



# SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE CONCURSOS PÚBLICOS

Mesa redonda “Avaliação de competências:  
o hoje e o futuro”

O recrutamento policial baseado em  
competências é possível no Brasil?

DPF Andersson Pereira dos Santos  
Brasília, 03 de junho de 2025



## Competências:

O conceito que tem aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial, é de que as **competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional** (Durand, 2000; Nisembau, 2000; Santos, 2001).

Fonte: (Freitas & Brandão, 2006)





## Competências:

A competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

O **CONHECIMENTO** corresponde a um conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente. Esse esquema lhe permite “entender o mundo” e causa um impacto em seu julgamento ou comportamento.

É o **saber** que a pessoa acumulou ao longo da vida.

Fonte: (Freitas & Brandão, 2006)



## Competências:

A **HABILIDADE**, por sua vez, está relacionada à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (Durand, 2000).

As habilidades podem ser classificadas como (Bloom et al., 1979; Gagné et al., 1988):

- **Intelectuais**, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização de informações; e
- **Motoras ou manipulativas**, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular.

Fonte: (Freitas & Brandão, 2006)



## Competências:

- A **ATITUDE**, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 2000).
- As atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal.
- O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição, em relação a algo.
- Está relacionada a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações.

Fonte: (Freitas & Brandão, 2006)



## Como podemos avaliar as dimensões das competências:

### Conhecimento

#### Testes objetivos

- Múltipla escolha
- Verdadeiro e falso
- Associação

#### Testes de respostas construídas

- Preenchimento de lacunas
- Produção de ensaios
- Resolução de problemas

### Habilidades e comportamentos

#### Teste direto do desempenho esperado

#### Análise de indicadores existentes no contexto

#### Avaliações baseadas em observação direta (com uso de escala)

#### Avaliações baseadas em observação direta (com lista de verificação)

#### Avaliações baseadas em observação indireta

#### Testes com produção de resultados de aprendizagem (portfólios, exibições de trabalhos, relatórios)

### Atitudes

#### Observação do comportamento

#### Avaliação de atitudes por meio de questionários e escalas

#### Entrevistas

Fonte: (Abbad, Zerbini, Carvalho & Menezes, 2006)

Fonte: Adaptado de Morrison, Ross e Kemp (2001).



## O recrutamento policial no mundo:

- Atrair **candidatos qualificados e motivados** para carreiras policiais é um desafio para as forças policiais (Gibbs, 2019).
- O serviço policial envolve o uso de armas e a execução de **atividades sensíveis na sociedade**, como o uso da força e a restrição de direitos e liberdades (Guffey, Larson, Zimmerman & Shook, 2007).
- Por esse motivo, a seleção de pessoal qualificado impacta não apenas o combate ao crime, **mas também melhora a interação com a comunidade e a responsabilização policial** (Henson et al., 2010).



## O recrutamento policial no mundo:

- Os critérios de seleção para cargos policiais são divididos em requisitos formais, físicos, médicos e psicológicos (Santos, 2023).
- Os **requisitos formais** são estabelecidos pela legislação que rege as forças policiais, considerando a natureza dos cargos a serem preenchidos, como o limite de idade para ingresso ou o nível de escolaridade (Caglar, 2004; Kringen & Kringen, 2015; Lombardi, Laureano & Estender, 2018).
- A aplicação de provas escritas para avaliar os **conhecimentos** dos candidatos é um procedimento comum em processos seletivos policiais (Gaines & Falkenberg, 1998).



## O recrutamento policial no mundo:

- Os requisitos de **aptidão física** são fundamentais para o policiamento, exigindo força, resistência e agilidade dos candidatos (**habilidades físicas**) (Anderson, Plecas & Segger, 2001; Caglar, 2004).
- Mesmo com as mudanças no trabalho policial, como o uso de inteligência para conduzir investigações e reduzir confrontos, o que reduziu ligeiramente a importância da aptidão física, **a aptidão física mínima ainda é exigida** (Bonneau & Brown, 1995).

## O recrutamento policial no mundo:

- A aptidão psicológica refere-se às características pessoais desejáveis para o desempenho de determinadas funções, como comportamentos e traços de personalidade (**habilidades e atitudes**) (Cochrane, Tett e Vandecreek, 2003).
- Um candidato que não possui as características psicológicas necessárias (**habilidades e atitudes**) para o trabalho policial tende a acentuar seus traços de personalidade quando sob estresse, resultando em uma deterioração em seu desempenho (McCafferty, 2003).
- Por esse motivo, em processos seletivos para cargos policiais, a avaliação psicológica é uma das ferramentas mais importantes para selecionar candidatos com um **perfil de competências adequado ao trabalho policial** (Faiad, Coelho Junior, Caetano e Albuquerque, 2012).



**O recrutamento na Polícia Federal (Decreto-Lei Nº 2.320, de 26 de janeiro de 1987):**

DECRETO-LEI Nº 2.320, DE 26 DE JANEIRO DE 1987.

**Dispõe sobre o ingresso nas categorias funcionais da Carreira Policial Federal** e dá outras providências.

Art. 1º A **Carreira Policial Federal** far-se-á nas categorias funcionais de **Delegado de Polícia Federal**, **Perito Criminal Federal**, **Censor Federal**, **Escrivão de Polícia Federal**, **Agente de Polícia Federal** e **Papiloscopista Policial Federal**, mediante progressão funcional, de conformidade com as normas estabelecidas pelo Poder Executivo.



## O recrutamento na Polícia Federal (Decreto-Lei Nº 2.320, de 26 de janeiro de 1987):

Art. 6º As instruções reguladoras dos processos seletivos serão publicadas por meio de Edital, que deverá conter:

- a) o número de vagas a serem preenchidas, para a matrícula nos cursos de formação e de treinamento profissional;
- b) os limites de idades dos candidatos;
- c) as condições de sanidade física e psíquica;
- d) as matérias sobre as quais versarão as provas e respectivos programas (**conhecimento**);
- e) o desempenho mínimo exigido para aprovação nas provas, inclusive as de capacidade física (**habilidades**);
- f) as técnicas psicológicas aplicáveis (**habilidades e atitudes**);
- g) os critérios de avaliação dos títulos.



## O recrutamento na Polícia Federal (Decreto-Lei Nº 2.320, de 26 de janeiro de 1987):

Art. 8º São requisitos para a matrícula em curso de formação profissional, apurados em processo seletivo, promovido pela Academia Nacional de Polícia:

- I - ter procedimento irrepreensível e idoneidade moral inatacável, avaliados segundo normas baixadas pela Direção-Geral do Departamento de Polícia Federal;
- II - gozar de boa saúde física e psíquica, comprovada em inspeção médica;
- III - possuir temperamento adequado ao exercício das atividades inerentes à categoria funcional a que concorrer, apurado em exame psicotécnico (**habilidades e atitudes**);
- IV - possuir aptidão física, verificada mediante prova de capacidade física (**habilidades**) ;
- V - ter sido habilitado previamente em concurso público de provas ou de provas e títulos (**conhecimentos**).

## O recrutamento na Polícia Federal – Edital nº 1 – PF – POLICIAL, de 20 de maio de 2025:

23 DOS OBJETOS DE AVALIAÇÃO (HABILIDADES E CONHECIMENTOS)

### **23.1 HABILIDADES**

23.1.1 Os itens das provas poderão avaliar habilidades que vão além do mero conhecimento memorizado, abrangendo compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação, com o intuito de valorizar a capacidade de raciocínio.

### **23.2 CONHECIMENTOS**

23.2.1 Nas provas, serão avaliados, além de habilidades, conhecimentos conforme descritos a seguir:

**Habilidades intelectuais**, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização de informações; e



## O recrutamento na Polícia Federal – Edital nº 1 – PF – POLICIAL, de 20 de maio de 2025:



- Barra fixa (força dos membros superiores);
- Impulsão Horizontal (força dos membros inferiores);
- Natação (adaptação ao meio aquático);
- Corrida de 12 minutos (capacidade aeróbica).

**Habilidades motoras ou manipulativas**, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular.

## O recrutamento na Polícia Federal – Edital nº 1 – PF – POLICIAL, de 20 de maio de 2025:



A avaliação psicológica consistirá no processo sistemático, realizado mediante o emprego de um conjunto de procedimentos científicos destinados a aferir a compatibilidade das características psicológicas do candidato, com as atribuições do cargo pleiteado, visando verificar:

- a) capacidade de concentração e atenção (**habilidade**);
- b) capacidade de memória (**habilidade**);
- c) tipos de raciocínio (**habilidade**);
- d) características de personalidade como: controle emocional, relacionamento interpessoal, extroversão, altruísmo, assertividade, disciplina, ordem, dinamismo e persistência (**atitude**).

## O recrutamento na Polícia Federal – Edital nº 1 – PF – POLICIAL, de 20 de maio de 2025:



A avaliação psicológica avaliará também as características de personalidade restritivas ou impeditivas ao desempenho das atribuições inerentes ao cargo pleiteado como, por exemplo, agressividade inadequada, instabilidade emocional exacerbada, impulsividade inadequada e ansiedade exacerbada.

A avaliação psicológica será realizada em dois momentos, como especificado a seguir:

a) primeiro momento: avaliação psicológica, realizada durante a primeira etapa, com aplicação de um conjunto reduzido de testes e que poderá contemplar testes de personalidade (atitude), testes e(ou) baterias de raciocínio, testes e(ou) baterias de habilidades específicas (habilidade).

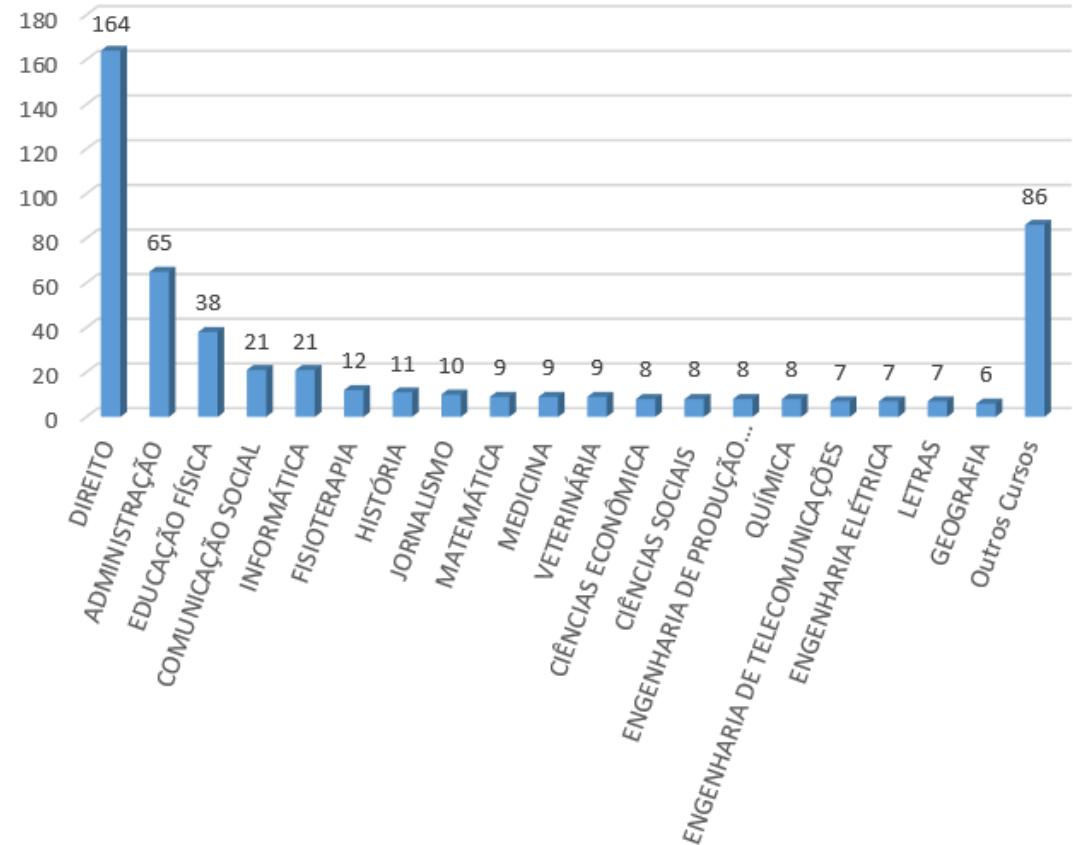
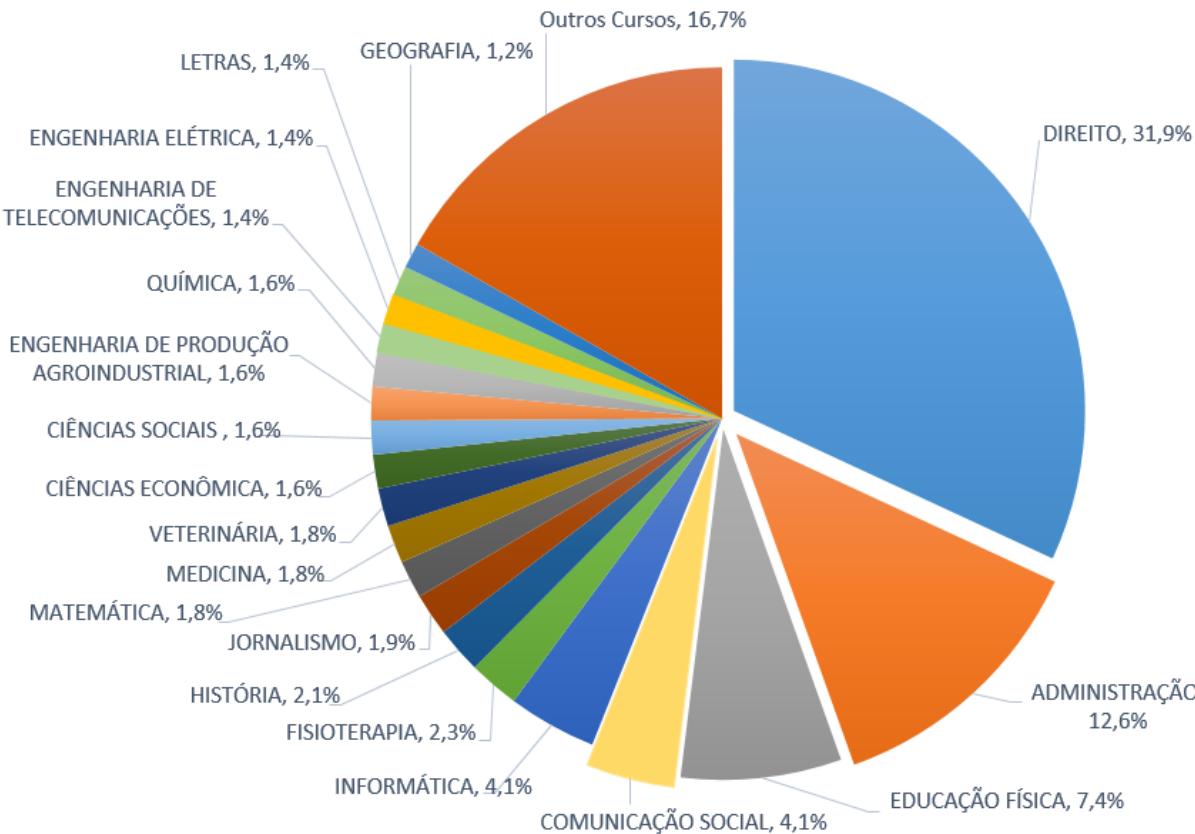
## O recrutamento na Polícia Federal – Edital nº 1 – PF – POLICIAL, de 20 de maio de 2025:



- b) segundo momento: realizado durante o Curso de Formação Profissional, de caráter eliminatório, contemplando a aplicação, correção e análise dos resultados obtidos no primeiro momento. Poderá contemplar a utilização de entrevistas, dinâmicas, observação comportamental e aplicação de instrumentos de avaliação psicológica (atitudes);
- c) ao final de toda a análise do processo avaliativo, o candidato será considerado “apto” ou “inapto”.

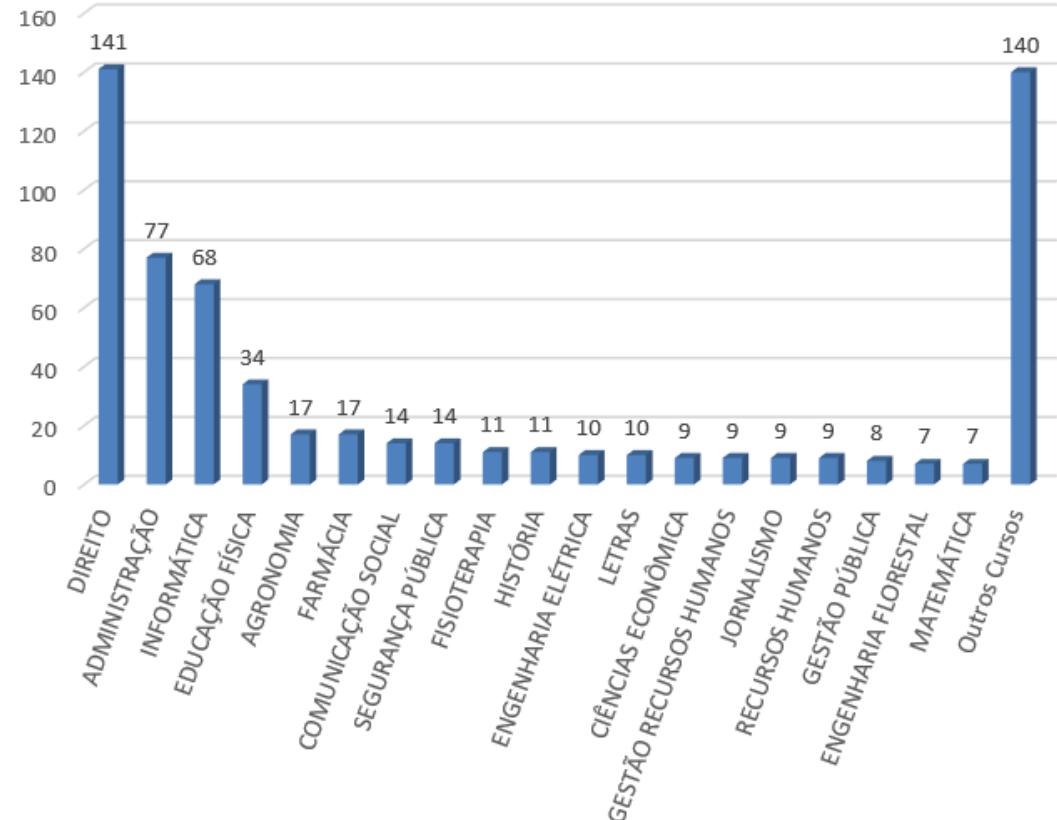
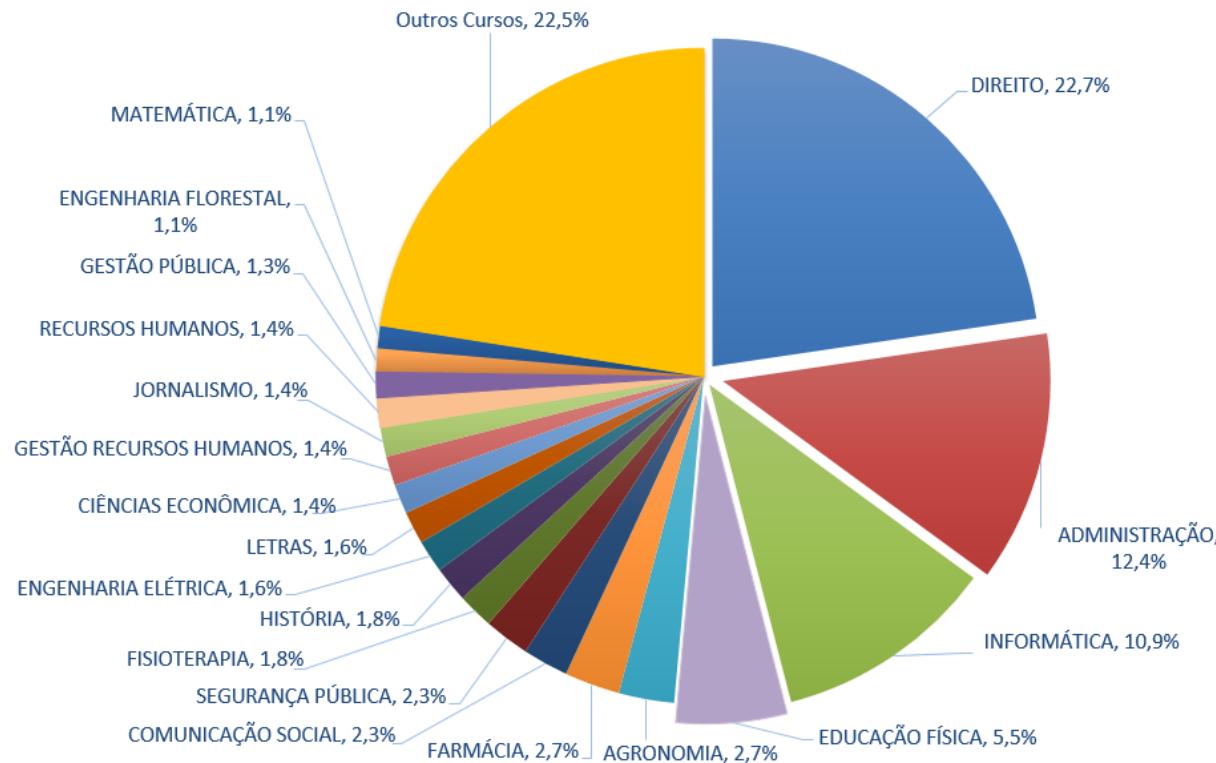
## Análise do recrutamento por competências - Conhecimento:

### Concurso 2012 – Graduação dos Agentes de Polícia Federal:



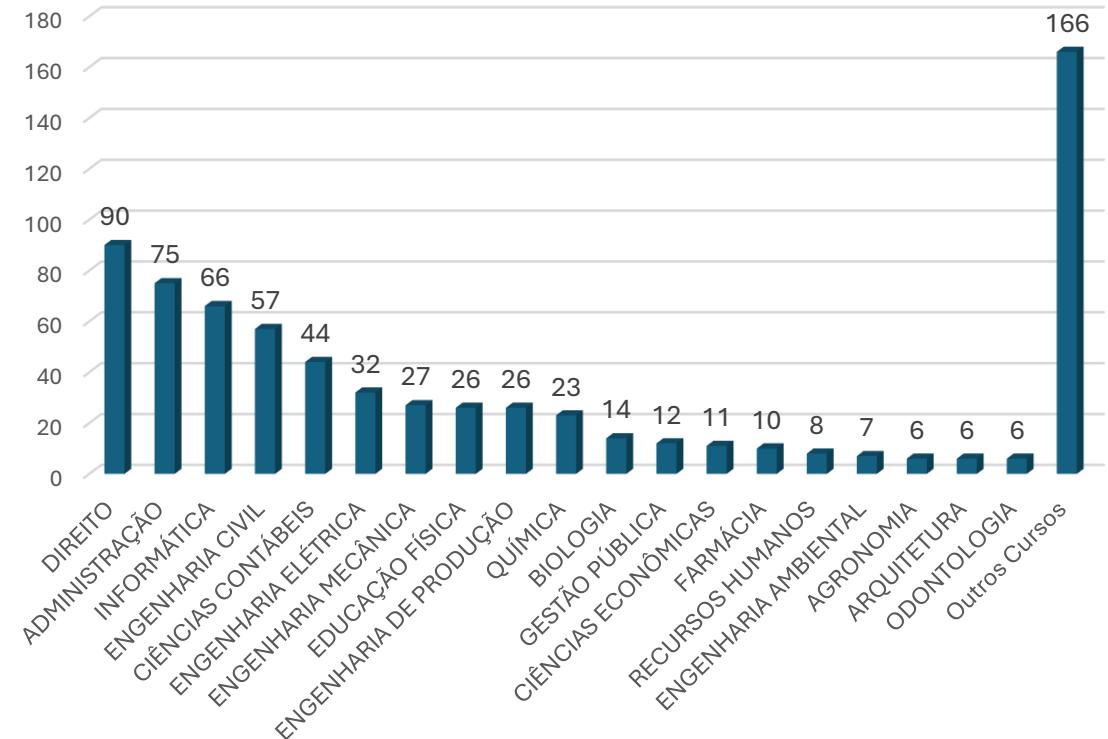
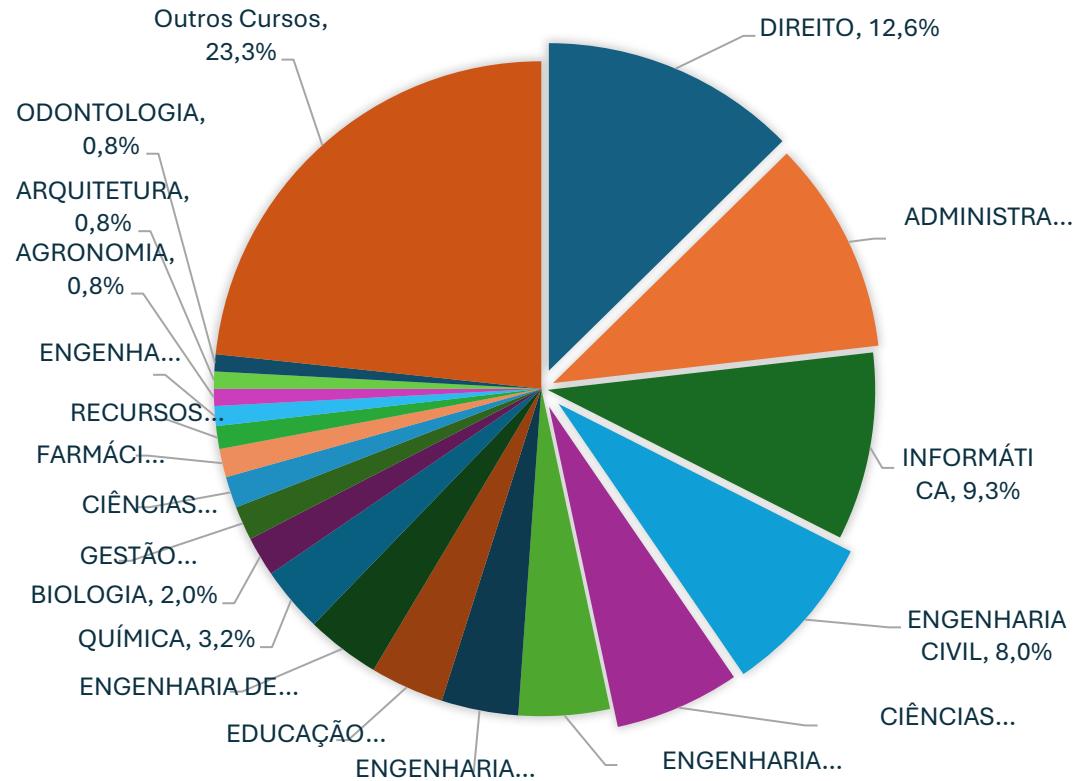
## Análise do recrutamento por competências - Conhecimento:

### Concurso 2014 – Graduação dos Agentes de Polícia Federal:



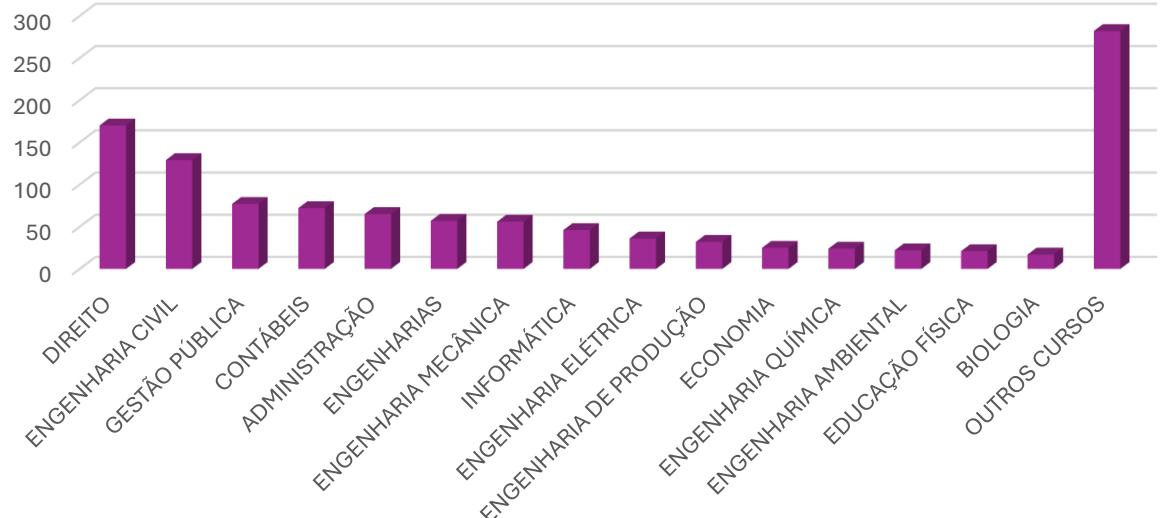
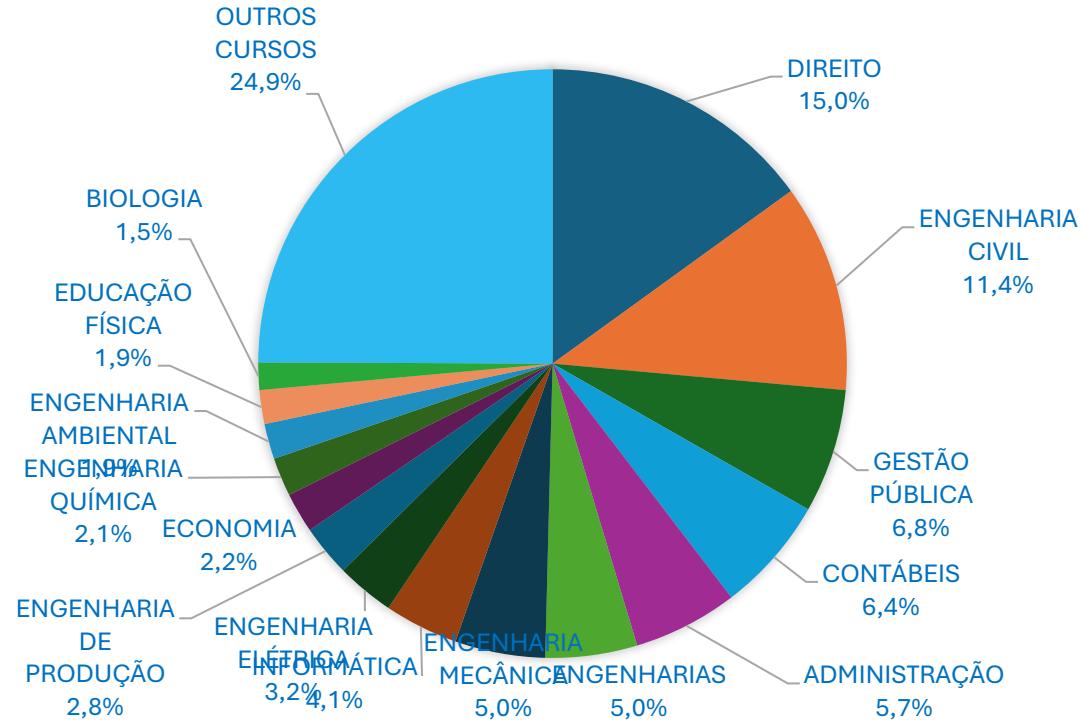
## Análise do recrutamento por competências - Conhecimento:

### Concurso 2018 – Graduação dos Agentes de Polícia Federal:



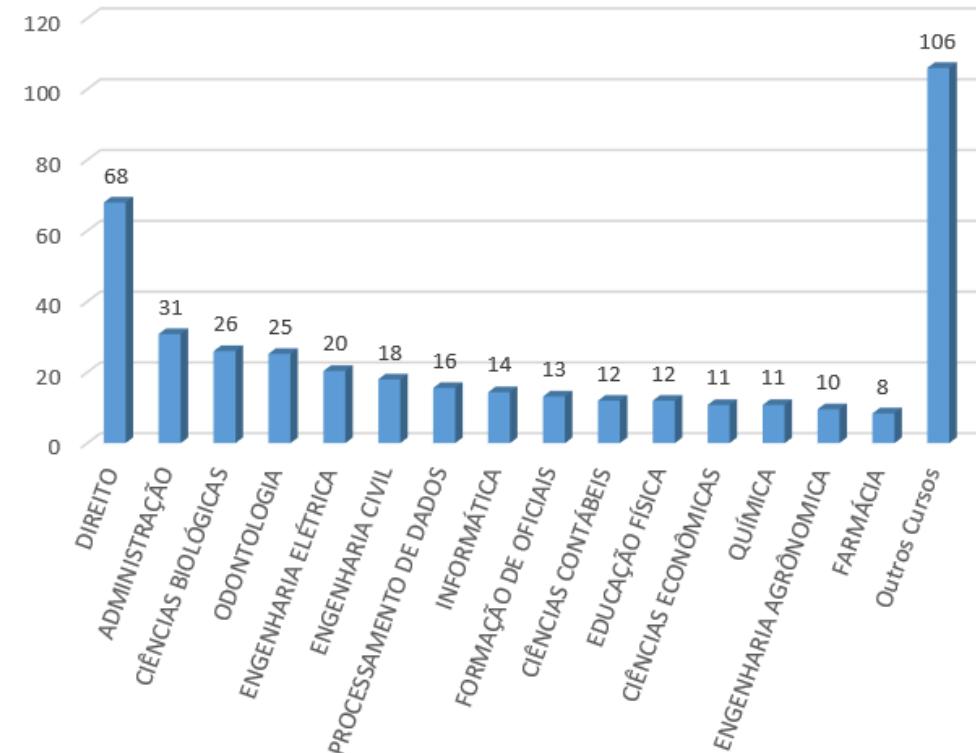
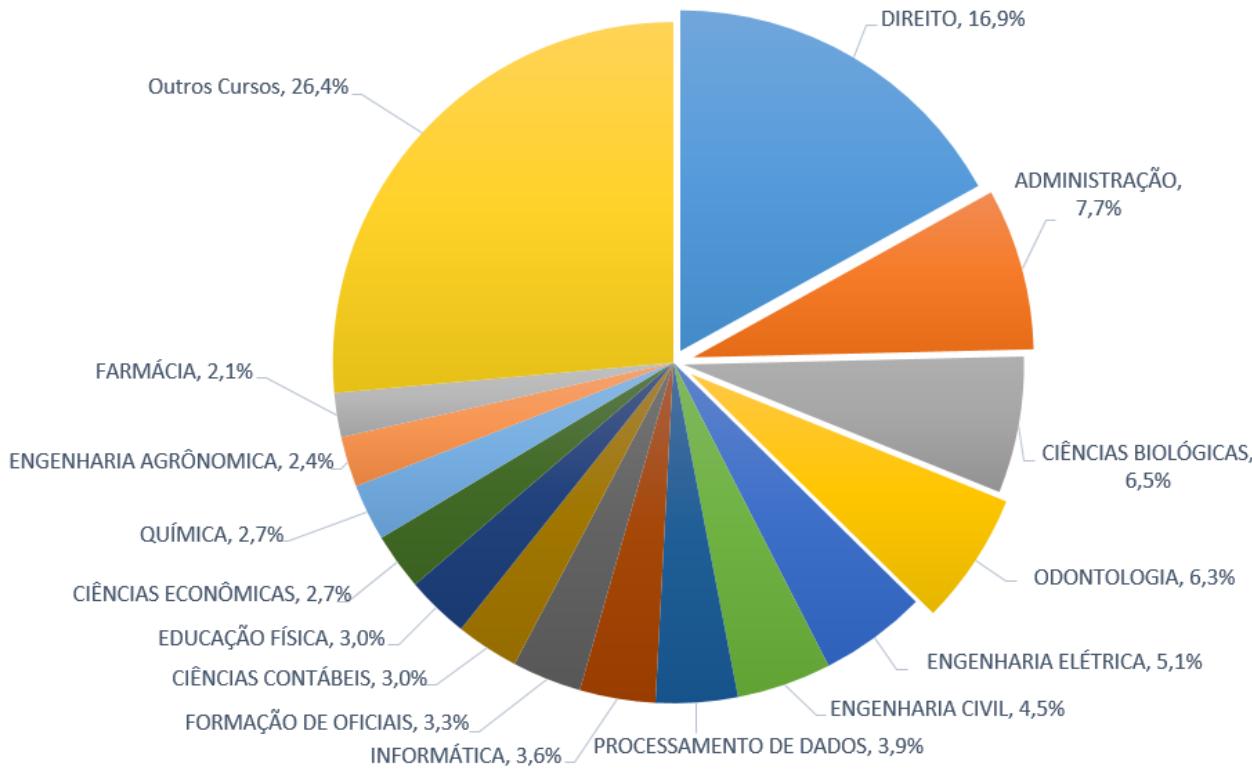
## Análise do recrutamento por competências - Conhecimento:

### Concurso 2021 – Graduação dos Agentes de Polícia Federal:



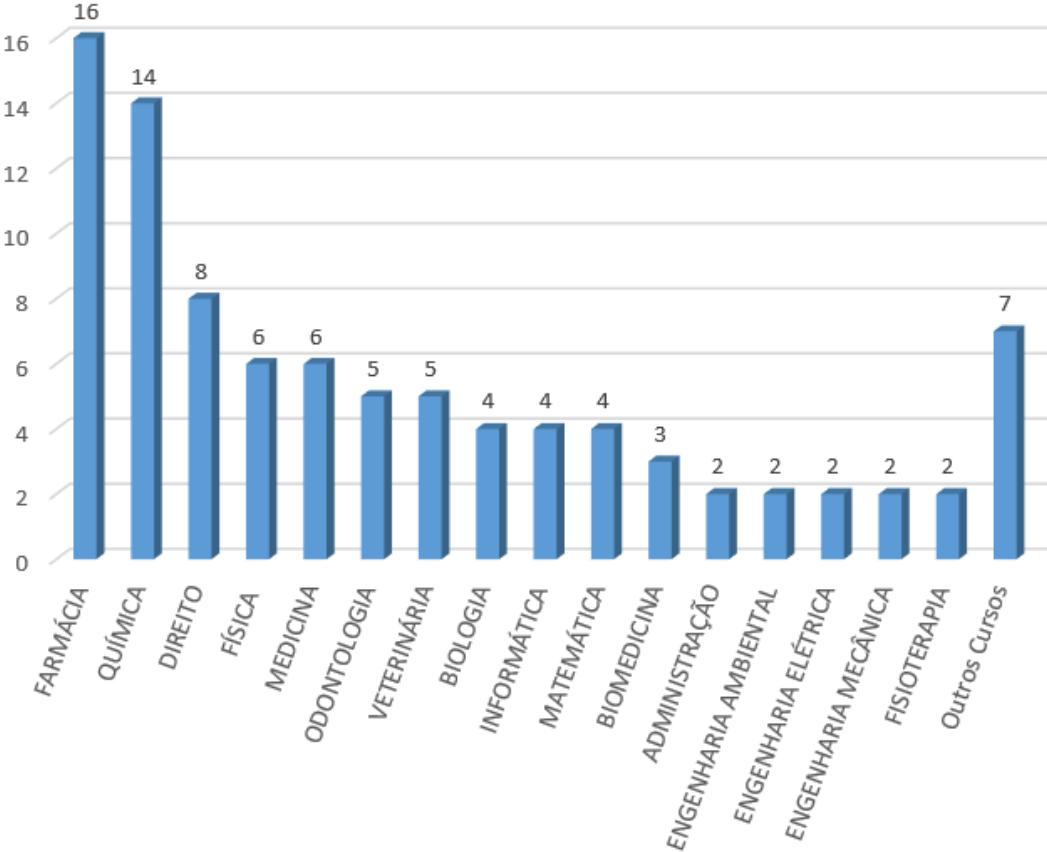
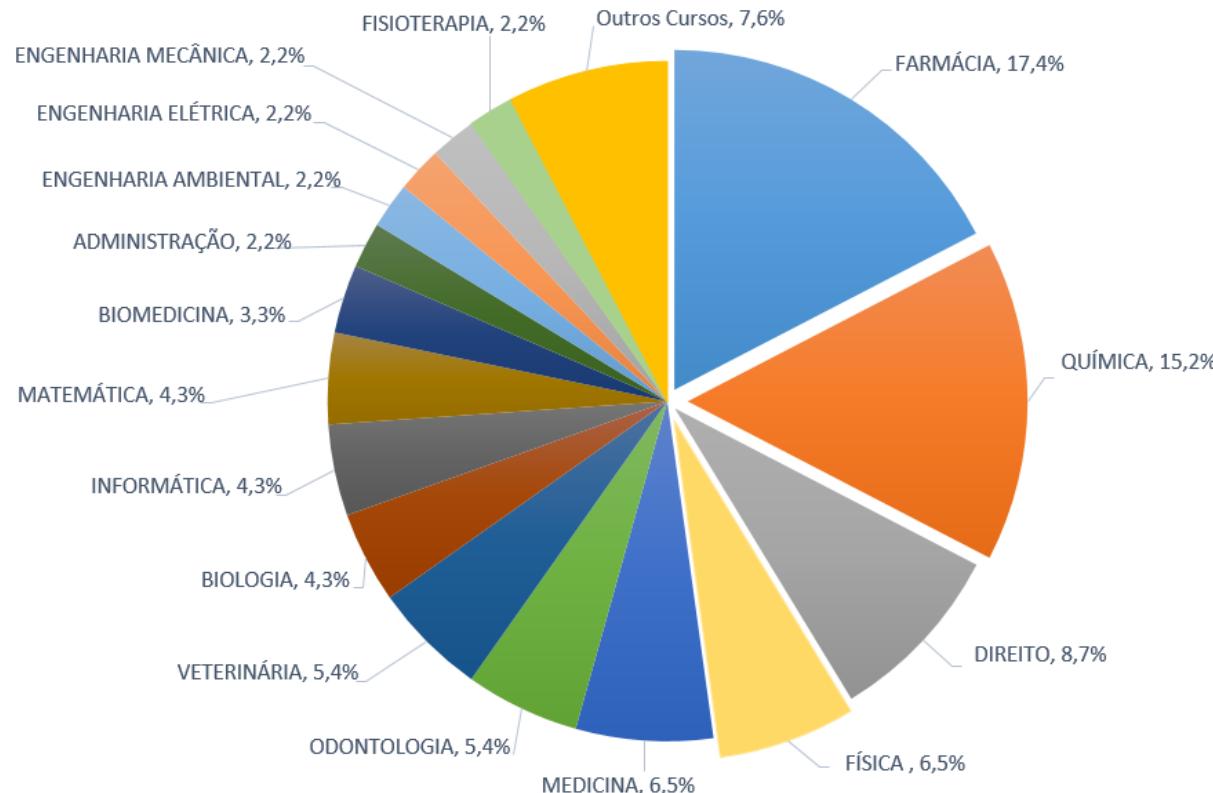
## Análise do recrutamento por competências - Conhecimento:

### Concurso 2004 – Graduação dos Papiloscopistas Policiais Federais:



## Análise do recrutamento por competências - Conhecimento:

### Concurso 2012 – Graduação dos Papiloscopistas Policiais Federais:



## Análise do recrutamento por competências - Habilidades:

### EMENTA

ADMINISTRATIVO. CONCURSO PÚBLICO. PROVIMENTO DE CARGO DE ESCRIVÃO DA POLÍCIA FEDERAL. EDITAL Nº 14/2009 - DGP/DPF. TESTE DE APTIDÃO FÍSICA. PROVA DE NATAÇÃO. EXIGÊNCIA DE TRAVESSIA DE PERCURSO NO TEMPO MÍNIMO DE 41 (QUARENTA E UM) SEGUNDOS. INCONSTITUCIONALIDADE.

I- O Supremo Tribunal Federal firmou entendimento no sentido de que *“no âmbito da polícia, ao contrário do que ocorre com o agente em si, não se tem como constitucional a exigência de prova física para a habilitação ao cargo de escrivão, cuja natureza é estritamente escriturária, muito embora de nível elevado.”* (RE 511588 AgR, Relator(a): Min. MARCO AURÉLIO, Primeira Turma, julgado em 10/05/2011, DJe-109 DIVULG 07-06-2011 PUBLIC 08-06-2011 EMENT VOL-02539-02 PP-00203). Precedente.

II- Apelação provida. Sentença reformada.



TREINAMENTO OPERACIONAL



## **Análise do recrutamento por competências – Habilidades e Atitudes:**

### **Primeira instância:**

(...) verifica-se que o edital descreve o uso de técnicas validadas cientificamente para aferir a compatibilidade de características psicológicas do candidato e a avaliação é feita por banca examinadora constituída por psicólogos (Decisão 55).

(...) no que diz respeito aos critérios utilizados para aferir a aptidão ou inaptidão em cada aspecto psicológico, depreende-se que tais testes são validados em nível nacional e aprovados pelo Conselho Federal de Psicologia, tanto assim que o próprio parecer da profissional assistente técnica contratada pelo autor não os contesta, não se tratando de exames sigilosos ou subjetivos, mas apenas refuta os resultados (Decisão 34).

Fonte: (Santos & Peixoto, 2024)



## **Análise do recrutamento por competências – Habilidades e Atitudes:**

### **Primeira instância:**

*Pelo contrário, ao que tudo indica, os candidatos foram submetidos a testes psicológicos de alto nível e elevada complexidade, sendo que a banca examinadora do concurso, ao concluir pela inaptidão do requerente, fundamentou de maneira adequada os motivos de sua decisão (Decisão 83).*

*Nesse ponto, a científicidade e objetividade da aferição dos requisitos foram asseguradas não só pela formação da banca examinadora constituída exclusivamente por psicólogos regularmente inscritos no respectivo conselho profissional (CRP), como também pela utilização de testes psicológicos aprovados pelo Conselho Federal de Psicologia (Decisão 103).*

Fonte: (Santos & Peixoto, 2024)



## **Análise do recrutamento por competências – Habilidades e Atitudes:**

### **Segunda instância:**

*Sem negar os méritos da Psicologia em inúmeras outras áreas e, reduzido a seus devidos limites, do próprio psicotécnico, não é exagero afirmar que a confiança na precisão dos resultados de um exame com as apontadas características constitui, por enquanto, ato de profissão de fé (Decisão 4, Decisão 23 e Decisão 39).*

Fonte: (Santos & Peixoto, 2024)



## Análise do recrutamento por competências – Habilidades e Atitudes:

### Segunda instância:

*...o que observo é que o exame psicológico realizado apresenta inúmeras impropriedades que irei apreciar em seguida, sendo de se referir: (...) v) crescente descrédito a diversos procedimentos não comprovados adequadamente, principalmente na área de psicologia.*

*Daí a aberração dos critérios de aprovação, que ninguém sabe de onde foram tirados, qual a forma de sua legitimação, sendo validados sob o pretexto de serem supostamente aprovados pelo Conselho de Psicologia, que sequer consiste em órgão técnico para estudos científicos. (...) Não tenho dúvida alguma de que se trata de processo aleatório, sem nenhuma comprovação ou adequação científica.*

*As anomalias e incompatibilidades para o exercício do cargo (...) são apuradas por exames psiquiátricos, atrelados à área científica da medicina, sendo completo absurdo que se submeta o concursando a joguinhos e enquetes aleatórios, sem a menor comprovação científica (Decisão 138).*

Fonte: (Santos & Peixoto, 2024)



## **Análise do recrutamento por competências – Habilidades e Atitudes:**

### **Segunda instância:**

*O exame psicotécnico utiliza o método de fragmentar a personalidade humana, reduzindo-a a caracteres que se pretendem positivos ou negativos. (...) A fragmentação para efeito de análise é orientação típica do racionalismo cartesiano, que recomenda, para alcançar a verdade, a redução da realidade a seus mínimos elementos para efeito de medição matemática.*

*Mas a fragmentação da realidade, especialmente cuidando-se do grande universo da personalidade humana, pode ser comparada à experiência de colocar uma onda de mar num recipiente, o que a torna instantaneamente sem vida e sem movimento (Decisão 4, Decisão 23 e Decisão 39).*

Fonte: (Santos & Peixoto, 2024)



## Análise do recrutamento por competências – Habilidades e Atitudes:

### Primeira instância:

Ademais, é plenamente legítima a fixação de um perfil profissional como requisito de investidura em um cargo público, sendo este o desiderato do psicoteste: averiguar se as características psicológicas de um candidato se adequam ao perfil profissiográfico necessário para o desempenho do cargo almejado, não havendo qualquer abuso ou ilegalidade nesta etapa de seleção (Decisão 18 e Decisão 19).

### Segunda instância:

Para tanto, a jurisprudência tem rechaçado que as bancas examinadoras tracem o “perfil profissiográfico” do candidato, devido a subjetividade da exigência e à falta de critério aferível pelo Poder Judiciário para verificar a correção deste enquadramento (Decisão 68).

Fonte: (Santos & Peixoto, 2024)



## **Análise do recrutamento por competências – Habilidades e Atitudes:**

### **Primeira instância:**

Fonte: (Santos & Peixoto, 2024)

*A atuação do Poder Judiciário em matérias como a veiculada nesta ação, prende-se a garantir que o ato atacado esteja de acordo com a normatividade em vigor (princípio da legalidade), não cabendo substituir-se à banca examinadora para fixar ou suprimir critérios objetivos por ela fixados para aferição de compatibilidade das características psicológicas do candidato com as atribuições do cargo perseguido (Decisão 65).*

### **Segunda instância:**

*São todos esses conceitos altamente indeterminados (alguns duplamente indeterminados, como expansão, altruísmo, inibição e agressividade exacerbados), insuscetíveis de determinação e medição matemática, válida para uma pessoa no decorrer de toda sua vida e em todas as circunstâncias. Não está justificado porque esses caracteres e não outros são os adequados, levando-se em conta a diversidade de atividades funcionais (Decisão 4, Decisão 23 e Decisão 39).*



## Análise do recrutamento por competências – Habilidades e Atitudes:

### Segunda instância:

*Dito de outro modo, as avaliações psicológicas, no âmbito de concursos públicos, têm como objetivo eliminar os candidatos que apresentam características incompatíveis com o exercício do cargo almejado, e não selecionar aqueles que apresentam determinados traços de personalidade reputados adequadas ao perfil exigido para o cargo, notadamente quando tal perfil não é do conhecimento geral dos candidatos*  
(Decisão 17, Decisão 58, Decisão 86, Decisão 99 e Decisão 125).

*(...) o exame psicológico deve se restringir a aferir se o candidato possui problemas psicológicos específicos que o impeçam de exercer a função pública pretendida (Decisão 13, Decisão 31, Decisão 76, Decisão 119 e Decisão 135).*

Fonte: (Santos & Peixoto, 2024)



## **Análise do recrutamento por competências – Habilidades e Atitudes:**

### **Testes e entrevistas:**

2. A jurisprudência espanca o desdobramento – bateria de testes e entrevista –, para evitar a reprovação consequente de exclusivas considerações subjetivas do examinador, possibilitadoras de afirmações discricionárias ou arbitrárias, a seu único juízo, considerando inapto o candidato. No caso, inocorreu o malsinado desdobramento, segundo elucidaram as informações técnicas.



## **Análise do recrutamento por competências – Habilidades e Atitudes:**

### **Testes projetivos e dinâmicas de grupo:**

3. Verificando-se a subjetividade dos testes aplicados – teste de **zulliger** e dinâmica de grupo - defere-se a segurança para que os candidatos possam prosseguir nas demais fases do certame. 4. Recurso provido.



## Considerações finais:

É possível o recrutamento policial baseado em competências no Brasil?

*Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:*

*I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham **os requisitos estabelecidos em lei**, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;*

*II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, **de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei**, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;*

*(Súmula vinculante 44/STF - Só por lei se pode sujeitar a exame psicotécnico a habilitação de candidato a cargo público.)*

É possível a seleção baseada em competências (conhecimentos, **habilidades** e **atitudes**) nos concursos públicos realizados no Brasil?

É possível pensar em formas diferentes de avaliação dos conhecimentos e habilidades dos candidatos e candidatas, como identificação de experiências profissionais relevantes, entrevistas, testes comportamentais, dinâmicas de grupo e simulações?

# Agradecemos a atenção

*Coordenação de Recrutamento  
e Seleção - COREC/DGP/PF:*

*“A porta de entrada dos  
servidores da  
Polícia Federal”.*

