio das diligências realizadas, aplicando as normas vigentes ao caso concreto.</p> <p>30. Ao ministrar treinamentos, adequar o conhecimento teórico e prático à realidade da instituição, empregando os recursos didáticos necessários e disponíveis, de acordo com seus objetivos e o público alvo.</p>	
Como a seleção acontece pelo Edital	Processo seletivo verifica as competências

Na 1ª fase por meio de provas de conhecimentos: prova objetiva e dissertativa;

Não

Na 2ª fase avaliação psicológica, avaliação física militar, exames de saúde preliminares e com-

João Paulo Fiuza da Silva, Cláudio Torres de Assis, Deivison Lopes de Oliveira, Osmar Faria Pereira e Márcio Lopes Ferreira

Como a seleção acontece pelo Edital	Processo seletivo verifica as competências
plementares, exames toxicológicos, prova oral e prova de títulos.	Não

Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores.

Nota: QPE-PM = Quadros de Praças Especialistas da Polícia Militar.

Nota-se que os editais analisados fazem uma descrição sumária dos cargos e das atribuições necessárias para o Soldado e para o Tenente como futuros policiais militares, mas de forma descritiva, traçando apenas o perfil profissiográfico exigido para ingresso, sem fazer nenhuma referência às competências para o exercício da graduação ou do posto. Dessa forma, a PMMG por meio dos concursos públicos, prioriza a seleção dos candidatos que conseguem o melhor desempenho nas provas de conhecimento (prova objetiva e dissertativa) e provas físicas, que tenham condições de saúde aceitáveis ao longo da carreira, prova de títulos e prova oral (para ingresso no CFO). Ressalta-se que a Polícia Militar realiza a seleção de candidatos sem vínculo com o mapeamento de competências do cargo pretendido.

A estratégia utilizada é buscar os candidatos com o melhor desempenho nas provas e testes, e como etapa diferenciada da seleção, o certame prevê a exclusão daqueles que são considerados incompatíveis, observando alguns traços de personalidade. A avaliação psicológica do processo seletivo da PMMG preocupa-se somente com traços exclusivos de personalidade sem citar, em nenhum momento, requisitos de competências a serem avaliados para o exercício do cargo. Dessa forma, consegue-se eliminar aqueles de acordo com os perfis previsto no anexo E, do grupo XVI da Resolução Conjunta nº 4.278 de 10 de outubro de 2013⁷:

⁷RESOLUÇÃO CONJUNTA Nº 4.278/2013 - Dispõe sobre perícias, licenças e dispensas saúde, além de atividades correlatas desenvolvidas na Polícia

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

GRUPO XVI: TRAÇOS DE PERSONALIDADE INCOMPATÍVEIS 1. Descontrole emocional; 2. descontrole da agressividade; 3. descontrole da impulsividade; 4. alterações acentuadas da afetividade; 5. oposicionismo a normas sociais e a figuras de autoridade; 6. dificuldade acentuada para estabelecer contato interpessoal; 7. Funcionamento intelectual abaixo da média, associado a prejuízo no comportamento adaptativo e desempenho deficitário de acordo com sua idade e grupamento social; 8. Distúrbio acentuado da energia vital de forma a comprometer a capacidade para ação com depressão ou elação acentuadas. 9. Instabilidade de conduta (com indicadores de conflito intrapsíquico que possa refletir um comportamento inconstante e imprevisível); 10. Quadros de excitabilidade elevada ou de ansiedade generalizada; 11. Inibição acentuada com indicadores de coartação e bloqueio na ação; 12. Tremor persistente no(s) teste(s) gráfico(s) (MINAS GERAIS, 2013).

Não obstante a manifestação explícita da PMMG em seu Plano Estratégico sobre a adesão ao modelo de gestão por competências observa-se que ainda existe uma lacuna institucional, visto que não há um recrutamento e seleção de acordo com mapeamento de competências realizado pela Instituição. Além disso, nos editais não há previsão e divulgação de todas as competências necessárias para o desempenho das atividades dos cargos a serem recrutados. A falta de foco nas competências, pelo menos as consideradas essenciais, dificulta a seleção do perfil que se amolda às competências profissiográficas alinhadas à missão, visão, valores e cultura organizacional.

Militar e no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos instrumentos e práticas de recrutamento e seleção da PMMG relativos aos cargos de Soldado e Tenente, evidenciam o descolamento em relação às melhores práticas de gestão por competências informadas pela literatura especializada. Os achados da pesquisa permitiram verificar que não há um mapeamento das competências organizacionais, de modo que os perfis profissiográficos elaborados não seguiram as premissas de delineamento da estratégia da organização e identificação das competências necessárias à consecução como baliza para a elaboração das matrizes de competências dos cargos estudados.

Os editais analisados demonstram uma preocupação com aspectos formais e com a verificação de conhecimentos acadêmicos, em detrimento da avaliação de conhecimentos profissionais e, em menor escala ainda, com as habilidades para o desempenho do cargo que será ocupado futuramente. Em relação às competências atitudinais, denota-se uma total ausência destas na fase de recrutamento e seleção, mesmo diante do conhecimento da importância delas para o exercício da atividade policial militar.

Há de se ressaltar que, em face da especificidade da atividade da PMMG, a seleção externa de candidatos possuidores das competências necessárias ao exercício dos respectivos cargos impõe maior dificuldade. Contudo, há um bloco de competências essenciais, principalmente as atitudinais, que poderiam ser melhor aferidas no momento da seleção, privilegiando as competências técnicas ou procedimentais para serem desenvolvidas durante os cursos de formação e no decorrer da própria carreira.

Por fim, pode-se afirmar que há necessidade de aprofundamento do diagnóstico e de encaminhamento de medidas para a efetiva implementação do recrutamento e seleção por competências na

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

PMMG, de forma integrada aos demais subsistemas de GRH, visto que o estado atual é de total aderência ao modelo tradicional de seleção, a despeito das diretrizes do nível estratégico da Corporação.

REFERÊNCIAS

BASILIO , Marcio Pereira. O desafio da formação do policial militar do Estado do Rio de Janeiro: entre o modelo reativo e o contingencial. **Administración & Desarrollo**, v. 38, n. 52, p. 71-96, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRASIL. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública**: estudo profissiográfico e mapeamento de competências. Secretaria Nacional de Segurança Pública, [Programa Nacional de Desenvolvimento para as Nações Unidas (PNUD)] – Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Editora 34, 1998.

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

João Paulo Fiuza da Silva, Cláudio Torres de Assis, Deivison Lopes de Oliveira, Osmar Faria Pereira e Márcio Lopes Ferreira

competências. Editora FGV, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, Fernando Coelho de; MENON, Isabela de Oliveira. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis) funções do processo de recrutamento e seleção—os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 151-180, 2018.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanela. Carreiras e remuneração no serviço público. **Fórum Administrativo – FA**, Belo Horizonte, ano 16, n. 186, p. 76-82, ago. 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FONTAINHA, Fernando de Castro; GERALDO, Pedro Heitor Barros; VERONESE, Alexandre; ALVES, Camila Souza. O concurso público brasileiro e a ideologia concursista. **Revista Jurídica da Presidência**, Brasília, vol. 16, nº 110, p. 671-702, out. 2014/jan. 2015.

FREITAS, Wesley Ricardo Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Rumo à gestão estratégica de recursos humanos: estudo de caso em uma organização pública paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163-188, 2010.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade:** gestão das pessoas no

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: ficção ou realidade?

setor público. Edições Fundap, 2007.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP Rio de Janeiro**, v. 34, n. 3, p. 125-40, 2000.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Plano Estratégico 2016-2019**. 2. ed. rev. Comando-Geral, Belo Horizonte, BGPM nº 43, 14 Jun 2019.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Resolução nº 3.297/96**. Aprova o Manual de Recrutamento e Seleção (MARESEL). Belo Horizonte, 1996.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. **Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969**. Contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Diário do Executivo, 18 out. 1969.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução Conjunta nº 4.278, de 10 de outubro de 2013**. Dispõe sobre perícias, licenças e dispensas saúde, além de atividades correlatas desenvolvidas na Polícia Militar e no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2013.

MINAS GERAIS. **Perfis profissiográficos dos cargos de Soldado QP-PM, QPE-PM e Tenente do QO-PM**. Manuscrito. Belo Horizonte, Comando-Geral, 2017. Disponível em arquivo de computador, formato PDF. Acesso em: 10 Maio 2019.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual nº 22.415, de 16 de dezembro de 2016 e suas alterações**. Fixa os efetivos da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais – PMMG – e do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – CBMMG – para o período de 2017 a 2019 e dá outras providências. Belo Horizonte, Diário do Executivo, 17 Dez 2016. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=22415&ano=2016&tipo=LEI>. Acesso em: 12 maio 2019.

João Paulo Fiuza da Silva, Cláudio Torres de Assis, Deivison Lopes de Oliveira, Osmar Faria Pereira e Márcio Lopes Ferreira

MORAES, Lara Lopes; COELHO, Fernando de Souza. (Des) integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: Análise de uma carreira do ciclo de gestão. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 75, 2018.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PINTO, Francinaldo do Monte; GOMES, Gabrielle Bezerra. Seleção por competência: Ficção ou possibilidade?. **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 71, 2017.

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

PRAHALAD, CKY HAMEL; HAMEL, Gary. G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 295-336, 1990.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.