

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS 360° NA
ESTRUTURA DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL DA PSP**

Autor: Joel Filipe Sá de Oliveira

Estudo Teórico

Trabalho Individual Final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial

Lisboa, 20 de fevereiro de 2023



Resumo

A Polícia de Segurança Pública, mais concretamente o seu sistema de Investigação Criminal, necessita de estar em constante desenvolvimento, delineando estratégias basilares com o intuito de atingir a perfeição e a excelência, conseguir contrariar e dissolver as dificuldades que vão surgindo, e estar a par das constantes evoluções existentes, sendo que é no capital humano que se encontram os verdadeiros impulsionadores da mudança. Como tal, urge que se aplique um método inovador que analise, identifique e faça a gestão dos recursos humanos desta tão importante estrutura, nunca descurando a eficiência e eficácia necessárias. Deste modo, surge a proposta da aplicação da gestão de competências 360°, o grande objectivo genérico deste estudo, que se deve empregar na fase da avaliação de desempenho e que por sinal não acarreta qualquer custo para a Instituição. O presente trabalho baseia-se num estudo teórico com a apresentação relevante de um método que tem o objectivo de atenuar e, se possível, extinguir o problema da escassez de recursos humanos. No decurso de tal labor, descreve-se a história, a estrutura, as incumbências e a constituição deste sistema na PSP, examina-se a literatura conexa à gestão por competências e avaliação de desempenho e contrapõe-se, teoricamente, a actual forma de avaliação com o modelo proposto. Este percurso é e será infinito, mas aliciante e imprescindível.

Palavras-chave: Gestão de competências 360°, Polícia de Segurança Pública, Sistema de Investigação Criminal

Abstract

The Polícia de Segurança Pública (Public Security Police), and more specifically its Criminal Investigation system, needs to be in constant development, outlining basic strategies in order to achieve perfection and excellence, to be able to counteract and dissolve the difficulties that arise, and to keep up with the constant developments, and it is in human capital that the true drivers of change can be found. As such, it is urgent to apply an innovative method that analyzes, identifies, and manages the human resources of this very important structure, never neglecting the necessary efficiency and effectiveness. In this way, the proposal to apply the 360° Competence Management emerges, the great generic objective of this study, which should be used in the performance evaluation phase and which, by the way, does not incur any cost for the institution. The present work is based on a theoretical study with the relevant presentation of a method that has the objective of mitigating and, if possible, extinguishing the problem of the scarcity of human resources. In the course of this work, the history, structure, duties and constitution of this system in PSP are described, the literature related to competency management and performance appraisal is examined, and the current form of appraisal is theoretically contrasted with the proposed model. This journey is and will be infinite, but enticing and indispensable.

Keywords: 360° Competencies Management, Public Security Police, Criminal Investigation System

Introdução

Nos tempos actuais é necessário que o Sistema de Investigação Criminal da Polícia de Segurança Pública (SICPSP) se mantenha competitivo, eficiente e eficaz, para não ser suplantado por outros Órgãos de Polícia Criminal (OPC) que possuam o mesmo *core business*. Para tal, urge inovar, potenciar e gerir, de forma exemplar, esta franja da Polícia de Segurança Pública (PSP).

Nesta senda, é basilar que este dispositivo garanta que o seu capital humano seja o mais indicado e competente para o exercício destas funções tão particulares. Tal afirmação advém de um princípio básico da gestão de recursos humanos, que evidencia que os membros de uma organização são o vector primordial e o factor determinante para o sucesso. “A natureza do trabalho mudou igualmente. As tarefas são menos programáveis. Pode programar-se a sequência de acções numa linha de fabrico, mas dificilmente se consegue programar o trabalho de um criativo e de um analista de sistemas” (Cunha et al., 2015, p.39).

Apesar de tal, e fruto de inúmeras vicissitudes, os recursos humanos, na estrutura de investigação criminal, no seio da PSP, têm vindo a diminuir quantitativamente. Em sentido inverso, assistimos que as atribuições, funções e missões adstritas a esta especialidade cada vez são em maior número e mais complexas.

Deste modo, para que o SICPSP se possa manter estável e competitivo, não perca competências e realize com eficiência e eficácia a sua função é elementar a introdução de algo inovador, para fazer face a esta problemática.

E é assim que surge a nossa sugestão da aplicabilidade do modelo de gestão por competências 360°.

De uma forma sucinta, o modelo de gestão por competências é um sistema, no prisma dos recursos humanos (RH), que procura identificar habilidades e garantir que os seus funcionários possuem as competências desejáveis, para que, posteriormente, tal se possa maximizar em prol de um objectivo comum. É possível implementar este modelo de forma simples e sem custos, na fase da avaliação de desempenho.

Este método de análise baseia-se na unificação da auto-avaliação e da avaliação de todos os que laboram com o visado neste contexto, permitindo adquirir uma visão mais completa do avaliado. Após a obtenção desse resultado, constatar-se-ia a correspondência entre as capacidades do sujeito e as valências necessárias para o desempenho da função. Caso se verifique que não possui a competência indispensável à função, se procede à

aplicação de ferramentas que conduzam ao seu aperfeiçoamento/desenvolvimento e/ou mudança para outro serviço, compatível com as suas características. Não obstante, será fundamental monitorizar esta análise, com vista a concluir se surtiu o efeito pretendido.

Esta aplicação poderá permitir a dissolução do problema elencado, auxiliando ao recrutamento e selecção, maximizando a qualidade dos seus recursos humanos, potenciando o serviço, retendo talentos, e expurgando todos aqueles que não se adaptem a esta valência tão específica da PSP.

Estado de Arte

A Estrutura de Investigação Criminal na PSP

Ao longo deste capítulo é realizada uma radiografia à área de investigação criminal na PSP, iniciando com o caminho que foi sendo traçado desde o século XX até à actualidade. A respeito dessa evolução, debruçamo-nos, com maior incidência, nos tempos actuais, dando a conhecer o SICPSP e as suas incumbências. Por forma a consubstanciar esta explanação, é elencada a variação dos seus recursos humanos nos últimos cinco anos.

Evolução histórica

No século XX, mais propriamente na década de 1960, ocorre a primeira menção à investigação criminal na PSP, sendo que tal concepção básica foi, ao longo dos tempos, progredindo de uma simples alocação até um sistema devidamente consolidado e estruturado na PSP.

De uma forma abreviada, este progresso inicia-se em 1966 com uma publicação do Tenente-Coronel Pedro de Barcelos na Revista Polícia Portuguesa, onde são explanadas as características elementares dos investigadores (Oliveira, 2010).

No decénio de 1970 são concebidas as brigadas, designadas de costumes ou à civil, que dão origem, em seguida, às brigadas de fiscalização (Oliveira, 2010).

Mais tarde, em 1993, são geradas as Secções de Inquéritos e subsequentemente, por força do Decreto-Lei (DL) nº 81/1995, emergem as Brigadas Anticrime (BAC).

Já no século XXI, alguns anos após a constituição das BAC, publicam-se duas importantes Normas de Execução Permanente (NEP), a NEP OPSEG/DEPOP/04/02 e a NEP OPSEG/DEPIPOL/02/03 na PSP: a primeira versando sobre a organização e funcionamento das BAC, Brigadas de Investigação Criminal (BIC) e Secções de Investigação Criminal (SIC), e a segunda estabelecendo a criação das Equipas de Inspeção Judiciária (EIJ).

Apesar da publicação destas NEP, continuou a persistir, nesta área específica, uma desarmonia no seio da PSP, a nível nacional, pelo que, no ano de 2003, é implementado um novo modelo organizacional da investigação criminal, através da Circular do DEPIPOL n.º 1719/2003, que define, de forma inequívoca, a estrutura e o conteúdo funcional deste subsistema de investigação criminal.

Em 2007, por força do art.º 29 da Lei n.º53/2007, é reconhecida a área de investigação criminal (IC) como parte integrante da Unidade Orgânica de Operações e Segurança da PSP, levando à criação do Departamento de Investigação Criminal da Direcção Nacional da PSP (DIC/DNPSP), conforme é observável no art.º 1 n.º1 al. e) da Portaria n.º 383/2008, e no art.º 2 n.º1 al. d) da Portaria n.º 416/2008.

Em 2008, com a aprovação da 1ª versão da Lei de Organização de Investigação Criminal (LOIC) - Lei n.º49/2008, de 27 de Agosto - o SICPSP consolida o seu papel fulcral no sistema policial português, com esta estruturação na vertente de investigação criminal. Esta relevância impulsionou, em 2009 a criação do Despacho n.º 20/GDN/2009, que disponibiliza informação sobre a organização e competências das unidades territoriais da PSP, onde se inclui, obviamente, a maioria da estrutura do SICPSP. Actualmente, é neste normativo que se alicerça a maioria do dispositivo de IC.

Assim sendo, é notório que a área da IC na PSP percorreu um longo trajecto e foi evoluindo positivamente ao longo dos tempos, sendo actualmente considerada mais que uma simples competência da PSP, isto é, tornou-se numa causa e consequência decorrente do nosso ordenamento jurídico e numa referência ao nível da IC no nosso país, quer ao nível da quantidade, quer no que aos resultados alcançados diz respeito.

Estrutura e competência do SICPSP

A estrutura e as competências do SICPSP, conforme anteriormente afluído, estão vertidas no Despacho n.º 20/GDN/2009, em comunhão com os diplomas que norteiam o DIC/DNPSP, unidade nuclear e constituinte da Unidade Orgânica de Operações e Segurança da PSP.

A respeito dessa estrutura, e segundo o Despacho n.º 20/GDN/2009, são visíveis duas disposições distintas da estrutura de investigação criminal nas unidades territoriais da PSP, uma alusiva aos Comandos Metropolitanos e a outra referente aos Comandos Regionais e Distritais.

Os Comandos Metropolitanos, Lisboa e Porto, são providos de Divisões Policiais de competência específica (DPCE), onde se localizam as Divisões de Investigação Criminal (DIC).

A DIC é constituída pela estrutura de comando, pelo serviço directamente dependente do comando, por duas áreas distintas, a administrativa e a operacional, e pelas subunidades. A composição destes serviços assenta nos seguintes moldes: a estrutura de comando é formada pelo Comandante de Divisão e seu Adjunto, que superintendem os restantes serviços; o serviço directamente dependente do comando que integra o gabinete de apoio ao comando; a área administrativa é subdividida em quatro secções, de apoio geral, de registo e gestão de expediente, de formação, e de escalas; a área operacional é composta pela unidade de pesquisa de notícias (UPN), pela unidade de polícia técnica (UPT), brigada de serviço permanente (BSP), pela secção de sistemas de informação e comunicações, e pela unidade metropolitana de informações criminais (UMIC), que integra uma secção de análise de informações criminais; e, por último, as subunidades que consistem nas Esquadras de Investigação Criminal (EIC). Assim, o organograma relativo à DIC é o apresentado na figura 1.

Figura 1

Organograma da DIC

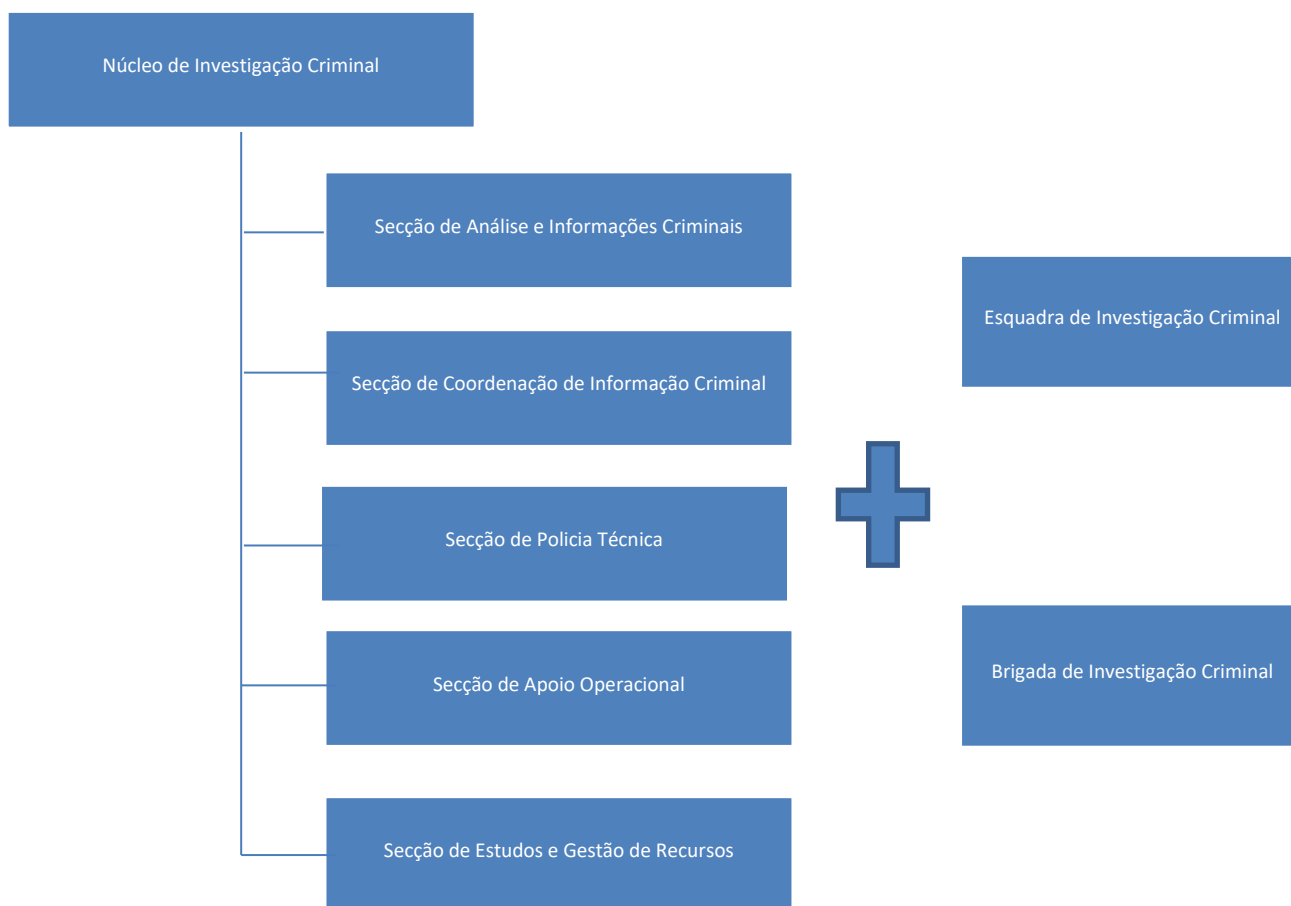


Nota. Adaptado do Despacho n.º 20/GDN/2009

Em relação aos Comandos Regionais e Distritais, tal documento oficial prevê na área operacional a presença de um Núcleo de Investigação Criminal (NIC), que se alicerça em cinco secções: Secção de Apoio Operacional; Secção de Polícia Técnica; Secção de Coordenação de IC; Secção de Análise de Informações Criminais; e, por fim, a Secção de Estudos e Gestão de Recursos. É de relevo mencionar que as Divisões Policias de competência territorial, sejam as integradas ou destacadas, têm sob a sua alçada as EIC. Para além disso, verifica-se a possibilidade de existirem Brigadas de Investigação Criminal (BIC) nas Esquadras de competência territorial destacadas. Desta forma, a representação gráfica do dispositivo de IC dos Comandos Regionais e Distritais é a exposta na figura 2.

Figura 2

Dispositivo de IC existente nos Comandos Regionais e Distritais



Nota. Adaptado do Despacho n.º 20/GDN/2009

De acordo com os dados fornecidos pelo DIC/DNPSP, em 2022 os recursos humanos afectos à IC nas unidades territoriais da PSP eram de 1986 polícias, sendo assim o grosso do efectivo de IC na PSP. Estes meios encontram-se em funções em: 2 DIC, 18 NIC, 59 EIC e 38 BIC, em concordância com a tabela representada na figura 3.

Figura 3

Distribuição das Divisões, Núcleos, Esquadras e Brigadas de IC, a nível nacional

	Núcleo de IC	Divisão de IC	Esquadra de IC	Brigada de IC
COMANDO REGIONAL DOS AÇORES	1		3	11
COMANDO REGIONAL DA MADEIRA	1		3	1
COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA		1	16	1
COMANDO METROPOLITANO DO PORTO		1	9	
COMANDO DISTRITAL DE AVEIRO	1		2	3
COMANDO DISTRITAL DE BEJA	1		1	1
COMANDO DISTRITAL DE BRAGA	1		2	1
COMANDO DISTRITAL DE BRAGANÇA	1		1	1
COMANDO DISTRITAL DE CASTELO BRANCO	1		2	
COMANDO DISTRITAL DE COIMBRA	1		2	
COMANDO DISTRITAL DE EVORA	1		1	1
COMANDO DISTRITAL DE FARO	1		2	4
COMANDO DISTRITAL DA GUARDA	1		1	1
COMANDO DISTRITAL DE LEIRIA	1		2	5
COMANDO DISTRITAL DE PORTALEGRE	1		2	
COMANDO DISTRITAL DE SANTAREM	1		2	5
COMANDO DISTRITAL DE SETUBAL	1		4	1
COMANDO DISTRITAL DE VIANA DO CASTELO	1		1	1
COMANDO DISTRITAL DE VILA REAL	1		1	1
COMANDO DISTRITAL DE VISEU	1		2	

Nota. Em slide 69 da cadeira de investigação criminal, V Curso de Comando e Direção Policial, Santos (2022)

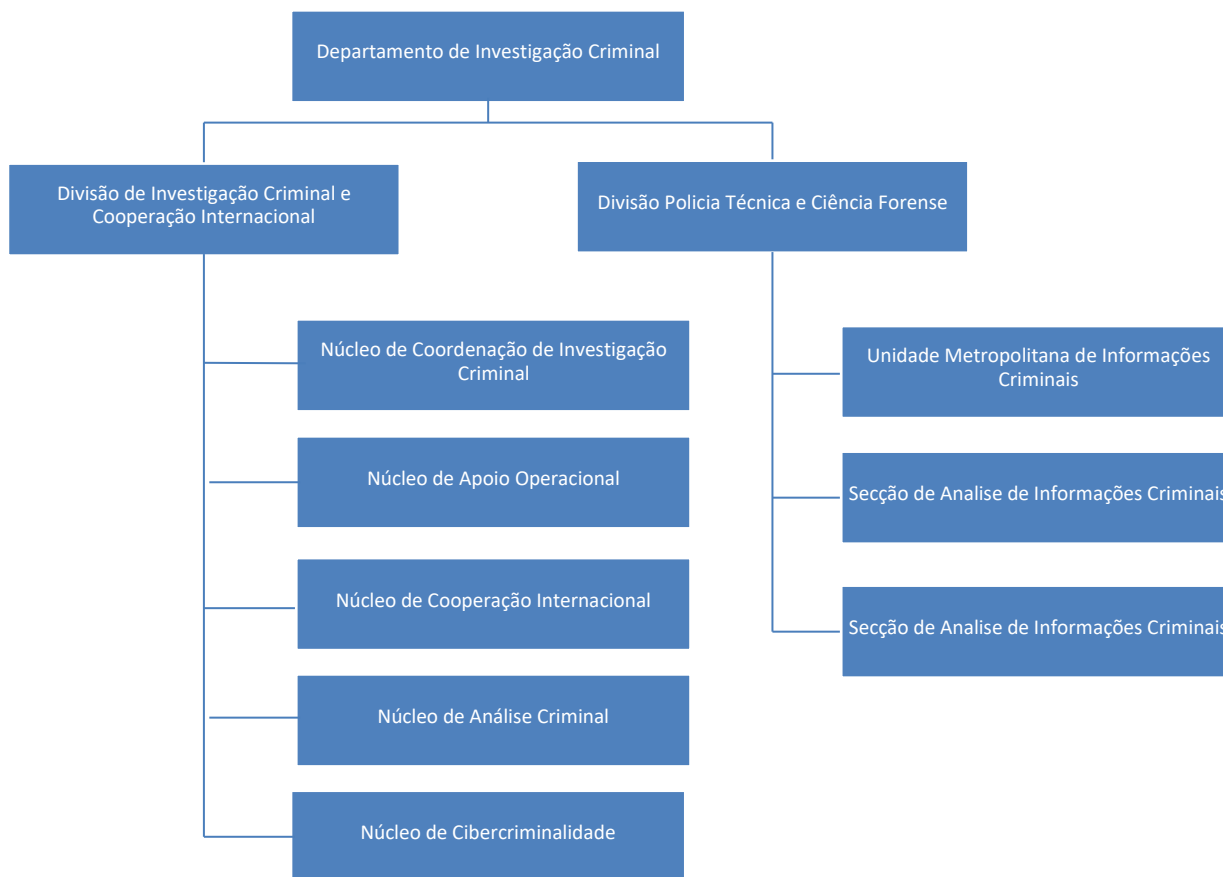
Ainda respeitante à estrutura, o DIC/DNPSP está dividido em duas divisões, a Divisão de Investigação Criminal e Cooperação Internacional (DICIC) e a Divisão de Polícia Técnica e Ciência Forense (DPTCF).

A DICIC é composta por cinco núcleos: o núcleo de coordenação de investigação criminal; o núcleo de apoio operacional; o núcleo de cooperação internacional; o núcleo de análise criminal; e o núcleo de cibercriminalidade. Por outro lado, a DPTCF é constituída pelo núcleo de polícia técnica forense, pelo laboratório de criminalística e ciência forense e pelo núcleo de apoio e assessoria técnica.

Desta maneira, o organograma relativo ao DIC/DNPSP é o apresentado na figura 4.

Figura 4

Organograma do DIC/DNPSP



Nota. Em slide 86 da cadeira de investigação criminal, V Curso de Comando e Direção Policial, Santos (2022)

Segundo os dados fornecidos por esta unidade nuclear, em 2022 os recursos humanos empenhados nesta vertente eram de 105 polícias.

Face a tal exposição organizativa, cabe-nos apresentar o panorama do SICPSP de forma visual e com recurso à figura 5.

Figura 5

Organização nacional do SICPSP



Nota. Em slide 68 da disciplina de investigação criminal, V Curso de Comando e Direção Policial, Santos (2022)

No que concerne às competências, a estrutura de IC na PSP possui uma rede complexa e vasta de competências que, pela sua dimensão, não é passível de se escarpelizar afincadamente neste trabalho, porém revelar-se-á, de forma concisa, a actividade central deste sistema.

Primariamente, tem de se levar em conta a definição de investigação criminal presente no art.º 1 da LOIC, que a estipula como “o conjunto de diligências que, nos termos da lei processual penal, visam averiguar a existência de um crime, determinar os seus agentes e a sua responsabilidade, descobrir e recolher provas, no âmbito do processo” (Lei nº 49/2008). Como é perceptível, tal conceito possui características semelhantes ao previsto no artigo 262º do Código de Processo Penal (CPP), que versa sobre o inquérito: “o inquérito compreende o conjunto de diligências que visam investigar a existência de um crime, determinar os seus agentes e a responsabilidade deles e descobrir e recolher as provas, em ordem à decisão sobre a acusação” (Decreto-Lei nº78/1987).

Face a tais definições, pressupõe-se que a investigação criminal (o art. 1º da LOIC fala-nos “no âmbito do processo”) tem uma vertente mais ampla do que o inquérito (o artigo 262º do CPP fala-nos “em ordem à decisão sobre a acusação”) (Valente, 2004).

Assim, devemos entender a investigação criminal como uma actividade que se desenvolve desde a notícia do crime até à sentença transitada em julgado (Valente, 2004) e que tem como objectivo final descobrir a autoria e materialidade do crime, através da

recolha e preservação de provas que permitam mostrar a evidência dos factos na instância de justiça criminal (Braz, 2009).

Sendo a investigação criminal o mote principal desta estrutura, há necessidade de evidenciar, de forma muito sucinta, que a missão do SICPSP, presente nas Unidades Territoriais da PSP, se reflecte em: recolher, tratar, analisar e difundir notícias e informações relevantes para a IC; coordenar e gerir os locais de crime; apoiar o restante efectivo policial; realizar acções de inspecção e identificação judiciária; executar perícias documentais, lofoscópicas, grafológicas e retratológicas; prevenir, reprimir e investigar a criminalidade; instruir inquéritos; cumprir mandados judiciais; realizar a análise de fenómenos criminais e propor estratégias para as combater; preparar relatórios operacionais e estratégicos; realizar vigilâncias; entre outras. Estas incumbências estão devidamente dissecadas no Despacho n.º 20/GDN/2009.

No que respeita à missão do DIC/DNPSP, esta baseia-se em assegurar o apoio, a supervisão e a coordenação da actividade de investigação criminal desenvolvida na PSP, conforme previsto no artigo 6º da Portaria nº 383/2008, de 29 de Maio.

Não obstante, deve ser recordado que o SICPSP, durante o quadro da pandemia de Covid-19, contou com um aumento das suas missões, como por exemplo a fiscalização dos infectados com Covid-19 nas suas residências.

Por conseguinte, depreende-se que o SICPSP é, sem sombra de dúvidas, uma estrutura coesa, pluridisciplinar, capaz de dar resposta e de se adaptar a múltiplas realidades.

Varição do efectivo nos últimos 5 anos

Entre 2018 e 2022, o SICPSP registou um decréscimo de 9% no número de Polícias a desempenhar funções nessa estrutura, constatando-se, assim, um saldo bastante negativo neste vector essencial e neste hiato temporal, conforme exemplificado em tabela 1 e figura 6.

Esta demonstração da realidade social do SICPSP, que perdeu, em 5 anos, 170 Polícias, leva-nos a reflectir sobre o futuro deste dispositivo e a analisar, a breve trecho, se esta tendência de inversão permanecerá.

Tabela 1

Efetivo do SICPSP

Ano	Polícias
2018	2261
2019	2148
2020	2181
2021	2066
2022	2091

Nota. Dados fornecidos pelo DIC/DNPSP

Por outro lado, e em período análogo, a instituição PSP registou um acréscimo de 1% no número de Polícias no activo, como ilustrado na tabela 2 e figura 6. Verifica-se, assim, um aumento absoluto de 174 Polícias.

Tabela 2

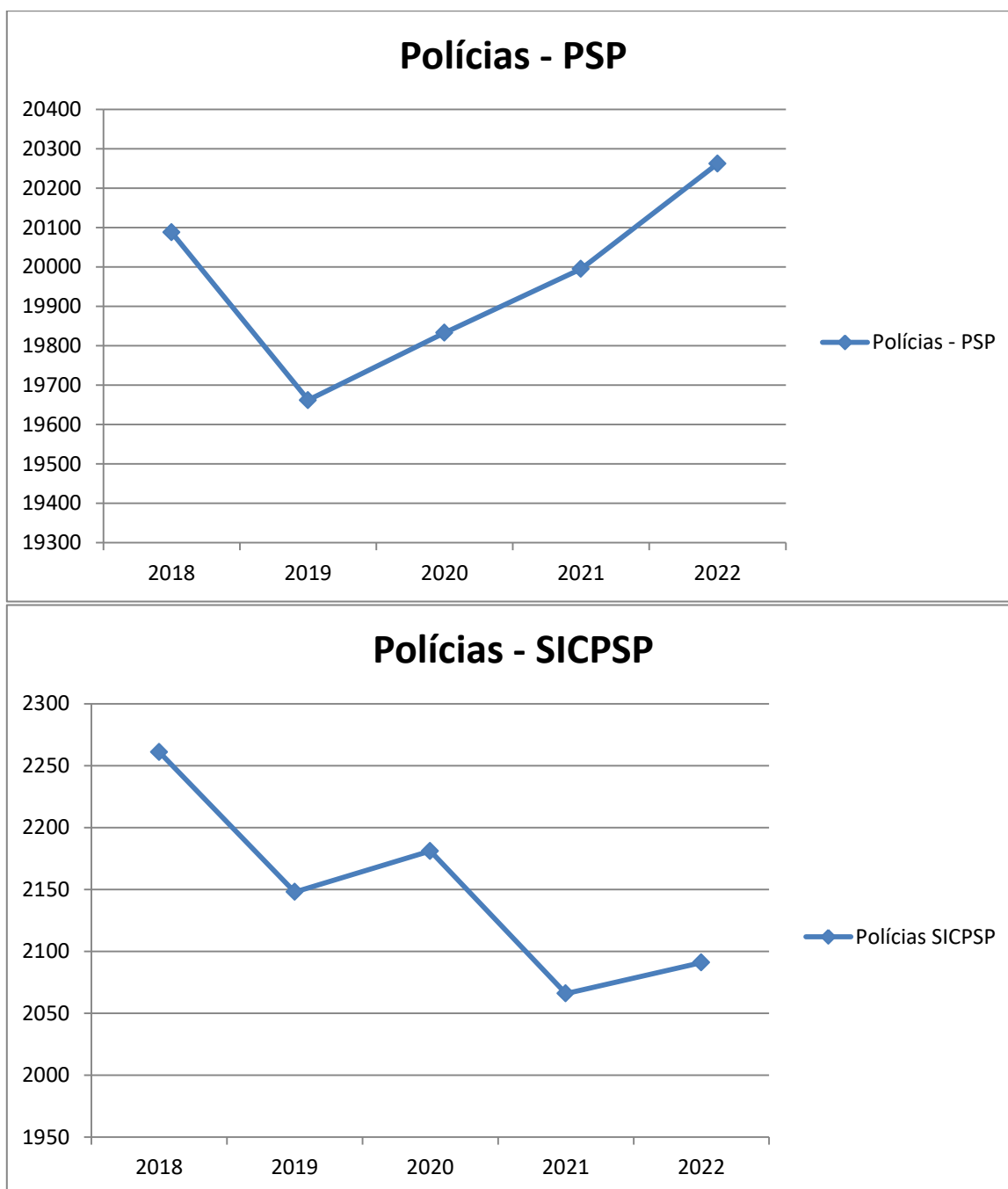
Efetivo da PSP

Ano	Polícias
2018	20088
2019	19662
2020	19833
2021	19995
2022	20262

Nota. Dados extraídos do balanço social da PSP e fornecidos pelos recursos humanos da DN/PSP.

Figura 6

Efectivo PSP vs SICPSP



Nota. Gráficos referentes às tabelas 1 e 2.

Apura-se, igualmente, que em 2019 ocorreu um decréscimo nas duas vertentes, de 2% para a PSP e de 5% para o SICPSP, porém, nos anos seguintes, o SICPSP não acompanhou o crescimento da PSP.

A PSP foi reforçando o seu efectivo ano após ano, sendo que em 2022 recupera da queda de 2019 e ultrapassa o número de Polícias registado em 2018.

O “peso” que o SICPSP representa para a PSP, nos dois anos de 2018 e 2022, é quase idêntico. Em 2018, o efectivo do SICPSP correspondia a 11,25% do total dos meios humanos na PSP, enquanto em 2022 equivale a 10,31%.

Porém, se a diferença negativa de 0,94%, entre esses anos, não aparenta ser uma situação dramática, no entanto, numa instituição como a PSP representa mais de uma centena de Polícias. Desta feita, esta diminuição é realmente significativa para um dispositivo complexo e cada vez com mais incumbências como o SICPSP.

À vista destes dados, podem levantar-se duas suposições distintas, e uma importante questão. A PSP desinvestiu na área de IC?! O SICPSP não conseguiu dar resposta às saídas dos Polícias, visto que na época da pandemia não existiram cursos que permitissem o ingresso de novos investigadores?! Qual a real razão da PSP ter um crescimento no efectivo policial, contrariamente ao SICPSP?

Gestão por competências 360°

Neste capítulo é realizada uma análise e um enquadramento teórico em que se colhem teorias e conceitos sobre: competência; a gestão por competências; a avaliação de desempenho; e o método de avaliação 360°.

Conceito de competência

O termo competência não é recente, assim como a sua utilização, sendo originário do latim *competentia*, que significa proporção (Infopédia, 2023).

Historicamente é usual constatarmos que alguns autores apresentavam as suas teorias, porém a sua utilização ou pertinência, nessa época, eram desconsideradas e desvalorizadas (Mendes & Sarmiento, 2009). Verifica-se, porém, com o passar do tempo, que tais doutrinas passam a ser consideradas extremamente úteis e de destaque, como é o caso da teoria de David McClelland. Este psicólogo americano foi o responsável por trazer à colação a noção de competência, no início dos anos 70, aquando da publicação do artigo *Testing Competence Rather Than Intelligence*. Sinteticamente, nesta sua obra o autor questiona o porquê dos testes e critérios, principalmente os de personalidade, empregues na selecção de pessoas, até àquela data, se revestirem de tamanha falibilidade. Com tal interrogação, McClelland (1973) dá o mote para a concepção de competência.

Segundo este autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa, que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (McClelland, 1973).

Decorridas duas décadas, em 1993, no livro *Competence and work: Models for Superior Performance* de Spencer & Spencer (1993), o conceito de competência assenta na definição, quase integral, de McClelland (1973): “Uma competência é uma característica subjacente a um indivíduo que está casualmente relacionada com um desempenho efectivo e/ou superior num trabalho ou numa situação, referenciado por critérios” (p. 9).

Em 2007, Boyatzis (2007) refere que uma competência é definida como uma capacidade ou aptidão. É uma combinação de conjuntos relacionados, mas desiguais, de comportamento organizado em torno de uma construção subjacente, a que chamamos a intenção. As condutas são manifestações alternativas da intenção, conforme apropriado em várias situações ou tempos.

Neste sentido, estes autores aclaram, de forma consentânea, que a competência é um atributo subentendido a um indivíduo que possui um nexo de causalidade com critérios de eficácia ou de realização, por excelência, numa determinada função.

Compreende-se, assim, que a relevância entregue às qualificações foi ultrapassada pela abordagem ao saber e às competências, isto é, o enfoque deixou de ser apenas o que o indivíduo é, e passou a ser o que ele faz, como o faz, e o que o leva a ter sucesso (Santos, 2014).

Independentemente desta concordância entre três reconhecidos autores, pode-se garantir que a competência não é um conceito de simples aceção.

Ora vejamos a definição de competência, pela mão do autor Le Boterf (1999):

A competência é um sistema, uma organização estruturada que associa de forma combinada diversos elementos, isto é, trata-se de uma construção cujo resultado é uma combinação relevante entre vários recursos: os recursos necessários para agir com competência; as actividades ou práticas profissionais a realizar com competência correspondem a cada regime específico da pessoa; os seus desempenhos constituem os resultados da avaliação das acções executadas.

Para este autor, a competência é uma construção, resultante de uma combinação de vários recursos cognitivos, que estão relacionados com os conhecimentos, as redes de informações, as redes de relacionamentos e o saber fazer (Santos, s.d.).

Durand (1998), por sua vez, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito. Tais dimensões são interdependentes, na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, ser portadora não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas (Brandão & Guimarães, 2001).

Na literatura existente verifica-se uma infindável quantidade de autores que têm visões distintas do que é imprescindível para que um indivíduo seja competente e apto para determinada actividade, assim como uma panóplia de definições para esse termo. A única certeza que se possui é que, directa ou indirectamente, o labor realizado pelo pioneiro McClelland foi sendo complementado por outros autores, ao longo dos tempos.

Gestão de competências

A gestão por competências é um modelo de administração alternativo, ao que é tradicionalmente empregue pelas organizações, que se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, de grupo e organizacional –, as competências necessárias à obtenção dos objectivos (Brandão & Guimarães, 2001).

Este modelo trata-se de um processo contínuo que se inicia com a formulação da estratégia da organização (missão, visão e objectivos estratégicos), que se firma na definição dos indicadores de desempenho e nas metas, com base nos objectivos estratégicos estabelecidos (Brandão & Bahry, 2005).

De acordo com Carbone et al. (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo. O mapeamento permite identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Em ato contínuo, e numa terceira fase, é fundamental proceder à captação e ao desenvolvimento de competências. Este desenvolvimento alude ao aperfeiçoamento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre aos níveis individual e organizacional (Brandão & Bahry, 2005).

No penúltimo período, etapa de acompanhamento e avaliação, monitoriza-se a execução de planos operacionais e de gestão, e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. No final deste ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados (Brandão & Bahry, 2005).

Por último, existe a etapa de retribuição, que assenta na possibilidade da organização poder reconhecer e recompensar as equipas e os indivíduos que mais tributaram para a materialização dos resultados traçados, servindo de estímulo e de correcção (Brandão & Bahry, 2005).

A aplicação deste modelo deve ser compreendida e desenvolvida como um recurso para a gestão estratégica dos recursos humanos (Ruano, 2007), que trará vantagens e desvantagens.

Face ao exposto, é perceptível que o modelo de gestão por competências usa o conceito de competência e os resultados da análise de competências para informar e melhorar os processos de recursos humanos, especialmente nos processos de recrutamento e selecção, aprendizagem e desenvolvimento, e avaliação de desempenho (Armstrong & Taylor, 2014), sendo nesta última fase que se firma a essência deste trabalho e o próximo tema.

Avaliação de desempenho por competências

A avaliação de desempenho é um sistema formal e sequencial que analisa o trabalho realizado pelos funcionários de uma organização e que apareceu como uma ferramenta da gestão de recursos humanos, desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada (Lahtam & Wexley, 1981).

Assim sendo, esta conjectura é fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento individual e profissional, e na percepção de justiça (Carneiro, 2023).

Actualmente, vigoram inúmeros modelos de avaliação nos diversos organismos existentes, uns mais eficazes que outros, porém, ao influenciar o avaliado, estes têm sempre uma relação directa com o resultado final.

Dentro desta panóplia de modelos de avaliação, existem dois que se consideram exemplares: o modelo de gestão por objectivos e o modelo de avaliação por competências. O primeiro é um dos métodos mais utilizados pelas organizações (Camara et al., 2007), enquanto o outro é considerado como um método contemporâneo nas organizações (Sousa et al., 2014).

Com a avaliação por competências deseja-se valorar os resultados obtidos, em função de objectivos definidos, e a forma como foram alcançados através da manifestação de competências. Isto com o intuito de promover as condições geradoras de níveis elevados de desempenho a médio e longo prazo (Carneiro, 2023).

Os resultados obtidos pelas avaliações de desempenho levam a instituição a delinear um plano de desenvolvimento para os funcionários, alicerçadas nas suas necessidades reais, através de um suporte de critérios concretos, claros e objectivos (Benetti et al., 2007).

Apesar deste método ser conhecido por possuir inúmeras vantagens, a verdade é que por vezes se pode tornar tendencioso e paternalista, motivado pelo facto de depender da avaliação por parte de uma única pessoa (Sorano, 2009).

Posto isto, e para colmatar tais prejuízos, tornando a avaliação mais justa e autêntica, recentemente surgiu o modelo de avaliação 360°.

Avaliação 360°

O método de avaliação 360°, ou *análise de feedback* foi “inventado por volta do século XIV d.C., por um teólogo alemão totalmente obscuro. Cerca de 150 anos depois, Jean Calvin, pai do Calvinismo, e Ignatius Loyola, o fundador da Ordem Jesuíta, independentemente um do outro, pegaram na ideia e incorporaram-na nas suas regras para todos os membros dos seus grupos.” (Drucker, 2000, p. 153).

Mais recentemente, nas décadas de 1990 e 2000, o sistema de avaliação 360° foi posto em causa através da dúvida se era realmente relevante, marcante e perdurável para as instituições e pessoas, ou se era mais uma teoria da moda (Santos, 2020). Essa suspeita não se confirmou, muito pelo contrário, visto que, presentemente, este sistema é considerado uma área de prática teoricamente fundamentada, altamente investigada e bem estabelecida, que revelou ter um considerável impacto no desempenho individual, de grupo e organizacional (Church et al., 2019).

A repercussão enunciada é evidente com a leitura da seguinte frase: “O grande impacto da Avaliação 360° deve-se ao vácuo deixado por outros métodos como, por exemplo, o método tradicional de avaliação “*top-down*”, no qual a tarefa de avaliar o desempenho do empregado recaía somente sobre o superior imediato” (Craide & Antunes, 2004, p. 5).

Posto isto, compreende-se que este sistema adveio da necessidade de colmatar as falhas praticadas pelos modelos tradicionais de avaliação, visto que corresponde à

combinação das opiniões e pareceres realizados pelo superior hierárquico, pares e subordinados, em contraste com a auto-avaliação do funcionário (Craide & Antunes, 2004). Ao aumentar o número de ajuizadores, e pelo facto das respostas serem oriundas de várias fontes, o sistema é melhorado, tornando bastante verosímeis as informações prestadas relativamente ao desempenho do avaliado (Pontes, 2002).

Certos estudos assinalam que o desenvolvimento da capacidade de liderança pode ser claramente aperfeiçoada pela utilização de feedback de qualidade de subordinados, pares e superiores (Fiscus, 2011). Para além disso, este sistema adita a possibilidade de ceder proveitos às instituições, como a possibilidade de tomar conhecimento do estágio corrente das competências organizacionais e da equipa, conferindo quais os valores que devem ser exercidos (Craide & Antunes, 2004).

Este método de avaliação de desempenho, sendo realizado em torno de todos aqueles que se relacionam com o avaliado (Chiavenato, 2014), carece de ambientes democráticos e participativos para ser bem acolhido nas instituições (Marras, 2002).

Perspetivas

O sistema de avaliação da PSP encontra-se definido na Portaria n.º 9-A/2017, de 5 de Janeiro, e é designado de sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública (SIAD/PSP). O âmbito de aplicação deste modelo de avaliação abrange todos os titulares dos cargos policiais fixados na estrutura orgânica da PSP e a todo o pessoal com funções policiais na efectividade de serviço, subordinando-se aos princípios da coerência e integração; de responsabilização e desenvolvimento; de universalidade e obrigatoriedade; transparência e imparcialidade; e eficácia e eficiência.

Anualmente, é realizada a “avaliação de serviço que é da competência dos superiores hierárquicos imediatos e de segundo nível, designados por primeiro e segundo avaliadores, que no decurso do período a que se reporta a classificação, reúnam no mínimo seis meses de contacto funcional com o avaliado.” (Mendes, 2009).

O SIAD/PSP é o puro exemplo de um modelo de avaliação por competências que, conforme já aflorado neste estudo, possui inúmeras vantagens. Contudo, persistem algumas desvantagens que se desenrolam no processo de avaliação e que recaem sobre os avaliadores. Nesse prisma, de acordo com Carneiro (2023) é fundamental que os avaliadores identifiquem e corrijam os seus erros mais comuns, tais como: os efeitos *halo* e

horn (não permite identificar pontos de melhoria ou aperfeiçoamento); tendência central (inviabiliza a distinção dos desempenhos); efeito de recência (causa a desmotivação dos avaliados); fadiga ou rotina (prejudica a qualidade das avaliações); primeira impressão (avaliação injusta com base numa primeira impressão); impessoalidade (o risco é não operar uma avaliação distintiva das competências avaliadas); e negligência (face à má gestão, os avaliados não têm a percepção dos objectivos ficando desmotivados).

Quando estas falhas ocorrem e são detectadas pelo avaliado, conduzem à destruição da credibilidade do sistema e, por esta via, impedem a concretização dos objectivos que lhe estão subjacentes, isto é, reconhecer, motivar e desenvolver os trabalhadores (Camara *et al.* 2007).

Para que tal não ocorra, e contrapondo este modelo de avaliação, elenca-se o método de avaliação 360°, que, ao possuir inúmeros avaliadores, não têm tendência a ter as repercussões elencadas.

Craide & Antunes (2004) constataram que após a implementação da avaliação de competência 360°:

“(...) se verificou que todas as empresas pesquisadas perceberam mudanças após a implantação (...). Destaca-se ainda que essas mudanças refletiram positivamente para a organização, pelo fato da ferramenta estimular a evolução profissional dos executivos e, principalmente, o ganho por haver maior credibilidade e foco nos processos de recursos humanos. Diante disso, é conveniente salientar que todas as empresas conseguiram alcançar os objetivos propostos com a implantação da Avaliação de Competências 360° (...) sendo esse um importante indicador das mudanças positivas ocorridas. Não houve o apontamento de nenhum aspecto negativo pelas empresas com a adoção da Avaliação de Competências 360°(...)” (p.25).

Conclusão

Face ao que antecede, e em conformidade com o que foi verificado, ao longo do trabalho, constata-se que actualmente o SICPSP encontra-se sobrecarregado de incumbências e o seu pilar fundamental - os recursos humanos - encontra-se a diminuir significativamente. Por outro lado, as exigências da criminalidade, cada vez mais especializada e complexa, não permite ao SICPSP aligeirar a produtividade, eficácia e eficiência, nem cessar as modernizações e definições estratégicas para o futuro.

Por conseguinte, não pode o SICPSP estagnar face a um aumento da criminalidade, a qual está em permanente mutação, revelando-se cada vez mais sofisticada e imune aos rotineiros métodos de investigação; ficar aquém de outros Órgãos de Polícia Criminal, que se procuram manter em constante progresso; e/ou perder competências de investigação, perante a impossibilidade de dar uma resposta cabal a todas as solicitações.

Este acervo de consequências negativas, para o SICPSP em particular, e para a PSP em geral, urge adoptar soluções, ainda que de forma ponderada e vincada. Porém, nem sempre é exequível proceder a mudanças rápidas em organizações da dimensão e complexidade da PSP, considerando os custos elevados associados (exemplo: aumento dos recursos humanos no SICPSP está intimamente ligado a um acréscimo salarial) e a morosidade em determinados procedimentos (exemplo: dotar Polícias com um curso que lhe permita desempenhar funções na área de IC).

A aplicação do modelo de gestão por competências, incluído na fase da avaliação de desempenho, com recurso ao método de avaliação de 360° é, ao contrário do antedito, uma solução de baixo custo e com uma rapidez relativa, pois a implementação deste modelo deve ser bem estruturada e avaliada.

Teoricamente, a aplicação deste modelo no SICPSP permite alcançar e definir vários eixos na prossecução de uma actividade investigatória, cada vez mais temperada por profissionais motivados pelas tarefas que desempenham, através de: uma retenção de talentos, contrariando uma tendência acentuada de saída de polícias especialistas nesta área policial; potenciar e valorizar os profissionais ao coloca-lo no centro de decisão e explorar os seus maiores atributos, atribuindo-lhe tarefas para as quais se sente mais capaz; motivar os colaboradores, ao demonstrar de que a sua opinião conta, é relevante e considerada na tomada de decisões; melhorar o desempenho dos gestores, o qual deve assentar num permanente *feedback* do impacto das suas decisões, quer no que concerne à sua liderança voltada para dentro, quer no que diz respeito à qualidade do trabalho por si desenvolvido, e que tem reflexo na percepção das entidades externas, relativamente ao Departamento Policial que lidera; entre outras.

Portanto, a gestão por competências 360° pode tornar-se num importante instrumento de gestão de desempenho no SICPSP e, quiçá, na PSP.

Como sugestão para futuros estudos em torno deste tema, recomenda-se uma análise intensiva e sistemática auxiliada por um estudo de caso.

Referências bibliográficas

- Alves, B. (2005). *A Investigação Criminal na PSP: Contributo para um melhor desempenho policial*. [Tese de Licenciatura em Ciências Policiais]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. 13ª Ed.
- Benetti, K. C., Girardi, D. M., Dalmau, M. B. L., Melo, P. A., & Parrino, M. D. C. (2007). *Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT-Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica*. *Revista de Ciências da Administração*
- Boyatzis, R. E. (2017). *Competencies in the 21st century*. *Journal of Management Development*.
https://www.researchgate.net/publication/228612518_Competencies_in_the_21st_century
- Boyatzis, R. E. (2008, January). *Competencies in the 21st century*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/228612518_Competencies_in_the_21st_century
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2014). *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. *Revista Do Serviço Público*, 56(2), 179–194.
<https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?*. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15
- Braz, J. (2009). *Investigação Criminal – A Organização, o Método e a Prova – Os Desafios da Nova Criminalidade*. Almedina.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4.ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., & Leite, J. B. D. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Carneiro, F. (2022). Comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2023 durante as aulas da Disciplina de Gestão e Liderança de Recursos Humanos do 5º Curso de Comando e Direcção Policial.
- Carvalho, R. S. (2011). *A Gestão do Desempenho Policial: importância do feedback*. *Revista brasileira de ciências policiais*

- Castro, A. (2018). *Gestão por Competências na BlueFile*. [Dissertação de Mestrado, IPC].
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Gomes, J. F. S., Marques, C. A., & Rego, A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo. (Obra original publicada em 2008).
- Circular do DEPIPOL n.º 1719/2003. (2003). DN/PSP.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). São Paulo: Manole.
- Church, A. H., Bracken, D. W., Fleenor, J. W., & Rose, D. S. (2019). *Handbook of Strategic 360 Feedback*. Oxford University Press.
- Craide, A. & Antunes, E. D. (2004). *Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- Competências. (2023, 19 de Fevereiro). Em Infopédia.
<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/compet%C3%A2ncias>
- Decreto-Lei n.º78/87, de 17 de fevereiro. Diário da República: I Série A, n.º40/1987.
<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/78-1987-662562>
- Decreto-Lei n.º81/95, de 22 abril. Diário da República: I Série A, n.º95/1995.
<https://dre.pt/dre/detalhe/diario-republica/95-1995-104880>
- Despacho n.º 20/GDN/2009. (2009). DN/PSP
- Druker, P. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*. Barcelos: Livraria Civilização Editora.
- Durand, T. (1998). *Forms of incompetence*. Oslo: Norwegian School of Management.
- Ferreira, R. (2001). *A Investigação Criminal na PSP – Contributo para a sua estrutura e organização*. [Tese de Licenciatura em Ciências Policiais]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Fiscus, J. M. (2011). *360 Degree Feedback Best Practices and the Army's MSAF Program*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa.
<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA559989.pdf>
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Library of Congress.
- Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des Compétences* (2ª ed.). Paris: Éditions D'organisation.
- Lei 49/2008, de 27 de agosto. Diário da República: I Série, n.º165/2008.
<https://dre.pt/dre/detalhe/lei/49-2008-453255>

Lei 53/2007 de 31 de agosto. Diário da República: I Série, nº168/2007.

<https://dre.pt/dre/detalhe/lei/53-2007-641142>

Lourenço, V. (2009). Cadeira de Organização da Investigação Criminal. Escola Prática de Polícia.

Marras, J. (2002). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (6.^a ed.). São Paulo: Futura.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist* 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Mendes, J., & Sarmiento, M. (2009). *A importância da gestão de competências nas organizações*. Repositório das Universidades Lusíada
<https://doi.org/10.34628/1ctm-m982>

Mendes, J. F. S. (2009). *Gestão de competências: um modelo de avaliação de desempenho para a Polícia de Segurança Pública*. [Dissertação de Doutoramento, UL].

NEP OPSEG/DEPIPOL/02/03. (2000). DN/PSP

NEP OPSEG/DEPOP/04/02. (2000). DN/PSP

Oliveira, J. (2010). *Reflexões sobre a atribuição da competência de investigação criminal à PSP: Futuro da investigação criminal*. [Dissertação de Mestrado, ISCPSI].
Repositório Comum.

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32175/1/TESE%20FINAL%20-%20JOEL%20OLIVEIRA.pdf>

Pinto, V. B. (2010). *A introdução da componente da avaliação a 360 graus nos sistemas de avaliação dos ramos das FFAA: Uma realidade ou utopia*. Instituto de Estudos Superiores Militares

Pontes, B. R. (2002) *Avaliação de Desempenho: Métodos de Avaliação individual e de equipas* (8.^a ed.). São Paulo: LTR

Portaria nº 9-A/2017, de 5 de janeiro. Diário da República: I Série, nº4/2017.

<https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/9-a-2017-105711795>

Portaria nº 383/2008, de 29 de maio. Diário da República: I Série, nº103/2008.

<https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/383-2008-449175>

Portaria nº 416/2008, de 11 de junho. Diário da República: I Série, nº111/2008.

<https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/416-2008-449467>

Prates, D. (2022). Investigação Criminal na PSP: Um Plano Estratégico de Consolidação e de Futuro. *Revista Polícia Portuguesa*, V série 1 e 2, 50-54.

https://www.psp.pt/Documents/Revista%20Pol%C3%ADcia%20Portuguesa/PSP_SerieV_1e2_V3.pdf

- Rodrigues, P. M. G. (2017). Modelo de Gestão de Competências adaptado à Escola Naval. [Dissertação de Mestrado, EN].
- Ruano, A. M. (2007). *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Qualitymark Editora Lda.
- Santos, A. (2022). Cadeira de Investigação Criminal. 5º Curso de Comando e Direcção Policial.
- Santos, B. (s.d.). *O que são competências? Alento*.
<https://www.alento.pt/noticias/O-que-sao-competencias>
- Santos, L. (2014). *Cadernos do IESM, Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa.
- Santos, R. (2020). *Aplicabilidade do feedback 360 graus na metodologia de avaliação de desempenho de Oficiais utilizada pela Força Aérea Brasileira*. Instituto universitário militar.
- Sorano, G. A. (2009). Gestão Por Competências – Um Estudo de Caso na Companhia Brasileira de Alumínio. *Revista Da Faculdade de Administração E Economia*, 1(1), 30–65. <https://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v1n1p30-65>
- Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P. & Gomes, J. (2014). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas* (10.ª ed.). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence At Work, Models For Superior Performance*. New York: John Willey & Sons.
- Valente, M. M. G. (2004). *Regime Jurídico da Investigação Criminal* (2.ª ed.). Almedina