

# 03

## **Desafios da gestão de pessoas na administração pública: revisão bibliográfica sobre conceitos modernos da administração privada utilizados na administração pública**

## **Challenges in people management in public administration: bibliographic review on modern concepts of private administration used in public administration**

---

**Sirlei de Fátima Cordeiro**

*Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da Faculdade Sagrada Família*

**Rudy de Barros Ahrens**

*Docente do Curso de Administração, Doutor em Engenharia Produção pela UTFPR*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.98.3

## RESUMO

A administração pública utiliza os recursos públicos provenientes de impostos e outras taxas que os cidadãos recolhem, e fazem todo o gerenciamento da máquina pública. Uma das áreas de aplicação destes recursos é com pessoal, e para uma boa aplicação destes recursos devem ser sempre observados os princípios constitucionais da Administração Pública, bem como um bom planejamento estratégico, visando a otimização do serviço público, alocando profissionais certos para o desempenho da função, bem como evitar desvios de função, o que podem gerar consequências inclusive jurídicas. O objetivo deste estudo foi verificar se conceitos modernos da administração privada podem ser utilizados na administração pública, visando uma melhor prestação de serviços aos cidadãos. Utilizou-se a metodologia qualitativa, por meio de pesquisas exploratórias em livros, artigos científicos, revistas, jornais, leis, e outros meios de informação. Como resultados obteve-se que o Estado, especialmente na segurança pública não aplica muitos conceitos de gestão de pessoas, geralmente porque a função vem atrelada legalmente ao cargo.

**Palavras-chave:** gestão pública. gestão de pessoas. conceitos. estado. SESP.

## ABSTRACT

The public administration uses public resources from taxes and other fees that citizens collect, and manages the entire public machine. One of the areas of application of these resources is with personnel, and for a good application of these resources, the constitutional principles of Public Administration must always be observed, as well as a good strategic planning, aiming at the optimization of the public service, allocating the right professionals for the performance of the function, as well as avoiding deviations from function, which can have legal consequences. The objective of this study was to verify if modern concepts of private administration can be used in public administration, aiming at a better provision of services to citizens. A qualitative methodology was used, through exploratory research in books, scientific articles, magazines, newspapers, laws, and other means of information. As a result, it was found that the State, especially in public security, does not apply many concepts of people management, usually because the function is legally linked to the position.

**Keywords:** public management. people management. concepts. state. SESP.

## INTRODUÇÃO

A administração pública vem buscando uma transformação, tentando quebrar a imagem tradicional de ineficiente e burocrática, para assim, vir a consagrar uma nova forma de gestão, apoiada por princípios compatíveis com as exigências da situação socioeconômica atual. Neste contexto, a gestão de pessoas na área pública tem uma função estratégica, uma vez que deve buscar o alinhamento entre os objetivos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas.

Exigem-se, atualmente, pessoas cada vez mais preparadas, com competências essenciais para enfrentar os desafios emergenciais e, evidentemente, também demandam organizações preparadas a oferecer condições adequadas ao desenvolvimento dessas competências. (SILVA, 2017, p. 02)

Deste modo, de caráter geral, as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, enquanto outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados.

Neste sentido o problema que norteou esse artigo foi: Quais são os desafios da Gestão de Pessoas para que possa ocorrer avanços na Administração Pública Estadual para que modelos burocráticos sejam superados, dando lugar ao modelo de administração gerencial permitindo que o setor público se torne mais eficiente e tenha mais qualidade na gestão?

A forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de recursos humanos. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas (RESENDE, 2002). É necessário substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo.

Para responder tal problema estabeleceu-se como objetivo geral: verificar se conceitos modernos da administração privada podem ser utilizados na administração pública.

Este trabalho justifica-se pela importância de identificar o real papel do setor de RH dentro das organizações públicas, bem como outras ferramentas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Gestão pública

Para responder ao problema proposto, há que se levar em consideração diversos conceitos, referentes ao tema. Um deles seria o conceito de Administração pública, como o próprio nome diz, é como o governo coordena os gastos, aplicações, investimentos, provenientes de arrecadações principalmente de impostos pagos pelos cidadãos. Ela é dividida em administração pública direta e indireta. A direta, segundo Bulos (2007, p. 642) “é o conjunto de órgãos ligados à estrutura do Poder Executivo de cada uma das esferas governamentais autônomas que formam a administração centralizada”. Na administração federal fazem parte a Presidência da República e os Ministérios, e toda a assessoria. Na estadual, fazem parte a Governadoria e Secretarias Estaduais. E na municipal, é composta pelo prefeito e seus secretários municipais.

Ainda conforme Bulos (2007, p. 643) a administração indireta “são os órgãos integrados das entidades personalizadas de prestação de serviços ou exploração de atividades econômicas vinculadas ao Poder Executivo Federal, Estadual ou Municipal.” Fazem parte, portanto, as autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

A Administração Pública, com este termo, foi instituída pela Constituição Federal de 1988. Bulos (2007) explica que existe um capítulo inteiro para ela. Inclusive estão ali insculpidos os princípios a que deve a Administração se submeter no exercício dos seus poderes: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Se algum ato administrativo ferir algum destes princípios, será ele nulo de direito, não ficando obrigado o administrado à sujeição.

Também os Estados, ao editar suas normas, devem observar os cinco princípios consti-

tucionais relativos à Administração Pública. (DI PIETRO, 2009)

Já nas empresas privadas, os princípios constitucionais da administração pública não são fundamentos. As empresas privadas são mais dinâmicas, não muito atreladas a burocracia.

Modernamente, as empresas privadas vêm modificando suas maneiras de gerir seus empregados. Modernos conceitos da administração, tais como gestão de pessoas. O setor de recursos humanos, atuando de forma diferente do passado, hoje tem outro foco, busca valorizar, apoiar, engrandecer o colaborador, de forma que ele preste seus serviços de maneira eficiente e com melhores resultados.

## Gestão de pessoas

Alguns conceitos da gestão de pessoas, como recompensa, desenvolvimento pessoal e capacitação, podem e devem ser aplicados na administração pública, pois são maneiras de aprimorar o serviço de prestação do serviço público.

Especificamente sobre gestão de pessoas, Mascarenhas (2020, p. 32) relata que esta deve ter uma atuação estratégica e que não atue somente em atividades de rotina, para que possa contribuir efetivamente para a formulação e a implementação das estratégias organizacionais de curto, médio e, principalmente, de longo prazo.

Com uma competente gestão de pessoas, melhoram-se os resultados, sempre observado o clima organizacional, que deve ser positivo. Chiavenato (2006) define clima organizacional:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. (CHIAVENATO, 2006, p.273).

Lacombe (2008) em artigo com a metodologia de entrevista, obteve vários resultados relativos à gestão de pessoas, sendo um deles:

Outro ponto observado diz respeito aos modelos de Gestão de Pessoas: quatro das empresas pesquisadas apresentam um modelo de gestão bastante próximo ao Departamento de Pessoal, ou do tipo administrativo, conforme descrito por Youndt *et al.* (1996). Ou seja, uma Gestão de Pessoas pouco planejada e orientada por aspectos e pela legislação. Dessas empresas, três se encontravam em processo de mudança para um modelo mais estruturado e focado no negócio. A mudança é bem-vinda para os entrevistados dessas três empresas, pois, além de ser conduzida com o objetivo de trazer melhores resultados, pode conferir maior importância à área de Gestão de Pessoas. (LACOMBE, 2008, p. 03)

Trazendo para a gestão de pessoas na administração pública, vê-se que são utilizados conceitos de gestão clássica de pessoas, com utilização de legislação, externa e interna, com atos e regulamentos próprios, na maioria “engessando” o serviço público, não aproveitando competências próprias dos servidores.

## Legislação estrutural da Polícia Militar do Paraná

A Polícia Militar do Paraná, é órgão integrante da Administração Pública direta, fazendo parte do Executivo estadual. E como tal, suas condutas estão atreladas ao princípio constitucional administrativo da legalidade. Ou seja, tudo que fizer, todos os atos que tomar, deverão

estar estritamente ligados à legalidade. Os princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) são corolários para a atividade policial militar.

Para a prestação de serviços de segurança pública, a polícia militar do Paraná, que existe desde 1854, tem uma gama de leis, decretos, regulamentos, portarias e normas. A diferença entre empresa pública e privada está especialmente neste princípio da legalidade. Porque uma lei que regula uma instituição, às vezes não deixa brechas para a utilização de modernos conceitos de administração, como veremos. A Lei Estadual nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 (Lei de Organização Básica), dispõe sobre a organização da PMPR e estabelece as funções existentes. Também o Decreto Estadual nº 7339, de 08 de junho de 2010, que aprovou o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná – RISG, sendo este Decreto que disciplina as funções institucionais, tipificando as atribuições dos militares estaduais:

Art. 1º O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Estado do Paraná (RISG/PMPR) disciplina as atribuições inerentes às diferentes funções e encargos institucionais, regulando os trabalhos internos, os serviços gerais, além de estabelecer normas relativas aos símbolos institucionais. (PARANÁ, 2010)

Mais adiante ver-se-a que com o acúmulo de funções, fica muito difícil de desenvolver com eficiência todas elas. Tudo por causa de já estar determinada a função e cargo de quem a proverá.

A competência para legislar sobre normas gerais de organização, efetivos, material bélico, garantias, convocação, mobilização, inatividades e pensões das polícias militares e dos corpos de bombeiros militares é da União, de acordo com o inciso XXI do Art. 22 da Constituição Federal.

Os Comandantes-Gerais das Polícias Militares são os responsáveis, em nível de Administração Direta estadual, pela administração e emprego da Corporação, o que os fazem por meio de normas e regulamentos internos, tudo em consonância com a Lei Maior.

Sob essa perspectiva, a Lei Estadual nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 (LOB), em seu art. 4º, estabelece que a administração, o comando e o emprego da Corporação são da competência e responsabilidade do Comandante-Geral, assessorado e auxiliado pelos órgãos de direção.

Quanto ao Quadro Organizacional – que define funções e cargos em toda a PMPR, os artigos 56 e 57 da LOB, definem:

Art. 56. O efetivo da Polícia Militar será fixado na lei de fixação dos efetivos da Polícia Militar do Estado do Paraná que, será proposta pelo Governador do Estado à Assembleia Legislativa, com observância da legislação específica.

Art. 57. Respeitado o efetivo fixado em Lei, cabe ao Comandante-Geral aprovar os Quadros de Organização (QO), elaborados pela 1ª Seção do Estado-Maior da Corporação, com observância da legislação específica. (PARANÁ, 2010)

Já o art. 63 da mesma Lei, preceitua que as Unidades da Corporação serão criadas por ato específico do Governador do Estado, sendo que a estrutura de cada Unidade, para cada área, é estabelecida anteriormente à sua criação legal, mediante estudos técnicos, assim sendo, a estrutura organizacional indispensável para suprir as necessidades de cada região do Estado e para cada serviço existente na Corporação é determinada por Decreto Governamental, res-

tando ao Comandante-Geral, mediante Portaria, distribuir os cargos previstos em lei, atribuindo funções a todos esses cargos.

O que se observa, é que nos últimos anos foram criadas algumas Unidades Policiais Militares, porém, sem o aumento do efetivo policial, ficando assim, algumas funções sendo exercidas pelo mesmo servidor.

O efetivo fixado, por meio da Lei nº 18.662, de 2015, é de 27.948 (vinte e sete mil, novecentos e quarenta e oito) entre policiais e bombeiros militares. Esta Lei distribui o efetivo pelos Postos (quadros de oficiais) e Graduações (quadros das praças) previstos nas diversas Unidades que compõem a Corporação. Abaixo conforme Tabela 1 é possível verificar o resumo do quadro de oficiais.

**Tabela 1**

<b>RESUMO DOS QUADROS DE OFICIAIS – ANEXO I</b>							
QUADROS	CEL	TC	MAJ	CAP	1º TEN	2º TEN	SOMA
QOPM	16	56	132	333	338	354	1229
QOBM	5	21	53	96	107	108	390
QOS – MÉD.	1	5	6	6	25	-	43
QOS – DENT.	1	2	7	8	23	-	41
QOS – BIOQ.	-	2	1	1	3	-	7
QOS - VET	-	-	-	3	2	-	5
QOA/QEOPM	1	6	12	15	33	108	175
QCPM	-	-	-	-	1	-	1
QO MÚS.	-	-	-	1	1	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>92</b>	<b>211</b>	<b>463</b>	<b>533</b>	<b>572</b>	<b>1895</b>

<b>RESUMO DAS PRAÇAS POR QUALIFICAÇÃO POLICIAL-MILITAR GERAL – ANEXO II</b>						
GRAD. QPMG	ST	1º SGT	2º SGT	3º SGT	CB/SD	SOMA
1 – PRAÇAS PM	231	390	825	1860	17917	21223
2 – PRAÇAS BM	122	184	177	631	3716	4830
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>574</b>	<b>1002</b>	<b>2491</b>	<b>21633</b>	<b>26053</b>

**Fonte: Paraná (2015)**

Parte-se do princípio que os cargos e funções criados se amoldam ao número de efetivo previsto na legislação. Porém, existe grande defasagem no efetivo, ocorrendo em muitos casos o acúmulo de funções, onde um só servidor responde por mais de uma função, gerando direitos, que são buscados na justiça.

Os desvios de funções têm motivado um grande número de demandas judiciais no Estado do Paraná, principalmente nos casos em que a função é de posto ou graduação acima daquela que o militar que a está exercendo possui. A jurisprudência tem mostrado que as ações estão sendo decididas a favor do militar desviado da função, tendo o governo estadual arcado com indenizações.

Observe-se:

Agravo interno. servidor público estadual. policial militar. ação de cobrança. policial militar ocupante do cargo de aspirante à oficial designado para exercer função de chefe de p3 do batalhão de polícia de fronteira. ausência de pagamento do subsídio correspondente.

exercício de desvio de função incontroverso nos autos. aplicação da súmula 378 do stj. dever de pagar as diferenças salariais havidas. precedentes desta turma recursal. recurso conhecido e não provido. (TJPR - 4ª Turma Recursal - 0006188-36.2018.8.16.0170 - Toledo - Rel.: juiz de direito da turma recursal dos juizados especiais tiago gagliano pinto alberto - J. 02.05.2022).

Recurso inominado – decisão monocrática – juizado especial da fazenda pública – servidor público estadual – policial militar – subcomandante e comandante do 26º bpm para exercer a função de major e tenente coronel – desvio de função configurado – direito da parte reclamante ao recebimento das diferenças salariais – art. 3º, inciso x, da lei 17.169/12 – art. 118 da lei 1.943/54 – aplicação da súmula 378 do stj – sentença mantida.

Recurso conhecido e desprovido. Com arrimo no artigo 932 do Código de Processo Civil, em liame com a Súmula sob o nº 568 do Superior Tribunal de Justiça e na forma estabelecida do artigo 12, inciso XIII, do Regimento Interno das Turmas Recursais dos Juizados Especiais deste Tribunal, os quais permitem ao relator dar prosseguimento ao recurso quando houver entendimento dominante acerca do tema, passo a julgar monocraticamente o caso abordado nos autos. (TJPR - 4ª Turma Recursal - 0005137-07.2020.8.16.0174 - União da Vitória - Rel.: Juiz De Direito Da Turma Recursal Dos Juizados Especiais Marco Vinicius Schiebel - J. 12.04.2022)

Recurso inominado. Direito administrativo. Ação condenatória. Polícia militar. Soldado da pmpr. Desvio de função. Exercício da função de auxiliar da 2ª seção – p2 do bpfron e auxiliar da 4ª seção do bpfron/subcg. Função atribuída ao posto de cabo, 3º sargento e 2º sargento. Quadro organizacional estabelecido pelo comandante-geral. Necessidade de observância das funções e encargos atribuídos à cada posto militar. Êxito em comprovar fatos constitutivos do direito do autor, nos termos do artigo 373, i do cpc. Desvio funcional reconhecido. Ausência de pagamento pelo trabalho exercido. Diferença de subsídio devido pelo exercício de encargo adicional. Súmula 378 do stj. Sentença mantida. Recurso conhecido e desprovido. (TJPR - 4ª Turma Recursal - 0002432-28.2020.8.16.0112 - Marechal Cândido Rondon - Rel.: Juiz De Direito Da Turma Recursal Dos Juizados Especiais Aldemar Sternadt - J. 28.03.2022)

Conforme a jurisprudência exposta, o poder judiciário está decidindo em favor do servidor que está sendo alocado em função diferente ao seu cargo, por decisão estatal. E assim, ao ter que pagar essas diferenças salariais e indenizações, justifica-se uma reanálise da aplicação dos conceitos administrativos de gestão de pessoas na área da secretaria de segurança pública estadual, em especial a polícia militar. Se fosse deixado aberto o cargo, não explicitando a graduação ou posto, poderia ser suprida a função por alguém qualificado, não importando o seu cargo.

## METODOLOGIA

Quanto à natureza, tratou-se uma pesquisa básica, pois de acordo com Boaventura (2009, p.56), “é a investigação que procura aumentar o conhecimento sobre o homem, a natureza e a própria humanidade”. Sendo assim, é a pesquisa que busca ampliar o conhecimento que temos do mundo e tudo o que o forma.

Quanto aos objetivos foi uma pesquisa de análise bibliográfica a respeito do tema utilização de conceitos administrativistas de gestão de pessoas na administração pública.

Desta forma a respeito da abordagem do problema, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativa, nestes termos Minayo (2002) relata:

A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. O conjunto de dados quantitativo e qualitativo, porém, não se opõe.

Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida porPoe eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia. (MINAYO, 2002, p.22)

Assim, pretendeu-se analisar dados colhidos em literatura publicada, especialmente os conceitos da moderna gestão de pessoas, e examinar se estes conceitos podem ser aplicados na esfera pública estadual, visando otimização do trabalho, e evitar possíveis desvios de funções e as consequências destas, especialmente jurídicas. Nos resultados e discussões precisa aparecer isso

De acordo com os procedimentos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Para Gil (2008, p. 50) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”

Para a realização deste buscou-se artigos nas bases científicas do Google Acadêmico, Scopus e Scielo com a palavra chave “gestão de pessoas”, “administração pública” e “segurança pública”. A pesquisa foi realizada do dia 28/3/2022 até 21/4/2022, obtendo-se 162 artigos publicados nos últimos 3 anos. Destes 162 artigos foram lidos os resumos e excluídos 120 pois não possuíam relação com o tema, sobrando 42 artigos dos quais foram lidos e embasados para a realização deste trabalho.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na bibliografia pesquisada, encontrou-se artigos publicados, em que se discutia a utilização da gestão de pessoas na administração pública, bem como jurisprudência que enfatiza o direito à indenização financeira, caso o servidor esteja prestando serviços com acúmulo ou desvio de função.

Klafke (2017) discutiu em artigo conceitos de administração pública, tais como os princípios constitucionais, legalidade, moralidade, publicidade, a impessoalidade e eficiência. Para ela, a gestão de pessoas na área pública é papel estratégico, que objetiva trabalhar os objetivos da política de desenvolvimento de pessoas e planos estratégicos na organização pública. Um dos principais desafios para os gestores é motivar os servidores. Na área privada o departamento de Recursos Humanos busca a valorização, capacitação e desenvolvimento de pessoas, com a finalidade de humanização das organizações, bem como utilizar os conceitos de gestão por competência, em que se coloca cada indivíduo onde possa ser mais eficiente, com suas qualificações, visando melhores resultados.

Observamos, entretanto, que na segurança pública, devido já haver quadros pré-definidos a serem ocupados por funções específicas, às vezes pode ter alguém mais qualificado, porém não atingiu ainda aquela graduação, então não pode ser alocado naquela função, recebendo o subsídio da função, e não do cargo.

Souza (2018) analisou em seu artigo, mostrando a gestão de pessoas (que é utilizado em empresas privadas) e que são aplicadas nas organizações públicas. Tanto na administração privada como na pública, os objetivos são os mesmos, isto é, a melhor prestação de serviços ao cliente, no caso da administração pública, ao cidadão. Porém, relata a autora, que existem algumas dificuldades na administração pública em aplicar conceitos privados na gestão de pessoas, e um deles é o da estabilidade, em que às vezes faz com que o servidor seja mais relutante a

mudanças.

A estabilidade para o servidor é bom, porém entendemos que para a administração pública pode ser prejudicial, pois o servidor fica “sossegado” que não será demitido por qualquer coisa, somente após processo legal. Esta estabilidade às vezes leva o servidor a não buscar aprimorar-se, em não trazer novidades para a prestação do serviço público, que é o mesmo há séculos.

Bandeira (2016) ao elaborar estudo sobre a utilização da Gestão de Pessoas no Exército Brasileiro como forma de motivar os militares em suas atribuições, analisou as possíveis causas para a evasão de militares do Exército Brasileiro, e que vão para outra área profissional. Relata que os serviços militares têm várias nuances, dificuldades, e que nem sempre é possível aplicar os conceitos de gestão de pessoas nesta área.

A área militar é mais “engessada” ainda, dentro da administração pública. Devido aos conceitos de hierarquia e disciplina, existe toda uma estrutura hierárquica para tomada de decisões, dificultando processos modernos e inovadores.

Silva (2015) em artigo apresentado à Escola Superior de Guerra, apresenta conceitos, características, vantagens e dificuldades relacionadas à Gestão de Pessoas por Competências. A busca por uma eficaz Gestão por Competências, diz muito em utilizar a pessoa certa no lugar certo. Quando existe este posicionamento, certamente os melhores resultados aparecerão. Fala o autor também, que é natural do ser humano a resistência a mudanças. Dentro da área profissional também. E conclui que, no Exército Brasileiro, deve haver constante revisão dos cargos e funções, para melhor aplicação por competências em cada área.

Exemplificando, um servidor militar pode ter formação em outras áreas acadêmicas, porém nem sempre será utilizado esse conhecimento na área militar, devido ao “engessamento” de cargos e funções, por meio dos Quadros Organizacionais. Ou, para piorar, pode até ser utilizado militar de cargo inferior, em funções superiores, porém recebendo o mesmo valor de subsídio do cargo inferior. Aí que o judiciário será acionado para que determine ao Estado o pagamento pela função e não pelo cargo, como visto em inúmeras jurisprudências.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do analisado em termos de bibliografia na área administrativista, bem como na legislação institucional militar, observa-se a necessidade de adaptação na área administrativa pública, para a melhor execução da prestação do serviço público, bem como o melhor aproveitamento de pessoal, conforme qualificações pessoais.

Ainda, vê-se também a necessidade de um programa de contratação continuada de acordo com os claros deixados nos quadros em decorrência da inatividade, exclusão e ascensão profissional, com o imediato preenchimento do cargo, para que não existam grandes divergências no número de funções vagas e número do efetivo, evitando-se o acúmulo de funções.

Assim, conclui-se que para a utilização de conceitos de gestão de pessoas, em especial gestão de competências, dentro da área da segurança pública, deveria haver mais elasticidade na possibilidade de aplicação de graduação inferior, porém com qualificação específica na área,

e recebendo a diferença salarial entre os cargos, para que pudesse haver modernização da estrutura, bem como do atendimento ao público.

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, R. J. A utilização da Gestão de Pessoas no Exército Brasileiro como forma demotivar os militares em suas atribuições, 2016
- BOAVENTURA, E. M. Metodologia da Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL, Constituição Federal/88. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm), acesso em 21 fev. 22.
- BULOS, Uadi Lammêgo. Constituição Federal Anotada. - 7. ed. rev. e atual. até a Emenda Constitucional n. 53/2006. - São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, I. Administração geral e pública. 6 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- DI PIETRO, M. S. Z. Direito Administrativo. - 22. ed. - São Paulo: Atlas, 2009
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- KLAFKE, E. G. Gestão de pessoas na administração pública. - Simpósio Sul Matogrossense de Administração, 2017.
- LACOMBE, B. M. B. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/TF95xtH5cWsKxg8Wv7G36kC/?lang=pteformat=pdf>, acesso em 21 fev. 22.
- MASCARENHAS, A. O. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. Cengage Learning, 2020.
- MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- PARANÁ, Decreto nº 7339/2010. Aprova o Regulamento Interno e de Serviços Gerais da PMPR. Disponível em <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibirecodAto=56657eindice=1etotalRegistros=1edt=23.10.2018.15.35.45.527>, acesso em 10/02/2022.
- PARANÁ, Lei nº 16.575. Lei de Organização Básica da PMPR. Disponível em <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibirecodAto=56275eindice=1etotalRegistros=1>, acesso em 10/02/2022.
- PARANÁ, Lei nº 18.662/2015. Fixa o efetivo da PMPR. Disponível em <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibirecodAto=151099eindice=1etotalRegistros=203edt=18.4.2022.14.42.30.252>, acesso em 10/02/2022.
- RESENDE, E. Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades. Rio de Janeiro, Qualitymark; ABRH-Nacional, 2002.

SILVA, Adilson Gomes. Gestão de Pessoas por Competências: Uma ferramenta estratégica – Rio de Janeiro: ESG, 2015

SILVA, Thiago Balduino da. Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 301-312, Setembro de 2017. ISSN:2448-0959

SOUZA, E. R. L. Gestão de Pessoas no Setor Público, 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ. Jurisprudências. Disponível em <https://portal.tjpr.jus.br/jurisprudencia/publico/pesquisa.do?actionType=pesquisar>, acesso em 10/03/2022.