

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL

A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA POLÍCIA
FEDERAL SOB A PERSPECTIVA DO CARGO DE PERITO CRIMINAL
FEDERAL (PCF): UM ESTUDO SOBRE OS PCFs COM PÓS-GRADUAÇÃO
STRICTO SENSU

FELIPE FERREIRA PAULUCIO

DOURADOS - MS
2018

FELIPE FERREIRA PAULUCIO

**A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA POLÍCIA
FEDERAL SOB A PERSPECTIVA DO CARGO DE PERITO CRIMINAL
FEDERAL (PCF): UM ESTUDO SOBRE OS PCFs COM PÓS-GRADUAÇÃO
*STRICTO SENSU***

Trabalho de Conclusão Final
apresentado à Universidade Federal da
Grande Dourados – Faculdade de
Administração, Ciências Contábeis e
Economia, como requisito para a
obtenção do Título de Mestre em
Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Caio Luis
Chiariello.

DOURADOS - MS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

P333p Paulucio, Felipe Ferreira

A Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal sob a perspectiva do cargo de Perito Criminal Federal (PCF): um estudo sobre os PCFs com pós-graduação stricto sensu / Felipe Ferreira Paulucio -- Dourados: UFGD, 2018.

124f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Caio Luis Chiariello

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados.

Inclui bibliografia

1. Gestão por Competências. 2. Política de Desenvolvimento de Pessoal. 3. Polícia Federal. 4. Perito Criminal Federal. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR **FELIPE FERREIRA PAULUCIO**, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos vinte e três dias do mês de fevereiro de dois mil e dezoito, às 14 horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "**A Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal sob a perspectiva do cargo de Perito Criminal Federal (PCF): um estudo sobre os PCFs com pós-graduação stricto sensu**" apresentado pelo mestrando **Felipe Ferreira Paulucio**, do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Caio Luis Chiariello/UFGD (presidente/orientador), Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto/UFGD (membro titular - interno), Prof. Dr. Alaerte Antônio Martelli Contini/UFGD (membro titular - externo) e pelo MSc. Laércio de Oliveira e Silva Filho (membro - técnico). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado **APROVADO**, fazendo jus ao título de **MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados, 23 de fevereiro de 2018.

Prof. Dr. Caio Luis Chiariello

Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto

Prof. Dr. Alaerte Antônio Martelli Contini

MSc. Laércio de Oliveira e Silva Filho

ATA HOMOLOGADA EM: 1 / 1 / , PELA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA / UFGD.

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
Assinatura e Carimbo

Dedico este trabalho aos meus pais, Dalva e João, e ao meu irmão, Rodrigo, meus maiores exemplos de honestidade, resiliência, dedicação e humildade, a quem devo todas as minhas conquistas. Obrigado por nunca terem deixado de me incentivar e acreditar em mim.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio e pelas palavras de carinho e incentivo ao longo dessa jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Caio Luis Chiariello, pela paciência, pelo estímulo e pela sábia maneira como guiou a elaboração deste trabalho.

À Prof^ª. Dr^ª. Erlaine Binotto, pela generosidade, pelos ensinamentos e pelas ricas contribuições para a evolução deste trabalho.

Ao Perito Criminal Federal, Me. Laércio de Oliveira e Silva Filho, pelas valorosas recomendações e conselhos e pela forma solícita como me auxiliou ao longo dessa empreitada.

Ao Prof. Dr. Alaerte Antônio Martelli Contini, pela prontidão em aceitar o convite para participar da banca de qualificação e defesa e por ter realizado importantes ponderações para o aprimoramento deste trabalho.

Ao Perito Criminal Federal, Dr. Guilherme Henrique Braga de Miranda, pela forma atenciosa e abnegada como compartilhou seus conhecimentos e suas pesquisas. Sem sua ajuda, este trabalho não existiria.

À Diretoria Técnico-Científica e ao Comitê Gestor de Capacitação da Polícia Federal, em especial à Técnica em Assuntos Educacionais, a pedagoga Petra Funke Spinelli, pela boa vontade, pelo apoio e pelos dados compartilhados.

Aos colegas e aos professores do mestrado, pelos conhecimentos compartilhados e pela companhia ao longo do período de formação.

Aos colegas de trabalho lotados na Unidade Técnico-Científica da Delegacia de Polícia Federal em Dourados/MS, por aguentarem minhas queixas e reclamações diárias, sem deixar de me apoiar e me incentivar.

Finalmente, aos meus amigos e amigas, pelo companheirismo e pelos momentos de descontração, imprescindíveis para manutenção da motivação e inspiração demandadas para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal (PF) com enfoque sobre a participação de Peritos Criminais Federais (PCFs) em programas de pós-graduação *stricto sensu*. O presente estudo é classificado como uma pesquisa descritiva e faz uso de uma abordagem quantitativa e qualitativa. Os dados sobre a participação de PCFs em programas de pós-graduação *stricto sensu* foram obtidos junto à Diretoria Técnico-Científica (DITEC) e ao Comitê Gestor de Capacitação da PF. Constatou-se que a região Centro-Oeste conta com a maior concentração de PCFs com pós-graduação *stricto sensu*, em seguida, aparecem as regiões Sudeste, Sul, Nordeste e Norte. Dos títulos de mestrado e doutorado, apenas 35,0% e 30,3%, respectivamente, foram obtidos após o ingresso do servidor na Polícia Federal. A região Centro-Oeste foi a que proporcionou a conclusão do maior número de programas e a Norte, o menor. Ademais, houve menor índice de conclusão de programas de pós-graduação *stricto sensu* em unidades sediadas em cidades interioranas, bem como maior participação daqueles com menor tempo de exercício no cargo, o que indica uma possível redução na formação de peritos mestres e doutores futuramente. Quanto aos procedimentos para execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da PF relacionados à pós-graduação *stricto sensu*, observaram-se os seguintes problemas, entre outros: subutilização e má distribuição das vagas para afastamento; excesso de burocracia no trâmite dos pedidos; e ausência de critérios objetivos de seleção dos servidores. Frente a essas constatações, sugeriu-se a implementação de um sistema de apoio à pós-graduação no âmbito da DITEC, visando ao desenvolvimento gerenciado de competências organizacionais, extensível ou adaptável aos demais cargos, além de medidas capazes de modernizar e desburocratizar os procedimentos para execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal relacionados à pós-graduação *stricto sensu*.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Política de Desenvolvimento de Pessoal; Polícia Federal; e Perito Criminal Federal.

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the Staff Development Policy of the Brazilian Federal Police (FP) with focus on the participation of Federal Criminal Experts (FCEs) in graduate programs. This study is classified as a descriptive research and makes use of a qualitative and quantitative approach. The data related to the participation of FCEs in graduate programs was obtained from the Technical-Scientific Board (DITEC) and the Training Manager Committee of the FP. It was verified that the Midwestern region in Brazil relatively concentrates the most professionals with a graduate degree, being followed, respectively, by Southeastern, Southern, Northeastern and Northern regions. Out of all master's and doctoral degrees, only 35% and 30,3%, respectively, were obtained after the onboarding of the Civil Servant into the Federal Police forces. Midwestern Region again represents the highest completion rate, whereas, the Northern regions represents the least. Furthermore, there was a lower completion rate within Federal Police branches in the countryside, and a higher completion rate by those Civil Servants who had the least time as a tenured FCE, which might signal a reduction in the participation of FCEs in graduate programs in the future. As for the procedures for carrying out the Staff Development Policy of the FP related to graduate programs, it was observed the following problems, among others: sub-utilization and poor distribution of time-off slots; excess in red tape when it comes to the analyzing the requests; and absence of objective criteria for the selection of Civil Servants who will take advantage of benefits related to graduate programs. In light of such conclusions, it is recommended to implement a system that supports graduate programs in the purview of DITEC, with such a system aiming at the managed development of organizational competencies, extensible or adaptable to all the positions, as well as taking measures capable of modernizing and streamlining the procedures for the carrying out of the Staff Development Policy of the FP related to graduate programs.

Keywords: Competence Based-Management; Staff Development Policy; Federal Police; and Federal Criminal Expert.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma simplificado das unidades centrais da Polícia Federal	50
Figura 2 - Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal	52
Figura 3 - Organograma simplificado das unidades descentralizadas da Polícia Federal, com enfoque para as unidades de criminalística	55
Figura 4 - Organograma simplificado do SIPES	62
Figura 5 - Organograma simplificado dos GFAs	63
Figura 6 - Fluxograma dos pedidos de redução de jornada de trabalho e afastamento para participação em programas de pós-graduação stricto sensu	86
Figura 7 - Organograma do sistema de apoio à pós-graduação	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Peritos Criminais Federais com mestrado e doutorado.....	64
Gráfico 2 - Concentração de PCFs com pós-graduação stricto sensu	65
Gráfico 3 - Concentração de PCFs com mestrado e doutorado.....	66
Gráfico 4 - Títulos obtidos de acordo com o tempo decorrido da posse dos PCFs.....	69
Gráfico 5 - Frequência acumulada de títulos obtidos de acordo com o tempo decorrido da posse dos PCFs	70
Gráfico 6 - Região onde estavam lotados os PCFs que concluíram mestrado e doutorado	72
Gráfico 7 - Local de lotação dos PCFs que concluíram mestrado e doutorado.....	73
Gráfico 8 - Títulos de mestrado obtidos de acordo com o tempo decorrido da posse dos PCFs até a conclusão dos programas fomentados pela DITEC e o total concluído.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de competências e seus autores.....	30
Quadro 2 - Linhas de pesquisa em programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> classificadas como de interesse da Polícia Federal no quadriênio 2016/2019	57
Quadro 3 - Prerrogativas e impedimentos para concessão de afastamento e redução de jornada de trabalho para participação em cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>	78
Quadro 4 - Relação de servidores contemplados com a redução de jornada de trabalho para participação de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> com base no art. 11, § 1º, da IN nº 100/2016 – DG/DPF.....	81
Quadro 5 - Relação de servidores contemplados com afastamento para participação de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> com base no art. 96-A da Lei nº 8.112/1990 c/c art. 8º da IN nº 100/2016 – DG/DPF	83
Quadro 6 - Calendário anual do sistema de apoio à pós-graduação.....	97
Quadro 7 - Distribuição hipotética de vagas para um programa de pós-graduação.....	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Concentração de PCFs da Polícia Federal com mestrado (não doutores) e doutorado por região e unidade da federação	64
Tabela 2 - Número de títulos obtidos em relação à posse dos PCFs	67
Tabela 3 - Faixa etária em que os PCFs obtiveram seus títulos	68
Tabela 4 - Número de títulos de mestrado e doutorado obtidos em relação à lotação dos PCFs quando da sua conclusão.....	71
Tabela 5 - Programas de mestrado fomentados pela DITEC em relação ao total de títulos de mestrado obtidos e à lotação dos PCFs quando da sua conclusão.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP	Academia Nacional de Polícia
ARTREIN	Área de Treinamento, Pesquisa e Desenvolvimento
CESP	Escola Superior de Polícia
CGC	Comitê Gestor de Capacitação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COGER	Corregedoria Geral
CPP	Código de Processo Penal
DFSP	Departamento Federal de Segurança Pública
DG	Diretoria Geral
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoal
DICOR	Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado
DIP	Diretoria de Inteligência Policial
DIREX	Diretoria Executiva
DITEC	Diretoria Técnico-Científica
DLOG	Diretoria de Administração e Logística Policial
DPCRIM	Divisão de Pesquisa, Padrões e Dados Criminalísticos
DPER	Divisão de Perícias
DPF	Departamento de Polícia Federal
GFA	Grupo Finalístico de Área
IN	Instrução Normativa
INC	Instituto Nacional de Criminalística
IT	Instrução Técnica
NUTEC	Núcleo Técnico-Científico
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCF	Perito Criminal Federal
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PP&D	Plano Triannual de Pesquisa & Desenvolvimento
PF	Polícia Federal

PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROCAP	Programa de Capacitação
RECAP	Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação
RH	Recursos Humanos
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SETEC	Setor Técnico-Científico
SIPES	Sistema de Pesquisa e Desenvolvimento em Criminalística
SISCRIM	Sistema Nacional de Gestão de Criminalística
SR	Superintendência Regional
SRH	Setor de Recursos Humanos
T&D	Tecnologia e Desenvolvimento
UTEC	Unidade Técnico-Científica

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO DA REALIDADE INVESTIGADA	23
3.1. Gestão de Pessoas	23
3.1.1. Evolução da gestão de pessoas no Brasil e no mundo	23
3.1.2. Gestão por competências.....	29
3.2. Política de desenvolvimento de pessoal	34
3.2.1. Políticas públicas.....	34
3.2.2. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP	37
3.3. A criminalística	40
3.3.1. A perícia, o perito criminal e o laudo pericial.....	43
3.4. A Polícia Federal	47
3.4.1. Breve histórico da Polícia Federal, estrutura organizacional e planejamento estratégico.....	47
3.4.2. A Perícia Criminal Federal.....	52
3.4.3. Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal e em outros órgãos de perícia.....	56
3.4.4. Sistema de Pesquisa e Desenvolvimento em Criminalística (SIPES).....	61
4. RESULTADOS E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	63
4.1. Distribuição geográfica dos Peritos Criminais Federais com pós-graduação <i>stricto sensu</i>	63
4.2. Período de conclusão dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> cursados pelos Peritos Criminais Federais	67
4.3. Programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> fomentados pela Polícia Federal	74
4.4. Afastamento e redução da jornada de trabalho para participação em cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>	77
5. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	87
5.1. Oportunidades de Intervenção	87
5.2. Propostas de Intervenção	89
5.2.1. Modernização dos procedimentos para execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal	89
5.2.2. Criação de um sistema de apoio à pós-graduação no âmbito da DITEC	95
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988, marco na transição democrática brasileira, elencou um amplo rol de direitos e garantias individuais e coletivas aos cidadãos, cuja manutenção ficaria a cargo do Estado em conjunto com a sociedade. Entre esses direitos a serem garantidos pelo Estado, tem-se a segurança pública (SERRANO, 2010), também considerada condição precípua para se assegurar os demais direitos e se honrar os deveres firmados no ordenamento jurídico brasileiro. Destarte, interpreta-se a segurança pública como um direito garantidor dos demais direitos (CARVALHO; SILVA, 2011).

No Brasil, a Polícia Federal (PF) é o órgão responsável pela segurança pública na esfera federal. Entre os cargos de carreira policial ocupados por seus servidores, destaca-se o de Perito Criminal Federal (PCF). Este profissional é o encarregado de atuar no campo da criminalística naqueles crimes de competência da PF, a fim de materializar as provas da atividade delituosa de forma técnica e científica (TSUNODA; CARDOSO, 2014).

A criminalística, como é conhecida hodiernamente, tem sua origem no século XIX, quando o austríaco Hans Gross utilizava a palavra *kriminalistic* para conceituar o ramo do conhecimento destinado à aplicação da ciência moderna na elucidação de infrações penais (RABELLO, 1996; BELL, 2004). Sendo assim, a atividade pericial desempenha a função de orientar a autoridade responsável pelo julgamento de um fato por meio de um trabalho especializado, objetivo, imparcial e amparado em métodos técnico-científicos (MAGALHÃES, 2001; ORNELAS, 2003). Rodrigues *et al.* (2010) sugerem que a base científica da atividade pericial é a principal responsável por sua imparcialidade e objetividade, o que garante eficiência na apuração de delitos e respeito aos direitos humanos.

Em contrapartida, Garrido e Giovanelli (2009), ao estudarem a história da criminalística no Brasil, concluíram que essa disciplina se afastou da comunidade acadêmica de forma prematura. Ao se transformar em atividade de polícia precocemente, houve prejuízo para sua construção, enquanto área do conhecimento, o que comprometeu a qualidade dos serviços prestados. Por estarem imersos na cultura policial, os métodos científicos de investigação desempenhados pelos órgãos de perícia são suplantados por técnicas inquisitoriais (GARRIDO; GIOVANELLI, 2011).

Silva (2009a) defende que não se deve mais enxergar os organismos policiais como simples ferramentas de afirmação de poder, mas como instituições jurídicas, prestadoras de serviços à sociedade. Nessa nova realidade, a administração pública enfrenta o desafio de se adequar às demandas da população em todos os seus ramos, não apenas nas unidades de criminalística. A fim de prestar serviços com excelência, o setor público deve empreender esforços no aprimoramento das ferramentas de gestão de pessoas, equalizando-as ao planejamento e às metas estratégicas de cada órgão, levando sempre em consideração a complexa variedade de grupos interessados nos serviços prestados (SCHIKMANN, 2010; STACCIARINI, 2010; MCADAM *et al.*, 2005).

Nelson (2011) argumenta que a modernização da máquina pública se mostra como um axioma na persecução da prestação de serviços de forma eficiente e satisfatória. Desse modo, têm-se as atividades de capacitação como os principais mecanismos de desenvolvimento dos funcionários públicos, peças chave na garantia da eficiência do setor público. Em seu estudo, o autor concluiu que a capacitação continuada, inclusive por meio de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, constitui um dos principais instrumentos de gestão pública na atual concepção do Estado eficiente.

Olivier (2001) observa que o setor público, entretanto, enfrenta grande resistência à adoção de novas técnicas de gestão, o que acaba distanciando as necessidades do mercado das práticas de recursos humanos (RH). A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) adverte que as práticas de RH no governo federal brasileiro ainda estão viciadas pelo modelo burocrático, concentrando-se mais no atendimento a procedimentos e normas, rechaçando mudanças baseadas na gestão estratégica por competências e desempenho (OCDE, 2010).

No contexto da atividade pericial, a competência do profissional é o principal recurso envolvido na qualidade do serviço prestado. Por conseguinte, os aparatos tecnológicos são apenas auxiliares, oferecendo suporte ao perito, que não figura como simples coadjuvante no processo de execução do serviço (RODRIGUES *et al.*, 2010).

Santiago (2014) assevera que a qualidade do trabalho dos peritos, consubstanciado no laudo pericial, está diretamente relacionada ao conhecimento do perito que o produziu. Em outras palavras, como afirma o jargão da criminalística, a perícia vale o que o perito vale. Além disso, há que se ressaltar a importância do conhecimento compartilhado entre os peritos, bem como dos instrumentos de apoio institucionais. Dessa forma, a complexidade do trabalho dos Peritos Criminais Federais, seu caráter técnico-científico,

a constante evolução tecnológica e o aprimoramento ininterrupto dos meios empregados em empreitadas criminosas são razões para que se tenha certa preocupação com a capacitação desses profissionais (MATA; ZOUAIN, 2014).

Consciente dessas premissas, a Polícia Federal dispõe de uma Política de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pela Portaria nº 6.194/2016 – DG/DPF, de 16 de março de 2016, em conformidade com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, regulamentada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2016a). A Instrução Normativa (IN) nº 100 – DG/DPF, de 22 de março de 2016, determina os procedimentos para a execução dessa Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal e traz diversos instrumentos de incentivo à capacitação (BRASIL, 2016b).

Salienta-se, ainda, que o Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal, instaurado pela Portaria nº 142 da Diretoria Técnico-Científica da Polícia Federal, publicada em 14 de agosto de 2012, tem como visão de futuro se tornar referência mundial na aplicação e no desenvolvimento das Ciências Forenses (BRASIL, 2012a). Para tanto, o mapa define, entre outros objetivos, a promoção do desenvolvimento e da capacitação continuada dos recursos humanos e o incentivo à pesquisa e à difusão das Ciências Forenses (LIMA, 2013).

Nota-se, portanto, a relevância da capacitação intelectual e da participação dos peritos criminais em atividades de pesquisa, a exemplo daquelas desenvolvidas em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Em face aos argumentos expostos, a pesquisa busca responder à seguinte questão: como é a política de capacitação da Polícia Federal em relação a participação de Peritos Criminais Federais em programas de pós-graduação *stricto sensu*?

Assim sendo, este trabalho tem o objetivo geral de analisar a Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal com enfoque sobre a participação de Peritos Criminais Federais em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Especificamente, esta pesquisa pretende:

- Analisar os procedimentos para execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal;
- Diagnosticar a quantidade de Peritos Criminais Federais mestres e doutores de acordo com sua lotação no país e a data de obtenção dos títulos;

- Investigar se há correlação entre a idade e o tempo de serviço do perito com a participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*;
- Verificar a efetividade e o alcance dos mecanismos de incentivo à participação de Peritos Criminais Federais da Polícia Federal em programas de pós-graduação *stricto sensu*; e
- Propor a criação de um sistema de apoio à pós-graduação, visando ao desenvolvimento gerenciado de competências necessárias à atuação da Perícia Criminal Federal.

A escolha do local e da temática da pesquisa foi motivada por ser o pesquisador Perito Criminal Federal da Polícia Federal e ter ingressado no programa de mestrado profissional em Administração Pública em rede nacional em março de 2016, período concomitante com a publicação da Portaria nº 6.194/2016 – DG/DPF, que instituiu a Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal.

O presente estudo se justifica devido à importância da capacitação continuada para a eficiência do setor público, bem como ao panorama cada vez mais sofisticado em que atua a perícia criminal. Ademais, a relevância do trabalho dá-se frente aos objetivos estabelecidos pelo Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal e à carência de estudos publicados sobre gestão de pessoas na Polícia Federal.

Além desta introdução, que consiste na primeira seção, o trabalho possui mais seis seções. A segunda seção descreve a metodologia adotada. A terceira seção traz a fundamentação teórica e a contextualização da realidade investigada. A quarta seção expõe os resultados encontrados e faz o diagnóstico da situação problema. A quinta seção apresenta a análise da situação-problema e as propostas de intervenção. A sexta seção trata das considerações finais e, por fim, a sétima seção elenca as referências bibliográficas.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é classificado como uma pesquisa descritiva (GIL, 2002), pois caracteriza a participação do quadro de servidores ocupantes do cargo de Perito Criminal da Polícia Federal em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Para tanto, faz-se uso de uma abordagem quantitativa e qualitativa para a coleta e análise de dados (SANTOS, 2009).

Primeiramente, realizou-se pesquisa bibliográfica e documental sobre a origem e a evolução da criminalística, as características do trabalho desenvolvido pelos peritos criminais, a formação e a capacitação desses profissionais. Além disso, a pesquisa buscou analisar a evolução da gestão de recursos humanos e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração direta, autárquica e fundacional.

No período entre abril de 2017 e julho de 2017, consultaram-se palavras e expressões, tais como¹: criminalística (13.900); ciências forenses (14.800); perícia criminal (1.400); perito criminal (1.300); capacitação de peritos criminais (330); formação profissional de peritos criminais (160); gestão de pessoas (2.500); gestão de recursos humanos (2.600); gestão por competências (800); gestão por desempenho (1.500); e Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (150). As principais fontes de pesquisa foram o *Google Acadêmico*, a plataforma *SciELO (Scientific Eletronic Library Online)*, repositórios digitais de dissertações e teses, a Biblioteca Central da Universidade de Brasília e a Biblioteca Central da Universidade Federal da Grande Dourados.

Paralelamente, realizou-se pesquisa documental sobre a Polícia Federal, a Perícia Criminal Federal e a Política de Desenvolvimento de Pessoal praticada no âmbito da Polícia Federal. Foram analisadas leis, resoluções internas, relatórios institucionais e o sítio da Polícia Federal. As resoluções internas e os relatórios institucionais foram obtidos na *intranet* da Polícia Federal.

Em seguida, obtiveram-se os dados sobre a participação de Peritos Criminais Federais em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Os dados foram solicitados por meio do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) da Polícia Federal à Diretoria Técnico-Científica (DITEC).

A DITEC forneceu os seguintes dados ao pesquisador: nome do perito; formação; classe; data de nascimento; matrícula; unidade de lotação; titulação; tema do mestrado e/ou doutorado; e data de conclusão do programa. Os dados foram atualizados em dezembro de 2016 e encaminhados em um único arquivo do *software* Microsoft Excel em junho de 2017. Ressalta-se que constavam na lista apenas os servidores ativos, lotados na Polícia Federal.

¹ Resultados aproximados das buscas, em parênteses.

A fim de complementar os dados sobre a data de conclusão dos cursos, realizou-se consulta à Plataforma *Lattes* do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e em repositórios digitais de dissertações e teses. Para os casos em que a pesquisa não retornou resultados, encaminhou-se um *e-mail* para o servidor.

De posse dos nomes dos peritos com titulação, foi realizada consulta no Sistema Nacional de Gestão de Criminalística (SISCRIM) sobre a data da posse e o histórico de lotação dos servidores. Os dados coletados foram somados àqueles fornecidos pela DITEC e, posteriormente, analisados da seguinte forma no *software* Microsoft Excel:

1º) com o intuito de diagnosticar a distribuição geográfica dos Peritos Criminais Federais com pós-graduação *stricto sensu*, dividiram-se os servidores com mestrado, doutorado e pós-doutorado conclusos até dezembro de 2016, de acordo com a região do país onde está lotado, separados em capital ou cidades do interior do estado. Em seguida, foi calculada a concentração de servidores com pós-graduação *stricto sensu* em relação ao efetivo lotado na região do país, nas capitais e nas cidades do interior do país;

2º) a fim de verificar quando os peritos criminas obtiveram suas titulações, comparou-se o ano de conclusão dos programas de pós-graduação com a data de posse do servidor no cargo de Perito Criminal Federal. Em virtude da duração dos programas de mestrado e doutorado, considerou-se como título obtido por perito criminal enquanto servidor da Polícia Federal apenas as dissertações defendidas após 03 (três) meses da posse do servidor e as teses apresentadas após 06 (seis) meses da posse;

3º) em seguida, subtraiu-se o ano de nascimento dos servidores do ano de conclusão dos cursos de mestrado e doutorado, a fim de diagnosticar a idade com a qual o perito concluiu o programa de pós-graduação;

4º) nos casos de obtenção do título após a posse do servidor, foi realizado um levantamento sobre o tempo de exercício no cargo e a unidade em que se encontrava lotado o perito quando da conclusão do programa de pós-graduação. Para tanto, subtraiu-se o ano da posse do respectivo servidor do ano de conclusão da pós-graduação *stricto sensu* e comparou-se o ano de conclusão do programa com o histórico de lotação do perito;

5º) posteriormente, realizou-se o teste de Kolmogorov – Smirnov (GEARY, 1947), para verificar a normalidade da distribuição da idade e do tempo de exercício no cargo quando da conclusão dos programas de mestrado e doutorado. Com isso, constatou-se que a idade e o tempo de exercício não seguiam uma distribuição normal ($p\text{-valor} < 0,05$);

6º) dado o resultado do teste anterior, com a finalidade de descobrir se a idade e o tempo de exercício no cargo apresentavam correlação com a conclusão dos títulos de mestrado e doutorado obtidos após a posse dos servidores, aplicou-se o teste não paramétrico de correlação ρ (rho) de Spearman em duas etapas. Na primeira etapa, aplicou-se o teste bilateral. Nos casos em que o resultado foi diferente de 0 ($\rho \neq 0$ e $p\text{-valor} < 0,05$), aplicou-se o teste unilateral (HOLLANDER; WOLFE, 1973).

Os passos 5 e 6 foram realizados com o auxílio do pacote estatístico R (R CORE TEAM, 2013). O teste de Spearman foi escolhido por ser mais conveniente em situações em que os dados não seguem uma distribuição normal (SIEGEL; CASTELLAN, 2006). A estimativa do ρ varia de -1 a +1, em que os valores extremos (-1 e +1) indicam uma perfeita correlação (negativa e positiva, respectivamente) e os valores próximos a zero indicam uma fraca correlação. Valores de correlação negativos indicam que quanto maior o valor de uma variável, menor será o valor da outra, já valores positivos apontam que quanto maior o valor de uma variável, maior será a outra (SOUSA, 2016).

Cabe ressaltar que, apesar de os testes de correlação fornecerem subsídios para o aprofundamento no estudo de determinados fenômenos, eles não identificam relações de causalidade, somente correlação. Em outras palavras, para determinar se uma variável influencia outra, seria necessário realizar uma análise mais aprofundada, lançando mão de técnicas de regressão (LUIZ, STRUCHINER, 2002).

Em julho de 2017, a DITEC forneceu, ainda, a relação de Peritos Criminais Federais que participaram de programas de pós-graduação fomentados por esta Diretoria entre 2009 e 2017. A escolha do período se deu em virtude de o processo de interiorização da Perícia Criminal Federal ter sido concluído em 2009 (MESQUITA, 2012). Os dados continham o nome e a lotação do perito, o projeto de pesquisa, a carga horária do programa e a instituição de ensino. Estes dados foram associados ao arquivo do *software* Microsoft Excel enviado em junho de 2017 e analisados da seguinte forma:

1º) analisaram-se as formas de fomento e os programas fomentados, se mestrado, doutorado ou pós-doutorado;

2º) realizou-se um diagnóstico da unidade em que se encontrava lotado o perito cujo programa de pós-graduação foi fomentado pela DITEC, a fim de identificar quais lotações foram beneficiadas; e

3º) com o intuito de verificar a influência da Diretoria Técnico-Científica na formação de peritos pós-graduados de acordo com a antiguidade no cargo, fez-se um levantamento do tempo de exercício no cargo quando da conclusão dos programas fomentados.

A partir desses resultados, fez-se uma análise da relevância da atuação da Diretoria Técnico-Científica, buscando evidenciar quais práticas demonstraram ser mais eficientes.

Em outubro de 2017, foi solicitado à Polícia Federal, via Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC), versão 2.6.2, a relação de servidores ocupantes dos cargos de carreira policial que 1) foram contemplados com a redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* com base no parágrafo 1º do art. 11 da IN nº 100 – DG/DPF, de 22 de março de 2016, desde sua publicação e 2) usufruíram de afastamento para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* no país e no exterior entre 2009 e 2017, conforme prevê o art. 96-A da Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1991). Mais uma vez, a escolha do período se deu em virtude de o processo de interiorização da Perícia Criminal Federal ter sido concluído em 2009 (MESQUITA, 2012).

Em novembro de 2017, por meio da Mensagem Eletrônica nº 275/2017 – SIC/DGP/PF, de 03 de novembro de 2017, o Comitê Gestor de Capacitação (CGC) da Academia Nacional de Polícia (ANP), forneceu a quantidade de servidores que tiveram o pedido de redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* deferido desde a publicação da IN nº 100/2016 – DG/DPF e o número de servidores que foram afastados para cursar programas de pós-graduação *stricto sensu* no país e no exterior entre 2009 e 2017. Os dados especificavam o cargo, o curso, o tipo de pós-graduação, a instituição de ensino, o local onde se encontrava a instituição, o ano de deferimento do pedido e o período autorizado.

Essas informações foram compiladas em duas tabelas, uma para os servidores contemplados com a redução de jornada de trabalho e outra para aqueles afastados para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Por fim, fez-se uma análise da quantidade de pedidos de afastamento e de redução de jornada de trabalho deferidos por cargo e por ano, com o intuito de verificar a intensidade com a qual esses instrumentos de capacitação foram utilizados e quais cargos foram beneficiados.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO DA REALIDADE INVESTIGADA

3.1. Gestão de Pessoas

3.1.1. Evolução da gestão de pessoas no Brasil e no mundo

Fischer (2001) explica que um modelo de gestão de pessoas consiste na forma como uma organização gerencia o comportamento humano no trabalho. Por meio de políticas, planos estratégicos e processos de gestão, as organizações estabelecem formas de atuação, conduta e relacionamento entre seus empregados, com o intuito de alcançar determinado padrão de desempenho.

Segundo Fischer (2002), os modelos de gestão de pessoas podem ser divididos em quatro categorias principais, que se sucederam ao longo de períodos históricos distintos, quais sejam: modelo de gestão articulado como departamento de pessoal; como gestão do comportamento; como gestão estratégica; e como gestão por competências.

A origem do que hoje se intitula “Recursos Humanos” data do fim do século XIX. Apesar de não existir um único responsável pela invenção das práticas de RH, foi a partir de 1910, com o advento da Escola de Administração Científica, que surgiram as primeiras sistematizações de gestão de recursos humanos. As visões segundo a Teoria Clássica da Administração de Henri Fayol e, sobretudo, da Administração Científica de Frederick W. Taylor no gerenciamento de funcionários como insumos, a fim de maximizar a produtividade, influenciaram as empresas a articular o gerenciamento de seus empregados em torno dos Departamentos de Pessoal (GIL, 2014; DUTRA, 2014; TONELLI *et al.*, 2002).

Segundo Tonelli *et al.* (2002), dentro da estrutura organizacional das empresas, os Departamentos de Pessoal ficavam encarregados por selecionar, remunerar e demitir

funcionários de acordo com os ideais científicos propagados por Taylor. Sendo assim, nessa época, o foco da gestão de recursos humanos era a eficiência de custos, o aumento da produtividade e a maximização dos lucros. Aspectos comportamentais e psicológicos eram negligenciados, o que acabou resultando numa desumanização do trabalho (LACOMBE, 2005).

Com o tempo, começaram a surgir críticas ao modelo científico devido à maneira como ele condicionava as relações humanas e esgotava física e psicologicamente os trabalhadores (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009). Durante a década de 30, os resultados alcançados pelos experimentos conduzidos por Elton Mayo, no distrito de Hawthorn, foram a base dos movimentos que passaram a considerar aspectos sociais e psicológicos nas atividades laborais, abrindo espaço para o reconhecimento das relações humanas no trabalho (TOLEDO, 1992). A valorização dessas relações fez com que temas como liderança, motivação, comunicação e tipos de supervisão entrassem na agenda da Administração de Pessoal (GIL, 2014), inaugurando a era dos modelos de gestão de pessoas articulados como gestão do comportamento (FISCHER, 2002).

Segundo Fischer (2002), os estudos de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Chris Argyris, Douglas McGregor e Likert, entre outros pesquisadores, auxiliaram a mudar o panorama da teoria organizacional. A inserção dos ideais da psicologia humanista, cujo foco prioritário era o comportamento humano, no gerenciamento de pessoas, deu início a uma linha de pensamento que ficaria conhecida como a Escola de Relações Humanas.

Como um contraponto ao mecanicismo exacerbado da Escola Clássica e ao romantismo ingênuo da Escola de Relações Humanas, em meados de 1940, surgiu a Escola da Administração Burocrática, alicerçada às contribuições de Max Weber. Tal escola criou o conceito de burocracia e introduziu a ideia de autoridade pautada por regras e normas, de impessoalidade e regulamentação formal de procedimentos, contratação com base em regras pré-estabelecidas e orientação das carreiras por critérios objetivos de ascensão (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009).

Enquanto se iniciava nos Estados Unidos da América e na Europa Ocidental o movimento das escolas de administração assentadas em relações humanas, as empresas privadas do Brasil saíam de um período em que inexistiam leis trabalhistas, Departamentos de Pessoal ou setores afins, para entrar em um período burocrático ou legal, que perduraria de 1930 até 1950. Com a promulgação da legislação trabalhista do

governo de Getúlio Vargas, são criados os primeiros Departamentos de Pessoal, incumbidos das tarefas já citadas de seleção, remuneração, monitoramento e demissão de funcionários (FRANÇA, 2014; MARRAS, 2011). Tonelli *et al.* (2002) chamam a atenção para o surgimento compulsório dos Departamentos de Pessoal no Brasil, com a finalidade de atender às exigências legais, o que reservou ao setor um papel limitado e burocrático, pouco relevante para a gestão de pessoas.

De acordo com Bresser-Pereira (2001), no setor público, em 1938, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que representa um dos primeiros esforços do governo brasileiro de romper com as práticas patrimonialistas presentes na administração pública (CAMÕES; MENESES, 2016). O Estado Burocrático, contudo, não perdurou tanto quanto o Estado Patrimonialista, pois logo seria substituído pelas primeiras tentativas de reformas gerenciais, impostas pela globalização e pelo início de um período pós-industrial (BRESSER-PEREIRA, 2001).

As principais realizações do DASP, relacionadas à administração de pessoas, podem ser resumidas da seguinte forma: classificação dos cargos por critérios gerais e uniformes; ampliação do sistema de méritos com a promoção do ingresso no serviço público mediante concurso aliado à avaliação de desempenho funcional; participação ativa na elaboração de um projeto de Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis; e organização dos serviços de pessoal (WAHRLICH, 1983).

Segundo Wahrlich (1984), nessa fase, houve uma melhora na qualidade dos funcionários públicos em virtude do sistema de ingresso competitivo mediante concursos públicos, da promoção por mérito, dos programas de treinamento e da regulamentação dos direitos dos servidores, entre outros fatores. Em contrapartida, as complexas relações humanas e as características individuais foram negligenciadas pelo rígido cumprimento de normas e procedimentos.

A partir de 1950, inicia-se, na iniciativa privada do Brasil, o período tecnicista da Administração de Recursos Humanos, que predominaria até 1960. Nessa etapa, a área de RH das empresas expande suas responsabilidades e começa a desempenhar outras atividades, além daquelas já desenvolvidas pelos Departamentos de Pessoal, como, por exemplo: treinamento; higiene e segurança no trabalho; avaliação de desempenho; e programas de cargos e salários (FRANÇA, 2014). Tal fase foi impulsionada pela instalação de numerosos pátios de fábricas de diversas empresas multinacionais e em virtude da realidade da mão-de-obra disponível, que passa a ser suprida também por

migração interna, vinda do meio rural, geralmente, não qualificada para a indústria (TONELLI *et al.*, 2002).

Por volta de 1960, como resultado da aplicação de conceitos trazidos pela Teoria Geral dos Sistemas, elaborada pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, o termo Administração de Recursos Humanos começa a ser utilizado no lugar de Administração de Pessoal. Nasce, então, a Escola Sistêmica, resultado de uma integração do que é preconizado pelas ciências naturais e sociais, conferindo uma abordagem sistêmica à antiga Administração de Pessoal. Nessa abordagem, assume-se que a organização é um sistema aberto e confere-se especial atenção à relação entre as partes e o comportamento do todo. Na gestão de seus recursos humanos, uma organização com enfoque sistêmico apresenta as seguintes características, entre outras: interdependência das partes; participação em todos os níveis; consciência de que está inserida num ambiente aberto e dinâmico, em constante mudança; e caráter multimotivacional e multicausal dos atos humanos (GIL, 1994).

As empresas privadas do Brasil acompanharam essa tendência e inauguraram seu período de abordagem sistêmica da gestão de pessoal (FRANÇA, 2014) ou fase administrativa, característico entre 1960 e 1980. Esse período foi marcado pelo surgimento dos primeiros cargos de gerência de recursos humanos, que buscavam tornar as atividades no trabalho menos voltadas ao atendimento de procedimentos, dando maior importância às relações humanas (MARRAS, 2011).

Enquanto isso, no setor público brasileiro, o modelo burocrático entrava em descompasso com as pretensões desenvolvimentistas do país. Com a reforma administrativa de 1967, consolidada no Decreto-Lei 200/67, tentou-se superar a rigidez burocrática com a desconcentração para a administração indireta. Como consequência negativa da contratação de empregados sem concurso público, práticas clientelistas e fisiológicas retomaram força. Além disso, o núcleo estratégico do governo foi enfraquecido com a carência de concursos e de treinamentos destinados às carreiras da alta administração (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Ao conceber as organizações como sistemas abertos, inseridas em ambientes incertos e mutáveis, a Escola Sistêmica abriu o caminho para a valorização do elemento humano como um dos fatores imprescindíveis à sobrevivência organizacional. Isso se dá no momento em que começa a ocorrer uma mudança no padrão de crescimento dos países

desenvolvidos. Devido à saturação de mercados internos e à evolução das leis trabalhistas, empresas começam a explorar de forma mais agressiva outros mercados e a construir filiais em países com leis menos restritivas. A transformação e a flexibilização produtiva passam a exigir práticas de gestão capazes de relacionar as políticas empresariais ao ambiente no qual está inserido a organização (TONELLI *et al.*, 2002).

Nesse novo cenário de incertezas, entre as décadas de 70 e 80, surgem as primeiras tentativas de alinhar a gestão de pessoas às estratégias da organização. Há, portanto, uma ruptura com os modelos de gestão de pessoas das escolas comportamentais, e tem-se o início dos modelos de gestão de pessoas articulados como gestão estratégica, derivados dos planos estratégicos de cada empresa (FISCHER, 2002).

Albuquerque (2002, p. 38) define estratégia como “formulação da missão, dos objetivos da organização, bem como de políticas e de plano de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças dos ambientes e a competição”. Nesse sentido, Schikmann (2010, p. 18) define a gestão estratégica como “o tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance”.

Schikmann (2010) ressalta, ainda, que há o envolvimento de todos os níveis organizacionais no planejamento estratégico da empresa, inclusive os individuais. Sendo assim, a gestão estratégica de pessoas diz respeito à formulação de políticas de gestão de pessoal de forma ativa e participativa, como elemento integrante da estratégia organizacional (FLEURY; FLEURY, 2010). Segundo Albuquerque (2002), a gestão estratégica de pessoal toma a visão organizacional como ponto de partida para elaborar suas próprias etapas estratégicas, integradas à estratégia da organização.

Antes de inaugurar sua fase estratégica da gestão de pessoal na iniciativa privada (MARRAS, 2011), o Brasil sofreu, na década de 80, uma desaceleração na evolução dos modelos de gestão de pessoas, influenciado pela eliminação de diversos postos de trabalho, relacionadas a políticas de demissão em massa, *downsizing* e inserção de novas tecnologias operacionais e gerenciais no mercado de trabalho (FRANÇA, 2014).

A administração pública, por sua vez, vivenciou um retrocesso burocrático durante a transição democrática da década de 80 (BRASIL, 1995). As iniciativas

gerenciais, exemplificadas pela edição do Decreto-Lei 200/67, pela criação, na década de 70, da Secretaria da Modernização (SEMOR), que buscou inovar as técnicas de gestão, sobretudo, de recursos humanos, e pela criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização nos anos 80, sofreram uma interrupção (KLERING *et al.*, 2010).

A constituição de 1988 engessou o aparelho do estado ao determinar uma burocracia de procedimentos a ser seguida pelas empresas estatais parecida com aquela adotada no núcleo estratégico do governo. Ademais, estabeleceu o regime jurídico único para os servidores públicos e normatizou de forma idêntica o funcionamento das fundações e autarquias e a administração direta, retirando da administração indireta sua flexibilidade operacional (KLERING *et al.*, 2010). Esse retrocesso burocrático se deve, em parte, à visão equivocada de que a crise vivenciada pelo Estado era fruto, entre outros fatores, do processo de descentralização implementado pelo regime militar (BRASIL, 1995).

Com a percepção de que vários problemas do setor público não foram resolvidos pela Constituição de 1988, houve tentativas de reformular os modelos da administração pública, porém somente no primeiro mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso que ocorreram verdadeiras iniciativas reformistas. O intento de acompanhar as mudanças percebidas na administração pública mundial, fez com que fosse implementado um novo modelo de administração pública, o gerencial (ABRUCIO, 2007).

Bresser-Pereira (1996a) assume a administração pública gerencial como aquela voltada ao atendimento das demandas dos cidadãos e para a obtenção de resultados. No que concerne aos recursos humanos, a administração pública gerencial, entre outras mudanças, proporcionou a revitalização da capacitação feita pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), fortaleceu as carreiras de estado, reestabeleceu ideais meritocráticos, proporcionou alterações no caráter rígido do regime jurídico único dos servidores públicos (ABRUCIO, 2007) e passou a incentivar a gestão estratégica de pessoas (PINTO; SILVA, 2015).

A década de 90 trouxe novos desafios para a iniciativa privada e para a administração pública, como a globalização e a intensificação da competitividade, que acabaram por inserir o conceito de competências à prática organizacional, sedimentando a integração da gestão de RH às estratégias organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2010).

Segundo Fischer (2002), devido ao enfoque dado à competição nessa época, iniciou-se a elaboração de modelos de gestão de pessoas articulados por competências.

De acordo com Tonelli *et al.* (2002), no Brasil, a gestão de recursos humanos passa a se centrar, cada vez mais, no conceito de competências. Já Guimarães (2000) chama a atenção para os modelos de gestão por competências como mecanismos capazes de proporcionar eficiência e qualidade para o setor público na sua tentativa de se tornar mais flexível e empreendedor.

3.1.2. Gestão por competências

Com a publicação do artigo *Testing for competence rather than intelligence*, em 1973, o autor norte-americano, David C. McClelland, inaugurou a discussão sobre competência no âmbito organizacional do ponto de vista do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004). Ao questionar a validade dos testes de aptidão e inteligência aplicados na seleção de candidatos para empregos e universidades americanas, McClelland (1973) incitou o debate sobre a capacidade dos resultados desses testes em prever a competência de uma pessoa na realização de determinado trabalho ou tarefa.

Em seu estudo, McClelland (1973) defende que competência é uma característica inerente à pessoa, relacionada de forma casual ao nível de desempenho do indivíduo na realização de suas tarefas. Segundo Fleury e Fleury (2010), ao conceituar competência, McClelland a difere de aptidões (talento natural passível de ser aprimorado), de habilidades (confirmação de uma aptidão na prática) e de conhecimento (sapiência necessária para executar um trabalho).

A partir desse conceito inicial proposto por McClelland, surgiram diversas obras que passaram a tratar do tema com vistas a fundamentar métodos de avaliação e nortear ações de desenvolvimento profissional (DUTRA, 2004). Bitencourt (2001) traz uma extensa lista de conceitos referentes a competências, que é reproduzida, em partes, no Quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos de competências e seus autores.

Autor/Ano	Conceito
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo, que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente do trabalho”.
Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.
Le Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidade frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.
Dutra <i>et al.</i> (2000, p. 164)	“Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.
Fleury e Fleury (2001, p. 188)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identifica-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001, p. 27).

Dutra (2004) propôs a separação da produção teórica sobre competência em duas grandes correntes. A primeira, representada, sobretudo, por autores norte-americanos, como McClelland, Boyatzis e Spencer e Spencer, reduz competência a um conjunto de qualificações, conhecimentos, habilidades e atitudes, inerentes aos indivíduos, que os tornam capazes de desempenhar determinada função ou cumprir uma tarefa. A segunda corrente, expressa, principalmente, nos trabalhos dos franceses Le Boterf e Zarifian, rompe com o caráter passivo da competência e introduz a ideia da competência em ação. Em outras palavras, só há que se falar em competência quando o indivíduo, considerando o contexto em que está inserido, consegue colocar em prática seu estoque de conhecimentos e habilidades.

Ainda segundo Dutra (2004), os estudos se direcionam no sentido de somar essas duas correntes. Competência passa a ser entendida como a capacidade de entregar produtos à organização, agregar valor, sem deixar de considerar o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional que o permitiram fazer isso. De acordo com o autor, essa agregação de valor deve ser compreendida como a entrega de produtos que permanecem na organização mesmo após a saída do funcionário que os gerou, a exemplo da melhoria de processos ou introdução de tecnologias.

Seguindo essa lógica, Carbone *et al.* (2009, p. 43), definem as competências humanas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organizações”. Picarelli (2002) esclarece que conhecimento pode ser entendido como os conceitos, o saber técnico e as teorias aprendidas, que não necessariamente são aplicadas. Já atitude representa o comportamento da pessoa, está ligado à sua personalidade, são suas ações. Por fim, habilidade diz respeito à colocação em prática daquilo que se sabe.

Até então, a discussão sobre competência recaiu sobre a perspectiva dos indivíduos. Fleury (2002, p. 57), no entanto, atenta para uma recente mudança desse ponto de vista para a ótica das competências organizacionais e seus “portfólios de competências”. Prahalad e Hamel (1990) trazem a discussão de competências para o nível organizacional quando sugerem que as competências essenciais de uma empresa devem ser a principal preocupação na definição de suas estratégias, pois se tratam do seu diferencial competitivo.

Zarifian (2001), por sua vez, assumiu a existência de dois tipos de competências, cuja união ficaria a cargo da organização, quais sejam: competência individual e competência coletiva. Segundo o pesquisador, a competência coletiva supera a soma das competências individuais, devido às interações sociais e à sinergia entre essas competências no âmbito da organização.

Dessa forma, Carbone *et al.* (2009) explica que as competências organizacionais dizem respeito aos atributos ou à capacidade da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas. Dutra (2004) adverte que, além de haver íntima relação entre competências coletivas e individuais, estas se influenciam mutuamente. Logo, é imprescindível que a definição das competências individuais esteja sincronizada com as conclusões sobre as competências organizacionais.

Uma vez admitida a coexistência e a sinergia entre competências individuais e organizacionais, começa-se a pensar na criação de modelos de gestão por competências para identificar, definir e administrar as competências requeridas para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da empresa, nos diferentes níveis organizacionais (BITENCOURT; BARBOSA, 2010). Carbone *et al.* (2009) explica que o estabelecimento e, principalmente, a convicção da organização sobre seus objetivos estratégicos, sua missão e sua visão de futuro são essenciais para o sucesso dos modelos de gestão por competência.

Destarte, a gestão por competência pode ser entendida como um modelo gerencial que busca identificar competências humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) capazes de proporcionar o alcance dos objetivos organizacionais, identificando espaços a serem preenchidos e otimizando a divisão de trabalho. Nessa lógica, destaca-se que, assim como as competências organizacionais podem ser construídas, as competências pessoais podem ser desenvolvidas (PIRES *et al.*, 2005; CARBONE *et al.*, 2009; FLEURY; FLEURY, 2004).

Brandão e Bahry (2005) sistematizaram um modelo de gestão por competências. Segundo os autores, trata-se de um processo contínuo, retroalimentado. Na primeira etapa, definem-se as estratégias da empresa com base em sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Depois, baseando-se nos objetivos, são estabelecidos as metas e os indicadores de desempenho.

Em uma segunda etapa, faz-se o mapeamento das competências. Com esse mapeamento, a organização tem condições de comparar as competências de que dispõe com as competências necessárias para atingir seus objetivos. A diferença dessas competências resulta no *gap* ou na lacuna de competências. A lacuna de competências nada mais é do que a lista de competências que a empresa precisa captar ou desenvolver para concretizar as estratégias propostas, em uma terceira etapa (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Captar competências significa selecionar competências externas à organização. Isso pode ser feito por meio de recrutamentos e seleções, no nível individual, ou por meio de parcerias, no nível organizacional. Desenvolver competências já diz respeito ao incremento das competências que a organização detém. No nível individual, esse aprimoramento pode ser resultado de aprendizagem em programas de capacitação continuada (FLEURY; FLEURY, 2001) e, no nível organizacional, de investimentos em

pesquisa (CARBONE *et al.*, 2009). A inércia em relação ao desenvolvimento ou captação de competências provoca uma dilatação dessa lacuna, pois a dinâmica do ambiente exige novas competências constantemente e torna ultrapassadas muitas das competências já existentes (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A quarta etapa do modelo de gestão por competência proposto por Brandão e Bahry (2005) consiste em acompanhar e avaliar a execução dos planos operacionais e de gestão, bem como os indicadores de desempenho. Comparando-se os resultados obtidos com aqueles esperados, há a possibilidade de realizar eventuais intervenções nas etapas anteriores para corrigir alguma falha, retroalimentando o processo. Por fim, na quinta e última etapa, aconselha-se a organização a retribuir aquelas equipes e unidades que efetivamente contribuíram para alcançar os objetivos propostos.

Em face ao exposto, percebe-se que a gestão baseada em competências representa apenas parte de um sistema maior de gestão organizacional. Com base no planejamento estratégico da organização, direcionam-se atividades como recrutamento, seleção, capacitação, parcerias e pesquisa, a fim de desenvolver competências necessárias à concretização dos objetivos traçados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Ademais, nota-se que para aferir e monitorar se os objetivos esperados estão sendo alcançados, as organizações devem lançar mão de técnicas de avaliação de desempenho, aspecto mensurável das competências, o que demonstra uma interdependência entre a gestão por competências e a gestão por desempenho (CARBONE *et al.*, 2009).

Gestão por desempenho, como explica DeNisi (2010), se refere aos mecanismos e ferramentas utilizadas por uma organização com a finalidade de aprimorar o desempenho de determinado indivíduo. A gestão vai além da simples avaliação, que apenas identifica o nível de desempenho do funcionário, e promove o acompanhamento das atividades exercidas com base em um planejamento prévio.

Conquanto a gestão por competências e a gestão por desempenho sejam tratadas como tecnologias distintas, estas se complementam, fazem parte de um mesmo construto. Por conseguinte, faz-se necessário integrá-las em um modelo de gestão por desempenho fundamentado nas competências, no qual, a partir da identificação das competências imprescindíveis à organização, realiza-se o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos funcionários. Nesse contexto, tão relevante quanto favorecer o desenvolvimento das competências é propiciar o seu compartilhamento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

3.2. Política de desenvolvimento de pessoal

3.2.1. Políticas públicas

Souza (2006) explica que a política pública compreendida como área do conhecimento e disciplina acadêmica surgiu nos Estados Unidos da América, na tentativa de desvendar as razões pelas quais os governos davam preferência a determinadas ações em detrimento de outras. Ao contrário do que ocorreu na Europa, em que a área de política pública surge como consequência de teorias sobre o papel do Estado, nos EUA, a área nasce diretamente a partir dos estudos a respeito das ações do governo.

Segundo a autora, os estudos acerca de políticas públicas foram consolidados sobre o entendimento de que, em democracias estáveis, as ações do governo podem ser formuladas cientificamente e analisadas por pesquisadores diferentes (SOUZA, 2006). Não há, contudo, um consenso ou uma melhor definição sobre o que vem a ser política pública.

Lasswell (1958) orientou a análise e a definição de políticas públicas de acordo com três questões, que dão título a sua obra, são elas: quem ganha o quê; quando; e como. Serafim e Dias (2012) atentam para as reflexões geradas por Laswell, principalmente, em uma sociedade capitalista, cuja resposta a essas três questões tendem a apontar para uma classe dominante.

Dye (1972, p. 1) afirma que política pública “é aquilo que o governo opta por fazer ou deixar de fazer”. Jenkins (1978, p. 15) oferece um conceito mais elaborado que o proposto por Dye (1972). Segundo o pesquisador, políticas públicas são “um conjunto de decisões inter-relacionadas, tomadas por um ator político ou por um grupo de atores, referentes à seleção de objetivos e os meios para alcançá-los numa situação específica, em que essas decisões devem, em princípio, estar dentro do poder dos atores envolvidos”.

Anderson (2015, p. 7), por sua vez, traz um conceito mais genérico se comparado ao de Jenkins (1978). Nas palavras do autor, políticas públicas se referem a um “curso de ação ou inação proposital, seguido por um ator ou conjunto de atores ao lidar com um problema ou motivo de preocupação”.

Howlett e Ramesh (1995) consideram que, apesar de suas limitações, as definições propostas por Thomas R. Dye, William I. Jenkins e James E. Anderson são suficientes para dar uma noção geral sobre o que vem a ser política pública. Ao analisar essas definições, Howlett e Ramesh (1995) afirmam que, a despeito de sua simplicidade, o

conceito de política pública trazido por Dye deixa claro que políticas públicas estão relacionadas a ações do governo, excluindo as medidas tomadas por atores não governamentais. Construindo o conceito, Jenkins transforma a visão de Dye de política pública enquanto escolha para a ótica de um processo com múltiplas decisões orientadas por objetivos pré-estabelecidos e cujo sucesso depende da força dos atores envolvidos. Finalmente, Anderson contribui para o debate ao inserir a ideia da complexidade da formulação de políticas públicas, que resultam não apenas de múltiplas decisões, mas de múltiplas decisões tomadas por diversos formuladores de decisões lotados em diferentes níveis do governo. Além disso, Anderson atenta para o elo formado entre a percepção de um problema que requer uma ação e a ação do governo propriamente dita.

De acordo com Secchi (2011), o motivo de a definição de política pública apresentar tantas variações na literatura reside em três nós conceituais, são eles: 1) as políticas públicas podem ser elaboradas, exclusivamente, por atores estatais ou, também, por atores não estatais?; 2) a omissão e a negligência podem ser consideradas políticas públicas?; e 3) quais diretrizes são consideradas políticas públicas? Apenas as estruturantes ou as operacionais também?

Após realizar uma revisão do tema, Souza (2006, p. 26) conceitua política pública como “o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, colocar o governo em ação e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente)”.

O processo de elaboração de políticas públicas, ou ciclo de políticas públicas, encontra uma extensa variedade de proposições e pode ser entendido como um esquema com estágios sequenciais e interdependentes que explicam a vida de uma política pública (SECCHI, 2011). Apesar de a literatura trazer diversos modelos que buscam reduzir o processo de elaboração de políticas públicas a diferentes quantidades de estágios, segundo Camões e Meneses (2016), as etapas de formulação, implementação e avaliação são comuns à maioria, o que, de fato, pode ser observado nos trabalhos de Howlett e Ramesh (1995), Secchi (2011), Anderson (2015), Saravia (2006) e Dye (1972).

Capella (2006) discute o processo de formulação de políticas públicas a partir da formação da agenda de políticas governamentais (*agenda setting*). Ao analisar o Modelo de Múltiplos Fluxos, proposto por Kingdon (2003), e o Modelo de Equilíbrio Pontuado, elaborado por Baumgartner e Jones (1993), a pesquisadora pondera como uma questão passa a ser considerada um problema pelo governo, os processos pelos quais são

formuladas e selecionadas as alternativas de solução e sob que circunstâncias esse problema passa a integrar a agenda governamental.

Silva e Melo (2000) explicam que, na fase de implementação, as intenções são transformadas em ações, etapa em que as atividades são executadas a fim de atingir as metas estabelecidas na fase de formulação. Saravia (2006, p. 34) define a etapa de implementação como aquela “constituída pelo planejamento e organização do aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para executar uma política”.

De acordo com Sabatier (1986), a implementação de políticas públicas pode ser explicada a partir de dois modelos, o modelo *top-down* e o modelo *bottom-up*. De forma resumida, o modelo *top-down* apresenta uma visão tecnicista, em que a implementação é a simples operacionalização das decisões tomadas na esfera política. A estrutura desse modelo enfatiza o controle daqueles encarregados por implementar a política pública e desonera seus formuladores de responsabilidades ligadas ao sucesso da implementação. Já o modelo *bottom-up* é mais flexível à medida que confere aos implementadores certa liberdade para gerenciar e modelar a implementação da política pública, que será ratificada, ou não, posteriormente, pelos tomadores de decisão. O modelo *bottom-up* se mostra o mais adequado para avaliar a atuação dos tomadores de decisão (SECCHI, 2011).

Silva e Melo (2000) advertem para a necessidade de se manter em mente que o ciclo de políticas públicas é um processo e, como tal, deve estar munido de medidas que visem retroalimentar a etapa de formulação e corrigir eventuais desvios durante a fase de implementação. Nesse sentido, torna-se imprescindível que sejam realizadas avaliações das políticas públicas.

Arretche (1999) diferencia análise de políticas públicas de avaliação de políticas públicas. De acordo com a autora, a análise de políticas públicas está ligada ao desenho institucional de uma política pública, ao arranjo segundo o qual uma política foi formulada e implementada. Apesar de sua importância, a análise de políticas públicas não determina a causalidade dos resultados observados após sua implementação. Essa tarefa fica a cargo da avaliação de políticas públicas. Sendo assim, a avaliação de políticas públicas implica em estabelecer a relação de causalidade entre a implementação de determinada política pública e as mudanças observadas no cenário investigado. Secchi

(2011) exalta a importância dessa etapa para retroalimentar e aperfeiçoar todo o ciclo de políticas públicas.

Os diferentes métodos de avaliação costumam investigar a efetividade, a eficácia e a eficiência das políticas públicas. A avaliação de efetividade permite diagnosticar o impacto das políticas públicas, e sua dificuldade reside em estabelecer a relação de causalidade entre os produtos da política pública e os resultados encontrados. A avaliação da eficácia demonstra a relação entre as metas (eficácia objetiva) e os meios para implementação da política (eficácia funcional) e os resultados alcançados. Em outras palavras, a avaliação da eficácia permite visualizar se as metas propostas foram alcançadas e se os meios destinados à implementação da política pública foram realmente utilizados. Por último, a avaliação da eficiência da política pública diz respeito ao custo-benefício e ao custo-resultado. Avalia-se, portanto, os benefícios e resultados trazidos por uma política pública frente aos custos de sua implementação (ARRETCHE, 1999; FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 1986).

3.2.2. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP

Com o intuito de aumentar a qualidade dos serviços prestados, melhorar a produtividade e aprimorar as relações humanas e o ambiente organizacional, surge o interesse da iniciativa privada pela capacitação. No setor público, por sua vez, a preocupação com a capacitação dos servidores nasce da tentativa de diminuir a ineficiência da máquina pública (NELSON, 2011).

Como já foi mencionado, o Brasil passou por uma recente reforma da administração pública em resposta ao esgotamento do modelo burocrático. Na década de 90, com foco no atendimento às necessidades do cidadão, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade, foi implementado um novo modelo de administração pública, o gerencial, ou nova gestão pública (*new public management*). A administração pública gerencial, diferente da burocrática, concentrou seus esforços nos resultados, e não nos processos. Para tanto, o modelo propôs uma maior descentralização político-administrativa, delegação de autoridade e responsabilidade ao gestor público, rígido controle de desempenho e incentivo à criatividade e à inovação (OLIVEIRA, 2013; PAES DE PAULA, 2005; BRESSER-PEREIRA, 1996a; BRESSER-PEREIRA, 1996b).

Os funcionários públicos foram um dos principais personagens nesse quadro de mudanças. Sendo assim, como pressuposto para o sucesso desse novo modelo de gestão, passou-se a incentivar o emprego de ferramentas de gestão estratégica dos recursos humanos, como a gestão por desempenho e a gestão por competências (PINTO; SILVA, 2015). Pacheco (2002) assevera que as instituições públicas brasileiras carecem de uma reforma estratégica das áreas de Recursos Humanos. O desenvolvimento das áreas de RH no setor público implicaria em maior eficiência na aplicação de recursos em capacitação, melhoria na qualidade dos serviços e suavização de outros problemas, como a desmotivação dos funcionários públicos (MARCONI, 2005).

Por mais que a teoria retrate uma mudança nas diretrizes que regem as técnicas de gestão de pessoas na administração pública brasileira, a prática continua distante das necessidades do mercado e o que se vê são variações do modelo burocrático, fiel a normas e procedimentos, avesso a mecanismos de gestão por competências e desempenho (OCDE, 2010; OLIVIER, 2001). Exemplo disso é que grande parte das instituições públicas ainda não apresentam políticas que relacionem capacitação e progressão na carreira (GAETANI, 1998; NUNBERG, 1998).

Em meio a esse cenário, o governo federal editou o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu uma nova política de capacitação e desenvolvimento de pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e revogou o Decreto nº 2.794/1998 (BRASIL, 2006). Surgiu, então, a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), com o intuito de melhorar o desempenho da gestão pública, utilizando como instrumentos a gestão por competências e a sistematização da capacitação dos servidores públicos (BREGALDA *et al.*, 2014).

Além disso, o Decreto nº 5.707/2006 regulamentou os art. 87 e art. 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Esses dispositivos tratam da licença capacitação e do afastamento para participação em programas e treinamentos regularmente instituídos ou em programas de pós-graduação *stricto sensu* no País, e exemplificam umas das primeiras iniciativas da administração pública federal para capacitar seus servidores (BRASIL, 1991; BRASIL, 2006).

Camões e Meneses (2016) explicam que a formulação da PNDP foi motivada pelo diagnóstico de problemas nos programas de capacitação do governo federal. Segundo os pesquisadores, identificou-se que os programas de capacitação utilizados negligenciavam a qualidade e priorizavam a economia de recursos, possuíam núcleos de decisão

engessados e carência de resultados. Tal panorama propiciou a mudança do modelo vigente à época para um modelo de desenvolvimento de pessoas guiado pelos preceitos da gestão por competências, com o manifesto objetivo de desenvolver competências institucionais a partir do desenvolvimento de competências individuais.

Amaral (2006) classifica a PNDP como inovadora, devido à abordagem e às metas a serem alcançadas com a capacitação do servidor. Em seu artigo 1º, o referido decreto admite as seguintes finalidades com a implementação da PNDP: “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (ENAP, 2011, p. 1).

Se a responsabilidade da administração pública federal em instigar o servidor público a se lançar na busca pelo desenvolvimento pessoal esteve em algum momento subjacente aos normativos jurídicos, ela passou a ser explícita nas diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Nesse sentido, apresentam-se os incisos I e II do art. 3º do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006):

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; (...)

ENAP (2011, p. 2) elenca as seguintes vantagens trazidas pela aplicação do modelo de gestão de pessoas sugerido pela PNDP: “sistematização do plano de desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir de necessidades reais e não de demandas aleatórias, com foco nos resultados; formação do banco de talentos; construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo (aprendizado no ambiente, pesquisas, tutoria/*coaching*); motivação, uma vez que o servidor torna-se responsável pelo seu desenvolvimento”.

No entanto, Camões e Meneses (2016), ao caracterizarem o processo de implementação da PNDP, verificaram que esta não foi implementada como se desejava. Além da ausência de instrumentos específicos para execução da política, percebeu-se a falta de efetividade daqueles instrumentos previstos para alcançar os objetivos esperados, em decorrência das arenas decisórias e da falta de mecanismos de persuasão.

3.3. A criminalística

Inegavelmente, a medicina, enquanto ciência, foi precursora em disponibilizar seus conhecimentos a serviço da justiça. Suas contribuições datam da antiguidade, inúmeros documentos indicam a influência mútua entre a Medicina e o Direito, tais como o Código de Hamurábi, da Babilônia (1700 A.C.), e o Código de Hitita (1400 A.C.), além das normas legislativas egípcias, gregas e romanas (COÊLHO, 2010; CURRAN *et al.*, 1980).

Em virtude do constante auxílio dessa ciência na formação da convicção dos magistrados em processos penais, surge a medicina legal. Esta foi considerada um elo entre a medicina e o direito, formado por um complexo arcabouço de conhecimentos técnicos e científicos, e reconhecida como uma disciplina distinta e individualizada (MUAHAD, 2013).

Segundo Gomes (1997), foi em 1532, quando da promulgação da *Constitutio Criminalis Carolina* por Carlos V, que ocorreu o grande marco na história da medicina legal. A constituição do império germânico previa a obrigatoriedade de exames médicos antes da prolação das sentenças em caso de morte violenta, autorizando, finalmente, a realização de necropsias.

Apesar de relacionarem o início da doutrina médico-forense à publicação do livro *Tratado dos relatórios* pelo francês Ambrósio Pará em 1575, atribui-se à obra *Questões médico-legais*, escrita pelo romano Paolo Zacchia em 1621, o posto de primeiro tratado de medicina legal. No Brasil, em 1814, Gonçalves Gomide publicou a primeira obra de caráter médico-legal (CARVALHO *et al.*, 1992, p. 3).

Mais adiante, com a crescente participação de outras ciências no atendimento às demandas legais, manifestou-se a necessidade de criação de uma disciplina mais ampla que aquela da medicina legal, que reunisse todas as técnicas científicas ao dispor da lei (VELHO *et al.*, 2013). Paralelamente, o testemunho e a confissão do acusado perdiam

força como provas irrefutáveis devido aos métodos ignóbeis empregados nas fases investigatórias (CARVALHO, 2006; LYRA, 1955).

Por conseguinte, para proporcionar ao julgador uma melhor compreensão da dinâmica dos fatos, resultando na proclamação de uma sentença mais justa, tornou-se imprescindível o exame da cena do crime, além do estudo e da interpretação dos vestígios resultantes da ação criminoso. Em resposta a essa carência, em 1893, pela primeira vez, o magistrado alemão Hans Gross conceituou a Criminalística, em seu livro *Handbuch für Untersuchungsrichter*, como o “*estudo global do crime, isto é, uma ciência ampla, que devia estudar toda a fenomenologia do crime, e o homem como binômio corpo mente*” (FIGINI, 2012; SWANSON *et al.*, 2012; GARRIDO; GIOVANELLI, 2009; ESPÍNDULA, 2009; CARVALHO, 2006).

Essa definição ampla sugerida por Hans Gross sofreu modificações. Se antes compreendia a totalidade das ciências criminais, com o tempo, a criminalística passou a se ocupar, prioritariamente, com o esclarecimento de delitos, apontando a autoria e os meios utilizados para sua execução, produzindo provas fidedignas para possibilitar um processo judicial justo (GOPPINGER, 1975).

O termo criminalística chegou ao Brasil apenas em 1947, durante o I Congresso Nacional de Polícia Técnica, realizado em São Paulo. Nessa ocasião, definiram-na como a disciplina responsável por reconhecer e interpretar os vestígios materiais extrínsecos relativos ao crime ou à identidade do criminoso. Dessa forma, os exames dos vestígios intrínsecos – na pessoa – ficaram a cargo da medicina legal (TOCCHETTO, 1995; CARVALHO, 1967).

Soglio (2015) ressalta que a criminalística exerceu um importante papel na elucidação de infrações penais por muitos anos. Todavia, seu reconhecimento como área do conhecimento só foi possível a partir da dissociação do trabalho desempenhado pelos médico-legistas daqueles praticados pelos peritos em locais de crime.

Ao passo que Carvalho (2006), baseado em estudos etimológicos, entende a criminalística como uma ciência, cujo propósito é o estudo dos objetos extrínsecos ao crime ou ao criminoso, Rabello (1996) defende que a criminalística, na verdade, se trata de uma disciplina autônoma, técnico-científica por natureza e jurídico-penal por destinação, que, por meio de técnicas e exames adequados, analisa vestígios materiais de atividades delituosas com o intuito de elucidar, fornecer provas e determinar a autoria de

infrações penais. Nesse diapasão, Stumvoll e Tocchetto (2014) acreditam que a criminalística não deve ser entendida como uma ciência, mas como uma disciplina técnico-científica com caráter dinâmico, subsidiada pelo que é preconizado nas diversas áreas do conhecimento.

Ademais, os autores afirmam que, por se tratar de uma disciplina autônoma, a criminalística é regida por metodologia própria e independente, baseada em subsídios técnico-científicos de caráter multidisciplinar, cujos resultados visam auxiliar as atividades policiais e judiciárias. Nesse sentido, Velho *et al.* (2013) explicam que a criminalística busca organizar o conhecimento gerado por diversas ciências com o objetivo de responder às questões técnicas apresentadas pela justiça. Para tanto, faz uso de métodos e documentos específicos, como o laudo pericial, para transmitir as informações necessárias à instrução do processo. Deste modo, o emprego de métodos científicos se configura como o principal alicerce da criminalística. Distingue-se, portanto, da investigação, baseada habitualmente em trabalho empírico.

Ainda segundo Velho *et al.* (2013), o progresso da sociedade, em contrapartida, resulta no aumento da complexidade dos tipos penais e dos conflitos patrimoniais e pecuniários. Essa transformação contínua, conseqüentemente, impõe à criminalística o desenvolvimento ininterrupto de novas técnicas e metodologias. À vista disso, para acompanhar as mudanças, cada vez mais rápidas, do mundo moderno, é fundamental que os profissionais atuantes na área da criminalística estejam em constante processo de capacitação, pesquisa e geração de conhecimento (SENSABAUGH, 1986).

Por fim, cabe diferenciar a criminalística da criminologia. De maneira didática, Porto (1969) explica que a criminologia estuda o homem em sua empreitada criminoso, enquanto a criminalística o identifica de forma cientificamente inquestionável. Com uma definição mais completa e admitindo a amplitude de conceitos existentes sobre a criminologia, Hoefnagels (1973) leciona que a criminologia estuda os processos formais e informais da criminalização e da descriminalização, o crime, os criminosos e demais envolvidos, incluindo a vítima, as causas dos crimes e seus responsáveis oficiais e não oficiais.

Desta forma, a criminalística se preocupa em identificar a autoria e o *modus operandi* da ação delituosa, colocando seu responsável à luz da justiça. Em contrapartida, a criminologia, como ciência empírica e interdisciplinar, se ocupa em analisar as esferas humanas e sociais relacionadas ao crime, ao criminoso, à vítima e aos dispositivos sociais,

com o escopo de estudar os meios capazes de prevenir a incidência e a reincidência do crime e avaliar os diferentes modelos de resposta e de tratamento dos infratores (MOLINA; GOMES, 2008; FARIAS JUNIOR, 1990; GOPPINGER, 1975).

3.3.1. A perícia, o perito criminal e o laudo pericial

Inicialmente, faz-se necessário distinguir a perícia criminal da perícia cível. Como a própria nomenclatura sugere, a perícia cível se ocupa da resolução de litígios, principalmente, nas varas cíveis e do trabalho, tratando de conflitos judiciais na área patrimonial e/ou pecuniária. Já a perícia criminal atua no contexto das infrações penais, em que o estado desempenha a defesa do cidadão em nome da sociedade (ESPÍNDULA, 2009). Neste trabalho, trata-se da perícia criminal.

De acordo com o art. 158 do Código de Processo Penal (CPP), quando a infração deixar vestígios, será indispensável o exame de corpo de delito, direto ou indireto, não podendo supri-lo a confissão do acusado (BRASIL, 1941), sendo a perícia realizada, em regra, por perito oficial, portador de diploma de curso superior, segundo o art. 159, *caput*, do CPP (BRASIL, 2008). Corpo de delito é todo vestígio deixado pela infração, desde o local da ação, passando pelos objetos utilizados, até a própria vítima, constituindo a materialidade do crime em si. Entende-se, pois, a perícia como o exame do corpo de delito realizado por técnicos ou especialistas em determinado assunto com a finalidade de obter informações oportunas ao processo penal (NUCCI, 2012; OLIVEIRA, 2011; CAPEZ, 2010; BINA, 2009).

Isto posto, nota-se que o perito é o profissional especialista em certa área do conhecimento, responsável por assessorar o juiz, munindo o magistrado de informações técnicas a respeito dos vestígios decorrentes da ação delituosa (AVENA, 2012; MIRABETE, 2002). Lenza (2013) adverte que peritos oficiais são aqueles investidos na função em virtude de vinculação prévia ao Estado, no caso, funcionários públicos de carreira. Apenas na ausência de peritos oficiais, o CPP permite a realização do exame do corpo de delito por peritos não oficiais, chamados peritos *ad hoc*, cuja atuação depende de nomeação pelo juiz ou pela autoridade policial para execução de determinado exame pericial (LIMA, 2011).

Corroborando com o que está preconizado no CPP, a Lei nº 12.030, de 17 de setembro de 2009, estabelece que são peritos oficiais de natureza criminal os peritos

criminais, peritos médico-legistas e peritos odontologistas, com formação superior específica e aprovados em concurso público. O dispositivo legal assegura, ainda, autonomia técnica, científica e funcional dos peritos no exercício de perícias oficiais de natureza criminal (BRASIL, 2009a). A positivação dessa garantia em lei ratificou a imprescindibilidade da isenção e da imparcialidade na produção de provas periciais, que devem ser livres de ingerências de órgãos estranhos à atividade pericial, sejam eles internos ou externos à instituição (SILVA, 2009b).

Independentemente da existência de caráter oficial, o perito se submete à disciplina judiciária, segundo o art. 275 do CPP (BRASIL, 1941). Entre outras imposições, isso significa que o especialista assume o compromisso com a verdade, sem a ela se omitir ou enviesá-la por sucumbir a sugestões tendenciosas (MOSSIN, 2005). Caso contrário, o perito está sujeito às penas do crime de falsa perícia, tipificado no art. 342 do Código Penal Brasileiro como a conduta de fazer afirmação falsa, negar ou calar a verdade como perito em processo judicial, ou administrativo, inquérito policial, ou em juízo arbitral (BRASIL, 2001). O crime de falsa perícia se consuma com a entrega do laudo em descompasso com a realidade, a fim de produzir efeitos em processo judicial, ou então na ocasião em que o perito faz afirmação falsa, nega ou cala a verdade perante a autoridade (MASSON, 2012).

Quanto às modalidades de perícia, Avena (2012) esclarece que a perícia considerada direta se refere ao exame realizado pelo perito sobre o corpo de delito. Representa a análise do cadáver, do documento falso ou de uma mancha de sangue deixada no local do crime, por exemplo. Já a modalidade indireta ocorre quando os vestígios da ação delituosa tiverem desaparecido, impossibilitando o exame direto. Nesse caso, o perito, provido de informações verossímeis, faz um juízo de compatibilidade entre a realidade relatada ou documentada com a plausibilidade de sua ocorrência. Prosseguindo, Zarzuela (1995) depreende do art. 167 do CPP que, apenas diante da impossibilidade de realização da perícia, direta ou indireta, é que a prova testemunhal poderá suprir a ausência do exame do corpo de delito, sob pena de nulidade do processo, de acordo com o art. 564, III, *b*, do CPP (BRASIL, 1941).

Faria (1962) explica que a palavra perito deriva do latim *peritus*, que significa “aquele que tem experiência, que é instruído, hábil”. O trabalho do perito, em regra, começa com a análise do local de crime, continua com o exame, em laboratório, dos vestígios encontrados e perdura até o trânsito em julgado da ação. Não são raros os casos

em que, mesmo após ser proferida a sentença definitiva, há a reabertura do processo em virtude da descoberta de novos elementos ou métodos de análise, como, por exemplo, o exame de DNA (TSUNODA; CARDOSO, 2014).

Sereni (2012) descreve o perito criminal como o profissional revestido de conhecimentos técnicos, reforçados por sua experiência, a serviço da justiça e da sociedade, responsável pela produção de provas científicas, periciais, de forma objetiva e imparcial. Segundo Tornaghi (1978), essa imparcialidade, no entanto, não significa ausência de juízo de valores. Caso contrário, a prova pericial se confundiria com o testemunho. Ao se valer de sua experiência, o perito emite uma opinião técnica sobre os fatos, suas consequências e possíveis causas. Não fica adstrito ao simples relato do ocorrido, como na prova testemunhal. Logo, é razoável creditar à atividade pericial a incumbência de alicerçar à sentença judicial uma fundamentação científica por meio de um trabalho técnico-opinativo (ZARZUELA, 1995).

Devido à abrangência de áreas de atuação da perícia e a prerrogativa de especialização de quem a executa, não se espera que todo perito seja capaz de realizar qualquer tipo de perícia. Na prática, cada especialista faz perícias na sua área de conhecimento. O resultado dessa perícia, por sua vez, será consolidado e transmitido para o processo judicial por meio do laudo pericial (REIS, 2016).

O laudo pericial é o documento oficial que visa responder aos questionamentos da autoridade competente acerca dos fatos investigados, elaborado por perito oficial ou não, a dispor de todas as partes do processo, assegurada sua oficialidade e publicidade (VELHO *et al.*, 2013). Trata-se da peça técnica mais completa e complexa a ser incluída no processo, resultado final de um trabalho técnico-científico detalhado, visto que os *experts* não devem ficar constrictos ao que lhes foi requisitado, mas possuem o dever legal de atentar para outras evidências que possam se manifestar no decorrer dos exames (ESPÍNDULA, 2009).

O laudo pericial goza de elevado grau de credibilidade. Aragão (2011) defende que laudos periciais elaborados por peritos oficiais se revestem de presunção de procedência e veracidade. Segundo o autor, tal presunção é passível de contestação apenas quando apontadas incoerências internas de métodos e conclusões, bem como pela apresentação de provas contrárias rigorosamente fundamentadas.

Apesar de seguir, aproximadamente, um mesmo padrão, a estrutura do laudo varia com o órgão de perícia ou a área da criminalística responsáveis por sua elaboração. Na Polícia Federal, a formatação dos laudos periciais foi regulamentada pela Instrução Técnica (IT) nº 009/2010 – DITEC/DPF, de 30 de dezembro de 2010, alterada pelas Instruções Técnicas nº 028/2016 – DITEC/DPF, de 4 de abril de 2016, e nº 030/2016 – DITEC/DPF, de 16 de dezembro de 2016 (BRASIL, 2011; BRASIL, 2016c; BRASIL, 2016d).

De acordo com a IT nº 009/2010 – DITEC/DPF, são elementos obrigatórios nos laudos, na ordem de aparecimento no texto: preâmbulo; objeto; objetivo; exame; e conclusão. Como elementos facultativos, têm-se o histórico e o resumo, que devem aparecer após o preâmbulo (BRASIL, 2011; BRASIL, 2016d). Diante dessa configuração, detalha-se, a seguir, cada um desses elementos:

- I. Preâmbulo: destaca a unidade de criminalística responsável pela elaboração do laudo pericial; informa título e subtítulo do laudo; aponta a hora, data e local da sua confecção, data da requisição e cadastro na unidade de criminalística; discrimina o nome da autoridade solicitante, do(s) perito(s) signatário(s) e do responsável pela unidade de criminalística, bem como transcreve os quesitos apresentados pela autoridade solicitante nos mesmos termos que foram encaminhados.
- II. Histórico: oferece um breve relato dos fatos que originaram a requisição, bem como data e eventos que antecederam a realização dos exames.
- III. Resumo: síntese dos exames realizados, resultados e conclusões obtidas com a elaboração da peça técnica.
- IV. Objeto: descreve o objeto da perícia, seja um local, um material, um documento, entre outros. O item pode ser dividido em material questionado e material padrão, quando houver.
- V. Objetivo: elenca o propósito da perícia. O objetivo, normalmente, reverbera os questionamentos da autoridade solicitante, apresentados no preâmbulo.
- VI. Exame: pode ser subdividido, por exemplo, em análise ou método, e resultado. Nesse tópico, relacionam-se, minuciosamente, todas as técnicas e métodos aplicados para realização dos exames periciais, além dos resultados obtidos. Deve-se evitar a prolixidade, bem como assegurar

a inteligibilidade do texto por parte daqueles que não dominam os conhecimentos necessários ao exame.

- VII. Conclusão ou respostas aos quesitos: etapa em que se apresentam as conclusões como decorrência lógica do que fora discutido nos exames, fazendo uso de linguagem clara e objetiva.

Ressalta-se que, com o intuito de facilitar a compreensão daqueles que irão fazer uso do laudo pericial no decorrer do processo, a utilização de ilustrações, esquemas, croquis e fotografias é sempre desejada. No caso de exames de local de crime, o próprio CPP encoraja os peritos a instruírem seus laudos com fotografias, desenhos ou esquemas elucidativos (BRASIL, 1941).

Em face aos aspectos analisados, percebe-se que o trabalho pericial fornece ao veredito a ser dado pelo juiz um respaldo científico, objetivo e imparcial. Ademais, nota-se a seriedade com a qual os exames devem ser guiados em virtude da responsabilidade que recai sobre as conclusões apresentadas. Diante dessas constatações, espera-se que o aparelho do estado, incluindo seus gestores, forneça ao seu quadro de peritos recursos materiais e capacitação profissional adequados, a fim de possibilitar a obtenção de provas necessárias a um julgamento justo (REIS, 2016).

3.4. A Polícia Federal

3.4.1. Breve histórico da Polícia Federal, estrutura organizacional e planejamento estratégico

A Polícia Federal encontra sua origem em 10 de maio de 1808, na então chamada Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, criada por D. João VI, constituindo um dos seus primeiros atos ao desembarcar no Brasil, sendo extinta em 1839 (GAGLIARDO, 2014; POLÍCIA FEDERAL, 2017a). Mais adiante, durante o período imperial, ocorreram mudanças, criou-se a figura do Chefe de Polícia para o Município da Corte do Rio de Janeiro e para as províncias, ficando conhecida a polícia como Chefatura de Polícia (ASSIS; SILVA, 2014).

Após a proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, a cidade do Rio de Janeiro passou a ser chamada de Distrito Federal. Com a edição da Lei nº 947 de 1902, instituiu-se a Polícia Civil do Distrito Federal, que, mais tarde, em 28 de março de 1944, com a publicação do Decreto-Lei nº 6.378/44, seria transformada em Departamento

Federal de Segurança Pública (DFSP), passando a desempenhar o papel de polícia marítima, aérea e de fronteiras. Devido à mudança da capital federal, em 1960, o DFSP foi transferido para Brasília. Contudo, apenas em 16 de novembro de 1964, a Lei nº 4.483/64 atribuiu ao DFSP o encargo de atuar em todo o território nacional (GALVÃO, 2013). Essa mesma lei foi responsável pelo marco regulatório da criminalística federal, pois ela criou o Instituto Nacional de Criminalística, que perdura até hoje na estrutura organizacional da Polícia Federal (BRASIL, 1964).

Finalmente, em 25 de fevereiro de 1967, com a edição do Decreto-Lei nº 200/67, o DFSP passou a ser chamado de Departamento de Polícia Federal – DPF (BRASIL, 1967). Atualmente, intitulado apenas de Polícia Federal (PF), o órgão integra a administração pública direta do Governo Federal, subordinado ao Ministério Extraordinário da Segurança Pública, cujas atribuições estão definidas no parágrafo 1º do art. 144 da Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, transcritas a seguir de Brasil (2012b, p. 43).

CAPÍTULO III

DA SEGURANÇA PÚBLICA

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

(...) § 1º A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:

I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;

II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;

III - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras

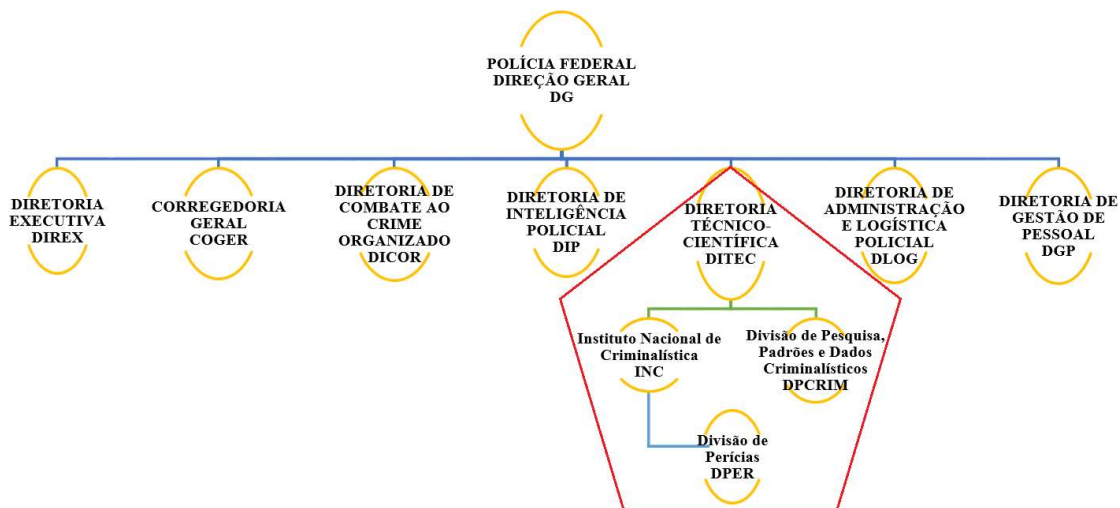
IV - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

A estrutura da PF está definida na Portaria nº 490 do Ministério da Justiça, editada em 25 de abril de 2016, que aprova o regimento interno da Polícia Federal. Segundo a Portaria, a PF é dirigida por um Diretor-Geral e conta com seis Diretorias e uma Corregedoria Geral, sediadas em Brasília, responsáveis, principalmente, pelas atividades de planejamento, coordenação e controle nas suas áreas de atuação. As Diretorias são: Diretoria Executiva (DIREX); Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DICOR); Diretoria de Inteligência Policial (DIP); Diretoria Técnico-Científica (DITEC); Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP); e Diretoria de Administração e Logística Policial (DLOG). Com exceção da DITEC, cuja chefia é desempenhada por um Perito Criminal Federal, todas as diretorias são chefiadas por Delegados de Polícia Federal (BRASIL, 2016e).

Para desempenhar, prioritariamente, as atividades fins, de execução, a PF dispõe de 27 Superintendências Regionais, localizadas nas capitais dos estados e no Distrito Federal, e, aproximadamente, 97 delegacias descentralizadas, instaladas em cidades estratégicas no interior do país. Todas essas unidades são chefiadas por Delegados de Polícia Federal. Além disso, a Polícia Federal detém 21 representações internacionais (adidâncias e oficialatos) nas seguintes localidades: África do Sul; Argentina; Bolívia; Canadá; Colômbia; Espanha; Estados Unidos; França; Guiana; Guiana Francesa; Irlanda do Norte; Itália; México; Paraguai; Peru; Portugal; Reino Unido; Singapura; Suriname; Uruguai; e Venezuela (POLÍCIA FEDERAL, 2017b).

A Figura 1 ilustra o organograma simplificado das unidades centrais da Polícia Federal, com destaque para a Diretoria Técnico-Científica.

Figura 1 - Organograma simplificado das unidades centrais da Polícia Federal.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no sítio da Polícia Federal (<http://www.pf.gov.br>).

Quanto aos cargos ocupados pelos servidores da Polícia Federal, estes estão divididos em duas carreiras, quais sejam: policial e administrativa (atualmente, Plano Especial de Cargos). O Plano Especial de Cargos está regulamentado na Lei nº 10.682, de 28 de maio de 2003, e conta com 29 cargos de nível superior e 9 cargos de nível intermediário (BRASIL, 2003a). Já a Carreira Policial Federal, de acordo com a Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996, alterada pela Lei nº 13.034, de 28 de outubro de 2014, dispõe de 5 cargos de nível superior, são eles: Agente de Polícia Federal (APF); Delegado de Polícia Federal (DPF); Escrivão de Polícia Federal (EPF); Papiloscopista Policial Federal (PPF); e Perito Criminal Federal (PCF). Para ingressar em qualquer desses cargos, entre outros requisitos básicos, é necessário ser aprovado em concurso público (BRASIL, 1996; BRASIL, 2014a).

Os requisitos e condições de promoção na Carreira Policial Federal estão disciplinados no Decreto nº 7.014, de 23 de novembro de 2009. Atualmente, os cargos da carreira policial possuem quatro classes, quais sejam: terceira classe, segunda classe, primeira classe e classe especial. Para se chegar à classe especial, último estágio de promoção na carreira, são necessários 3 anos de exercício ininterrupto na terceira classe, 5 anos de exercício ininterrupto na segunda classe e 5 anos de exercício ininterrupto na primeira classe, bem como avaliação de desempenho satisfatória e conclusão, com aproveitamento, de curso de aperfeiçoamento na transição de cada classe (BRASIL, 2009b). A Carreira Policial Federal não apresenta possibilidade de progressão funcional, ou seja, mudança de padrão dentro das classes (TSUNODA; CARDOSO, 2014).

Por fim, cabe frisar que a Portaria nº 4.453/2014 – DG/DPF, de 16 de maio de 2014, aprovou a atualização do Plano Estratégico 2010/2022 da Polícia Federal. Nessa portaria, ficou estabelecido que o negócio da Polícia Federal é a Ciência Policial e que sua missão é exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, com o propósito de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito. Além disso, a Polícia Federal tem como visão de futuro se tornar referência mundial em Ciência Policial (POLÍCIA FEDERAL, 2017c).

Para tanto, entre outros fatores, o Plano Estratégico prevê a necessidade de um efetivo motivado e da oferta de programas contínuos de educação e capacitação, individual e coletivo, com avaliações periódicas que reflitam na carreira do policial. Nesse diapasão, de acordo com o plano, como uma de suas políticas corporativas, a Polícia Federal deve fomentar e prover o ensino, a pesquisa e a ciência aplicada, desenvolvendo e disseminando os conhecimentos gerados (POLÍCIA FEDERAL, 2017c).

Com o intuito de alcançar o objetivo de fortalecer a cultura de gestão estratégica, o Plano Estratégico da PF define a seguinte ação estratégica em seu subitem 9.1.4:

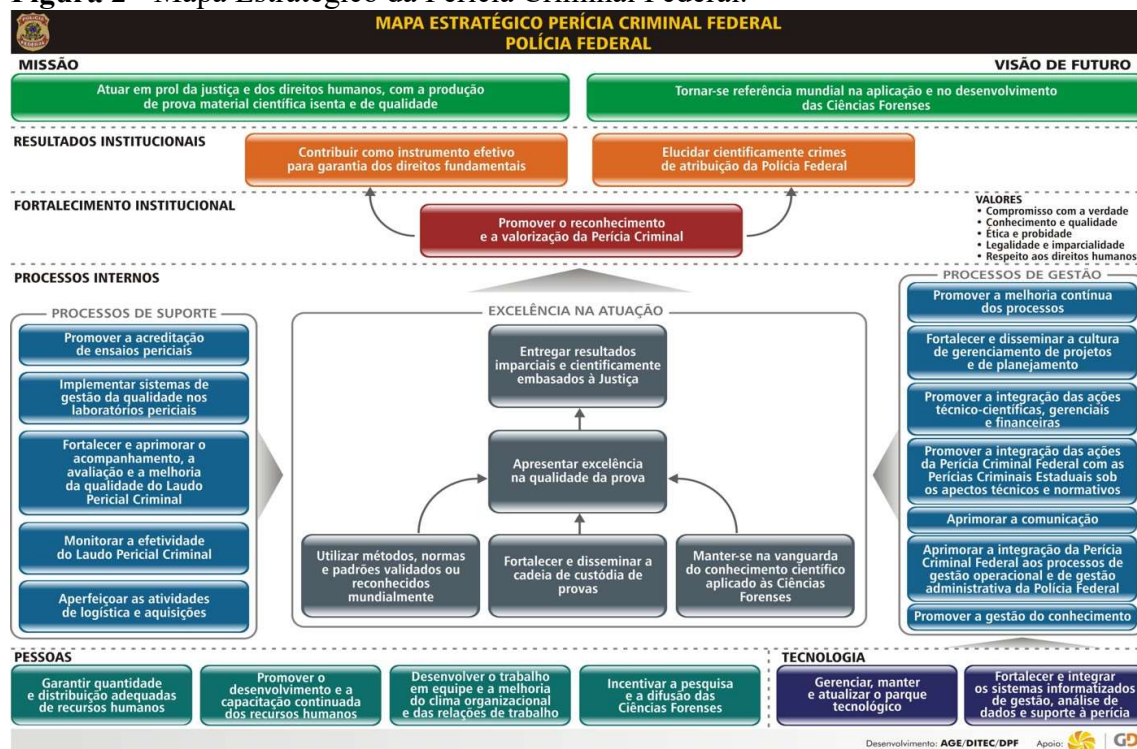
9.1.4. Ação Estratégica: Gestão do Conhecimento, Fomento à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

Desenvolver, sistematizar e implantar sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção do conhecimento, promovendo a comunicação entre as partes interessadas e preservando o aprendizado, fomentando a pesquisa científica e a inovação, estudos e experimentos de interesse da Instituição (POLÍCIA FEDERAL, 2017c).

Instaurado pela Portaria nº 142/2012 – DITEC/DPF, de 14 de agosto de 2012, tem-se o Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal (Figura 2). A perícia da Polícia Federal, de acordo com o mapa, tem como missão atuar em prol da justiça e dos direitos humanos, com a produção de prova material científica isenta e de qualidade. Sua visão de futuro é se tornar referência mundial na aplicação e no desenvolvimento das Ciências Forenses. Sob a perspectiva da gestão de pessoas, consoante ao já citado Plano Estratégico da Polícia Federal, o mapa estratégico define, entre outros objetivos, a promoção do

desenvolvimento e da capacitação continuada dos recursos humanos e o incentivo à pesquisa e à difusão das Ciências Forenses (BRASIL, 2012a).

Figura 2 - Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal.



Fonte: BRASIL, 2012a.

Assente aos trechos citados, fica claro o destaque dado pela alta administração à capacitação e ao incentivo à pesquisa, erigidos como alicerces na persecução dos objetivos e metas da Polícia Federal e da Perícia Criminal Federal. Em contrapartida, com o intento de alcançar o que está preconizado no Plano Estratégico da Polícia Federal e no Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal, evitando a dispersão de recursos e ações, mostra-se imprescindível a conscientização daqueles responsáveis pela gestão do órgão.

3.4.2. A Perícia Criminal Federal

O cargo de Perito Criminal Federal possui as seguintes atribuições, entre outras: examinar locais onde tenham ocorrido infrações penais, bem como instrumentos utilizados nessas infrações; realizar outras atividades com o intuito de apoiar técnica e administrativamente as metas da Instituição Policial; e conduzir pesquisas de interesse do serviço (POLÍCIA FEDERAL, 2017d). As atribuições do cargo estão detalhadas na Portaria do Ministério do Estado do Planejamento nº 523, de 28 de julho de 1989. A Portaria elenca como uma das atribuições dos Peritos Criminais Federais o planejamento,

desenvolvimento, controle e execução de estudos e projetos de pesquisa, visando ao estabelecimento de novos métodos e pesquisas no campo da Criminalística (BRASIL, 1989).

De acordo com a Lei nº 13.047, de 2 de dezembro de 2014, os ocupantes do cargo de Perito Criminal Federal são responsáveis pela direção das atividades periciais do órgão, sendo assegurada sua autonomia técnica e científica no exercício das atividades periciais. Ainda segundo a referida lei, o ingresso no cargo de Perito Criminal Federal se dá mediante concurso público de provas e títulos, sendo exigida formação superior específica (BRASIL, 2014b). É importante ressaltar que, antes da Lei nº 13.047/14, não era obrigatório que o certame fosse de provas e títulos, facultava-se à instituição optar pela avaliação de títulos ou não. Além da prova teórica, o concurso público para ocupar o cargo de PCF abarca as seguintes etapas: teste de aptidão física; exame médico; avaliação psicológica; investigação social; e curso de formação na Academia Nacional de Polícia (MESQUITA, 2012).

Quanto às áreas específicas de formação, o Decreto nº 5.116, de 24 de junho de 2004, determina que, para ingressar na categoria funcional de Perito Criminal Federal da Polícia Federal, é necessário possuir diploma de graduação em um dos seguintes cursos superiores: Química; Química Industrial; Física; Geologia; Farmácia; Ciências Contábeis; Ciências Biológicas; Engenharias Civil, Ambiental, Elétrica, Eletrônica, de Redes de Comunicação, Mecânica, Mecatrônica, Química, Agrônômica, Florestal, Cartográfica, de Minas, de Computação e de Telecomunicações; Medicina Veterinária; Ciências da Computação; Processamento de Dados; Análise de Sistemas; Informática; Sistemas de Informação; Biomedicina; Medicina; Odontologia; e Ciências Econômicas (BRASIL, 2004).

Dentro da estrutura organizacional da Polícia Federal, a unidade central da criminalística é a Diretoria Técnico-Científica (DITEC), criada, inicialmente, pelo Decreto nº 4.720, de 5 de junho de 2003 (BRASIL, 2003b). Ligado à DITEC, encontra-se o Instituto Nacional de Criminalística (INC), fundado em 1964, por força Lei nº 4.483, e que, até a criação da DITEC, constituía a unidade central da criminalística da PF (BRASIL, 1964). As unidades estaduais, intituladas de Setor Técnico-Científico (SETEC), por seu turno, estão situadas nas capitais dos estados da federação e no Distrito Federal, somando 27 unidades. Os SETECs são subordinados, normativamente, à DITEC e, administrativamente, à Superintendência Regional (SR) na qual se encontra.

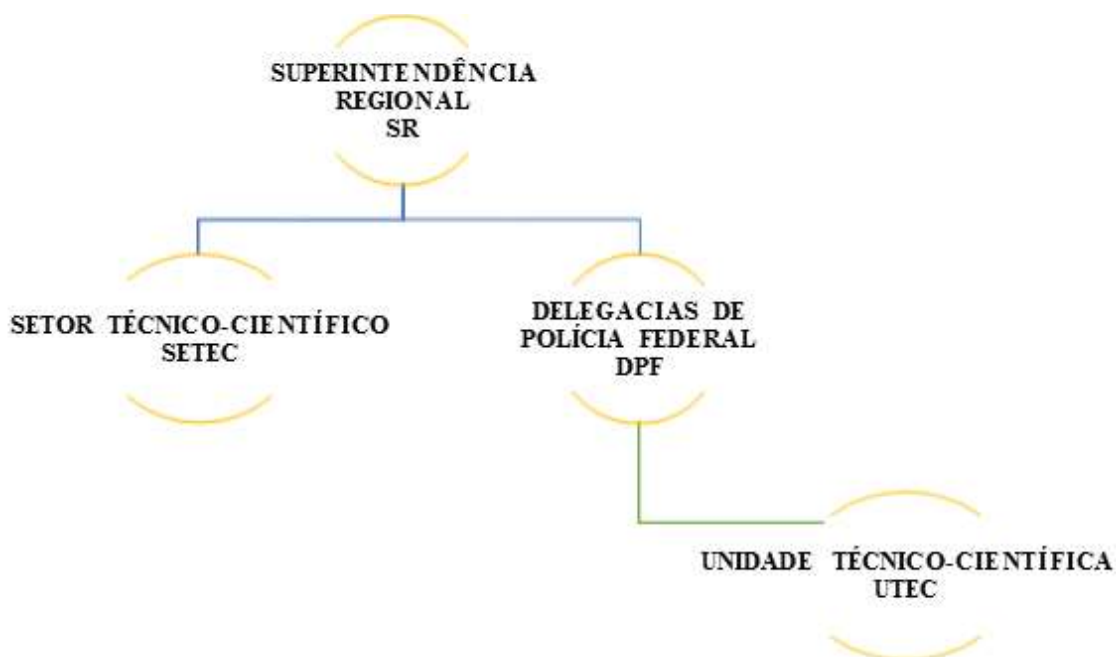
Finalmente, as unidades regionais, denominadas de Núcleo Técnico-Científico (NUTEC) ou Unidade Técnico-Científica (UTEC), localizadas em cidades estratégicas no interior dos estados, subordinam-se, normativamente, à DITEC e, administrativamente, à Delegacia de Polícia Federal em que está instalada. Atualmente, há 3 NUTECs (Campinas/SP, Foz do Iguaçu/PR e Santos/SP), e mais 21 UTECs (Araçatuba/SP, Dourados/MS, Guairá/PR, Imperatriz/MA, Juiz de Fora/MG, Juazeiro do Norte/CE, Juazeiro/BA, Londrina/PR, Marília/SP, Presidente Prudente/SP, Passo Fundo/RS, Pelotas/RS, Rondonópolis/MT, Ribeirão Preto/SP, Sinop/MT, São José dos Campos/SP, Santa Maria/RS, Santarém/PA, Sorocaba/SP, Uberlândia/MG, Vilhena/RO). A diferença entre um NUTEC e uma UTEC reside tão somente na existência de uma função gratificada para os chefes de NUTECs, enquanto não há tal previsão para os chefes de UTECs. Neste trabalho, o termo Unidade Técnico-Científica (UTEC) se refere tanto às UTECs quanto aos NUTECs.

No que concerne à gestão financeira, ressalta-se que a DITEC é a única unidade de criminalística que possui orçamento próprio dentro da estrutura da Polícia Federal. Dessa forma, os gastos dos SETECs e UTECs com licitações e participação em programas de capacitação que representem ônus financeiro para a Polícia Federal, por exemplo, ficam condicionados à autorização do Superintendente Regional responsável por aquela unidade à qual o SETEC ou a UTEC está administrativamente vinculado, e não do perito responsável pela unidade de criminalística. Na prática, contudo, as compras de bens para uso das perícias são, em grande medida, centralizadas pela DITEC e redistribuídas às demais unidades de criminalística.

Com relação à gestão de pessoas, a Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP), no órgão central, junto aos Setores de Recursos Humanos (SRH), nas Superintendências Regionais, são responsáveis pela normatização e controle das atividades concernentes à administração de pessoal da PF. As Delegacias não contam com seções de Recursos Humanos.

A Figura 3 ilustra o organograma simplificado das unidades descentralizadas da Polícia Federal, com enfoque para as unidades de criminalística.

Figura 3 - Organograma simplificado das unidades descentralizadas da Polícia Federal, com enfoque para as unidades de criminalística.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no sítio da Polícia Federal (<http://www.pf.gov.br>).

Em janeiro de 2017, a Polícia Federal contava com 1.152 peritos em seu quadro de pessoal (BRASIL, 2017a). Desse total, 1.045 estavam lotados em unidades de criminalística, dos quais 18% na estrutura da Diretoria Técnico-Científica, 66,02% em SETECs e 15,98% nas UTECs. Os demais estavam cedidos a outros órgãos do serviço público ou lotados na Polícia Federal, porém fora das unidades de criminalística (BRASIL, 2017b). Quanto ao nível de formação, do total de Peritos lotados na Polícia Federal, 314 (27,7%) são mestres (não doutores), 89 (7,8%) possuem doutorado, desses últimos, 15 são pós-doutores, e o restante, 731 (64,5%), possuem graduação. Esse quantitativo está distribuído em 33 áreas de formação (MIRANDA, 2017).

Segundo o relatório estatístico do Sistema Nacional de Criminalística, em 2016, os Peritos da Polícia Federal elaboraram 51.468 laudos periciais. O INC, junto à DPER, foi responsável pela elaboração de 5,69% desses laudos, os SETECs produziram 70,59% e as UTECs contribuíram com 23,72% do total de laudos (BRASIL, 2017b).

Os exames realizados em 2016 se concentraram nas seguintes grandes áreas: documentoscopia (19,81%); informática (18,56%); química forense (17,04%); veículos (8,75%); meio ambiente (5,86%); eletroeletrônicos e de registros de áudio e imagens (5,55%); local de crime (5,17%); balística e caracterização física de materiais (4,36%); merceologia (4,23%); contábeis e financeiras (2,94%); engenharia (1,37%); genética

forense (1,16%); medicina e odontologia forense (0,08%); bombas e explosivos (0,04%); biometria forense (0,03%); patrimônio histórico, artístico e cultural (0,02%); outras (5,02%).

Utilizando uma abordagem estatística multinível, Lima e Goldszmidt (2014) buscaram avaliar o desempenho dos Peritos Criminais Federais. Em seu estudo, os pesquisadores concluíram que a titulação do perito não repercute no tempo necessário para a conclusão de uma solicitação pericial. No entanto, de acordo com os autores, a participação desses profissionais em programas de pós-graduação pode ser importante no longo prazo, devido ao desenvolvimento de técnicas e procedimentos que contribuam com a redução do tempo médio de execução dos exames.

Admitindo a capacitação em um sentido amplo, Belluco e Pimenta (2014), ao perscrutarem indicadores de produtividade aplicáveis à criminalística da Polícia Federal, verificaram que o investimento em capacitação dos servidores é visto pelos peritos como uma forma de elevar sua produtividade. Os autores acreditam que, apesar de a ausência do servidor para participar de cursos e treinamentos impactar negativamente em um primeiro momento, no longo prazo, o desenvolvimento das competências do perito beneficia a produtividade, a motivação e a qualidade do trabalho.

3.4.3. Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal e em outros órgãos de perícia

Consoante à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, a Polícia Federal classificou a capacitação permanente dos seus servidores como fator crítico de sucesso em seu Plano Estratégico referente ao período de 2010 a 2022. Dez anos depois da publicação do Decreto nº 5.707/2006, atendendo às exigências trazidas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, irrompe a Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal, disciplinada pela Portaria nº 6.194/2016 – DG/DPF (BRASIL, 2016a).

Segundo uma de suas diretrizes, a Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal se propõe a não somente estimular o autodesenvolvimento contínuo do seu quadro de servidores, mas busca transformá-los em multiplicadores de conhecimentos e habilidades (BRASIL, 2016a). Para tanto, a Portaria nº 6.198/2016 – DG/DPF elencou

os instrumentos responsáveis por possibilitar a implementação da política de desenvolvimento, são eles: Programa de Capacitação (PROCAP); Plano Anual de Capacitação (PAC); e Relatório de Execução do PAC (RECAP).

De acordo com a Portaria nº 6.198/2016 – DG/DPF, o PROCAP é o instrumento de periodicidade quadrienal que define as áreas estratégicas para a elaboração do PAC. O Plano Anual de Capacitação, elaborado em conformidade com o PROCAP, compreende a descrição dos eventos de capacitação, a definição dos temas e a indicação da modalidade de ensino. Por último, o RECAP contém as informações sobre os eventos de capacitação realizados no ano imediatamente anterior e a análise dos resultados (BRASIL, 2016f).

O Plano Anual de Capacitação, baseado no PROCAP, traz as ações de capacitação a serem ofertadas ou custeadas pela própria administração. Nesse plano, cabe destacar a importância do papel da Academia Nacional de Polícia (ANP), escola de governo que integra a Rede Nacional de Escolas de Governo. A ANP é responsável pela formação, treinamento, especialização e atualização dos policiais da Polícia Federal (BRASIL, 2016f).

No campo da atuação indireta, em que a administração deve se preocupar em amparar o servidor em suas próprias iniciativas, em conformidade com a Lei nº 8.112/1990 e o Decreto nº 5.707/2006, a Portaria nº 3.024/2016 – DGP/DPF instituiu 30 linhas de pesquisa de programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado e pós-doutorado), classificadas como de interesse da Polícia Federal no quadriênio 2016/2019 (BRASIL, 2016a). As linhas de pesquisa estão elencadas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Linhas de pesquisa em programas de pós-graduação *stricto sensu* classificadas como de interesse da Polícia Federal no quadriênio 2016/2019.

Linhas de Pesquisa	
1. Sistemas de justiça criminal e investigação criminal;	9. Direitos humanos;
2. Teoria geral da polícia judiciária;	10. Controle social e uso da força;
3. Cooperação policial internacional;	11. Ética e investigação;
4. Criminalidade transnacional;	12. Criminologia e política criminal;
5. Criminalidade organizada;	13. Estado, poder e democracia;
6. Corrupção e desvio de recursos públicos;	14. Constitucionalismo e democracia;
7. Crimes financeiros e lavagem de dinheiro;	15. Teorias da justiça e direito penal;
8. Ciências criminais;	16. Lógica e investigação;

Continuação do **Quadro 2.**

Linhas de Pesquisa	
17. Análise criminal;	24. Terrorismo e contraterrorismo;
18. Gestão da investigação criminal;	25. Inteligência policial;
19. Planejamento operacional;	26. Identificação humana;
20. Controle migratório e fronteiras;	27. Perícias criminais;
21. Controle de segurança privada;	28. Tecnologia da informação;
22. Controle de produtos químicos;	29. Gestão do conhecimento;
23. Segurança de dignitários e proteção ao depoente especial;	30. Administração Pública.

Fonte: BRASIL, 2016a.

O estabelecimento dessas áreas de interesse ocorre devido à exigência imposta pelo art. 96-A da Lei nº 8.112/1990. Segundo esse dispositivo legal, cabe ao dirigente máximo do órgão, no caso a Polícia Federal, determinar quais são as áreas de interesse de programas de pós-graduação e os critérios para participação do servidor, com ou sem afastamento (BRASIL, 1991).

A Instrução Normativa nº 100/2016 – DG/DPF que, entre outras providências, regulamentou o Plano de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal, inovou ao possibilitar a redução da jornada de trabalho para participação do servidor em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Além dessa medida, a IN regulamentou aquelas já previstas pela Lei nº 8.112/1990, quais sejam: afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*; licença capacitação de até três meses a ser desfrutada a cada quinquênio; e concessão de horário especial para servidor estudante (BRASIL, 2016b).

Dessas quatro alternativas, apenas o gozo de horário especial não está sujeito à discricionariedade da administração. Em outras palavras, ao comprovar a incompatibilidade entre o horário escolar e o de trabalho, o servidor adquire o direito de desfrutar de horário especial desde que assegurada a compensação para cumprimento da sua jornada de trabalho (GONÇALVES, 2006). Desse modo, de forma acertada, as demais alternativas estão sujeitas à conveniência e oportunidade da administração pública, pois se ligam intimamente aos princípios de continuidade do serviço público e de supremacia do interesse público sobre o privado (NELSON, 2011).

Segundo a IN nº 100/2016 – DG/DPF, a licença capacitação consiste na oportunidade que o servidor tem de se afastar, com a respectiva remuneração, por até três

meses a cada quinquênio, para participar de ação de capacitação (BRASIL, 2016b). O período de três meses poderá ser fracionado, desde que as parcelas não sejam inferiores a trinta dias cada. Essa limitação da licença foi imposta por força do parágrafo 2º do artigo 10 do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006). De acordo com relatório estatístico do Sistema Nacional de Criminalística, em 2016, 186 peritos foram contemplados com a licença capacitação. Desse total, 47 (25,27%) estavam lotados na estrutura da DITEC, 100 (53,76%) em SETECs e 39 (20,97%) em UTECs (BRASIL, 2017a).

O afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*, por sua vez, é a possibilidade de o servidor ser contemplado com o afastamento, por até quatro anos, sem prejuízo da remuneração, para participar de programas de mestrado, doutorado e pós-doutorado, que podem ser custeados ou não pela Polícia Federal. Lembrando que, para tanto, a linha de pesquisa do programa deve ser uma daquelas 30 linhas pré-estabelecidas na Portaria nº 3.024/2016 – DGP/DPF (BRASIL, 2016b).

Por último, a IN nº 100/2016 – DG/DPF traz a opção de redução da jornada de trabalho para participação do servidor em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Esse mecanismo prevê que, para os programas de mestrado, doutorado e pós-doutorado cujas linhas de pesquisa estejam abarcadas pela Portaria nº 3.024/2016 – DGP/DPF, poderá ser concedida a redução de jornada de trabalho, pelo período máximo de dois anos, de até três horas diárias na fase presencial e até duas horas diárias para pesquisa ou elaboração das respectivas dissertações ou teses (BRASIL, 2016b).

Observa-se, portanto, que a Polícia Federal, em conformidade com a Lei nº 8.112/1990 e o Decreto nº 5.707/2006, dispõe de instrumentos que subsidiam aqueles servidores que buscam se capacitar por iniciativa própria. Resta saber se essas ferramentas atendem de forma eficiente o público interessado ou se são excessivamente burocráticas. Além disso, espera-se que o princípio da impessoalidade seja respeitado na tomada de decisões da administração. Salienta-se, nesse ponto, que a capacitação não deve ser vista como um ato benevolente da administração pública, mas como uma obrigação legalmente imposta (NELSON, 2011).

Por mais que este trabalho questione instrumentos da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal, cabe destacar sua existência e as inovações por ela trazidas. Comparada a outros órgãos que desempenham a atividade de perícia criminal, a Polícia Federal se encontra na vanguarda na normatização de mecanismos de gestão estratégica

de pessoal, ainda que seus efeitos não tenham sido percebidos na prática (GLÓRIA JUNIOR *et al.*, 2014). Infelizmente, uma realidade comum de diversas instituições de perícia brasileiras, inclusive da Polícia Federal, é a atuação de peritos de forma não especializada (GARRIDO; GIOVANELLI, 2011).

Ao estudar o órgão responsável pela atividade pericial do Pará, especificamente o setor de perícias criminais em engenharia civil, Carvalho (2011) constatou que os peritos se encontravam desatualizados e contavam com pouco investimento em cursos de especialização. Em uma avaliação feita sobre a formação e a capacitação profissional dos peritos criminais no estado do Rio de Janeiro e de Minas Gerais, Misse *et al.* (2009) diagnosticaram a inexistência de políticas de capacitação e fomento a atividades de pesquisa ou cursos de atualização nos órgãos de perícia.

Ainda no estado do Rio de Janeiro, Deslandes *et al.* (2003), analisando a Polícia Civil, observaram que a busca por capacitação permanente resulta de iniciativas próprias, com pouco ou quase nenhum amparo do órgão. Entre os cargos estudados, aquele ocupado pelos peritos criminais demonstrou o maior interesse na participação de programas de pós-graduação, apesar da desmotivação causada pela não aplicação de ferramentas de gestão por competências por parte do órgão.

Nesse quadro de desmotivação e carência de planejamento estratégico, no Instituto de Criminalística de Minas Gerais, houve a tentativa de transformar sua administração rígida e burocrática em um modelo mais gerencial, a partir de 2003. Corolário da política pública protagonizada pelo governo estadual à época, intitulada de choque de gestão, a iniciativa visava melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Não obstante as mudanças tenham sido impostas por lei, as inovações gerenciais não foram incorporadas pelos gestores do órgão, que se mantiveram arraigados ao ideal burocrático e conferiram um viés procedimental às ferramentas gerenciais (SILVA; ZOUAIN, 2014).

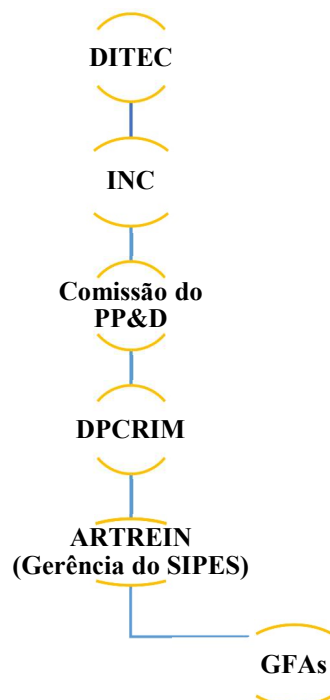
3.4.4. Sistema de Pesquisa e Desenvolvimento em Criminalística (SIPES)

Criado em 2010, o SIPES foi uma ferramenta lançada com o objetivo principal de possibilitar e regulamentar a utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos oferecidos pela Polícia Federal, ou disponibilizados por outras instituições, que pudessem fomentar a pesquisa e o desenvolvimento em criminalística. Por meio da pesquisa científica, da qualificação profissional e de parcerias com instituições de ensino superior, a ferramenta SIPES buscava desenvolver novas tecnologias que auxiliassem a desvendar infrações penais (BRASIL, 2010a).

Elaborado pela Divisão de Pesquisa, Padrões e Dados Criminalísticos (DPCRIM) do Instituto Nacional de Criminalística da Diretoria Técnico-Científica, o Manual do SIPES previa os procedimentos para seleção de projetos de pesquisa científica, tecnológica ou de inovação em criminalística, com potencial aplicação no aprimoramento das atividades periciais ou de apoio à investigação policial da PF. Além de critérios transparentes e objetivos de escolha dos projetos, o manual estabelecia a estrutura organizacional das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) no âmbito da Diretoria Técnico-Científica da Polícia Federal (BRASIL, 2010a).

Dentro da estrutura organizacional do SIPES, havia a figura dos Grupos Finalísticos de Área (GFA). Os grupos eram formados por servidores da Polícia Federal responsáveis pela coordenação das demandas de P&D das diferentes áreas específicas de Criminalística, como, por exemplo, meio ambiente, informática e contabilidade, entre outras. Os GFAs buscavam ordenar as demandas de P&D da sua área de conhecimento para, então, repassá-las à Área de Treinamento, Pesquisa e Desenvolvimento (ARTREIN) da DPCRIM, responsável pela gerência do SIPES e pela elaboração de um Plano Trienal de P&D (PP&D) que nortearia as atividades do SIPES para o triênio seguinte. Por fim, o PP&D era submetido à aprovação pela Comissão do Plano Trienal de P&D de Criminalística, encarregada de estabelecer as prioridades dos temas de pesquisa, dos projetos contemplados e da alocação de recursos (BRASIL, 2010a). A Figura 4 traz o organograma simplificado do SIPES.

Figura 4 - Organograma simplificado do SIPES.



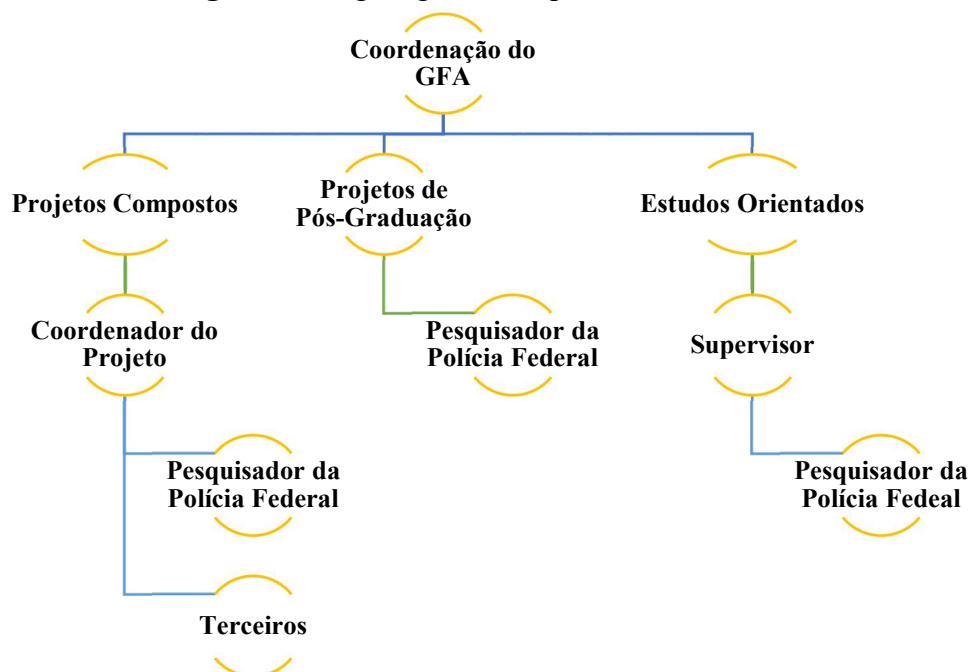
Fonte: BRASIL, 2010a.

O SIPES se destinava a apoiar três tipos de projetos, quais sejam: estudos orientados², programas de pós-graduação (*stricto sensu* e *lato sensu*) e projetos compostos³. Apesar de não necessariamente garantir apoio financeiro aos projetos submetidos, os idealizadores do SIPES acreditavam que o processo de elaboração, discussão e homologação dos projetos por parte do INC/DITEC acabaria por expor tanto os projetos quanto os pesquisadores com potencial e interesse no avanço da pesquisa em criminalística (BRASIL, 2010a). A Figura 5 ilustra o organograma simplificado dos Grupos Finalísticos de Área.

² Acompanhada por um supervisor, é qualquer atividade propriamente dita de P&D, que não se enquadrava nos demais tipos de projetos, com a finalidade de solucionar problemas de Criminalística da Polícia Federal.

³ Acompanhado por um coordenador, engloba projetos multidisciplinares ou com diversos objetivos em níveis diferentes de profundidade, projetos que envolvam contratação de terceiros, e projetos que, envolvendo mais de um servidor, recebam recursos externos.

Figura 5 - Organograma simplificado dos GFAs.



Fonte: BRASIL, 2010a.

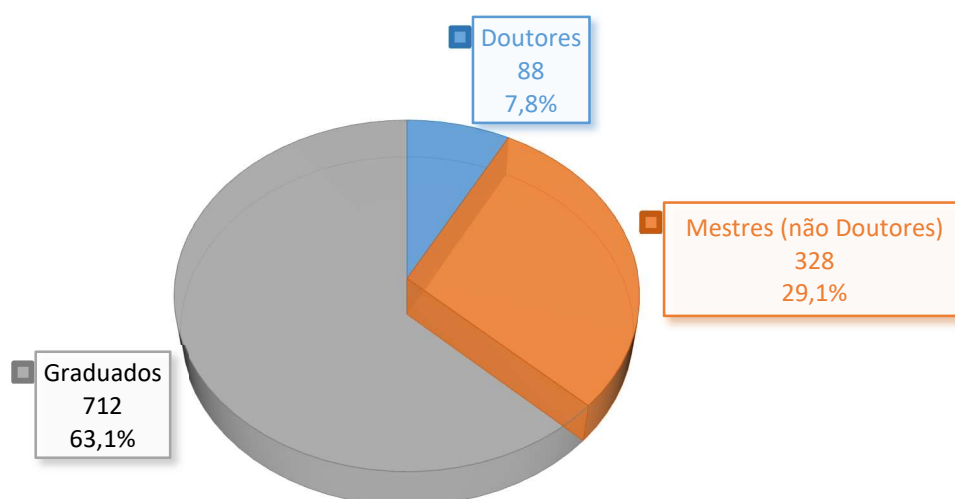
A utilização dessa ferramenta, no entanto, não prosperou. O último, e único, Relatório Anual de Projetos Contemplados pelo SIPES foi divulgado em 2011 e está disponível na Biblioteca Digital do Instituto Nacional de Criminalística (acesso restrito aos servidores da PF).

4. RESULTADOS E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1. Distribuição geográfica dos Peritos Criminais Federais com pós-graduação *stricto sensu*

Os dados indicam que, dos 1128 Peritos Criminais Federais lotados na Polícia Federal, 328 (29,1%) são mestres (não doutores), 88 (7,8%) possuem doutorado, desses últimos, 15 são pós-doutores, e o restante, 712 (63,1%), possuem graduação (Gráfico 1). Dessa forma, o total de pós-graduados *stricto sensu* na Criminalística da PF é de 416 (36,9%). Ressalta-se que, devido à conclusão de programas de pós-graduação por parte dos servidores em dezembro de 2016, entre outros fatores, o total de Peritos com titulação encontrado difere em relação ao apresentado por Miranda (2017).

Gráfico 1 - Peritos Criminais Federais com mestrado e doutorado.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC (2017).

A Tabela 1 e os Gráficos 2 e 3 trazem dados da distribuição geográfica dos Peritos Criminais da Polícia Federal com mestrado (não doutores) e doutorado de acordo com a região do país em que estão lotados. Os resultados apresentados se referem à concentração de PCFs com mestrado e doutorado em relação ao efetivo lotado na região do país, nas capitais e nas cidades do interior dos estados.

Tabela 1 - Concentração de PCFs da Polícia Federal com mestrado (não doutores) e doutorado por região e unidade da federação.

Região	UF	Me.		Dr.		Titulados	
		Cap.	Int.	Cap.	Int.	Cap.	Int.
Centro-Oeste	DF	37,1%	-	10,5%	-	47,6%	-
	GO	22,2%	-	0,0%	-	22,2%	-
	MS	24,1%	25,0%	0,0%	12,5%	24,1%	37,5%
	MT	23,1%	40,0%	0,0%	0,0%	23,1%	40,0%
	Subtotal Regional	34,2%	33,3%	8,3%	5,6%	42,6%	38,9%
	Total Regional	34,2%		8,2%		42,4%	
Nordeste	AL	35,7%	-	0,0%	-	35,7%	-
	BA	36,7%	75,0%	6,7%	0,0%	43,3%	75,0%
	CE	31,0%	20,0%	6,9%	0,0%	37,9%	20,0%
	MA	21,4%	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%	0,0%
	PB	36,0%	-	8,0%	-	44,0%	-
	PE	8,8%	0,0%	5,9%	0,0%	14,7%	0,0%
	PI	18,8%	-	0,0%	-	18,8%	-
	RN	31,8%	-	0,0%	-	31,8%	-
	SE	22,2%	-	0,0%	-	22,2%	-
	Subtotal Regional	26,9%	36,4%	4,1%	0,0%	31,1%	36,4%
	Total Regional	27,5%		3,9%		31,4%	

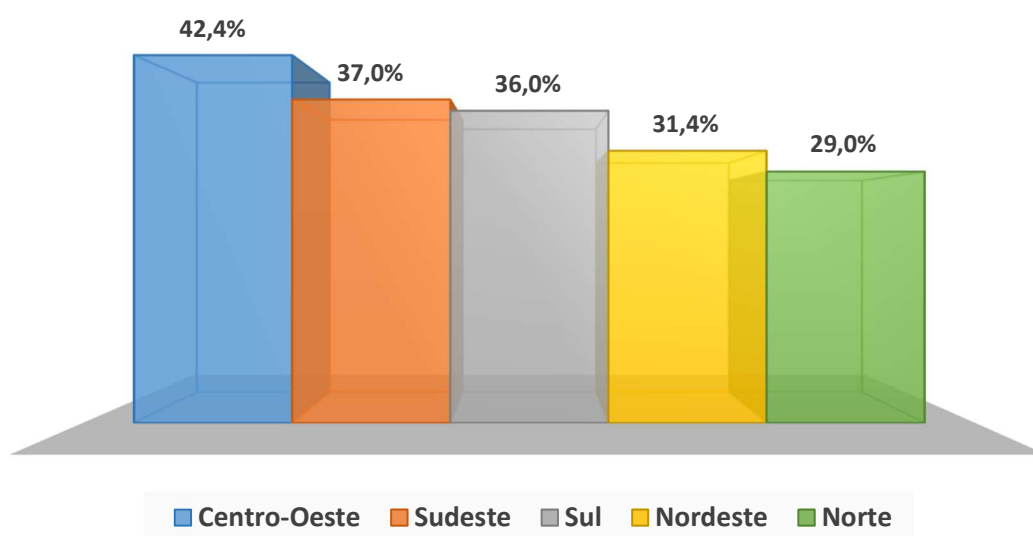
Continuação da Tabela 1.

Região	UF	Me.		Dr.		Titulados	
		Cap.	Int.	Cap.	Int.	Cap.	Int.
Norte	AC	16,7%	-	8,3%	-	25,0%	-
	AM	31,6%	-	0,0%	-	31,6%	-
	AP	50,0%	-	16,7%	-	66,7%	-
	PA	31,3%	33,3%	6,3%	0,0%	37,5%	33,3%
	RO	10,0%	25,0%	10,0%	0,0%	20,0%	25,0%
	RR	18,2%	-	0,0%	-	18,2%	-
	TO	16,7%	-	0,0%	-	16,7%	-
	Subtotal Regional	24,4%	28,6%	4,7%	0,0%	29,1%	28,6%
	Total Regional	24,7%		4,3%		29,0%	
Sudeste	ES	30,8%	-	3,8%	-	34,6%	-
	MG	32,8%	30,4%	10,3%	13,0%	43,1%	43,5%
	RJ	29,7%	-	8,1%	-	37,8%	-
	SP	16,3%	30,9%	12,5%	9,1%	28,8%	40,0%
	Subtotal Regional	26,1%	30,8%	9,7%	10,3%	35,7%	41,0%
	Total Regional	27,2%		9,8%		37,0%	
Sul	PR	33,3%	25,7%	5,6%	14,3%	38,9%	40,0%
	RS	23,8%	23,5%	9,5%	0,0%	33,3%	23,5%
	SC	23,3%	-	16,7%	-	40,0%	-
	Subtotal Regional	26,9%	24,5%	10,2%	9,4%	37,0%	34,0%
	Total Regional	26,1%		9,9%		36,0%	
Subtotal		29,0%	29,3%	7,7%	8,4%	36,7%	37,7%
Total		29,1%		7,8%		36,9%	

Nota: Me. = mestrado; Dr. = doutorado; Cap. = capital; e Int. = interior.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC (2017).

Gráfico 2 - Concentração de PCFs com pós-graduação *stricto sensu*.

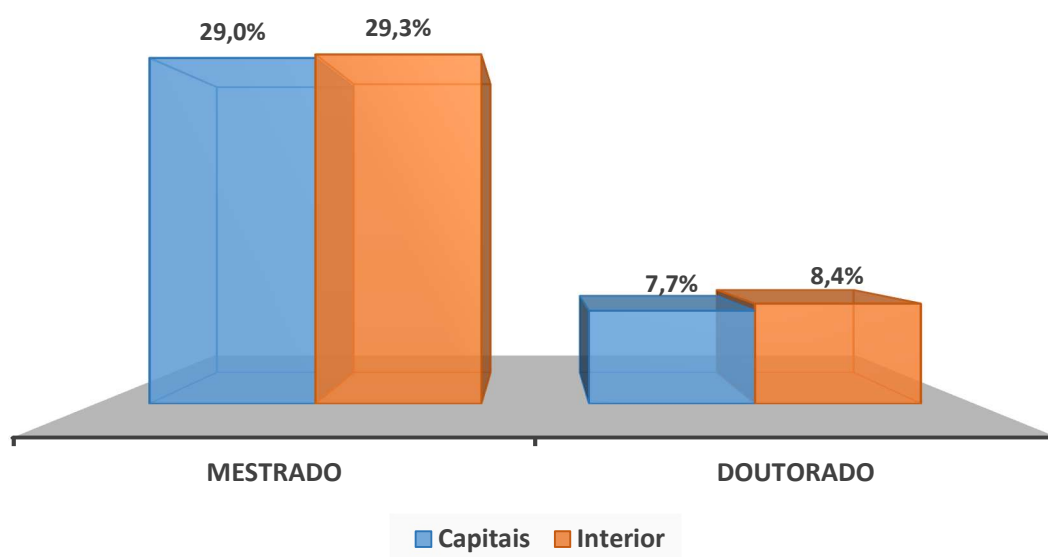


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

A região Centro-Oeste conta com o maior número de PCFs titulados em relação ao efetivo lotado na região (42,4%), em seguida, aparecem as regiões Sudeste (37,0%), Sul (36,0%), Nordeste (31,4%) e Norte (29,0%). A maior concentração de PCFs com pós-graduação *stricto sensu* na região Centro-Oeste pode ser explicado pelo fato de a unidade central ser a única unidade de perícia com atribuições específicas de desenvolvimento de pesquisas e estar sediada em Brasília/DF (LIMA; GOLDSZMIDT, 2014). As capitais do norte e nordeste apresentaram, aproximadamente, o mesmo comportamento, embora Amapá tenha sido o estado cuja capital ostentou o maior índice de peritos com pós-graduação *stricto sensu* do país.

Macapá (AP), Brasília (DF) e João Pessoa (PB) foram as três capitais com maior porcentagem de peritos pós-graduados. Já Recife (PE), Palmas (TO) e Boa Vista (RR) apresentaram os piores índices entre as capitais. Dentre os estados que possuem unidades de criminalística em cidades do interior, Bahia, Minas Gerais, Mato Grosso e Paraná são aqueles que contam com maior porcentagem de peritos com pós-graduação lotados em UTECs.

Gráfico 3 - Concentração de PCFs com mestrado e doutorado.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

Constatou-se, ainda, que a concentração de PCFs com mestrado entre aqueles lotados nas capitais do país (29,0%) é semelhante àquela encontrada entre os que estão lotados em cidades do interior (29,3%). A mesma proximidade foi observada para os títulos de doutorado, cuja concentração de peritos doutores entre o efetivo lotado em capitais foi de 7,7%, enquanto entre aqueles que estão lotados em cidades do interior foi de 8,4%.

Por fim, salienta-se que, entre os peritos doutores da Polícia Federal, 15 possuem pós-doutorado. A região Sudeste é responsável pela lotação de 53,3% dos pós-doutores, seguida pela região Centro-Oeste (20%), Sul (13,3%), Nordeste (6,7%) e Norte (6,7%). As capitais concentram 86,7% desses profissionais, ficando o restante, 13,3%, em cidades interioranas.

4.2. Período de conclusão dos programas de pós-graduação *stricto sensu* cursados pelos Peritos Criminais Federais

A Tabela 2 traz a relação de títulos obtidos de acordo com o ano da posse do servidor na Polícia Federal. O número total de títulos de mestrado e doutorado divergiu da quantidade de peritos com pós-graduação, pois alguns PCFs possuem mais de um mestrado e/ou doutorado ou possuem doutorado, porém sem mestrado.

Tabela 2 - Número de títulos obtidos em relação à posse dos PCFs.

Pós-Graduação	Antes da Posse	Depois da Posse	Total
Mestrado	268	144	412 ⁴
Doutorado	62	27	89 ⁵
Pós-doutorado	18	3	21 ⁶

⁴ 9 servidores possuem dois títulos de mestrado, cada.

⁵ 1 servidor possui dois títulos de doutorado e 13 servidores possuem doutorado, porém sem mestrado.

⁶ 1 servidor possui três certificações de pós-doutorado e 4 servidores possuem duas certificações de pós-doutorado, cada.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

Dos títulos de mestrado e doutorado e certificações de pós-doutorado, 35,0%, 30,3% e 14,3%, respectivamente, foram obtidos após o ingresso do servidor na Polícia Federal. Como, entre o atual efetivo, nenhum servidor ingressou na Polícia Federal portando dois títulos de mestrado, dos 268 servidores que tomaram posse ostentando o diploma de mestre, somente 19 (7,1%) alcançaram o doutorado. Apenas 8 peritos cursaram ambos os programas, mestrado e doutorado, dentro da PF, sendo que um deles obteve dois doutorados e dois mestrados quando já ocupava o quadro da instituição. Ressalta-se que outro mestre (não doutor) também obteve seus dois títulos de mestrado enquanto perito da Polícia Federal.

A Tabela 3 expõe a faixa etária em que os PCFs obtiveram seus títulos, de acordo com o período, se antes ou depois da posse na Polícia Federal.

Tabela 3 - Faixa etária em que os PCFs obtiveram seus títulos.

Idade	Mestrado		Doutorado		Pós-doutorado	
	AP	DP	AP	DP	AP	DP
20 – 24	13,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
25 – 29	56,3%	11,8%	33,9%	0,0%	5,6%	0,0%
30 – 34	23,5%	22,2%	38,7%	40,8%	83,3%	0,0%
35 – 39	4,5%	27,1%	17,7%	29,6%	11,1%	0,0%
40 – 44	1,9%	20,1%	8,1%	18,5%	0,0%	33,3%
45 – 49	0,4%	15,3%	1,6%	7,4%	0,0%	66,7%
50 – 54	0,0%	3,5%	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Média (anos)	28,1	37,7	32,2	37,1	31,8	43,7
Mediana (anos)	27	37	30	36	32	45

Nota: AP = antes da posse; e DP = depois da posse.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

A idade média daqueles que concluíram os programas de mestrado e doutorado antes da posse foi de 28,1 e 32,2 anos, respectivamente. Já entre aqueles que concluíram depois da posse foi de 37,7 anos para mestrado e 37,1 anos para doutorado. Segundo o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), em 2014, a idade média dos titulados em programas de mestrado e doutorado no Brasil foi de 32,3 e 37,5 anos, respectivamente (CGEE, 2016). Para fins de comparação, de acordo com a *National Science Foundation* (NSF), no ano de 2016, a idade mediana dos titulados em programas de doutorado nos Estados Unidos da América foi de 31,6 anos (NSF, 2017). CGEE (2016) adverte que uma idade elevada de titulação diminui o potencial impacto que esses profissionais podem oferecer no aumento da produtividade e na melhoria dos serviços prestados em razão dos conhecimentos adquiridos devido ao menor tempo de trabalho que lhes restam (CGEE, 2016).

Sob essa perspectiva, observa-se que, em relação aos programas de mestrado, a maioria dos títulos obtidos antes da posse dos servidores foram conquistados por aqueles que possuíam entre 25 e 29 anos (56,3%). Já os programas de mestrado cursados por servidores empossados foram concluídos, em maior proporção, por peritos com idade entre 35 e 39 anos (27,1%).

Quanto aos títulos de doutorado logrados tanto antes como depois da posse dos servidores, a maioria dos cursos foram concluídos por quem possuía entre 30 e 34 anos (38,7% e 40,7%, respectivamente). Esse padrão etário também foi observado para os certificados de pós-doutorado conquistados antes da posse dos peritos (83,3%), ao passo

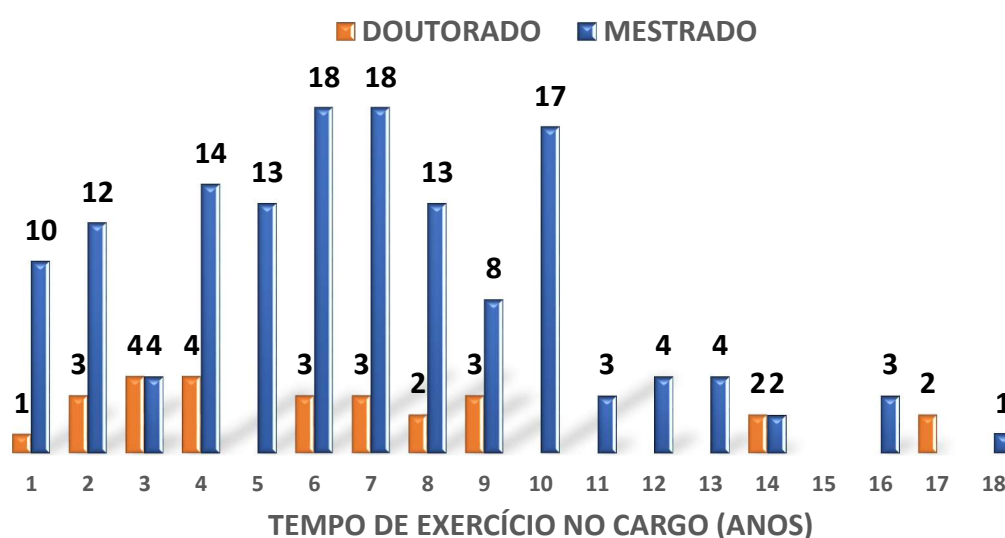
que todos os peritos já empossados que cursaram programas de pós-doutorado tinham mais de 40 anos.

Vale atentar para a participação de servidores com mais de 40 anos em cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Aqueles com idade entre 40 e 54 anos foram responsáveis pela obtenção de 38,9% e 29,6% dos títulos de mestrado e doutorado, respectivamente, e de 100% das certificações de pós-doutorado.

Entre aqueles peritos que concluíram os programas de mestrado e doutorado após ingressarem na PF, o teste de Spearman (ρ) demonstrou que há correlação negativa estatisticamente significativa entre a idade e a conclusão dos cursos de doutorado ($\rho = -0,5733$ e $p\text{-valor} = 0,0257$), enquanto não se pode afirmar que há correlação entre a idade e a obtenção de títulos de mestrado ($\rho = -0,0337$ e $p\text{-valor} = 0,8675$). Em outras palavras, observa-se uma diminuição significativa no número de títulos de doutorado obtidos à medida em que se aumenta a idade com a qual os cursos foram concluídos. No entanto, o mesmo fenômeno não ocorre para os títulos de mestrado.

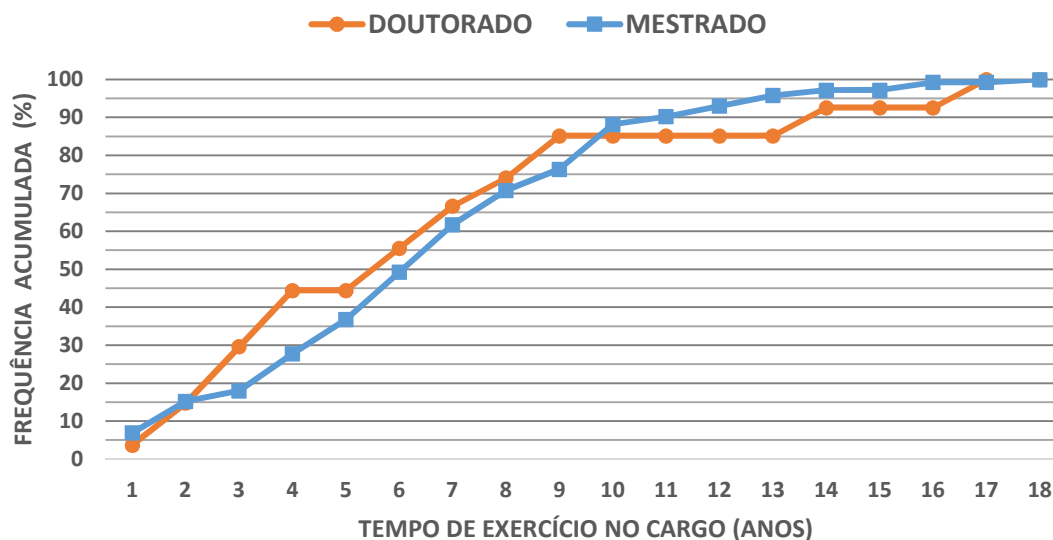
Ao avaliar o tempo decorrido da posse dos peritos até a conclusão dos programas de mestrado e doutorado, constatou-se que a maioria dos títulos foram obtidos nos primeiros anos após o ingresso dos servidores na Polícia Federal. Os Gráficos 4 e 5, a seguir, ilustram a quantidade de títulos obtidos por ano após a posse dos servidores e sua frequência acumulada, respectivamente.

Gráfico 4 - Títulos obtidos de acordo com o tempo decorrido da posse dos PCFs.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

Gráfico 5 - Frequência acumulada de títulos obtidos de acordo com o tempo decorrido da posse dos PCFs.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

A partir dos resultados apresentados, tem-se que, aproximadamente, 50% dos títulos de mestrado e doutorado foram obtidos nos primeiros seis anos de exercício dos PCFs. Apenas 11,8% dos programas de mestrado e 14,8% dos programas de doutorado foram concluídos após dez anos da posse dos PCFs. Observou-se, portanto, menor participação em programas de pós-graduação por parte daqueles servidores com mais experiência no cargo.

No entanto, entre aqueles peritos que concluíram os programas de mestrado e doutorado após ingressarem na PF, o teste de Spearman (ρ) demonstrou que há correlação negativa estatisticamente significativa apenas entre o tempo de serviço e a conclusão dos cursos de mestrado ($\rho = -0,6179$ e $p\text{-valor} = 0,0054$), enquanto não se pode afirmar que há correlação entre a quantidade de anos de atuação como perito da PF e a obtenção de títulos de doutorado ($\rho = -0,2606$ e $p\text{-valor} = 0,2335$). Isso significa dizer que foi verificada uma diminuição significativa no número de títulos de mestrado alcançados à medida em que se aumentou o tempo de serviço com o qual os cursos foram concluídos. O mesmo fenômeno, contudo, não ocorreu para os títulos de doutorado.

A seguir, são apresentadas as cidades que sediam as unidades de criminalística nas quais estavam lotados os PCFs que concluíram os programas de mestrado e doutorado enquanto integrantes do quadro de peritos da Polícia Federal. A Tabela 4 enumera a

quantidade de títulos de mestrado e doutorado obtidos por Peritos Criminais Federais de acordo com a cidade em que se encontrava lotado o servidor quando da sua conclusão.

Tabela 4 - Número de títulos de mestrado e doutorado obtidos em relação à lotação dos PCFs quando da sua conclusão.

Unidade	Mestrado	Doutorado
Brasília/DF (DITEC)	48	7
São Paulo/SP	9 ⁷	5
Florianópolis/SC	6 ⁷	4 ⁸
Salvador/BA	6	2
Belo Horizonte/MG	6	1
Rio de Janeiro/RJ	6	-
Manaus/AM	5	-
Porto Alegre/RS	5	2
Recife/PB	4	-
Maceió/AL	3	-
Brasília/DF (SETEC)	3	-
Goiânia/GO	3	-
Cuiabá/MT	3	-
Belém/PA	3	-
Curitiba/PR	2	1
Macapá/AP	2	-
Campo Grande/MS	2	-
Teresina/PI	2	-
Natal/RN	2	-
Porto Velho/RO	2	-
Juazeiro/BA	2	-
Rio Branco/AC	1	-
Fortaleza/CE	1	-
Aracaju/SE	1	-
Palmas/TO	1	-
Araçatuba/SP	1	-
Santos/SP	1	-
Guaíra/PR	1	-
Juazeiro do Norte/CE	1	-
Londrina/PR	1	-
Dourados/MS	-	1
PF (fora de unidades de criminalística)	11 ⁹	4 ¹⁰
Total	144	27

⁷ 1 perito obteve dois títulos de mestrado.

⁸ 1 perito obteve dois títulos de doutorado.

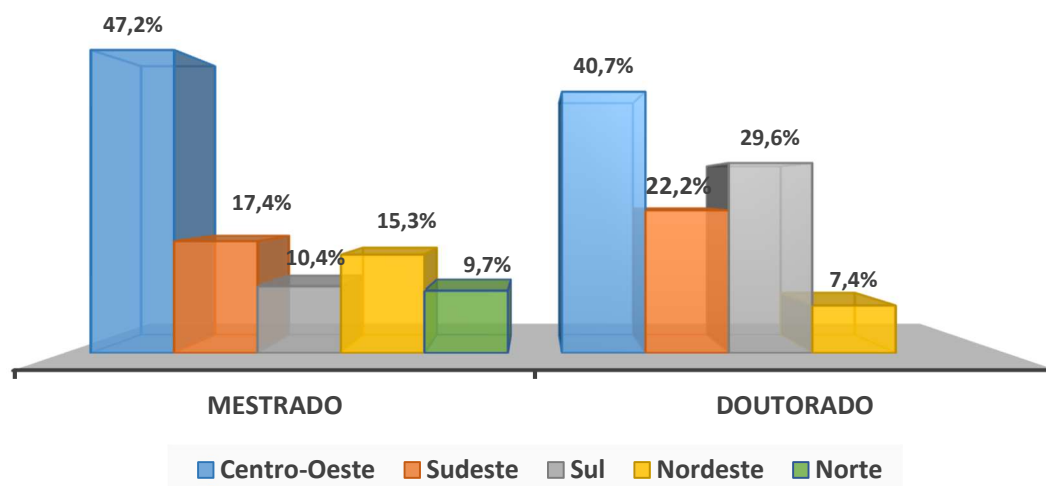
⁹ 9 programas de mestrado concluídos em Brasília, 1 em São Paulo e 1 no Rio de Janeiro.

¹⁰ 3 programas de doutorado concluídos em Brasília e 1 em Porto Alegre.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

A partir do que foi apresentado na Tabela 4, os Gráficos 6 e 7 ilustram a região e o tipo de cidade onde estavam lotados os PCFs que concluíram os programas de mestrado e doutorado dentro da Polícia Federal, respectivamente.

Gráfico 6 - Região onde estavam lotados os PCFs que concluíram mestrado e doutorado.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

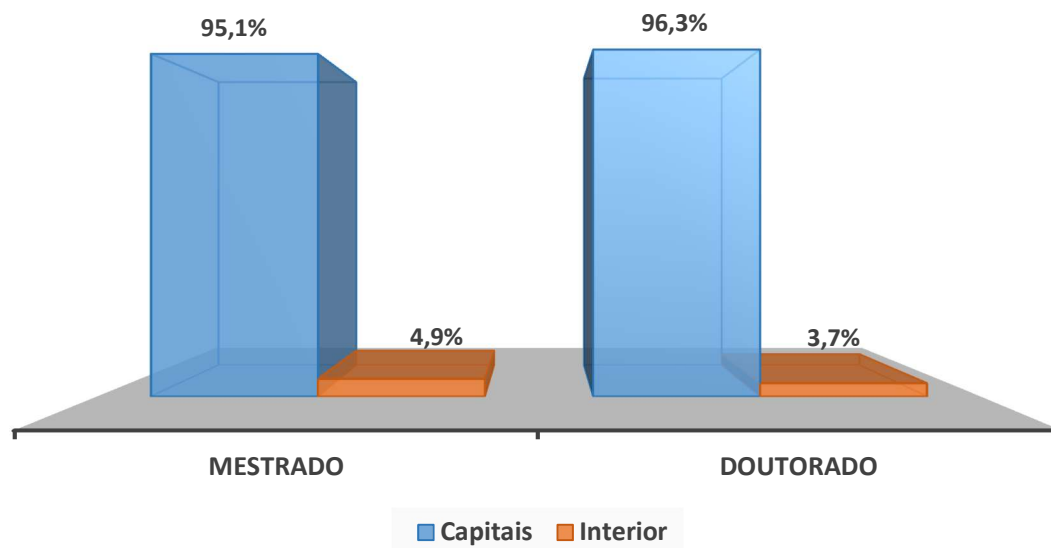
De acordo com o Gráfico 6, a região Centro-Oeste foi a que proporcionou a conclusão do maior número de programas de mestrado (47,2%), seguida pelas regiões Sudeste (17,4%), Nordeste (15,3%), Sul (10,4%) e Norte (9,7%). Somente no órgão central da Perícia Criminal Federal, 48 servidores concluíram o programa de mestrado. A unidade foi responsável por 33,3% dos títulos de mestrado obtidos após a posse dos PCFs.

Quando se observam os títulos de doutorado, há uma mudança de cenário. A região Centro-Oeste contribuiu com a conclusão de 40,7% dos programas de doutorado, com destaque, mais uma vez, para a unidade central, que abrigou a conclusão de 25,9% do total de títulos de doutorado obtidos após a posse dos PCFs. A região Sul foi responsável pela conclusão de 29,6% dos programas, a região Sudeste por 22,2% e a região Nordeste por 7,4%. Não foram formados doutores na região Norte do país.

São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Florianópolis e Salvador foram as cidades que, após Brasília, mais contribuíram com a formação de mestres. Em contrapartida, do total de títulos de mestrado obtidos, apenas 4,9% foram cursados enquanto o servidor estava lotado em uma cidade do interior. Já nos locais em que houve a formação de doutores, Brasília, São Paulo e Florianópolis, novamente, figuraram como as principais sedes de formação dos pós-graduados. Apenas 1 (3,7%) programa de

doutorado foi concluído enquanto o servidor estava lotado no interior do país, sendo que este já havia iniciado o programa antes de tomar posse no órgão (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Local de lotação dos PCFs que concluíram mestrado e doutorado.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

Por fim, os três programas de pós-doutorado concluídos após a posse dos servidores foram cursados por PCFs lotados em unidades de criminalística sediadas nas cidades de Brasília/DF, Recife/PE e Florianópolis/SC.

Os índices mais baixos de conclusão de programas de mestrado e doutorado em unidades sediadas em cidades no interior corroboram com as conclusões apresentadas por Mesquita (2012) ao estudar o processo de interiorização da Perícia Criminal Federal. Entre outras, o pesquisador identificou as seguintes desvantagens, problemas ou aspectos negativos da implantação de unidades técnico-científicas: difícil acesso à capacitação, baixa motivação do pessoal e problemas de planejamento e gestão estaduais.

O perfil temporal de formação em programas de pós-graduação, aliado à distribuição geográfica das unidades de criminalística que contribuíram para a formação de mestres e doutores, sugere um cenário alarmante no futuro. Isso tem relação com o fato de o último concurso para provimento de vagas no cargo de Perito Criminal Federal, regido pelo Edital nº 2/2013 – DGP/DPF, de 9 de maio de 2013, ter estabelecido que, para a escolha de lotação, seriam disponibilizadas vagas, preferencialmente, nos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rondônia e Roraima e em unidades de fronteira. Em virtude da interiorização da Perícia Criminal Federal, que,

entre 2007 e 2009, criou 24 unidades em cidades do interior, essa prática deve se tornar recorrente nos próximos certames (MESQUITA, 2012).

Ocorre que apenas 13,2% e 3,7% dos títulos de mestrado e doutorado, respectivamente, foram obtidos nessas lotações. Dessa forma, verifica-se que o perfil temporal de conclusão dos programas de pós-graduação, somado à quantidade insuficiente de pessoal e à falta de uma política adequada de remoção identificadas por Mesquita (2012), sinalizam uma redução na participação de Peritos Criminais Federais em programas de pós-graduação nos próximos anos.

4.3. Programas de pós-graduação *stricto sensu* fomentados pela Polícia Federal

De acordo com o Relatório Anual de Projetos Contemplados pelo SIPES, divulgado em 2011, e os dados fornecidos pela Diretoria Técnico-Científica, dos 144 programas de mestrado concluídos após a posse dos servidores, 84 (58,3%) foram fomentados pela DITEC. Desses 84, 62 foram realizados como resultado da ferramenta SIPES.

A principal forma de fomento aos servidores cujos projetos foram contemplados foi a liberação das atividades laborais nos horários ou no período de duração do projeto. Em outras palavras, os servidores ficaram livres de compensar as horas faltantes no serviço devido às aulas ou às práticas de pesquisa decorrentes de suas dissertações. Outras formas de fomento, como a concessão de passagens e diárias para aqueles servidores que tinham necessidade de se deslocar para participar das atividades do mestrado, não foram ofertadas de forma isonômica, pois dependiam da realidade orçamentária e gerencial da unidade de origem do perito.

Dos 84 programas de mestrado fomentados, 83 foram realizados em virtude de parcerias da Diretoria Técnico-Científica firmadas com instituições de ensino superior. De 2009 a 2017, foram promovidas 2 turmas de mestrado profissional em engenharia elétrica, área de concentração em informática forense e segurança da informação na Universidade de Brasília (UnB), 2 turmas de mestrado profissional em administração pública com ênfase em criminalística na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e 2 turmas de mestrado profissional em perícias criminais ambientais na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A Tabela 5 traz o local onde estavam lotados os servidores que cursaram os programas de mestrado fomentados pela Diretoria Técnico-Científica quando da obtenção do título, e que continuam ativos na Polícia Federal.

Tabela 5 - Programas de mestrado fomentados pela DITEC em relação ao total de títulos de mestrado obtidos e à lotação dos PCFs quando da sua conclusão.

Unidade	Nº Fomento - Nº Total	Unidade	Nº Fomento - Nº Total
Brasília/DF (DITEC)	30 - 48	Teresina/PI	1 - 2
São Paulo/SP	4 - 9 ¹¹	Curitiba/PR	2 - 2
Rio de Janeiro/RJ	1 - 6	Natal/RN	2 - 2
Belo Horizonte/MG	3 - 6	Porto Velho/RO	0 - 2
Florianópolis/SC	4 - 6 ¹¹	Juazeiro/BA	0 - 2
Salvador/BA	5 - 5	Rio Branco/AC	0 - 1
Manaus/AM	1 - 5	Fortaleza/CE	1 - 1
Porto Alegre/RS	3 - 5	Aracajú/SE	1 - 1
Recife/PB	2 - 4	Palmas/TO	1 - 1
Maceió/AL	1 - 3	Araçatuba/SP	1 - 1
Brasília/DF (SETEC)	2 - 3	Santos/SP	0 - 1
Goiânia/GO	1 - 3	Guaíra/PR	1 - 1
Cuiabá/MT	3 - 3	Juazeiro do Norte/CE	1 - 1
Belém/PA	2 - 3	Londrina/PR	0 - 1
Macapá/AP	1 - 2	PF (fora de unidades de criminalística)	9 - 11 ¹²
Campo Grande/MS	1 - 2		
Total (Nº Fomento - Nº Total)	84 - 144		

¹¹ 1 perito obteve dois títulos de mestrado.

¹² 9 concluíram seu mestrado em Brasília, 1 em São Paulo e 1 no Rio de Janeiro; 8 receberam fomento em Brasília e 1 em São Paulo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

A partir da Tabela 5, percebe-se que a região Centro-Oeste foi aquela contemplada com o maior número de programas de mestrado fomentados pela DITEC (53,6%), seguida pelas regiões Nordeste (16,7%), Sudeste (11,9%), Sul (11,9%) e Norte (5,9%). O órgão central da Perícia Criminal Federal, devido às suas atribuições de pesquisa, foi a principal unidade fomentada pela Diretoria Técnico-Científica, somando 30 servidores (35,7%) cujo mestrado foi subsidiado de alguma forma.

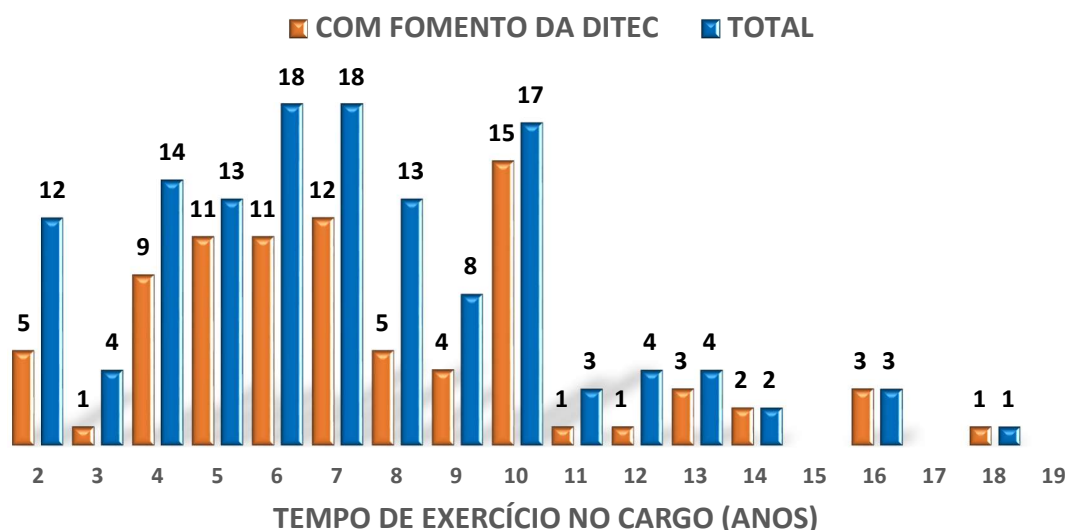
Salvador, São Paulo, Florianópolis e Porto Alegre foram as cidades que, após Brasília, mais foram beneficiadas pelos incentivos da DITEC. Em contrapartida, do total de servidores contemplados, apenas 3,6% estavam lotados em uma cidade do interior.

Essa superioridade significativa de participação de servidores lotados em capitais em programas de mestrado fomentados pela Polícia Federal, mais uma vez, reforça as

conclusões apresentadas por Mesquita (2012). O pesquisador verificou que, quando se trata de acesso à capacitação, de forma geral, há uma percepção de favorecimento à participação daqueles servidores lotados em capitais. As unidades interioranas (UTECS) ficam à mercê da sobra de vagas não aproveitadas pelas capitais (SETECS).

Prosseguindo, a fim de analisar a influência da Diretoria Técnico-Científica na formação de mestres de acordo com a antiguidade no cargo, foi feita uma comparação do tempo decorrido da posse dos peritos que continuam ativos até a conclusão dos programas de mestrado fomentados pela DITEC e o total de programas concluídos. Foram desconsiderados aqueles programas concluídos até 1 ano de efetivo exercício do servidor, pois, provavelmente, seu início ocorreu antes da posse do perito (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Títulos de mestrado obtidos de acordo com o tempo decorrido da posse dos PCFs até a conclusão dos programas fomentados pela DITEC e o total concluído.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da DITEC e do SISCRIM (2017).

Com os dados, nota-se que, dos 84 projetos fomentados pela Diretoria Técnico-Científica, 67 (79,8%) foram concluídos por servidores com 4 a 10 anos de experiência no cargo. Houve, portanto, uma maior concentração de servidores contemplados pelos incentivos da DITEC entre aqueles com 2 a 8 anos de efetivo exercício no cargo de PCF, se considerarmos que os programas de mestrado levaram 2 anos para serem concluídos.

Entretanto, não se pode afirmar que ocorreu uma tendência de priorização na seleção de servidores relacionada à antiguidade no cargo, pois não se sabe sob que circunstâncias essas escolhas foram feitas. Dessa forma, os resultados encontrados podem ser reflexo do perfil dos interessados em participar de programas de pós-graduação *stricto*

sensu ou dos critérios de seleção. Impende reconhecer que a Diretoria Técnico-Científica possibilitou o fomento de, ao menos, 25% dos programas de mestrado em todos os anos analisados.

Ademais, comprovou-se a importância desta Diretoria no incentivo à qualificação daqueles servidores com mais experiência no cargo. A DITEC fomentou 9 dos 10 (90,0%) programas de mestrado concluídos por aqueles servidores com 13 anos ou mais de exercício no cargo de PCF. Cabe lembrar que para se chegar à classe especial do cargo de Perito Criminal Federal, último estágio de promoção na carreira, são necessários, no mínimo, 13 anos de exercício ininterrupto no cargo, entre outros requisitos, de acordo com o Decreto nº 7.014, de 23 de novembro de 2009 (BRASIL, 2009b).

Os dados apresentados demonstram a relevância das parcerias firmadas pela Diretoria Técnico-Científica com instituições de ensino superior para a qualificação dos Peritos Criminais Federais. Apesar de sua vigência exígua, verificou-se, ainda, a influência que a ferramenta SIPES teve na formação de um corpo técnico especializado da Perícia da Polícia Federal. Ressalta-se, contudo, que a DITEC não fomentou programas de doutorado e pós-doutorado, de acordo com as informações fornecidas.

4.4. Afastamento e redução da jornada de trabalho para participação em cursos de pós-graduação *stricto sensu*

Em termos gerais, os requisitos e critérios para participação dos servidores da Polícia Federal em ações de capacitação de interesse institucional estão listados no Capítulo II da IN nº 100/2016 – DG/DPF. O art. 4º da referida IN prevê a obrigatoriedade de participação em ações de capacitação quando o servidor for indicado pelo dirigente da unidade ou pela chefia imediata, e faculta a participação quando da ocorrência de processos seletivos ou solicitação do interessado (BRASIL, 2016b).

Para tanto, a IN impõe os seguintes requisitos básicos: correlação do evento com as atribuições do cargo ou função do servidor (art. 4º, inc. I); adequação do evento às necessidades do serviço (art. 4º, inc. II); interesse da unidade solicitante (art. 4º, inc. III); assunção do compromisso de atuar como colaborador da Academia Nacional de Polícia e de cumprir interstício equivalente a igual período de duração do curso, a contar da data da conclusão deste, sob pena de restituição dos valores despendidos, na forma dos art. 47 e 96-A da Lei nº 8.112/1990, de acordo com seu art. 4º, inc. IV (BRASIL, 2016b).

Como critérios gerais de participação, a IN estabelece, ainda: relevância para o aperfeiçoamento das atividades finalísticas ou administrativas institucionais desempenhadas pelo servidor, setor ou unidade mandante (art. 5º, inc. I); correlação entre as competências a serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas com a participação na ação educacional e o cargo ou função do servidor ou com a atividade ou função que irá desempenhar (art. 5º, inc. II); e, por fim, segundo o inc. III do art. 5º, ser a ação educacional realizada preferencialmente na mesma localidade de lotação do servidor ou em localidade que implique o menor custo de diárias e passagens (BRASIL, 2016b).

As prerrogativas específicas para concessão de afastamento e redução de jornada de trabalho para participação em cursos de pós-graduação, no País ou no exterior, para servidores da Polícia Federal, estão disciplinadas nas Seções II e V do Capítulo III e na Seção III do Capítulo IV da IN nº 100/2016 – DG/DPF (BRASIL, 2016b). O Quadro 3 traz a compilação dessas exigências e impedimentos.

Quadro 3 - Prerrogativas e impedimentos para concessão de afastamento e redução de jornada de trabalho para participação em cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Prerrogativas e Impedimentos	Afastamento	Redução da jornada de trabalho	Base normativa
3 (três) anos de efetivo exercício no cargo, para mestrado, e 4 (quatro) anos, para doutorado ou pós-doutorado, incluído o período de estágio probatório.	SIM	NÃO	Art. 8º, inc. I, da IN nº 100/2016 – DG/DPF c/c art. 96-A, § 1ª, da Lei nº 8.112/1990.
Não ter usufruído de licença para tratar de assuntos particulares, licença capacitação ou afastamento nos 2 (dois) anos anteriores ao requerimento.	SIM	NÃO	Art. 8º, inc. II, da IN nº 100/2016 – DG/DPF c/c art. 96-A, § 1ª, da Lei nº 8.112/1990.
O objeto da pós-graduação esteja vinculada a uma das áreas estratégicas no PROCAP.	SIM	SIM	Art. 8º, inc. III, da IN nº 100/2016 – DG/DPF c/c Inc. VIII, art. 6º da IN nº 100/2016 – DG/DPF.
Período máximo de 2 (dois) anos, prorrogável por igual período.	SIM	NÃO	Art. 9º da IN nº 100/2016 – DG/DPF.
Período máximo de 2 (dois) anos, improrrogável.	NÃO	SIM	Art. 11, §1º, da IN nº 100/2016 – DG/DPF.

Continuação do **Quadro 3.**

Prerrogativas e Impedimentos	Afasta- mento	Redução da jornada de trabalho	Base normativa
Deferimento apenas se impossibilitada a concessão de horário especial, previsto no art. 98 da Lei nº 8.112/1990.	SIM	NÃO	Art. 11 da IN nº 100/2016 – DG/DPF c/c art. 96-A da Lei nº 8.112/1990.
Decisão condicionada aos critérios de conveniência e oportunidade da Administração.	SIM	SIM	Art. 12, §1º, da IN nº 100/2016 – DG/DPF.
Vedação de participação daqueles que estiverem no gozo de quaisquer licenças citadas nos incisos I a IV, VI e VII do art. 81 e nos arts. 207 e 210, <i>caput</i> , da Lei nº 8.112/1990.	SIM	SIM	Art. 23, inc. I, da IN nº 100/2016 – DG/DPF.
Vedação de participação daqueles que estiverem afastados nos termos dos arts. 93 ou 94 da Lei nº 8.112/1990.	SIM	SIM	Art. 23, inc. II, da IN nº 100/2016 – DG/DPF.
Vedação de licenciar-se para tratar de interesses particulares, aposentar-se ou pedir exoneração, antes de decorrido período igual ao do afastamento, salvo mediante indenização das despesas havidas com seu aperfeiçoamento.	SIM	NÃO	Art. 10 da IN nº 100/2016 – DG/DPF c/c art. 96-A, § 4º e §5º, da Lei nº 8.112/1990.
Inexistência de previsão de ação educacional análoga no PAC.	SIM	SIM	Art. 32, inc. I, da IN nº 100/2016 – DG/DPF.
Disponibilidade de vaga no PROCAP.	SIM	NÃO	Art. 32, inc. IV, da IN nº 100/2016 – DG/DPF.
Curso oferecido por instituição de ensino superior autorizada ou os programas de mestrado, doutorado ou pós-doutorado serem reconhecidos pelo MEC, exceto quando se tratar de pós-graduações no exterior.	SIM	SIM	Art. 32, inc. V, da IN nº 100/2016 – DG/DPF.
Não ter o requerente cumprido penalidade disciplinar nos últimos 5 (cinco) anos.	SIM	SIM	Art. 32, inc. VI, da IN nº 100/2016 – DG/DPF.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas normas consultadas (2017).

Dos dados apresentados, percebe-se que a possibilidade de afastamento demonstra certa incompatibilidade com a tendência temporal de conclusão dos programas de mestrado e doutorado. Isso se deve ao fato de 19,3% e 43,3% dos programas de mestrado e doutorado terem sido concluídos nos primeiros três e quatro anos da posse do servidor, respectivamente. Contudo, a opção de redução de jornada de trabalho não está

condicionada ao tempo de exercício do cargo, o que indica a importância dessa modalidade de incentivo, principalmente, para os servidores mais novos.

Não há previsão de prorrogação do prazo de redução de jornada de trabalho. Para os programas de mestrado, que duram, em média, de 20 a 24 meses, isso não se configura um empecilho. No entanto, para programas de doutorado, com duração, muitas vezes, superior a 40 meses, essa vedação se torna prejudicial, a depender do cronograma de aulas e pesquisa.

A IN estipula que o deferimento do afastamento fica condicionado à comprovação da impossibilidade de concessão de horário especial, de acordo com o previsto no art. 98 da Lei nº 8.112/1990. Isto é, caso o servidor tenha condições de compensar as horas ausentes em horários alternativos, o benefício não será concedido (BRASIL, 1991).

O horário de funcionamento das unidades da Polícia Federal, segundo o art. 1º da Portaria nº 1.253 – DG/DPF, de 13 de agosto de 2010, tem início às 07 (sete) horas e término às 21 (vinte e uma) horas de todos os dias úteis. A jornada de trabalho dos servidores policiais é de 40 (quarenta) horas semanais, de acordo com o §1º, art. 2º, da referida portaria (BRASIL, 2010b).

Todavia, é necessário ter em mente que as exigências de programas de pós-graduação *stricto sensu* vão além dos compromissos em sala de aula e, frequentemente, exigem maior tempo de dedicação em atividades não presenciais, como estudo e pesquisa. Nesse sentido, Faro (2013) identificou o fator tempo, associado à fonte de recursos financeiros, como um dos principais agentes estressores em alunos de pós-graduação *stricto sensu*. Segundo o autor, o comprometimento de todo o tempo livre com os estudos e a impossibilidade de se dedicar integralmente ao emprego, entre outras preocupações, são responsáveis por acentuar o estresse de mestrandos e doutorandos, o que impacta negativamente no desempenho acadêmico e na saúde mental dos alunos.

Dessa forma, a verificação da possibilidade de compensação de horário com base apenas na carga horária do curso de pós-graduação implica num sacrifício desarrazoado para o servidor que procura se capacitar em uma das áreas estratégicas de interesse da Polícia Federal. Logo, essa imposição deve ser vista com cautela pelo gestor responsável pela análise do pedido, uma vez que se trata de um compromisso do servidor com o desenvolvimento de competências a serem aplicadas em benefício da instituição.

A previsão de disponibilidade de vagas no PROCAP é uma prerrogativa apenas nos casos de afastamento. Segundo a Portaria nº 3.024/2016 – DGP/DPF, durante o quadriênio 2016/2019, há 15 (quinze) vagas por ano para afastamento, totalizando 60 (sessenta) vagas (BRASIL, 2016a). A quantidade total de vagas representa menos de 0,52% do quadro de funcionários ocupantes dos cargos de carreira policial, que se aproxima de 11.688 servidores (BRASIL, 2017a).

Ademais, ao passo que há limitação na quantidade de servidores que podem ser afastados num mesmo período, a IN nº 100/2016 – DG/DPF não apresenta quaisquer critérios objetivos de seleção. A disponibilização de 15 (quinze) vagas se dá sem qualquer tipo de planejamento, divisão por cargos, regiões e áreas de interesse.

Por mais que seja uma decisão condicionada ao interesse da administração, o estabelecimento de um processo seletivo com aspectos objetivos, até então, inexistente, é essencial para preservar o princípio da isonomia. Nesse sentido, não se há de olvidar que os atos do poder público devem ser pautados pela transparência, eixo estratégico para a modernização da administração pública brasileira (ABRUCIO, 2007).

Os Quadros 4 e 5 elencam, respectivamente, a quantidade de servidores que foram contemplados com a redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* com base no parágrafo 1º do art. 11 da IN nº 100/2016 – DG/DPF e o número de servidores que foram afastados para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* no país e no exterior entre 2009 e 2017, conforme prevê o art. 96-A da Lei nº 8.112/1990 c/c art. 8º da IN nº 100/2016 – DG/DPF.

Quadro 4 - Relação de servidores contemplados com a redução de jornada de trabalho para participação de programas de pós-graduação *stricto sensu* com base no art. 11, § 1º, da IN nº 100/2016 – DG/DPF.

Ano	Cargo	Programa	Local	Instituição	Período
2016	DPF	Doutorado	Boa Vista/RR	Universidade Federal de Roraima – UFRR	01/09/2016 a 30/08/2020
2017	APF	Doutorado	Belo Horizonte/MG	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG	01/03/2017 a 30/03/2021
2017	DPF	Doutorado	Brasília/DF	Universidade de Brasília - UnB	02/05/2017 a 02/05/2019

Continuação do **Quadro 4.**

Ano	Cargo	Programa	Local	Instituição	Período
2017	DPF	Mestrado	Lisboa/Portugal	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna de Portugal – ISCPSI	10/07/2017 a 31/01/2018
2017	PPF	Mestrado	Belém/PA	Universidade Federal do Pará – UFPA	01/03/2017 a 30/12/2018

Fonte: Adaptado da Mensagem Eletrônica nº 275/2017 – SIC/DGP/PF, de 03 de novembro de 2017.

Nota-se que, em 2016, apenas 1 (um) servidor, ocupante do cargo de Delegado de Polícia Federal, foi contemplado com a redução de jornada de trabalho para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*. Em 2017, até o momento da solicitação dos dados, contudo, esse número subiu para 4 (quatro) servidores, 2 (dois) Delegados de Polícia Federal, 1 (um) Agente de Polícia Federal e 1 (um) Papiloscopista Policial Federal. Não houve a participação de Peritos Criminais Federais nem de Escrivães de Polícia Federal. Somados, desde a publicação da IN nº 100/2016 – DG/DPF, somente 5 (cinco) servidores, dentre os 11.688 ocupantes dos cargos de carreira policial (BRASIL, 2017a), usufruíram de tal dispositivo para capacitação.

Outra constatação foi a ausência de instituições localizadas em cidades de interior, o que sugere que, provavelmente, todos os servidores contemplados estejam lotados em capitais, devido às características dessa ferramenta de capacitação. Além disso, foi possível verificar que, apesar de não haver previsão de prorrogação do prazo de redução de jornada de trabalho para mais de dois anos na IN nº 100/2016 –DG/DGP, em 2016, houve a concessão de redução de jornada de trabalho pelo período de 4 (quatro) anos a um servidor e, em 2017, pelo período de 4 (quatro) anos e 29 (vinte e nove) dias a outro servidor (maior, inclusive, que o período máximo autorizado para afastamento). Embora se entenda que essas medidas sejam oportunas, a depender do programa de pós-graduação, não se pode deixar de apontar que sua concessão está em desacordo com a norma. Tal reflexão reforça a necessidade de se adequar a Instrução Normativa à realidade apontada por esse estudo.

Quadro 5 - Relação de servidores contemplados com afastamento para participação de programas de pós-graduação *stricto sensu* com base no art. 96-A da Lei nº 8.112/1990 c/c art. 8º da IN nº 100/2016 – DG/DPF.

Ano	Cargo	Programa	Local	Instituição	Período
2013	DPF	Doutorado	Lisboa/Portugal	Universidade Católica Portuguesa – UCP	01/10/2013 a 31/07/2014
2013	DPF	Mestrado	Salamanca/Espanha	Universidade de Salamanca – USAL	16/09/2013 a 31/07/2014
2013	PCF	Doutorado	Oxford/Inglaterra	Universidade de Oxford	01/10/2013 a 31/09/2017
2016	PCF	Doutorado	Brasília/DF	Universidade de Brasília – UnB	10/08/2016 a 31/07/2018
2016	PCF	Doutorado	Brasília/DF	Universidade de Brasília – UnB	15/08/2016 a 14/08/2018
2016	PPF	Mestrado	Brasília/DF	Universidade de Brasília – UnB	01/03/2016 a 01/03/2018
2017	DPF	Doutorado	Brasília/DF	Universidade de Brasília – UnB	17/07/2017 a 17/11/2017
2017	DPF	Doutorado	Porto/Portugal	Universidade do Porto – U.Porto	01/09/2017 a 30/05/2018
2017	DPF	Mestrado	Bogotá/Colômbia	Faculdade de Finanças, Governo e Relações Internacionais da Universidad Externado de Colombia – UEC	10/08/2017 a 30/06/2019
2017	DPF	Mestrado	Coimbra/Portugal	Universidade de Coimbra – UC	11/09/2017 a 21/12/2018
2017	DPF	Mestrado	Lisboa/Portugal	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna de Portugal - ISCPSI	05/08/2017 a 03/10/2017
2017	DPF	Mestrado	Londres/Inglaterra	University of East London – UEL	25/09/2017 a 25/09/2018
2017	DPF	Mestrado	Washington D.C. / EUA	Colégio Interamericano de Defesa – OEA	01/07/2017 a 30/06/2018
2017	DPF	Mestrado	Washington D.C. / EUA	Faculdade de Assuntos de Segurança Internacional	03/07/2017 a 08/06/2018

Continuação do **Quadro 5.**

Ano	Cargo	Programa	Local	Instituição	Período
2017	PCF	Pós-Doutorado	Perth/Austrália	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Curtin University – CU	03/07/2017 a 29/06/2018
2017	PPF	Doutorado	Rotterdam/Holanda	Centre of Excellence in Public Safety Management (CESAM)/ Rotterdam School of Management/ Erasmus University Rotterdam – EUR	20/10/2017 a 15/10/2018

Fonte: Adaptado da Mensagem Eletrônica nº 275/2017 – SIC/DGP/PF, de 03 de novembro de 2017.

Inicialmente, percebe-se que, segundo os dados fornecidos, nenhum servidor foi afastado para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* nos anos de 2009, 2010, 2011, 2012, 2014 e 2015, salvo aqueles cujo pedido já havia sido deferido em 2013. No ano de 2013, foram afastados 2 (dois) Delegados de Polícia Federal e 1 (um) Perito Criminal Federal. Em 2016, usufruíram de tal dispositivo 2 (dois) Peritos Criminais Federais e 1 (um) Papiloscopista Policial Federal. Já em 2017, 8 (oito) Delegados de Polícia Federal, 1 (um) Papiloscopista Policial Federal e 1 (um) Perito Criminal Federal tiveram seu pedido de afastamento deferido. Não houve o afastamento de Agentes de Polícia Federal nem de Escrivães de Polícia Federal, no período estudado.

Apesar de a Portaria nº 3.024/2016 – DGP/DPF prever a disponibilização de 15 (quinze) vagas por ano para afastamento durante o quadriênio 2016/2019 (BRASIL, 2016a), somente 3 (três) vagas foram ocupadas em 2016, e 10 (dez) vagas no ano de 2017. Ademais, 12 dos 16 servidores afastados desde 2013 cursaram o programa de pós-graduação em instituições estrangeiras.

A partir dos dados apresentados, constata-se que o cargo de Delegado de Polícia Federal foi o que mais usufruiu dos dispositivos de redução de jornada de trabalho e de afastamento para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*, representando 61,9% do total de pedidos deferidos. Contudo, não se pode afirmar que ocorreu uma priorização na seleção de servidores relacionada ao cargo, pois não se sabe

sob que circunstâncias essas escolhas foram feitas nem a quantidade de pedidos para afastamento e redução de jornada de trabalho submetidos por cada cargo.

No entanto, em decorrência do trabalho apresentado por Miranda (2014), não se acredita na hipótese de essa discrepância ser em virtude da demonstração de maior interesse por parte dos Delegados de Polícia Federal em participar de programas de pós-graduação *stricto sensu*. De acordo com o pesquisador, em 2014, havia 96 doutores entre os 10.742 servidores ocupantes dos cargos de carreira policial. Desses 96, 78 (setenta e oito) eram Peritos Criminais Federais, 6 (seis) eram Delegados de Polícia Federal, 4 (quatro) eram Agentes de Polícia Federal, 3 (três) eram Papiloscopistas Policiais Federais e 1 (um) era Escrivão de Polícia Federal, o que correspondia, à época, a 7,23%, 0,36%, 0,06%, 0,59% e 0,06% do total de servidores ocupantes de cada cargo, respectivamente.

A seguir, faz-se uma análise da tramitação dos pedidos para afastamento e redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*. No que concerne ao requerimento, instrução, análise e deferimento dos processos de capacitação, a matéria está regulamentada nas Seções I e III do Capítulo III da IN nº 100/2016 – DG/DPF.

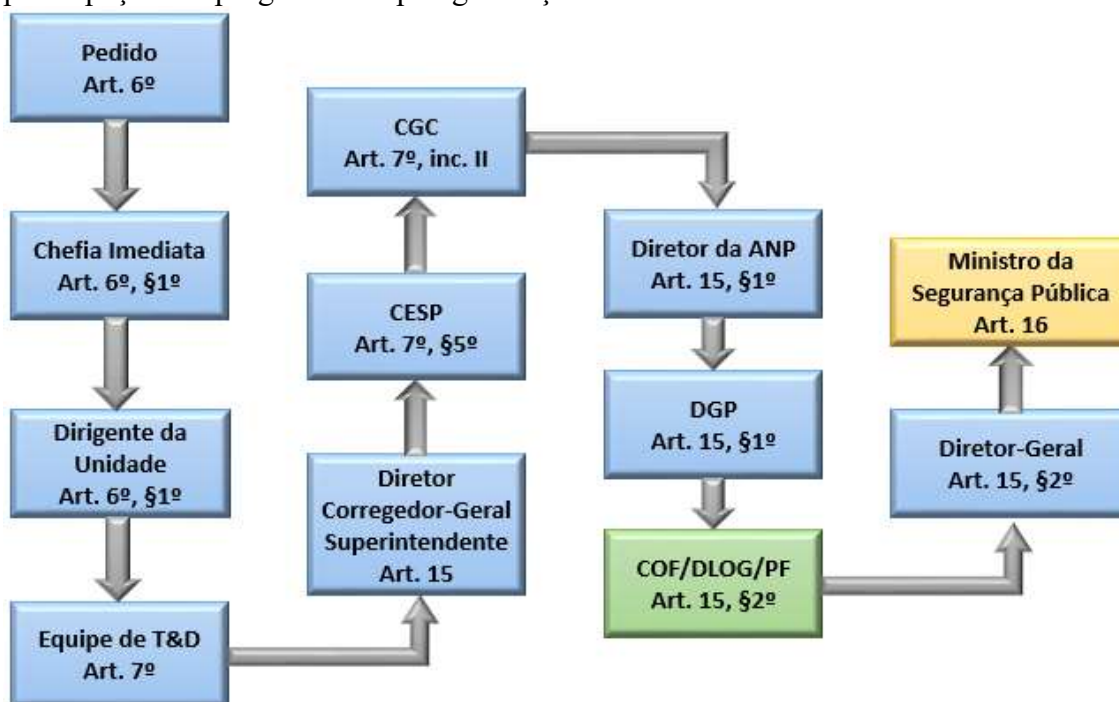
Segundo a IN, o requerimento deve ser apresentado pelo interessado em formato específico e conter as informações exigidas em seu art. 6º. Além disso, impõe-se que esteja justificado no pedido o atendimento dos requisitos e critérios para participação em ações de capacitação, definidos nos arts. 4º e 5º, já mencionados. Feito isso, a chefia imediata e, posteriormente, o dirigente da unidade se manifestam sobre o atendimento dessas imposições, segundo o art. 6º, §1º (BRASIL, 2016b).

Suprida as exigências, com manifestação favorável da chefia imediata e do dirigente da unidade, o requerimento de ação de capacitação segue para a Equipe de Tecnologia e Desenvolvimento (T&D) para registro, verificação da regularidade da instrução e encaminhamento (art. 7º) ao Comitê Gestor de Capacitação – CGC (art. 7º, inc. II), após a manifestação favorável do respectivo Diretor ou Corregedor-Geral, nas unidades centrais, ou Superintendente Regional, nas descentralizadas (art. 15) e depois da emissão de parecer pela Escola Superior de Polícia (CESP) sobre o interesse institucional e a adequação do projeto às áreas estratégicas de capacitação previstas no PROCAP, segundo o art. 7º, §5º da IN nº 100/2016 – DG/DPF (BRASIL, 2016b).

Em seguida, encaminha-se o processo para manifestação do Diretor da ANP e ciência do Diretor de Gestão de Pessoal (art. 15, §1º). Após manifestação da Coordenação de Orçamento, Finanças e Contabilidade da Diretoria de Administração e Logística Policial da Polícia Federal (COF/DLOG/PF) quanto à disponibilidade orçamentária, finalmente, encaminha-se o requerimento ao Diretor-Geral para decisão (art. 15, §2º). Nos casos de afastamento do País, após decisão do Diretor-Geral, o requerimento ainda é remetido ao Ministro da Segurança Pública para autorização, em conformidade com o art. 16 (BRASIL, 2016b).

A IN nº 100/2016 – DG/DPF não explicita, porém acredita-se que os processos para redução de jornada de trabalho não exijam manifestação da COF/DLOG/PF. Sendo assim, após a ciência do Diretor de Gestão de Pessoal, o requerimento seria encaminhado ao Diretor-Geral para decisão (BRASIL, 2016b). A Figura 6 ilustra o fluxograma dos pedidos de redução de jornada de trabalho e afastamento para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Figura 6 - Fluxograma dos pedidos de redução de jornada de trabalho e afastamento para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*.



Nota: pressupõe-se que a etapa em verde se destina apenas a pedidos de afastamento para participação em pós-graduação *stricto sensu*. A etapa em amarelo se destina apenas a pedidos de afastamento para fora do país.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na IN nº 100/2016 – DG/DPF (2017).

A partir da análise do fluxograma, percebe-se que os pedidos de afastamento e redução de jornada de trabalho seguem um caminho com 10 a 12 etapas e envolvem vários

postos de chefia. Ressalta-se, nesse ponto, que, praticamente, todos os dirigentes de unidades, Superintendentes, Corregedor-Geral e Diretores ocupam o cargo de Delegado de Polícia Federal. Algumas das exceções são a Diretoria Técnico-Científica e as unidades a ela ligadas administrativamente, cujas funções de chefia são desempenhadas por Peritos Criminais Federais.

Acredita-se que a disponibilização de vagas por cargo e o estabelecimento de um processo seletivo seria capaz de reduzir a burocracia nos pedidos de afastamento e de redução de jornada de trabalho, bem como tornar o processo mais isonômico, impessoal e transparente. Guimarães (2000), contudo, adverte sobre a dificuldade de se transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas do setor público em organizações mais flexíveis e empreendedoras.

A fim de evitar privilégios corporativistas e práticas de favorecimento observadas em organizações públicas com elevada autonomia operacional (CASTOR; JOSÉ, 1998), uma opção seria dinamizar o processo decisório, conferindo maior poder aos comitês e diluindo a responsabilidade pelo julgamento dos pedidos em grupos com representatividade de cargos distintos. Bertero (1976) explica que a centralização corresponde ao grande congestionador dos processos decisórios na administração pública.

5. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

5.1. Oportunidades de Intervenção

Em face aos resultados expostos, percebe-se que a Polícia Federal conta com um corpo técnico de Peritos Criminais Federais cujo nível de formação se deve, principalmente, aos estudos pregressos desses profissionais, e não aos mecanismos de incentivo à participação de seus servidores em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Por conseguinte, não houve um direcionamento ou controle da produção científica para as áreas de interesse da Perícia Criminal Federal da maioria desses trabalhos de mestrado, doutorado e pós-doutorado.

Constatou-se, ainda, a ocorrência de menores índices de conclusão de programas de mestrado e doutorado por PCFs lotados em cidades no interior dos estados e na região Norte do país, bem como foi possível notar uma maior participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* por parte daqueles servidores com menor tempo de exercício no cargo. Os testes de correlação de Spearman, contudo, identificaram que quanto maior

a idade dos peritos, menor a quantidade de títulos de doutorado obtidos, ao passo que, quanto maior o tempo de serviço, menor é o número de cursos de mestrado concluídos pelos PCFs.

Essa situação, como foi visto, indica uma possível redução na formação de peritos mestres e doutores nos próximos anos, em virtude do novo perfil de lotações disponibilizadas para aqueles PCFs recém empossados. Caso não haja uma intervenção estratégica nesse sentido, os novos servidores, estatisticamente mais propensos a participar de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, serão cerceados dessa possibilidade em razão da lotação que ocupam. Além disso, há que se considerar medidas para atrair aqueles Peritos Criminais Federais com mais tempo de serviço, a fim de melhor aproveitar suas experiências e seu conhecimento.

Tal cenário evidenciado, configura-se, sobretudo, um risco para o sucesso dos objetivos de incentivo à pesquisa e à difusão da criminalística estabelecidos no Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal. Consequentemente, acredita-se que a inércia em relação a esse quadro pode comprometer o intento da Perícia da Polícia Federal de se tornar referência mundial na aplicação e no desenvolvimento das Ciências Forenses.

Todavia, não se pode olvidar que os resultados também apontaram a existência de boas práticas por parte da administração da Polícia Federal. Ao analisar os programas de mestrado fomentados pela PF, comprovou-se o potencial da atuação da Diretoria Técnico-Científica no incentivo à participação dos PCFs em programas de pós-graduação *stricto sensu*, apesar de terem sido contemplados, principalmente, aqueles servidores lotados em capitais da região centro-oeste e nordeste. As parcerias firmadas com instituições de ensino superior foram, indubitavelmente, a forma mais efetiva de incentivo à participação dos Peritos Criminais Federais em cursos de pós-graduação. Outra constatação importante foi o protagonismo desempenhado pela ferramenta SIPES na formação de mestres, mesmo com tão pouco tempo de atividade.

Quanto aos procedimentos para execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal, observou-se que, apesar da baixa oferta, há uma subutilização das vagas disponibilizadas para afastamento para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Além disso, apenas 5 servidores foram contemplados com a redução de jornada de trabalho desde a publicação da IN nº 100/2016 – DG/DPF.

Verificou-se, ainda, que 61,9% do total de pedidos de afastamento e redução de jornada de trabalho deferidos foram usufruídos por apenas um dos cinco cargos de carreira policial da Polícia Federal, no caso, o de Delegado de Polícia Federal. Acredita-se que essa discrepância tenha sido causada pela ausência de critérios objetivos de seleção e pela oferta de vagas indiferente ao cargo, bem como às características inerentes à análise e ao deferimento dos processos de capacitação.

Finalmente, onde há uma situação-problema, surgem oportunidades de intervenção, quais sejam: atualizar os procedimentos para execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal à realidade apontada neste trabalho, com o intuito de incentivar e facilitar a participação dos servidores da Polícia Federal em cursos de pós-graduação *stricto sensu*; e, baseado nos moldes da ferramenta SIPES, criar um sistema de apoio à pós-graduação no âmbito da Diretoria Técnico-Científica, visando ao desenvolvimento gerenciado de competências necessárias à atuação da Perícia Criminal Federal, extensível ou adaptável aos demais cargos da Polícia Federal.

5.2. Propostas de Intervenção

5.2.1. Modernização dos procedimentos para execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal

Nesta subseção, deseja-se apresentar inovações relacionadas aos procedimentos para execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal. As propostas serão baseadas nas reflexões e nos dados sobre afastamento e redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação apresentados na subseção 4.4.

I) Aumento do período máximo de concessão da redução de jornada de trabalho para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*

Sugere-se que o artigo 11, §1º, da IN nº 100/2016 – DG/DPF passe a vigorar com a seguinte redação “Para os programas de mestrado, doutorado e pós-doutorado poderá ser concedida a redução de jornada de trabalho, pelo período máximo de 2 (dois) anos para programas de mestrado e pós-doutorado, e pelo período máximo de 4 (quatro) anos para programas de doutorado, de até 3 (três) horas diárias na fase presencial e até 2 (duas) horas diárias para pesquisa ou elaboração das respectivas dissertações ou teses”. A parte grifada representa o acréscimo à redação original. Com isso, regularizam-se as

concessões acima do tempo permitido e corrige-se a potencial inadequação dessa ferramenta para os estudantes de doutorado.

II) Deferimento dos pedidos de redução de jornada de trabalho e afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* apenas quando comprovada a impossibilidade de concessão de horário especial

Reforça-se o entendimento de que a regra para deferimento do afastamento condicionado à impossibilidade de concessão de horário especial não se aplica aos pedidos de redução de jornada de trabalho. O art. 11, *caput*, da IN nº 100/2016 – DG/DPF é taxativo e não dá margem para interpretação contrária, vejamos: “Os afastamentos previstos nesta seção somente serão deferidos na impossibilidade da concessão de horário especial, previsto no art. 98 da Lei 8.112, de 1990” (grifo nosso). Portanto, ainda que num caso específico seja possível conceder o horário especial, o servidor poderá usufruir da redução de jornada de trabalho, a critério da Administração.

Ainda assim, no caso dos pedidos de afastamento, cujo deferimento pressupõe a impossibilidade da concessão de horário especial, não há qualquer norma que estabeleça o que vem a ser essa incompatibilidade. Dessa forma, sugere-se que a regra seja espelhada nas condicionantes para concessão de licença capacitação definidas no art. 37, inc. II e inc. III, §1º, da IN nº 100/2016 – DG/DPF. Tais dispositivos impõem que apenas será concedida a licença capacitação para a participação em ações de capacitação com carga horária mínima semanal igual ou superior a 15 (quinze) horas-aula.

A fim de suavizar as consequências de se mensurar os esforços necessários para se cursar um programa de pós-graduação apenas com base em sua carga horária, sugere-se que, para cada crédito (hora aula semanal) cursado, seja somada uma hora de dedicação exclusiva aos estudos por semana. Sendo assim, propõe-se que sejam acrescidos os seguintes parágrafos ao art. 11 da IN nº 100/2016 – DG/DPF: “Presumir-se-á a impossibilidade de concessão de horário especial prevista no *caput* deste artigo quando a carga horária semanal de dedicação exclusiva aos estudos for igual ou superior a 15 (quinze) horas”; e “A carga horária semanal de dedicação exclusiva aos estudos será igual ao dobro da carga horária semanal do programa de pós-graduação *stricto sensu*”.

III) Quantidade de vagas e critérios para seleção dos servidores contemplados com afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*

Foi visto que a Portaria nº 3.024/2016 – DGP/DPF, durante o quadriênio 2016/2019, determinou a disponibilização de 15 (quinze) vagas por ano para afastamento, totalizando 60 (sessenta) vagas, sem qualquer regra de distribuição. Contudo, apenas 3 (três) vagas foram ocupadas em 2016, e 10 (dez) vagas no ano de 2017. Ademais, verificou-se acentuada diferença na subdivisão dessas vagas entre as carreiras policiais.

Assim sendo, para aumentar o número de vagas e assegurar uma distribuição isonômica, recomenda-se que sejam disponibilizadas 10 (dez) vagas para cada um dos cargos de carreira policial da Polícia Federal e para os cargos de carreira administrativa (Plano Especial de Cargos), por ano, totalizando 60 (sessenta) vagas anuais no quadriênio 2020/2023. A repartição dessas vagas pelas unidades da Polícia Federal levará em conta a quantidade de efetivo lotado em cada região do país (centro-oeste, nordeste, norte, sudeste e sul). A cada 10% do efetivo de determinado cargo lotado numa região, conceder-se-á 1 (uma) vaga para aquela região, com a ressalva de que cada região terá direito a, ao menos, 1 (uma) vaga. Para fins de distribuição das vagas, a concentração de servidores de determinado cargo em dada região será arredondada para a dezena mais próxima. Casos conflitantes serão dirimidos pelo Comitê Gestor de Capacitação.

Dentro da região, realizar-se-á o rodízio anual entre os estados que usufruirão das vagas. As vagas não ocupadas serão repassadas, inicialmente, a outro estado dentro da mesma região. Isso, contudo, não interferirá na ordem do rodízio, a fim de evitar que as vagas sejam desperdiçadas. Por fim, se a vaga permanecer sem ser aproveitada, outra região poderá fazer uso. O aproveitamento das vagas ocorrerá com a premissa de contemplar servidores ocupantes do mesmo cargo ou de cargos com maior quantidade de servidores ativos, como o cargo de Agente de Polícia Federal e os cargos do Plano Especial de Cargos da Polícia Federal (BRASIL, 2017a).

Utilizando o cargo de Perito Criminal Federal como exemplo, suponha-se que 33% dos PCFs estejam lotados na região Centro-Oeste. De acordo com a regra de arredondamento, a dezena mais próxima de 33 é 30, o que dá uma concentração de 30%, gerando 3 (três) vagas de afastamento por ano para a região. Como a região é composta por 3 (três) estados e o Distrito Federal, seria necessário realizar rodízio de vagas entre o Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Logo, a cada ano, três estados teriam 1 (uma) vaga para afastamento. Caso uma dessas vagas não fosse usufruída, poderia ser aproveitada pelo estado não contemplado aquele ano, sem mudar a ordem do

rodízio. Se a vaga permanecesse sem ser aproveitada, outra região do país poderia fazer uso ou outro cargo com maior quantidade de servidores ativos.

Uma questão que permanece é como escolher o servidor que irá ocupar a vaga. Após ser previamente autorizado seu afastamento, nos moldes que serão discutidos no tópico V desta subseção, os projetos serão avaliados, de forma transparente, pela Equipe T&D do estado a fim de selecionar o servidor a ser contemplado. Os trabalhos que irão competir pela vaga, a princípio, deverão ser enviados até novembro do ano anterior àquele em que será disponibilizada a vaga para o estado na escala de rodízio. Nada impede que os afastamentos sejam deferidos para programas que já estejam em curso. Nos casos de redistribuição da vaga para outro estado, a seleção do servidor a ser contemplado poderá ser feita com base em projetos anteriormente apresentados que não foram selecionados ou por novo processo seletivo.

Apresentados os projetos, as Equipes T&D deverão analisar os seguintes aspectos, conferindo uma nota de 0 a 10 a cada um: a = clareza dos objetivos apresentados no projeto (peso 2); b = viabilidade financeira, cronológica e de infraestrutura para execução do projeto (peso 2); c = adequação do projeto ao planejamento estratégico da Polícia Federal (peso 3); e d = relevância, aplicabilidade e potencial impacto dos resultados do projeto às demandas da Polícia Federal (peso 3). Serão reprovados os projetos que tenham recebido nota inferior a 5 em um dos aspectos avaliados.

Caso a Equipe T&D entenda que não há interesse institucional no desenvolvimento do projeto ou que este não esteja de acordo com as áreas estratégicas de capacitação previstas no PROCAP, ela poderá desclassificar o projeto de forma justificada. A nota final de cada projeto será dada pela Equação 1. Aquele projeto que obtiver a maior nota final, será o selecionado.

$$\text{Equação 1} \quad \text{Nota final do projeto} = \frac{a.2 + b.2 + c.3 + d.3}{10}$$

Ademais, sugere-se uma revisão do trâmite dos pedidos para afastamento e redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* de forma a torná-los menos burocráticos. Sendo assim, propõe-se dois tipos de análise, devido às especificidades de cada pedido, quais sejam: redução de jornada de trabalho; e afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* com ou sem ônus para a Polícia Federal relacionado às atividades de ensino.

IV) Trâmite dos pedidos para redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*

A Mensagem Oficial Circular nº 2/2017 – DGP/PF, publicada no Boletim de Serviço nº 139, de 21/07/2017, trouxe uma orientação para que os servidores que estivessem matriculados no curso de aperfeiçoamento profissional, necessário para promoção na carreira policial federal, de acordo com o Decreto nº 7.014/2009, fariam jus a redução de jornada de trabalho de 1 (uma) hora diária para cada disciplina cursada com tutoria. Ainda, a referida mensagem instruiu que o procedimento para redução da jornada deveria ocorrer entre a chefia imediata e o servidor convocado para o curso, sem necessidade de autorização dos Setores de Recursos Humanos nas descentralizadas ou da Coordenação de Recursos Humanos, nos órgãos centrais (POLÍCIA FEDERAL, 2017e).

Baseado nesse precedente, sugere-se que os pedidos de redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* sejam realizados entre o servidor e o dirigente da unidade (Diretor ou Corregedor-Geral, nas unidades centrais, Superintendente Regional, nas Superintendências e Delegado Chefe nas Delegacias descentralizadas), com anuência da chefia imediata. Além disso, propõe-se as seguintes etapas: emissão de parecer pelos Setores de Recursos Humanos nas descentralizadas ou da Coordenação de Recursos Humanos, nos órgãos centrais, atestando que o servidor se encontra dentro das exigências estabelecidas pela IN nº 100/2016 – DG/DPF e explicitadas no Quadro 3 da subseção 4.4; emissão de parecer pelas Equipes de T&D atestando a conformidade do projeto com o Plano Estratégico e com as linhas de pesquisa classificadas como de interesse da Polícia Federal, regulamentadas na Portaria nº 3.024/2016 – DGP/DPF e expostas no Quadro 2 da subseção 3.4.3; obrigatoriedade de anuência e concessão de poder de veto de deferimento dos pedidos, devidamente justificado, ao Diretor ou Corregedor-Geral, nas unidades centrais, ou Superintendente Regional, nas descentralizadas, a fim de proteger aspectos relacionados ao planejamento, à conveniência e à oportunidade da Administração.

Dessa forma, o trâmite dos pedidos para redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* seguiria o seguinte caminho: pedido → anuência da chefia imediata → deferimento pelo dirigente da unidade → parecer de regularidade do Setor de Recursos Humanos ou da Coordenação de Recursos Humanos → parecer de conformidade da Equipe de T&D → anuência ou veto do Diretor

ou Corregedor-Geral, nas unidades centrais, ou Superintendente Regional, nas descentralizadas, quando for o caso.

Com isso, como foi visto na Figura 6 da subseção 4.4, reduz-se o trâmite dos pedidos de redução de jornada de trabalho de 10 para 6 passos.

V) Trâmite dos pedidos para afastamento para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* com e sem ônus para a Polícia Federal relacionado às atividades de ensino

Com o aumento do número de vagas e a inserção das regras de rodízio de vagas e de seleção dos projetos, discutidas no item III desta subseção, acredita-se que o trâmite dos pedidos para afastamento possa ser simplificado. Uma vez que a vaga já foi previamente destinada a determinado estado, propõe-se que o trâmite dos pedidos de afastamento seja semelhante àquele sugerido para os pedidos de redução de jornada de trabalho. No caso dos pedidos para afastamento, seria eliminada a etapa de avaliação pela Equipe T&D, devido ao acréscimo de outra etapa, qual seja: ser aprovado no processo seletivo proposto no item III desta subseção. Já para os pedidos de afastamento com ônus para a Polícia Federal relacionado às atividades de ensino, haveria uma etapa adicional, a de manifestação da COF/DLOG/PF quanto à disponibilidade orçamentária.

Sendo assim, o trâmite dos pedidos de afastamento para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* sem ônus para a Polícia Federal relacionado às atividades de ensino seguiria o seguinte caminho: pedido → anuência da chefia imediata → deferimento pelo dirigente da unidade → parecer de regularidade do Setor de Recursos Humanos ou da Coordenação de Recursos Humanos → anuência ou veto do Diretor ou Corregedor-Geral, nas unidades centrais, ou Superintendente Regional, nas descentralizadas → manifestação da COF/DLOG/PF quanto à disponibilidade orçamentária (quando o pedido envolver ônus para a Polícia Federal relacionado às atividades de ensino) → ser aprovado no processo seletivo conduzido pela Equipe de T&D. Nos casos de afastamento do País, após aprovação no processo seletivo, o requerimento ainda seria remetido ao Ministro da Segurança Pública para autorização.

Finalmente, nota-se que houve uma redução significativa da participação do Comitê Gestor de Capacitação nesses processos com o novo modelo de distribuição das vagas para afastamento e com as mudanças propostas no trâmite dos pedidos de redução de jornada de trabalho e de afastamento para participação em programas de

pós-graduação *stricto sensu*. Portanto, sugere-se que o Comitê Gestor de Capacitação seja o responsável por gerenciar a distribuição das vagas para afastamento, de acordo com a proposta do tópico III desta subseção, e o encarregado por subsidiar e fiscalizar a atuação das Equipes T&D, além de fornecer treinamentos para seus integrantes no sentido de capacitá-los para realizar o processo seletivo dos projetos.

5.2.2. Criação de um sistema de apoio à pós-graduação no âmbito da DITEC

Como segunda oportunidade de intervenção, propõe-se, em termos gerais, a criação de um sistema de apoio à pós-graduação operado no âmbito da DITEC, baseado e inspirado nos moldes da ferramenta SIPES. Como foi visto na subseção 5.4, ao tratar dos programas de pós-graduação fomentados pela Polícia Federal, mais especificamente pela Diretoria Técnico-Científica, a parceria com instituições de ensino superior foi a principal responsável pela formação de peritos pós-graduados no âmbito da Polícia Federal.

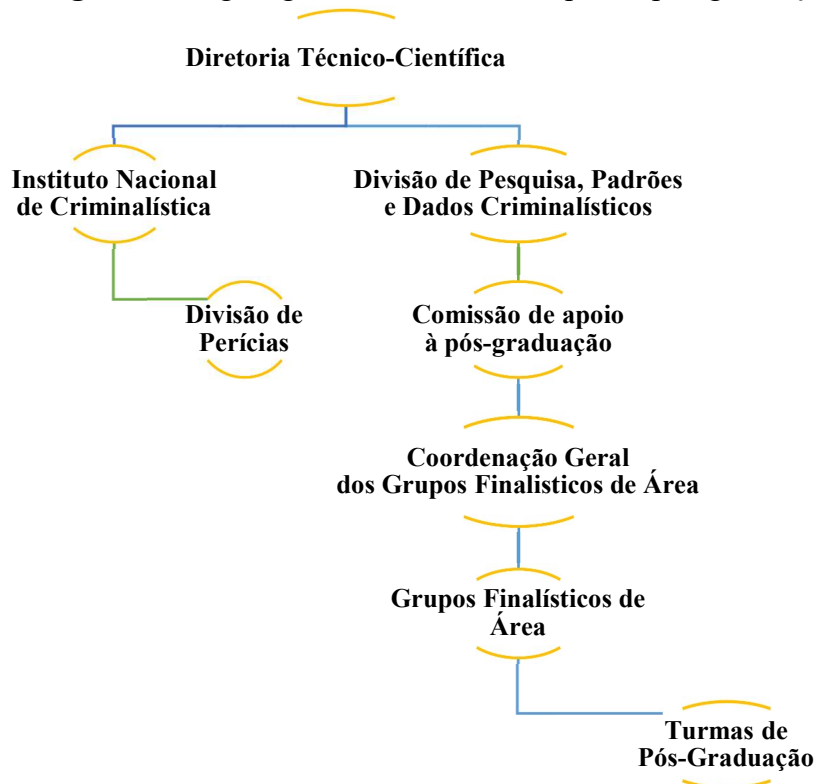
Dessa forma, sugere-se que seja criada uma estrutura abrigada pela DITEC com a finalidade de firmar convênios com instituições de ensino de acordo com as demandas da Perícia da Polícia Federal, fomentando cursos regulares e alternando as áreas de conhecimento. Seria possível, assim, desenvolver as competências organizacionais necessárias à atuação da Perícia Criminal Federal de forma controlada e simultânea à especialização do seu quadro de servidores. Ressalta-se que os cursos devem possuir um formato que permita a participação de servidores lotados em diferentes regiões do país, como aqueles oferecidos na forma de encontros mensais, com 5 dias seguidos de aula, por exemplo.

Ações nesse sentido já são realizadas, porém de forma isolada e desconexas, reféns da iniciativa dos servidores e da realidade orçamentária e gerencial das unidades de lotação dos peritos. O que se propõe é a regulamentação e a estruturação dessa prática em um sistema de apoio à pós-graduação. Para tanto, utilizou-se o Manual do Sistema de Pesquisa e Desenvolvimento em Criminalística (Manual do SIPES), apresentado na subseção 3.4.4, como modelo.

I) Organograma, atribuições e cronograma das principais atividades do sistema de apoio à pós-graduação

A Figura 7 ilustra o organograma do sistema de apoio à pós-graduação, elaborado a partir do organograma do SIPES.

Figura 7 - Organograma do sistema de apoio à pós-graduação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Grupos Finalísticos de Área (GFAs) permaneceriam responsáveis pela coordenação das demandas de P&D e seriam formados por Peritos Criminais Federais lotados no Instituto Nacional de Criminalística. O número de servidores responsáveis pelos GFAs pode variar de acordo com a realidade do setor. Dessa forma, os servidores de cada setor (contabilidade, meio ambiente, laboratório, informática, documentoscopia, etc) assumiriam a responsabilidade de reunir e organizar a lacuna de competências organizacionais necessárias ao desempenho da sua respectiva área. Ademais, exerceriam o papel de elo entre o sistema de apoio à pós-graduação e os servidores que trabalham nas unidades descentralizadas.

Suas principais atribuições seriam: receber sugestões e organizar a lacuna de competências organizacionais de determinada área de criminalística; definir junto à coordenação geral dos GFAs os temas prioritários, entre as áreas de criminalística; firmar parcerias com instituições de ensino superior para oferta de turmas de pós-graduação voltadas ao suprimento da lacuna de competências identificada; realizar o processo seletivo para preenchimento das vagas ofertadas; e acompanhar e avaliar o andamento do programa de pós-graduação, com elaboração de relatório semestral das atividades.

Após a definição das prioridades, os responsáveis pelos GFAs se reuniriam com a coordenação geral dos GFAs para debater as demandas de cada área, com a finalidade de estabelecer os temas prioritários. A coordenação geral dos GFAs seria a encarregada por organizar e apresentar à comissão de apoio à pós-graduação o que foi definido em cada GFA. Sendo assim, a coordenação geral dos GFAs teria como principais atribuições o seguinte: definir junto aos GFAs os temas prioritários, entre as áreas de criminalística; apresentar à comissão de apoio à pós-graduação os temas prioritários das áreas de criminalística e, junto a ela, ordená-los; estabelecer junto à comissão de apoio à pós-graduação o cronograma de execução dos cursos de pós-graduação; coordenar o firmamento de parcerias com instituições de ensino superior para oferta de turmas de pós-graduação voltadas ao suprimento da lacuna de competências organizacionais identificada; e supervisionar o processo seletivo para preenchimento das vagas ofertadas.

Competiria à comissão de apoio à pós-graduação estabelecer o cronograma dos cursos de pós-graduação que seriam ofertados, com base na ordem de temas prioritários definida junto à coordenação geral dos GFAs. A comissão de apoio à pós-graduação contaria com o responsável pela coordenação geral dos GFAs e com representantes do Instituto Nacional de Criminalística e da Diretoria Técnico-Científica, além de chefes de SETECs, UTECs e de divisões de perícia do INC.

Propõe-se o seguinte cronograma anual permanente das principais atividades do sistema de apoio à pós-graduação (Quadro 6).

Quadro 6 - Calendário anual do sistema de apoio à pós-graduação.

Atividade	Data de Conclusão	Responsável
Os servidores, em qualquer data, poderão encaminhar sugestões de temas para estudo aos GFAs.	-----	Todos
Os GFAs deverão reunir os temas de interesse e apresentá-los à Coordenação Geral dos GFAs.	01/mar.	GFA
Definição dos temas prioritários em cada área e encaminhamento à Comissão de Apoio à Pós-Graduação para análise.	01/abr.	Coordenação Geral e GFA
Definição de que área(s) será(ão) autorizada(s) a ofertar vagas para um programa de pós-graduação no ano seguinte e quais serão os temas abordados.	01/maio	Comissão de Apoio à Pós-Graduação e Coordenação Geral dos GFAs

Continuação do **Quadro 6.**

Atividade	Data de Conclusão	Responsável
Apresentação de relatório das atividades dos cursos de pós-graduação em andamento à Comissão de Apoio à Pós-Graduação.	01/jul.	GFA
Estabelecimento de convênios com instituições de ensino superior para execução do(s) programa(s) de pós-graduação da(s) área(s) selecionada(s) com turmas iniciando até março do ano seguinte.	01/out.	Coordenação Geral dos GFAs e GFAs
Realização de processo seletivo e divulgação do resultado para ocupação das vagas ofertadas de acordo com o tema sugerido; e apresentação de relatório das atividades dos cursos de pós-graduação em andamento à Comissão de Apoio à Pós-Graduação.	01/dez.	Coordenação Geral dos GFAs e GFAs

Fonte: Elaborado pelo autor.

A fim de exemplificar a ideia geral da proposta, suponha-se que o Grupo Finalístico de Meio Ambiente, após receber todas as sugestões de temas para estudo e organizá-las previamente, tenha definido, junto à Coordenação Geral dos GFAs, os seguintes temas prioritários para estudo: elaboração de técnicas de valoração de danos ambientais; criação de metodologias para valoração de madeira ilegalmente extraída de áreas extensas e de difícil acesso; formulação de metodologia para avaliação e mensuração de poluição hídrica, atmosférica e de solos; elaboração de métodos para caracterização de danos ambientais utilizando sensoriamento remoto; e determinação da origem geográfica de determinada amostra resultante do tráfico ou caça de animais silvestres.

Prosseguindo, admita-se que a área de Meio Ambiente tenha sido a escolhida pela Comissão de Apoio à Pós-Graduação, após apresentação dos temas de todas as áreas pela Coordenação Geral dos GFAs. Sendo assim, o Grupo Finalístico de Meio Ambiente receberia o incentivo financeiro e administrativo da Diretoria Técnico-Científica para executar um programa de mestrado ou doutorado profissionalizante em parceria com uma instituição de nível superior no ano seguinte à indicação pela comissão.

Com base nos temas eleitos, o programa estabeleceria vagas para os servidores interessados estudarem e desenvolverem pesquisas buscando solucionar ou avançar nos estudos para suprimimento da lacuna de competências identificada. O Quadro 7 ilustra uma possível distribuição de vagas para a situação hipotética mencionada.

Quadro 7 - Distribuição hipotética de vagas para um programa de pós-graduação.

Tema	Vagas
Técnicas de valoração de danos ambientais.	2
Valoração de madeira ilegalmente extraída de áreas extensas e de difícil acesso.	2
Avaliação e mensuração de poluição hídrica, atmosférica e de solos.	2
Caracterização de danos ambientais utilizando sensoriamento remoto.	2
Determinação da origem geográfica de determinada amostra resultante do tráfico ou caça de animais silvestres.	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Recomenda-se, ainda, que os servidores selecionados, caso estejam lotados em local diverso de onde será a parte presencial do curso, se houver, recebam diárias e passagens custeadas pela DITEC. Com isso, supera-se o problema gerado pela disparidade da realidade orçamentária de cada superintendência. Sugere-se, também, que haja uma recomendação da DITEC de que todos os servidores participantes sejam liberados de compensar as horas faltantes no serviço em virtude de aulas ou outras atividades presenciais dos cursos. Dessa forma, acredita-se que ficará assegurada a participação dos servidores nos programas de pós-graduação com igualdade de condições.

Salienta-se que os servidores selecionados deverão cumprir as exigências previstas na IN nº 100/2016 – DG/PF, entre elas a de se comprometer a atuar como colaborador e multiplicador nas atividades de ensino da Academia Nacional de Polícia, bem como ressarcir as despesas pertinentes à capacitação em caso de não conclusão, com aproveitamento, do curso de pós-graduação.

II) Processo seletivo

A seleção deverá ser realizada em uma única fase, com direito a recurso interposto pelo candidato. O candidato encaminhará ao respectivo GFA o pré-projeto de pesquisa referente à vaga pleiteada. O documento do pré-projeto deverá possuir no máximo 5 (cinco) páginas para programas de mestrado e 10 (dez) páginas para programas de doutorado e seguir a seguinte estrutura: tema da vaga; título do projeto; introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados esperados; e referências bibliográficas. Ademais, anexados ao pré-projeto, deverão constar o orçamento da pesquisa, discriminando os prováveis custos envolvidos no projeto de pesquisa, e o cronograma de execução das atividades.

O documento da proposta não deve conter a identificação do candidato. Além disso, deve acompanhar manifestação do dirigente da unidade (Diretor ou Corregedor-Geral, nas unidades centrais, Superintendente Regional, nas Superintendências e Delegado Chefe nas Delegacias descentralizadas), com anuência da chefia imediata, declarando que estão cientes e concordam com a participação do servidor no processo seletivo.

Para fins de avaliação, será atribuída uma nota de 0 a 10 ao pré-projeto de pesquisa. Para composição da nota, serão considerados três aspectos, quais sejam: qualidade do pré-projeto (3 pontos); adequação do pré-projeto ao tema da vaga (4 pontos); e viabilidade de execução do projeto de pesquisa (3 pontos). Em qualidade do pré-projeto, deverá ser avaliado o domínio do candidato acerca do tema e sua habilidade de apresentar sua proposta de forma lógica e inteligível. Para fins de avaliação da adequação do pré-projeto ao tema da vaga, será observada a relevância da pesquisa e sua ligação com o tema, além de sua capacidade de preencher ou avançar nos estudos sobre a lacuna de competências identificada. Quanto à viabilidade de execução do projeto de pesquisa, será apreciada a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos para que sejam cumpridos o cronograma e o orçamento definido para as atividades de pesquisa.

Serão desclassificados os pré-projetos que tenham recebido nota inferior a 50% do total de cada aspecto avaliado. Serão selecionados aqueles candidatos que obtiverem as maiores notas por tema, de acordo com o número de vagas. Em caso de empate, deverão ser informadas as matrículas dos candidatos, sendo selecionado aquele candidato com o menor número de matrícula.

Sugere-se que o processo leve em consideração os dados apresentados neste trabalho e estabeleça uma reserva de 25 % das vagas para unidades de criminalística com índices mais baixos de acessibilidade a programas de pós-graduação, como aquelas situadas na região norte e em cidades do interior do país e na faixa de fronteira. Tal medida ofereceria oportunidade àqueles servidores lotados em regiões que não contam ou que possuem poucas opções de instituições de ensino superior de contribuírem com seus estudos e cursar um programa de pós-graduação.

Posto isso, o pré-projeto de pesquisa dos candidatos deverá informar se estão lotados em alguma unidade no Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rondônia e Roraima e em unidades de fronteira, sem especificar qual unidade, apenas com a palavra SIM ou NÃO. Isso permitirá direcionar as propostas de servidores

lotados nessas regiões às vagas reservadas para unidades com menor índice de participação de PCFs em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Essa reserva de vagas não impede, todavia, que um candidato dessas regiões seja selecionado para ocupar uma vaga geral, desde que possua a maior nota, o que deixaria a vaga reservada para ser ocupada por outro candidato de locais com menor oportunidade.

Além disso, como essas regiões de menor índice de participação de PCFs em programas de pós-graduação coincidem, em grande parte, com aquelas destinadas, preferencialmente, à lotação inicial dos servidores, espera-se que a reserva de vagas equilibre a participação de peritos com mais tempo de serviço com aqueles menos experientes no cargo. Ao passo que se deve explorar a experiência e o conhecimento dos servidores mais antigos, não se pode deixar de tentar corresponder ao interesse dos recém empossados em continuar seus estudos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal com enfoque sobre a participação de Peritos Criminais Federais em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Ao delinear as circunstâncias da obtenção dos títulos ostentados pelos PCFs, foi possível verificar que a Polícia Federal possui um corpo técnico de peritos altamente capacitados. No entanto, observou-se que esse efetivo com elevado nível de formação se deve, principalmente, aos estudos pregressos desses profissionais, e não aos mecanismos da Polícia Federal de incentivo à participação de seus servidores em programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Ademais, observou-se a ocorrência de menores índices de conclusão de programas de mestrado e doutorado por PCFs lotados em cidades no interior dos estados e na região Norte do país, bem como maior participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* por parte daqueles com menor tempo de exercício no cargo. Isso indica uma possível redução na formação de peritos mestres e doutores futuramente, devido ao novo perfil de lotação disponibilizado aos PCFs recém empossados e à falta de uma política adequada de remoção.

Este estudo, entretanto, evidenciou o protagonismo da Diretoria Técnico-Científica no incentivo à participação dos PCFs em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Em que pese terem sido contemplados, principalmente,

aqueles servidores lotados em capitais da região centro-oeste e nordeste, as parcerias firmadas com instituições de ensino superior pela DITEC foram, inegavelmente, a forma mais efetiva de incentivo à participação dos Peritos Criminais Federais em cursos de pós-graduação.

Nesse sentido, acredita-se que a criação de um sistema de apoio à pós-graduação seria uma maneira de incentivar a especialização dos Peritos Criminais Federais e, simultaneamente, proporcionar o desenvolvimento gerenciado de competências necessárias à atuação da Perícia Criminal Federal. Como foi visto, as especificidades do trabalho pericial, as inovações tecnológicas e a constante evolução dos meios empregados em empreitadas criminosas demandam dos órgãos públicos o investimento incessante em pesquisas e na capacitação dos peritos.

Quanto aos procedimentos para execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal, constatarem-se os seguintes principais problemas: subutilização das vagas de afastamento para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*; ausência de critérios objetivos para deferimento dos pedidos de afastamento, apesar da delimitação do número de vagas; baixa quantidade de servidores contemplados com a redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*; excesso de burocracia no trâmite dos pedidos para afastamento e redução de jornada de trabalho para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*; e acentuada diferença quanto ao deferimento de pedidos de afastamento e redução de jornada de trabalho de acordo com os cargos de carreira policial, em que o cargo de Delegado de Polícia Federal foi responsável por 61,9% dos pedidos deferidos desde 2009.

Assevera-se, nesse ponto, que o incentivo ao desenvolvimento de competências individuais e organizacionais não deve ser tratado como um ato benevolente da administração pública, mas como uma obrigação necessária. As ferramentas disponibilizadas para tal fim não podem ser utilizadas como premiação nem direcionadas a um determinado nicho de servidores. Essa postura, além de ferir os princípios que regem a atuação da administração pública, frustra a tentativa de melhorar a qualidade e aumentar a eficiência dos serviços prestados pelo setor público por meio da aplicação de modelos de gestão por competências.

À vista disso, imagina-se que as propostas sugeridas neste trabalho sejam capazes de modernizar e desburocratizar os procedimentos para execução da Política de

Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal relacionados à pós-graduação *stricto sensu*. Com a regulamentação do que vem a ser os casos de impossibilidade de concessão de horário especial, a análise dos pedidos passaria a ser menos subjetiva, o que reduziria as chances de decisões arbitrárias. Além disso, a criação de vagas separadas por cargos e regiões, bem como o estabelecimento de critérios objetivos para seleção dos servidores contemplados com afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*, conferiria impessoalidade, isonomia e transparência à execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal.

Apesar de o plano de carreira da Polícia Federal não ter sido o foco desse estudo, vale recordar que seus servidores não contam com a possibilidade de progressão funcional com base na titulação nem com retribuições de ordem pecuniária relacionadas à capacitação do servidor. Acredita-se, dessa forma, que a existência de reconhecimento financeiro por esses esforços seria um meio de valorizar o servidor especializado, além de um forte incentivo à titulação dos servidores, que, em contrapartida, contribuiriam com pesquisas e estudos em suas respectivas áreas, aprimorando técnicas e métodos de investigação.

Para trabalhos futuros, sugere-se explorar as seguintes linhas de pesquisa:

- Análise do plano de carreira da Polícia Federal frente às carreiras com grau semelhante de complexidade, inclusive do poder judiciário e legislativo, sob a perspectiva da valorização do servidor por meio de adicional de qualificação em razão de conhecimentos adquiridos em ações de treinamento, títulos, diplomas ou certificados de cursos de pós-graduação;
- Investigação da percepção daqueles servidores que cursaram programas de pós-graduação fomentados pela Polícia Federal quanto aos reflexos/aplicação dos estudos no trabalho concreto;
- Estudo sobre como os servidores avaliam o aproveitamento de suas competências desenvolvidas por meio de programas de pós-graduação pela Polícia Federal;
- Verificação do impacto quantitativo e qualitativo gerado na instituição pelo resultado dos estudos daqueles servidores que cursaram programas de pós-graduação fomentados pela Polícia Federal; e

- Avaliação da percepção dos servidores não titulados ou não especializados quanto aos aspectos que os motivariam a fazer ou deixar de fazer uma especialização.

Finalmente, espera-se que este estudo tenha fornecido informações e reflexões que inspirem, de alguma forma, o aprimoramento da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal, bem como o planejamento das atividades de capacitação e desenvolvimento de competências organizacionais por parte da Diretoria Técnico-Científica da Polícia Federal.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Ed. Especial, p. 67-86, 2007.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 35-50.

AMARAL, H. K. de. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

ANDERSON, J. E. **Public policymaking**. 8. ed. Stamford, CT: Cengage Learning, 2015, 369 p.

ARAGÃO, R. F. **Acidentes de trânsito: análise da prova pericial**. 5. ed. Campinas, SP: Millennium, 2011, 672 p.

ARRETCHE, M. T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, E. M. (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Instituto de Estudos Especiais, 1999, p. 29-39.

ASSIS, P. M.; SILVA, F. A. L. Polícia e cidade no século XIX: uma discussão metodológica. In: **XIV Encontro Estadual de História – A Historiografia Contemporânea e seu Caráter Libertários: As Contribuições de Marc Bloch**. Limoeiro do Norte, 2014, 13 p. Disponível em: <http://uece.br/eventos/eehce2014/anais/trabalhos_completos/103-5731-16072014-231704.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.

AVENA, N. C. P. **Processo penal esquematizado**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012, 1325 p.

BAUMGARTNER, F. R.; JONES, B. D. **Agendas and instability, in american politics**. Chicago: University of Chicago Press, 1993, 312 p.

BELL, S. **The Facts On File: Dictionary of Forensic Science**. New York: Infobase Publishing, 2004, 240 p.

BELLUCO, C. G.; PIMENTA, R. C. Indicadores de produtividade aplicados à criminalística da Polícia Federal. In: VASCONCELOS, F. C. de; FONTES FILHO, J. R.; TSUNODA, M. A. (Org.). **Gestão pública: a perícia criminal em foco**. Rio de Janeiro: FGV, 2014, p. 83-106.

BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 16, n. 2, p.29-40, mar./abr. 1976.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de pós-graduação em administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, C. C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 175-195.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model of effective performance**. New York, NY: John Wiley & Sons, 1982. 308 p.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão por Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas

Constitucionais nº 1/92 a 68/2011 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília, DF: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2012b, 103 p.

_____. Decreto nº 4.720, de 5 de junho de 2003. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Justiça, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 jun. 2003b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4720.htm>. Acesso em: 23 jan. 2018.

_____. Decreto nº 5.116, de 24 de junho de 2004. Regulamenta o inciso VIII do art. 7º do Decreto-Lei nº 2.320, de 26 de janeiro de 1987, que dispõe sobre o ingresso nas categorias funcionais da Carreira Policial Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 jun. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5116.htm>. Acesso em: 23 jan. 2018.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Decreto nº 7.014, de 23 de novembro de 2009. Disciplina os requisitos e condições de promoção na Carreira Policial Federal, de que trata o § 1º do art. 2º da Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 nov. 2009b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7014.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941. Código de Processo Penal.

Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 out. 1941. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del3689.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Lei nº 4.483, de 16 de novembro de 1964. Reorganiza o Departamento Federal de Segurança Pública, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 nov. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4483.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996. Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 mar. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9266.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Lei nº 10.268, de 26 de agosto de 2001. Altera dispositivos do Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 ago. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10268.htm#art342>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Lei nº 11.682, de 28 de maio de 2003. Cria cargos na Carreira Policial Federal e o Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 mai. 2003a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.682.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Lei nº 11.690, de 9 de junho de 2008. Altera dispositivos do Decreto-Lei no 3.689, de 3 de outubro de 1941 – Código de Processo Penal, relativos à prova, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder

Executivo, Brasília, DF, 10 jun. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111690.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Lei nº 12.030, de 17 de setembro de 2009. Dispõe sobre as perícias oficiais e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 set. 2009a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112030.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Lei nº 13.034, de 28 de outubro de 2014. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Policial Federal, alterando a Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996, e sobre a remuneração da Carreira de Perito Federal Agrário, alterando a Lei nº 10.550, de 13 de novembro de 2002; altera a Lei nº 11.358, de 19 de outubro de 2006; revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 2.320, de 26 de janeiro de 1987; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 out. 2014a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113034.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Lei nº 13.047, de 2 de dezembro de 2014. Altera as Leis nos 9.266, de 15 de março de 1996, que reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências, e 9.264, de 7 de fevereiro de 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 dez. 2014b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13047.htm>. Acesso em: 23 jan. 2018.

_____. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995, 68 p.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal Portaria nº 3.024/2016 – DGP/DPF, de 18 de março de 2016. Institui o Programa de Capacitação - PROCAP para o quadriênio 2016/2019 e dá outras providências. **Boletim de Serviço nº 054**, Brasília, DF, 21 mar. 2016a. Disponível em: <<http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2016/marco/bs054.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Diretoria Técnico-Científica. **Relatório estatístico das atividades do Sistema Nacional de Criminalística 2016**. 2017b. Disponível em: <<http://intranet.pf.gov.br/ditec/>>. Acesso em: 30 maio 2017.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Diretoria Técnico-Científica. Instituto Nacional de Criminalística. **SIPES – Manual do Sistema de Pesquisa e**

Desenvolvimento em Criminalística, 1 ed, Brasília, 2010a. Disponível em:

<<http://intranet.pf.gov.br/ditec/>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Instrução Normativa nº 100/2016 – DG/DPF, de 22 de março de 2016. Regulamenta os procedimentos para a execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal e do Programa de Capacitação da Polícia Federal, define os critérios para a participação dos servidores nos eventos de capacitação, e dá outras providências. **Boletim de Serviço nº 056**, Brasília, DF, 23 mar. 2016b. Disponível em: < <http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2016/marco/bs054.pdf> >. Acesso em: 24 jan. 2018.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Instrução Técnica nº 009/2010 – DITEC/DPF, de 30 de dezembro de 2010. Dispõe sobre a padronização do formato, da diagramação e da estrutura de documentos científicos no âmbito da Criminalística.

Boletim de Serviço nº 007, Brasília, DF, 11 jan. 2011. Disponível em:

<<http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2011/janeiro/bs007.pdf> >. Acesso em: 24 jan. 2018.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Instrução Técnica nº 028/2016 – DITEC/DPF, de 4 de abril de 2016. Acrescenta os artigos 30-A e 70-A à Instrução Técnica nº 9/2010-DITEC/DPF, de 30 de dezembro de 2010. **Boletim de Serviço nº 067**, Brasília, DF, 11 abr. 2016c. Disponível em: < <http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2016/abril/bs067.pdf> >. Acesso em: 23 jan. 2018.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Instrução Técnica nº 030/2016 – DITEC/DPF, de 16 de dezembro de 2016. Altera dispositivo da Instrução Técnica nº 09/2010-DITEC/DPF, de 30 de dezembro de 2010. **Boletim de Serviço nº 246**, Brasília, DF, 29 dez. 2016d. Disponível em: <http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2016/dezembro/bs-246.pdf> >. Acesso em: 23 jan. 2018.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Portaria nº 142/2012 – DITEC/DPF, de 14 de agosto de 2012. Aprova o Mapa Estratégico 2012/2016 da Perícia Criminal Federal. **Aditamento Semanal nº 33**, Brasília, DF, 20 ago. 2012a. Disponível em: <<http://intranet.dpf.gov.br/ditec/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Portaria nº 1.253/2010 – DG/DPF, de 13 de agosto de 2010. Define e disciplina o horário de funcionamento das Unidades da Polícia Federal, o cumprimento da jornada de trabalho, as formas de compensação de

horas extraordinárias e o registro eletrônico de frequências. **Boletim de Serviço nº 155**, Brasília, DF, 13 ago. 2010b. Disponível em: <<http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2010/agosto/bs-155.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Portaria nº 6.194/2016 – DG/DPF, de 16 de março de 2016. Institui a Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal. **Boletim de Serviço nº 052**, Brasília, DF, 17 mar. 2016a. Disponível em: <<http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2016/marco/bs052.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2018.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Portaria nº 6.198/2016 – DG/DPF, de 17 de março de 2016. Define os instrumentos para o planejamento, execução, orientação, coordenação, promoção e avaliação dos instrumentos da Política de Desenvolvimento de Pessoal, e dá outras providências. **Boletim de Serviço nº 053**, Brasília, DF, 18 mar. 2016f. Disponível em: <<http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2016/marco/bs053.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2018.

_____. Ministério da Justiça. Portaria nº 490, de 25 de abril de 2016. Aprova o Regimento Interno da Polícia Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 abr. 2016e. Seção 1 p. 63.

_____. Ministério de Estado do Planejamento. Portaria nº 523, de 28 de julho de 1989. Aprovar as características de classes pertinentes aos cargos de nível superior e médio da carreira policial federal, do Departamento de Polícia Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 jul. 1989. Seção 1 p. 12721.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria da Gestão Pública. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais**. Vol. 21, n. 249, 2017a. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/BEP>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BREGALDA, A.; TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. A política nacional de desenvolvimento de pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras. In: **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, 2014, Florianópolis. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131672/2014-115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11.11.2017.

- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996a, 28 p.
- _____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 120, n. 1, p. 7-29, 1996b.
- _____. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, S. P.; SACHS, I.; WILHEIM, J. (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001, p. 222-259.
- CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: ENAP, 2016, 104 p.
- CAPELLA, A. C. N. Perspectivas teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas. **BIB**, São Paulo, n. 61, p. 25-52, 2006.
- CAPEZ, F. **Curso de Processo Penal**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, 875 p.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009, 176 p.
- CARVALHO, A. B. de. **Diretrizes para a melhoria do nível de serviço logístico na execução de perícias criminais de engenharia civil. Um estudo de caso**. 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Pará, Belém, 2011.
- CARVALHO, H. V. de. Conceito de Criminalística. In: **Congresso Nacional de Criminalística, 2, 1966**. São Paulo, SP: Secretaria de Segurança Pública, 1967, p. 53 - 59.
- CARVALHO, H. V.; SEGRE, M.; MEIRA, A. R.; ALMEIDA, M. de; SALARU, N. N. R.; MUÑOZ, D. R.; COHEN, C. **Compêndio de Medicina Legal**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1992, 377 p.
- CARVALHO, J. L. **Investigação Pericial Criminal**. Campinas, SP: Bookseller, 2006, 388 p.
- CARVALHO, V. A. de; SILVA, M. do R. de F. e. Política de segurança pública no Brasil: avanços, limites e desafios. **Revista Katálýsis**, v. 14, n.1, p. 59-67, 2011.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, nov./dez., 1998.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICO (CGEE). **Mestres e doutores 2015**: estudos da demografia da base técnico-científica brasileira. Brasília, DF: CGEE, 2016, 348 p.

COÊLHO, B. F. Histórico da Medicina Legal. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 105, p. 355-362, 2010.

CURRAN, W. J.; MCGARRY, A. L.; PETTY, C. S. **Modern legal medicine, psychiatry, and forensic science**. Philadelphia: F. A. Davis, 1980, 1310 p.

DENISI, A. S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. São Francisco: Jossey-Bass, 2000, p. 121-156.

DESLANDES, S. F.; MINAYO, M. C. S.; FONSECA, I. G. Processo de seleção, capacitação e formação permanente. In: MINAYO, M. C.; SOUZA, E. R.; CONSTANTINO, P. (Coord.). **Missão investigar**: entre o ideal e a realidade de ser policial. Rio de Janeiro: Garamond, 2003, p. 95-108.

DUTRA, J. S. **Competência**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

_____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014. 210 p.

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

DYE, T. R. **Understanding public policy**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1972, 305 p.

ESPÍNDULA, A. **Perícia Criminal e Cível**: uma visão geral para peritos e usuários da perícia. 3. ed. Campinas, SP: Millennium, 2009, 432 p.

FARIA, E. **Dicionário escolar latino-português**. 3. ed. Rio de Janeiro: CMNE, 1962, 1081 p.

FARIAS JÚNIOR, J. **Manual de criminologia**. Curitiba: Educa, 1990, 215 p.

FARO, A. Estresse e estressores na pós-graduação: estudo com mestrandos e doutorandos no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 51-60, jan./mar. 2013.

FIGINI, A. R. L. **Datilosopia e revelação de impressões digitais**. Campinas: Millennium, 2012, 336 p.

FIGUEIREDO, M. F.; FIGUEIREDO, A. M. C. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. **Análise e Conjuntura**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 107-127, set./dez. 1986.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, L. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001, p. 9-23.

_____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-34.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresarias e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, 155p.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 51-61.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-69, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2014, 267 p.

GAETANI, F. Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, ano 45, v. 118, 1998, 27 p. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/811/1/Texto%20para%20discuss%C3%A3o%2027.pdf> >. Acesso em: 12 nov. 2017.

- GAGLIARDO, V. C. A intendência de polícia e a civilização do Rio de Janeiro oitocentista. **Revista Urbana**, São Paulo, v. 6, n. 8, p. 376-401, set. 2014.
- GALVÃO, H. P. O. A prestação do serviço de segurança pública e sua contribuição para a efetividade dos direitos fundamentais. **Revista do Instituto do Direito Brasileiro**, Lisboa, v. 2, n. 2, p. 1161-1185, 2013.
- GARRIDO, R. G.; GIOVANELLI, A. A perícia criminal no Brasil como Instância legitimadora de práticas policiais e inquisitoriais. **Revista LEVS**, Marília, SP, n. 7, p. 5-24, 2011.
- GARRIDO, R. G.; GIOVANELLI, A. Criminalística: origem, evolução e descaminhos. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, v. 5/6, p. 43-60, 2009.
- GEARY, R. C. Testing for normality. **Biometrika**, United Kingdom, v. 34, n. 3-4, p. 209-242, 1947.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994, 167 p.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 175 p.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014. 307 p.
- GLÓRIA JUNIOR, O. S.; ZOUIAN, D. M.; ALMEIDA, G. O. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de Perícia da Polícia Federal. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 15-46, 2014.
- GOMES, H. **Medicina Legal**. 32. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1997, 846 p.
- GONÇALVES, C. M. C. Horário especial de servidor estudante: reflexões sobre seus fundamentos constitucionais. **Revista do Ministério Público do Estado do Maranhão**, São Luís, n.13, jan./dez. 2006.
- GOPPINGER, H. E. **Criminologia**. Madrid: Reus, 1975, 197 p.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, maio/jun. 2000.
- HOEFNAGELS, G. P. **The other side of criminology: an inversion of the concept of crime**. Deventer, Holland: Kluwer, 1973, 181 p.

- HOWLETT, M. P.; RAMESH, M. **Studying public policy: policy cycles and policy subsystems**. Toronto: Oxford University Press, 1995, 239p.
- JENKINS, W. I. **Policy analysis: a political and organizational perspective**. New York, NY: St. Martins's Press, 1978, 278 p.
- KINGDON, J. **Agendas, alternatives, and public policies**. 3. ed. New York: Harper Collins, 2003, 280 p.
- KLERING, L. R.; PORSE, M. de C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jul. 2010.
- LACOMBE, F J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005, 420 p.
- LASSWELL, H. D. **Politics: who gets what, when, how**. Cleveland: Meridian Books, 1958, 222p.
- LE BOTERF, G. Construire la competence collective de l'entreprise. **Gestion**, v. 22, n. 3, 1997.
- LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 3-16.
- LENZA, P. **Direito Processual Penal Esquematizado**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013, 712 p.
- LIMA, F. F.; GOLDSZMIDT, R. G. B. Determinantes de desempenho em laudos de criminalística no Departamento de Polícia Federal: uma abordagem multinível. In: VASCONCELOS, F. C. de; FONTES FILHO, J. R.; TSUNODA, M. A. (Org.). **Gestão pública: a perícia criminal em foco**. Rio de Janeiro: FGV, 2014, p. 107-130.
- LIMA, N. P. **Desenvolvimento de competências técnicas dos peritos documentoscópicos da Polícia Federal**. 2013. 82 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2013.
- LIMA, R. B., **Manual de Processo Penal**, vol. 1. Niterói: Impetus, 2011, 1549 p.

LUIZ, R. R.; STRUCHINER, C. J. **Inferência causal em epidemiologia**: o modelo de respostas potenciais [online]. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2002, 112 p. Disponível em: <<http://books.scielo.org>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

LYRA, R. Passado, presente e futuro da prova penal. **Revista brasileira de criminologia e direito penal**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 7/8, p. 15-64, 1955.

MAGALHÃES, A. D. F. **Perícia Contábil** uma abordagem teórica, ética, legal, processual e operacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001, 186 p.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A. (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Edições Fundap, 2005, 448 p.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011, 336 p.

MASSON, C. **Direito penal esquematizado**, vol. 3: parte especial, arts. 213 a 359-H. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2012, 1008 p.

MATA, L. B.; ZOUAIN, D. M. O papel de uma universidade corporativa no sistema de ensino policial do Brasil: um estudo de caso da Academia Nacional de Polícia. In: VASCONCELOS, F. C. de; FONTES FILHO, J. R.; TSUNODA, M. A. (Org.). **Gestão pública**: a perícia criminal em foco. Rio de Janeiro: FGV, 2014, p. 209-238.

MCADAM, R.; HAZLETT, S.; CASEY, C. Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity. **International Journal of Public Sector Management**. v.18, n. 3, p. 256-273, 2005.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, D. C., n. 28, p. 1-14 1973.

MESQUITA, R. L. **A interiorização da Perícia Criminal Federal**. 2012. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2012.

MIRABETE, J. F. **Código de processo penal interpretado**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 1896 p.

MIRANDA, G. H. B. Academic-scientific profile of the brazilian federal police's servants with doctorate. In: **World Forensic Festival 2014**: abstract book. Coex, Seoul, Korea, 2014, p. 459.

_____. Caracterização dos Peritos Criminais Federais com pós-graduação *stricto sensu*. In: **Conferência Internacional de Ciências Forenses (Interforensics)**: resumo dos trabalhos científicos. Brasília, DF, 2017, p. 108. Disponível em: <<http://interforensics.com/wp-content/uploads/2016/08/InterFORENSICS-livro-de-resumos.pdf?x33124>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

MISSE, M.; GIOVANELLI, A.; DA SILVA, D. N.; MEDAWAR, C. E. Avaliação da formação e da capacitação profissional dos peritos criminais no Brasil. In: SENASP (Org.). **Coleção segurança com cidadania**: subsídios para a construção de um novo fazer segurança pública. Porto Alegre: UFRGS, ano 1, n. 1, 2009, p. 127-157.

MOLINA, A. G. P. de.; GOMES, L. F. **Criminologia: introdução a seus fundamentos teóricos, introdução às bases criminológicas da Lei 9.099/95 – Lei dos Juizados Especiais Criminais**. 6. ed., reform., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008, 560 p.

MOSSIN, H. A. **Comentários ao Código de Processo Penal: à luz da doutrina e da jurisprudência**. Barueri, SP: Manoele, 2005, 1632 p.

MUAKAD, I. B. **A Medicina Legal: evolução e sua importância para os operadores do Direito**. Universidade Mackenzie. Faculdade de Direito. São Paulo, 2013. Disponível em <<http://goo.gl/27aNIQ>>. Acesso em: 03 maio 2017.

National Science Foundation (NSF), National Center for Science and Engineering Statistics (NCSES). 2017. **Doctorate Recipients from U.S. Universities**: 2016. Alexandria, VA: Special Report NSF 18-304, 2017. Disponível em: <<http://www.nsf.gov/statistics/2018/nsf18304>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

NELSON, L. C. N. Capacitação e Afastamento de Servidores Públicos da União: Distinção e Aplicação combinada dos Institutos Jurídicos Existentes. **Revista Segurança Pública & Cidadania**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 35-72, jan./jun. 2011.

NUCCI, G. S. **Manual de Processo Penal e Execução Penal**. 9. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: R. dos Tribunais, 2012, 1087 p.

NUNBERG, B. Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 14, p. 1-90, 1998.

OCDE (2010). **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo: Brasil** (OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil), OCDE, Paris, 338 p.

OLIVEIRA, E. P. **Curso de Processo Penal**. 15. ed. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2011, 1063 p.

OLIVEIRA, G. J. **Modelos teóricos de Administração Pública**. Curitiba: IESDE, 2013, 10 p.

OLIVIER, M. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2001. **Anais ...** Campinas: Enanpad, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-gpg-825.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

ORNELAS, M. M. G de. **Perícia Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003, 169 p.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 4, p. 78-105, out./dez. 2002.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, 201 p.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, july, 1996.

PICARELLI, V. Gestão por competências. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. 1. São Paulo: Gente, 2002. p. 215-237.

PINTO, M. C. F.; SILVA, F. M da. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do TCE/RS**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2015.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005, 100 p.

POLÍCIA FEDERAL. **Histórico da Polícia Federal**. Disponível em:

<<http://www.pf.gov.br/institucional/historico>>. Acesso em: 07 maio 2017a.

_____. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Mensagem Oficial Circular nº 2/2017 – DGP/PF. Liberação de alunos para estudos. **Boletim de Serviço nº 139**, Brasília, DF, 21 jul. 2017e. Disponível em: <<http://intranet.pf.gov.br/bid/boletins-de-servico/2017/julho/bs-139.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

_____. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 02 jun. 2017c.

_____. **Requisitos e atribuições dos cargos da carreira policial federal**. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/servicos-pf/concursos/caracteristicas-dos-cargos-carreira-policial/requisitos-e-atribuicoes-dos-cargos-da-carreira-policial-federal>>. Acesso em: 13 maio 2017d.

_____. **Unidades da Polícia Federal: órgãos centrais, superintendências e delegacias, adidâncias e oficialatos**. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/institucional/unidades>>. Acesso em: 07 maio 2017b.

PORTO, G. **Manual de criminalística**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Sugestões Literárias, 1969, 414 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p.79-91, may/june, 1990.

R CORE TEAM (2013). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. Disponível em: <<http://www.R-project.org>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

RABELLO, E. **Curso de Criminalística: uma sugestão de programa para as faculdades de direito**. Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 1996, 207 p.

REIS, A. B. dos. **Metodologia científica em perícia criminal: série tratado de perícias criminalísticas**. 3. ed. Campinas, SP: Millennium, 2016, 256 p.

RODRIGUES, C. V.; SILVA, M. T.; TRUZZI, O. M. S. Perícia criminal: uma abordagem de serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, p. 843-857, 2010.

SABATIER, P. A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. **Journal of Public Policy**, Cambridge, UK, v. 6, n. 1, p. 21-48, dec.1986.

SANTOS, T. S. Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 22, p. 120-156, 2009.

SARAVIA, E. Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (Org.). **Políticas Públicas: coletânea**. Brasília: ENAP, v. 1, 2006, p. 21-42.

SATIAGO, E. **Criminalística comentada: exposição e comentários de temas periciais e assuntos correlatos, questões polêmicas, temas controvertidos**. Campinas, SP: Millennium, 2014, 160 p.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011, 133p.

SENSABAUGH, G. F. Forensic Science research: who does it and where is it going? In: DAVIES, G. (Ed.). **Forensic Science**. 2. ed. Washington, D. C.: American Chemical Society, 1986, p. 129-140.

SERAFIM, M. P.; DIAS, R. de B. Análise de política: uma revisão da literatura. **Cadernos Gestão Social**, [Salvador], v. 3, n. 1, p. 121-134, jan./jun. 2012.

SERENI, N. A. K. **Desafios na gestão de pessoas na área da perícia criminalística: uma abordagem fenomenológica a impactos no desempenho e nos sentimentos**. 2012. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2012.

SERRANO, A. S. A relação entre Cidadania e Segurança Pública: implicações para a doutrina de polícia. **Revista Ordem Pública**, Balneário Camboriú, v. 3, p. 106-120, 2010.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR, N. J. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, 448 p.

SILVA, C. H. J. da. **Princípios orientadores da segurança pública e limitadores da atividade policial, à luz da Constituição Federal e das modernas tendências legislativas**. Artigo apresentado por ocasião do Curso de Aperfeiçoamento para Vitaliciamento e Atualização de Magistrados, 2009a. Disponível em: <http://www2.tjam.jus.br/esmam/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=9&Itemid=90>. Acesso em: 16 nov. 2016.

SILVA, E. S. C. A autonomia funcional, técnica e científica dos Peritos Oficiais de Natureza Criminal após o advento da Lei nº 12.030/2009. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 14, n. 2323, nov. 2009b. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/13826>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

SILVA, M. J. S.; ZOUAIN, D. M. O choque de gestão na prática: a situação do Instituto de Criminalística. In: VASCONCELOS, F. C. de; FONTES FILHO, J. R.; TSUNODA, M. A. (Org.). **Gestão pública: a perícia criminal em foco**. Rio de Janeiro: FGV, 2014, p. 263-287.

SILVA, P. L. B.; MELO, M. A. B. O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos. **Caderno NEPP/UNICAMP**, Campinas, n. 48, p. 1-16, 2000. Disponível em: <https://governancaegestao.files.wordpress.com/2008/05/teresa-aula_22.pdf>. Acesso em: 30.10.2017.

SOGLIO, R. A. A ciência a serviço da justiça: a criminalística como forma de auxílio no combate ao crime. **História da Ciência e Ensino: construindo interfaces**, v. 12, p. 86-99, 2015.

SOUSA, D. M. de. **Aspectos eco-epidemiológicos e áreas de vulnerabilidade da Doença de Chagas associadas a ações de Educação em Saúde na Região do Cariri, Estado do Ceará**. 2016. 183 f. Tese (Doutorado em Medicina) – Programa de pós-graduação em medicina tropical, Instituto Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro 2016.

SOUZA, C. Política públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York, NY: John Wiley & Sons, 1993. 372 p.
- STACCIARINI, M. R. Percepção de Suporte Organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010, p. 281-301.
- STUMVOLL, V. P.; TOCCHETTO, D. **Criminalística**. 6. ed. São Paulo: Millenium, 2014, 416 p.
- SWANSON, C. R.; CHAMELIN, N. C.; TERRITO, L.; Taylor, R.W. **Criminal Investigation**. 11. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2012, 752 p.
- TOCCHETTO, D. **Tratado de perícias criminalísticas**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1995, 698 p.
- TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992, 294 p.
- TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M.; CALDAS, M. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. v. 1. São Paulo: Gente, 2002. p. 59-84.
- TORNAGHI, H. **Instituições de Processo Penal**, vol IV. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1978, 553 p.
- TSUNODA, M. A.; CARDOSO, R. L. O processo de construção da identidade do profissional perito criminal federal. . In: VASCONCELOS, F. C. de; FONTES FILHO, J. R.; TSUNODA, M. A. (Org.). **Gestão pública**: a perícia criminal em foco. Rio de Janeiro: FGV, 2014, p. 239-261.
- VELHO, J. A.; GEISER, G. C.; ESPINDULA, A.; **Ciências forenses**: uma introdução às principais áreas da criminalística moderna, 2. ed. Campinas: Millennium, 2013, 470 p.
- WAHRLICH, B. M. de S. **A reforma administrativa da era Vargas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983, 908 p.

WAHRLICH, B. M. de S. A reforma administrativa no Brasil: experiência anterior, situação atual e perspectivas. Uma apreciação geral. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 49-59, jan./mar., 1984.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001, 197 p.

ZARZUELA, J. L. A prova pericial no foro penal. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 90, p. 303-315, 1995.