

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

Diogo de Oliveira Nascimento

**Gestão das competências individuais em uma delegacia da Polícia Rodoviária
Federal: desafios e possibilidades de avanço à luz da construção coletiva**

Juiz de Fora
2023

Diogo de Oliveira Nascimento

Gestão das competências individuais em uma delegacia da Polícia Rodoviária

Federal: desafios e possibilidades de avanço à luz da construção coletiva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Juliana Goulart Soares do Nascimento

Juiz de Fora

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

de Oliveira Nascimento, Diogo.

Gestão das competências individuais em uma delegacia da Polícia Rodoviária Federal: : desafios e possibilidades de avanço à luz da construção coletiva / Diogo de Oliveira Nascimento. -- 2023. 132 p. : il.

Orientadora: Juliana Goulart Soares do Nascimento

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2023.

1. Gestão por competências. 2. Construção coletiva de competências. 3. Polícia Rodoviária Federal. 4. Segurança Pública. I. Goulart Soares do Nascimento, Juliana, orient. II. Título.

Diogo de Oliveira Nascimento

Gestão das Competências Individuais em uma Delegacia da Polícia Rodoviária Federal: desafios e possibilidades de avanço à luz da construção coletiva

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em 24 de agosto de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Juliana Goulart Soares do Nascimento - Orientadora

Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Jéssica Eloísa Oliveira

Universidade de Brasília

Prof. Dr. Odemir Vieira Baeta

Universidade Federal de Viçosa

Prof. Dr. Naldeir dos Santos Vieira

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

PROPP 01.5: Termo de Aprovação COORD-PPG-PROFIAP 1433779 SEI 23071.930483/2023-35 / pg. 1

Juiz de Fora, 28/08/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Naldeir dos Santos Vieira, Usuário Externo**, em 28/08/2023, às 12:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jessica Eloísa De Oliveira, Usuário Externo**, em 28/08/2023, às 20:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Juliana Goulart Soares do Nascimento, Professor(a)**, em 30/08/2023, às 01:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Odemir Vieira Baeta, Usuário Externo**, em 30/08/2023, às 19:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-UJfj (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1433779** e o código CRC **390CBDD7**.

Dedico este trabalho a todos os profissionais que se devotam em proteger a sociedade, que convivem diariamente com riscos e incertezas, e que carregam em seu trabalho os valores da honra, solidariedade, respeito e honestidade.

AGRADECIMENTOS

Quando visualizei um mural com a publicação do mestrado profissional em Administração Pública nos corredores da UFJF, sonhava que a vida acadêmica pudesse trazer soluções para muitos problemas com os quais me deparei na vida profissional de servidor público. Uma prova da ANPAD para um graduado em Direito foi só o primeiro passo no escuro de alguém que não tinha a menor ideia do que estava se propondo.

O idealismo que me tirou do sofá, a vontade de ver o que acredito funcionar, confrontando com formalismos e leituras infinitas, foi mais uma dificuldade do que viria a ser esta minha aventura. Aprendi que soluções trazem novos problemas e que muitas vezes não existe um caminho certo, mas que a metodologia científica pode nos mostrar o norte.

E assim foi, uma pandemia e uma filha entre o início e o agora, entrego minha pesquisa, fruto de muita privação, escolhas, esforço e resiliência. Entre o sonho e o possível, o programa de mestrado profissional não trouxe apenas o conhecimento, mas também me encheu de humildade e maturidade.

E para que tudo isso fosse possível, não posso deixar de agradecer a minha esposa, Daniela, pelas renúncias que foram impostas para que eu chegasse até aqui.

A minha filha Natália, a quem impus mais ausência do que gostaria. Ao meu aguardado filho Lucas, a quem já deixo aqui o ensinamento sobre a importância do estudo.

A meus pais e irmãos, pela torcida e carinho.

A todo o corpo docente, que proporcionou tantos ensinamentos, em especial a minha orientadora, Juliana, por aceitar o desafio de me orientar, despertar tantas ideias e demonstrar compreensão nas horas difíceis. Ao professor Virgílio, que, além de todo conhecimento em sala, fora dela forneceu suporte e motivação extraordinários.

A todos os colegas do programa, que compartilharam comigo todas alegrias e angústias de enfrentar um mestrado profissional em meio a uma pandemia.

A Nossa Senhora Aparecida, a todos vocês, o meu muito obrigado.

RESUMO

O sucesso do Modelo de Gestão por Competências está eminentemente dependente da participação efetiva dos colaboradores da organização. A partir dessa necessidade, a pesquisa evidencia esse modelo adotado na Polícia Rodoviária Federal (PRF). O objetivo do trabalho é compreender como ocorre o desenvolvimento das competências individuais técnicas, definidas como específicas, que foram mapeadas pela PRF, a partir do ponto de vista dos policiais rodoviários federais lotados em Barra do Piraí/RJ, atuantes na área-fim. Para isso, foi realizado levantamento sobre a diversidade de conceitos de competências. Prestigiaram-se conteúdos que demonstram a importância da construção coletiva de competências para validação do sistema, o que evita sua distorção e ineficiência, conforme salientado nas reflexões críticas sobre o modelo. Ainda, foi realizada uma contextualização da organização estudada, além da análise das competências específicas mapeadas para seus policiais integrantes. Quanto aos procedimentos metodológicos, o presente trabalho se classifica como uma pesquisa aplicada com orientação qualitativa. Trata-se de um estudo de caso que utiliza como procedimento entrevistas estruturadas com análise de conteúdo e temática. Os resultados apontaram que o mapeamento de competências da PRF pode ser validado, uma vez que foi construído por meio de um método adequado. Além disso, os policiais entrevistados o consideraram satisfatório, pois se mostrou em total consonância com as atividades desempenhadas. Entretanto, diversas lacunas foram verificadas para a manutenção do modelo, tais como: falta de compreensão sobre conceitos e estratégias da PRF por parte dos policiais, ausência de mecanismos de recompensa para quem desenvolve competências, inexistência de plano de carreira e perspectiva de crescimento profissional, bem como falta de percepção de ganho social. Além disso, questões como ausência de transparência, comunicação ineficiente, decisões centralizadas, gestores mal selecionados e falta de estímulos para aprendizagem foram elencados pelos policiais. Como contribuição, a pesquisa traz propostas para aperfeiçoar o desenvolvimento de competências na instituição, apresentando ações propositivas que elevem a participação de todos os trabalhadores.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Construção coletiva de competências. Polícia Rodoviária Federal.

ABSTRACT

The success of the Competency-Based Management Model is inherently dependent on the effective participation of the organization's employees. In order to analyze the extent to which competency development occurs collectively, this research highlights the adoption of this model in a police organization. The focus institution is the Federal Highway Police (PRF), and the objective of the study is to understand how the development of individual technical competencies, defined as specific and mapped by the PRF, occurs from the viewpoint of the federal highway police officers stationed in Barra do Piraí/RJ, who work in frontline activities. To achieve this, a survey was conducted on the diversity of competency concepts, their occurrence in the organizational context, and their development through learning. The content emphasized the importance of collectively constructing competencies to validate the system, thus avoiding distortion and inefficiency, as highlighted in critical reflections on the model. Additionally, a historical contextualization of the studied organization was conducted, along with an analysis of the specific competencies mapped for its police officers engaged in frontline activities. Regarding the methodological procedures, this study is classified as applied research with a qualitative orientation. It is a case study that employs structured interviews with content and thematic analysis as procedures. The results indicated that the PRF's competency mapping can be validated, as it was constructed through an appropriate method. Moreover, the interviewed police officers considered it satisfactory since it closely aligned with their job activities. However, several gaps were identified in maintaining the model, such as the lack of understanding of PRF concepts and strategies by the police, the absence of reward mechanisms for competency development, the lack of a career plan and professional growth perspective, as well as a lack of perception of social benefits. Additionally, issues such as lack of transparency, ineffective communication, centralized decision-making, poorly selected managers, and a lack of incentives for learning were raised by the police. As a contribution, this research proposes actions to improve competency development within the institution, presenting proactive measures to increase the involvement of all employees.

Keywords: Competency-Based Management. Collective construction of competences. Federal Highway Police.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Conceitos de competências	20
Quadro 2	- Conceitos de aprendizagem	37
Quadro 3	- Competências dos servidores que trabalham no Núcleo de Policiamento e Fiscalização	56
Quadro 4	- Roteiro para registro das respostas da entrevista	63
Quadro 5	- Dados coletados e ações propositivas	89
Quadro 6	- Ação 1	93
Quadro 7	- Ação 2	95
Quadro 8	- Ação 3	96
Quadro 9	- Ação 4	97
Quadro 10	- Ação 5	99

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	- Faixa etária dos entrevistados	67
Gráfico 2	- Tempo de serviço dos entrevistados	68
Gráfico 3	- Gênero dos entrevistados	69
Figura 1	- Nuvem de palavras para formação acadêmica dos entrevistados	69
Figura 2	- Profissões desempenhadas pelos entrevistados antes do ingresso na PRF.....	70

LISTA DE SIGLAS

ANPRF	Academia Nacional da Polícia Rodoviária Federal
APF	Administração Pública Federal
CER	Comissão de Estradas de Rodagem
CF/88	Constituição Federal de 1988
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CP	Cartão Programa
DCPT	Divisão de Conservação, Pavimentação e Tráfego
DF	Distrito Federal
DNER	Departamento Nacional de Estradas de Rodagem
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
DPRF	Departamento de Polícia Rodoviária Federal
EaD	Educação a Distância
GC	Gestão por Competências
GGCC	Guia da Gestão da Capacitação por Competências
MGC	Modelo de Gestão por Competências
MGO	Manual de Gestão Operacional
MPA	Manual de Procedimentos Administrativos
NPF	Núcleo de Policiamento e Fiscalização
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRF	Polícia Rodoviária Federal
PRF	Polícia Rodoviária Federal
RH	Recursos Humanos
RJ	Rio de Janeiro
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SISNAR	Sistema Nacional de Remoções
UniPRF	Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal
UOP	Unidade Operacional Policial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	GESTÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	20
2.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	25
2.2.1	Conceituando competências	25
2.2.2	As competências organizacionais e aprendizagem	33
2.2.3	Desenvolvimento de competências: alinhando os interesses entre organização e indivíduo à luz da construção coletiva	40
2.2.4	Reflexões críticas sobre a Gestão por Competências	44
2.3	A POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL (PRF)	48
2.3.1	Evolução histórica da organização	48
2.3.2	Projeto de mapeamento das competências	51
2.3.3	As competências individuais específicas	54
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA	66
4.2	COMPREENSÃO SOBRE COMPETÊNCIAS E IDENTIFICAÇÃO COM O TRABALHO	69
4.3	ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS MAPEADAS	72
4.4	INVESTIGAÇÃO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO	73
4.5	REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	80
4.6	GANHO SOCIAL AFERIDO	84
5	PLANO DE AÇÃO	87
5.1	PROMOVER FORMAS DE ELEVAR A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS POLICIAIS	91
5.2	APERFEIÇOAR A TRANSPARÊNCIA NOS PROCESSOS SELETIVOS E CURSOS OFERECIDOS PELA PRF	93
5.3	MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA E O FLUXO DE INFORMAÇÕES ENTRE POLICIAIS DA ATIVIDADE-FIM E GESTORES	94

5.4	APRIMORAR AS ESCOLHAS PARA GESTORES DA PRF	96
5.5	FORTALECER A APRENDIZAGEM DOS POLICIAIS RODOVIÁRIOS FEDERAIS	97
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICE A – Roteiro para coleta de dados	109
	APÊNDICE B – Guia de entrevista	110
	APÊNDICE C – Relatório técnico	113
	ANEXO A – Mapa estratégico da PRF	132

1 INTRODUÇÃO

Dentre as teorias que vigoram na ciência política, diversos autores definem os elementos do Estado como território, povo e soberania. Nos governos democráticos, a interação entre esses elementos confere supremacia da vontade popular, preservação da liberdade e igualdade de direitos. No entanto, também é inerente ao Estado o poder. É por meio desse poder que o Estado exerce coerção legítima e impede que ações sociais desviem a busca do bem comum (DALLARI, 1998, p. 15, 56). E, para que isso ocorra, faz-se necessária a existência de instituições que protejam o Estado de agentes externos e que também assegurem a preservação dos preceitos internos, preservando o contrato social entre o homem e o Estado.

A Polícia foi criada nesse contexto, e pode-se afirmar que é uma instituição inextinguível, porque, sem sua atividade, o próprio Estado tende a ser suprimido dentro da lógica de organização social presente. De acordo com a evolução social de determinado local, a polícia pode ter inúmeras configurações.

No Brasil, devido às mudanças sociais e influências externas, principalmente com surgimento do princípio da dignidade da vida humana, a instituição em questão vivencia uma significativa transição, passando de um órgão com função precípua de defesa do Estado para assumir o papel de uma polícia em defesa da sociedade. Nesse papel, muito se discute como melhorar a prestação do seu serviço. Entende-se, nesse viés, que a Administração Pública como um todo possui esse desafio. No entanto, em um ambiente com extrema desigualdade social e alta criminalidade, como se observa no país, é notória a discrepância existente entre o que a polícia faz e o que a população espera dela.

Nesse contexto, é possível observar que a Administração Pública tem atuado para melhorar a eficiência da prestação do serviço público. Em um ambiente com máquina pública significativa, sua responsabilidade com desenvolvimento social é enorme, o que aumenta o desafio. Nas últimas décadas, foram observadas orientações nesse sentido, com a incorporação de diversas teorias organizacionais, com o objetivo de levar às organizações públicas práticas utilizadas na gestão privada, fundamentada e orientada para o cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 89).

Um desses modelos é a Gestão por Competências (GC). Como será visto adiante, a GC, resumidamente, busca desenvolver capacidades, *a priori* individuais, para serem mobilizadas em momento oportuno, a serviço da organização. Para Fleury

e Fleury (2001, p. 187), a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Dentro dessa lógica, podem ser criados processos de recrutamento, mudança organizacional, avaliação, construção e potencialização de políticas de formação de carreiras, alinhadas às estratégias organizacionais.

A GC se difundiu com rapidez a partir dos anos 1990, muito em virtude da sua atratividade enquanto solução para diversos tipos de organizações privadas e públicas. Isso se deve, em parte, ao fato de que seu modelo incorpora diretrizes que facilitam sua popularidade. Entre essas diretrizes, destaca-se a representação efetiva no ambiente de trabalho, conforme mencionado por Ruas (2005, p. 21-22), por meio da implementação de ações concretas que visam atingir situações específicas ou alcançar determinados desempenhos esperados. É o que ele chama de “fazer acontecer”. Isso permite seu uso prático em procedimentos e práticas de gestão. Um segundo fator relevante diz respeito à flexibilidade e à adaptabilidade intrínsecas ao modelo. Para o autor, a utilização da GC ocorre em diversas condições e contextos, e seus elementos essenciais são flexíveis e combinados de acordo com cada situação ou evento. Por fim, o terceiro fator a ser considerado é a capacidade de adotar a noção de competência em diferentes instâncias organizacionais. Assim, desde o nível individual até o estratégico, a organização tem condição de usar os referenciais desse modelo.

No entanto, o mesmo autor revela a dificuldade da implantação da GC pelas organizações. Apesar de ser uma grande referência enquanto modelo de gestão, percebe-se o mau uso de seus procedimentos formais, com muito discurso e pouca prática. Além disso, ele alega que essa abordagem encontra-se em “fase de construção”, não pela idade do projeto, mas em virtude da relativa confusão e heterogeneidade do uso das competências e seus referenciais principais (RUAS, 2005, p. 23).

A esse respeito, surge o primeiro grande debate sobre o tema. Segundo Zarifian (2008, p. 30), a questão conceitual, como será observado, possui campo de definição abundante, porque muito do que se entende pelo termo competência ainda está atrelado à visão dos anos 1970, construída em torno da “qualificação do emprego”.

Ao contrário, como poderá ser compreendido, é um modelo amplo e dinâmico. Complementando, Dutra (2013, p. 75) aponta que as políticas e práticas utilizadas têm as suas bases formadas na administração científica, campo em que as pessoas são vistas como responsáveis por um conjunto de atividades ou funções. Essa percepção tem sido responsável por distorções na análise e interpretação da realidade organizacional, gerando instrumentos, processos e metodologias inadequados para atuar sobre tal realidade.

Outro ponto de discussão sobre o tema ocorre pelos diferentes aspectos que assumem as competências. Se, no primeiro momento, ela ocorre no nível individual, com a possibilidade de mobilizar uma combinação específica de recursos, as competências profissionais são condicionadas pela organização e pelo conteúdo da atividade de trabalho. Essa dinâmica pode apresentar formas mais ou menos favoráveis às oportunidades de aprendizagem. Simultaneamente a elas, ocorre a mobilização (ou não) das competências e a formação (ou não) de conhecimento. Além disso, os modelos de gestão podem ser orientados em princípios de poder e de estruturação hierárquica, que facilitam (ou não) a estimulação e o reconhecimento das competências (PARENTE, 2008, p. 41-46). Dessa forma, é possível notar que muitos fatores influenciam na dinâmica do Modelo de Gestão por Competências (MGC) e, a depender da medida que são utilizados, podem proporcionar melhores resultados.

De outra forma, o debate pode ainda adquirir outros olhares, como o impacto do modelo entre os trabalhadores, posto que a GC traz o servidor ao protagonismo da organização, assim como sua concepção e implantação atendem às demandas individuais. Segundo Sarsur (2007, p. 10-14), prevalecem duas vertentes no estudo da GC, uma focada nas competências organizacionais e outra centrada no processo de implantação e manutenção nos níveis gerenciais. De forma geral, pouco se fala na contribuição efetiva desse sistema sobre o desenvolvimento do indivíduo. Para a autora, buscar esse entendimento pode ampliar a compreensão sobre o sistema de competências adotado, além de permitir a obtenção de resultados positivos para as organizações e trabalhadores, melhorando o processo de GC quando em sua fase de expansão ou manutenção.

Nessa seara, o presente estudo direciona seu objeto de pesquisa para a análise da Gestão por Competências em um órgão policial. A organização que o trabalho irá se dedicar é a Polícia Rodoviária Federal (PRF). Constituída como umas das polícias da esfera federal, a instituição desenvolveu seu mapeamento de competências em

2018, orientada pelo Guia da Gestão da Capacitação por Competências (GGCC) da Administração Pública Federal (APF), de 2012. Esse guia foi instituído pela política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoas do governo federal, estabelecida em 2006. Por meio dele, todas as organizações públicas da esfera federal no Brasil ficaram vinculadas ao MGC. Essa orientação tem como objetivo auxiliar cada entidade a mapear e adotar o MGC de forma alinhada à sua estratégia organizacional.

A pesquisa nasce nesse prisma. Embora uma instituição policial, em tese, possua estrutura interna mais rígida, a PRF é constituída em carreira única, com uma única forma de ingresso em seus quadros, o que permite livre ascensão entre seus integrantes. Tais pressupostos encontram sintonia com o MGC. Cabe então buscar compreender em que ponto a adoção desse sistema pela PRF segue a metodologia defendida pelos autores que pesquisam o processo de construção de competências. Como exposto anteriormente, a maioria dos MGC são construídos de cima para baixo, e muitas vezes ignorando a importância dos trabalhadores para o alcance das estratégias organizacionais (SARSUR, 2007).

Sendo assim, o estudo pretende focar no grupo de trabalhadores operacionais da PRF. São os policiais que desempenham a atividade finalística do órgão, a base da pirâmide organizacional. Além de serem a grande maioria dos agentes da PRF, estes profissionais são os que atendem diretamente os usuários do serviço público. Parte-se da premissa de que é por meio desses profissionais que se constrói a visão que a sociedade tem da organização. De acordo com o mapeamento supracitado, esses policiais possuem competências individuais técnicas bem-definidas, designadas pela organização como competências específicas. Nesse viés, o presente trabalho se dispõe a analisar a forma como essas competências são desenvolvidas, sob o ponto de vista dos próprios agentes.

Diante disso, o trabalho busca responder à seguinte pergunta: como ocorre o desenvolvimento das competências específicas mapeadas pela PRF, a partir do ponto de vista dos policiais rodoviários federais lotados em Barra do Piraí/RJ atuantes na área-fim?

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo principal compreender como ocorre o desenvolvimento das competências específicas mapeadas pela PRF, a partir do ponto de vista dos policiais rodoviários federais lotados em Barra do Piraí, atuantes na área-fim. De forma a operacionalizar o estudo, foram fixados os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar as competências específicas mapeadas pela PRF para o Núcleo de Policiamento e Fiscalização (NPF);
- b) Verificar a compreensão dos policiais rodoviários sobre a gestão das competências específicas mapeadas para sua função;
- c) Analisar as possibilidades de validação e desafios existentes na gestão das competências específicas mapeadas para as funções da área-fim, à luz do conceito de construção coletiva de competências;
- d) Propor aperfeiçoamentos no desenvolvimento das competências.

O serviço público recebe com constância críticas sobre sua efetiva realização e precisa ser aperfeiçoado para melhor atender à sociedade. Assim, é significativo que se estude novas formas de desenvolvê-lo, distante de soluções simplistas e generalizações comuns, especialmente afastadas de referenciais teórico metodológicos validados pela comunidade científica. Nessa conjuntura, é relevante incorporar novos conceitos que reflitam o interesse público, segundo Dutra (2004, p. 77), orientar esse desenvolvimento no ambiente volátil no qual vivemos, e provavelmente continuaremos a viver, é o grande desafio para as organizações e para as pessoas. Para enfrentá-lo, é importante encontrar referenciais que balizem o desenvolvimento das pessoas e da empresa.

Segundo o mesmo autor:

vivemos um momento extremamente rico para a realização de pesquisa e reflexões sobre a gestão de pessoas, pois, por um lado, abre-se um espaço para novas proposições, já que os conceitos tradicionais não mais atendem às necessidades das organizações e das pessoas, e, por outro lado, não existem conceitos e práticas consagradas para ocupar o espaço que se abre. Os cargos, como um dos principais determinantes do comportamento dos indivíduos nas organizações, particularmente nas públicas, criados por lei e em boa parte ocupados mediante concursos, não são mais suficientes para a modernização da gestão de pessoas. É necessário incorporar novos conceitos como competência. (DUTRA, 2013, p. 84).

Devido a estas necessidades, a Administração Pública Federal adotou o Modelo de Gestão por Competências, inserido pelo Decreto nº 5.707 de 2006 (BRASIL, 2006), este modelo buscou alinhar o desenvolvimento de competências dos

servidores ao planejamento estratégico das organizações públicas. Essa política pública tinha também como finalidades a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público.

Embora a Gestão por Competências seja um modelo amplamente utilizado por diversas empresas e adequado para atender aos anseios da sociedade nas organizações públicas, muito se discute sobre seu desvirtuamento enquanto modelo pautado na necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas (DUTRA, 2004, p. 77). Por isso, muitos autores, como Ruas (2005, p. 23), ainda o citam como experimental, visto que se encontra em construção, pela distância existente entre sua teoria e a prática executada nas organizações.

Nesse sentido, destaca-se a importância de compreender como sua construção se desdobra entre organização e indivíduo, e como sua aplicação pode ser validada em diversos contextos. Com o intuito de contribuir para esse debate, o presente trabalho se propõe a estudar o modelo em uma organização policial. Entende-se que analisar e propor mudanças dentro de uma organização de segurança pública atende a interesses difusos. Em outras palavras, direcionar a atenção para o desenvolvimento profissional de policiais, alinhado ao planejamento estratégico de organizações policiais, favorece toda a sociedade.

O estudo se justifica ao propor modelos que integrem interesses da organização e do trabalhador, levando em consideração a perspectiva do servidor público inserido no MGC, sobretudo no âmbito da segurança pública. Nesse sentido, pode-se citar trabalhos recentes que se inserem nessa temática, como Zwir (2022), Corrêa *et al.* (2019), Nascimento, Souza e Adaid-Castro (2020).

Para Sarsur (2007, p. 87), o conjunto de pesquisas revela a ênfase em estudos com foco para os grupos gerenciais e, ainda, que investigam a interface estabelecida entre competências organizacionais e individuais. Nessa esteira, destaca-se a escassez de estudos que lançam luz sobre os ganhos sociais para os trabalhadores advindos da adoção do sistema de Gestão por Competências nas organizações. Portanto, ignora-se, em grande parte, os benefícios que os trabalhadores deveriam receber como contrapartida. Devido a isto, o indivíduo se torna instrumento, um coadjuvante do processo, quando a base teórica ensina que o sucesso do modelo está ligado ao seu papel como protagonista.

Nesse sentido, é relevante entender como os policiais pesquisados compreendem o modelo, tendo em vista que a GC pressupõe uma via de mão dupla, com organização e indivíduo tendo benefícios mútuos, é pertinente o estudo dessa dinâmica. Outrossim, cabe analisar como são criadas as oportunidades de aprendizagem nas organizações, se elas envolvem os indivíduos e incentivam o desenvolvimento profissional de forma equânime. Ainda, é essencial avaliar se as organizações valorizam as competências oriundas das trajetórias anteriores de seus colaboradores, sem ignorar o conhecimento e o valor que eles trazem, além de reconhecê-los e valorizá-los. Essas questões justificam o estudo, pois conferem significado às pessoas envolvidas, incentivando-as a gerar conhecimento e mobilizar suas competências. De acordo com Parente (2008, p. 249), a avaliação que cada trabalhador faz de seu passado e a perspectiva que ele projeta para o futuro constituem o âmago de sua motivação, resultando, conseqüentemente, em seu desenvolvimento profissional.

Diante do exposto, busca-se realizar um estudo sobre o ponto de vista de policiais, ocupantes de cargos operacionais, inseridos em um Modelo de Gestão por Competências. Acredita-se que o presente trabalho, ao investigar a perspectiva desses trabalhadores, pode contribuir para o avanço do MGC em outras organizações públicas.

Esta pesquisa está organizada em seis capítulos, sendo que o primeiro é composto pela introdução, trazendo a problematização, os objetivos da pesquisa, a justificativa do trabalho e sua organização.

O segundo capítulo consiste na reflexão teórica, contendo os seguintes tópicos: Gestão de Pessoas e Organizações Públicas, em que se faz uma breve contextualização. Em seguida, o trabalho situa a Gestão por Competências, sendo subdividido em: conceitos de competências; competências organizacionais e aprendizagem; desenvolvimento de competências: alinhando os interesses entre organização e indivíduo à luz da construção coletiva; e críticas, reflexões e incoerências do modelo. Após isto, o trabalho apresenta a organização em estudo, a PRF, com divisão em três tópicos: evolução histórica da organização, projeto de mapeamento das competências e competências individuais específicas.

No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que fizeram parte da pesquisa. Nele, são apresentados a natureza, a orientação adotada, o método de abordagem e finalidade, o tipo, o universo e a amostra da pesquisa. Além

disso, o capítulo aborda os processos de levantamento e tratamento de dados, bem como as limitações do método adotado.

O quarto capítulo é composto pelos resultados e discussão, em que é trazida a análise da coleta de dados, estando subdividido em seis segmentos: caracterização do perfil da amostra; compreensão sobre competências e identificação com o trabalho; análise das competências individuais mapeadas; investigação sobre o desenvolvimento de competências na organização; reflexão crítica sobre a Gestão por Competências; e ganho social aferido.

O quinto capítulo traz o plano de ação. Nele, buscou-se propor aperfeiçoamentos no desenvolvimento de competências presentes na PRF. Em seguida, no sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais e, por fim, encontram-se Referências, Apêndices e Anexo, que complementam a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão teórica dos principais conceitos de Gestão por Competências bem como os referenciais que evidenciam o desenvolvimento de competências e que embasam sua construção coletiva. Nele, também são descritas as principais informações e características da organização alvo da pesquisa.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As transformações oriundas do mundo do trabalho capitalista provocaram alterações em todo o modo de vida da sociedade. A primeira delas foi a substituição da civilização agrícola rural pela industrial urbana, durante o século XVIII (ZARIFIAN, 2003, p. 39; 2008, p. 37). Das primeiras manufaturas às produções em escala no final do século XIX, a complexidade das relações de trabalho foi se ampliando de tal forma que surgiu a necessidade de um segmento interno voltado para os trabalhadores de determinada empresa, o departamento de pessoal.

Com a necessidade de ajustar o trabalhador ao modo capitalista de produção e inseri-lo no mundo das inovações tecnológicas, surgiram departamentos universitários de Sociologia e outras instituições acadêmicas destinadas ao estudo do trabalhador. Ainda sob influência do taylorismo, a Psicologia e a Fisiologia Industrial não se interessavam pelas organizações do trabalho, mas pela cooperação dos empregados com a produção. Os responsáveis pelo “pessoal” buscavam respostas às reações dos trabalhadores ao programa da empresa, no que tange à insatisfação, ao absenteísmo e até à hostilidade ostensiva à administração. Eram, portanto, aliados fiéis dos empregadores (TOSE, 1997, p. 16-17).

Nos Estados Unidos, a função de Recursos Humanos (RH) foi se modificando na medida em que os sindicatos foram se fortalecendo. Já no Brasil, a administração de pessoal surgiu nos anos 1930, a partir da necessidade de se cumprir a legislação trabalhista recém-criada. Nas décadas seguintes, a partir da influência de psicólogos, o RH focou, especialmente, em treinamento, seleção e descrições e avaliações de cargos (TOSE, 1997, p. 17-19).

Posteriormente, a gestão de pessoal caminhou para uma maior participação do empregado nas diversas funções, concedendo-lhes maior autonomia e introduzindo a ideia de desenvolvimento profissional. Zarifian (2003, p. 59; 2008, p. 29) aponta que,

em meados dos anos 1980, com mudanças societárias e pressão social, ampliou-se o conjunto de ferramentas de gestão dos Recursos Humanos. Nesse viés, o ser humano enquanto recurso proporciona à organização o domínio de processos produtivos a serviço do desempenho da empresa. O desenvolvimento desse “recurso” é útil à medida que está disponível para as mutações que possam ocorrer. O termo que remete às pessoas enquanto recursos tem significado dúbio, uma vez que pode ser compreendido como “saber-fazer operacional”, em que se recorre ao indivíduo que detém conhecimento do processo produtivo para mobilização em ações concretas; mas também pode levar ao entendimento de banalização do ser humano enquanto recurso relegado a outros tantos bens materiais, como máquinas e tecnologias.

A partir do aumento de influência de variáveis externas às organizações, a gestão de pessoas se tornou estratégica para as organizações, devido à velocidade com que as mudanças passaram a ocorrer, conforme menciona Albuquerque (1987 p. 11). No mesmo sentido, Fischer (1998, p. 108) estabelece que as pessoas se tornaram “recurso estratégico” para atingir “vantagem competitiva” para suas empresas.

Apresenta-se, então, um cenário cada vez mais complexo de gestão, que Veloso *et al.* (2011, p. 62) descrevem como um modelo pelo qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento individual no trabalho, definindo, princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão, sendo que as pessoas são elementos mais visíveis do modelo e que englobam a gestão de carreiras. Essa visibilidade dos empregados provocou mudanças na estrutura das empresas e no comportamento dos trabalhadores, despontando a necessidade de conciliar as vontades pessoais com os objetivos organizacionais.

Em busca da articulação entre interesses das organizações e das pessoas, emergiram transformações nos modelos tradicionais. Dentre os novos conceitos, surgiu a gestão de pessoas por competências, que será mais bem esmiuçada no próximo tópico. Mas aqui cabe elencar seu mérito ao colocar pessoas e organização lado a lado. Em teoria, a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização e fora dela. Por sua vez, as pessoas transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2004, p. 24).

Trazendo essa contextualização para as organizações públicas, é possível notar que elas já passam por profundas transformações. Inicialmente, cabe ressaltar que a concepção de serviço público tem limitações intrínsecas. O usuário (do serviço), em especial, é visto como um ser abstrato, que possui direitos, que vai ao serviço público ao invés de este vir a ele (ZARIFIAN, 2008, p. 52). Na lógica das competências, as empresas privadas buscam a efetividade, o desempenho econômico-financeiro e a competitividade. Nas organizações públicas, ao contrário, o desenvolvimento dos servidores está vinculado à efetividade na mobilização de recursos e na prestação de serviço direcionadas para o interesse público e o bem-estar social (LIMA; SILVA, 2015, p. 43).

Em relação aos servidores públicos, no caso brasileiro, cabe ainda elencar algumas particularidades em relação aos demais trabalhadores. A esse respeito, a Constituição Federal de 1988 (CF/88) estabelece, no artigo 37, que o processo de seleção e recrutamento dos servidores públicos deve ser realizado obrigatoriamente por meio de concurso público. E, em decorrência dele, o artigo 41 da CF/88 apresenta a seguinte disposição acerca da estabilidade:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (BRASIL, 1988, recurso online).

Esses pontos levantados transformam toda a dinâmica de relação entre empregados e Administração Pública quando comparada às organizações privadas. Não cabe ao presente trabalho discutir os motivos que levaram à criação de mecanismos que dificultaram a contratação e demissão de servidores públicos, embora seja latente a necessidade de proteção deles em relação às pressões políticas e grupos de ocasião, vigentes no período pré-Constituição de 1988. O que deve ser levantado é que essas medidas que garantem proteção a quem passa toda a vida profissional em uma mesma organização impõem desafios constantes aos administradores dessas mesmas organizações públicas.

Uma vez que a rotatividade de funcionários é dificultada pelo arcabouço legislativo, os gestores públicos devem buscar as melhores formas de trabalhar com os servidores públicos e conduzir a organização com qualidade. Encontra-se aí um grande ponto de convergência entre as organizações públicas e privadas. A procura por formas modernas e criativas de condução da atividade pública motiva a incorporação das práticas utilizadas nas empresas privadas, como é o caso da Gestão por Competências.

Segundo Dutra (2013, p. 67), a partir da década de 1990, as organizações públicas incorporaram conceitos importantes e fizeram um real esforço para tornar o servidor protagonista de seu desenvolvimento e de sua carreira. Para tanto, o investimento em tornar claros os critérios de ascensão e valorização desse profissional tem sido o grande desafio da administração pública. Com isso, é possível notar que a valorização do capital humano como parte estratégica do negócio encontrou muita similaridade nas organizações privadas e públicas.

Outras características, como as exigidas pelo trabalhador no setor privado (proatividade, habilidade para trabalhar em equipe, capacidade de adaptação, criatividade, pensamento crítico e familiaridade com as tecnologias da informação), passam a ser requeridas do servidor público, dessa vez não de acordo com um contexto mercadológico, mas, sim, no intento de preparar-se para servir melhor à sociedade (LIMA; SILVA, 2015, p. 43). Exemplo prático é o inciso III do artigo 41 da CF/88, supracitado. Ele foi incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998 (BRASIL, 1998a), e cita a avaliação periódica de desempenho para fundamentar eventual perda de estabilidade do trabalhador público.

Araújo Júnior e Martins (2014, p. 154) apontam que a Gestão por Competências no Brasil foi consolidada como um dos modelos a ser seguido pela administração pública, a partir do Decreto nº 5.707, de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, além de suas autarquias e fundações públicas. Skorková (2016, p. 233), em um estudo feito na Eslováquia, sobre modelos de competência em setores públicos, conclui que vários governos que adotaram a estrutura de competências em seus setores públicos observaram resultados positivos, citando os processos de recrutamento, comunicação, treinamento e desenvolvimento. No entanto, o autor ressalta que ainda há desafios para sua implantação em diferentes governos, como a dificuldade de gestores atuarem em ambientes políticos instáveis.

A esse respeito, embora a Gestão por Competências, *a priori*, leve à crença de que sua metodologia é adequada para prover solução para os problemas no serviço público, a empreitada é delicada. Teixeira e Salomão (2013, p. 36) ressaltam que no caso brasileiro ainda existe falta de interesse em visões mais abrangentes que fomentam – ou pelo menos não evitam – o esforço para dar estabilidade ao sistema atual e dificultam os espaços para transformações. A questão de Recursos Humanos na área pública é ainda predominantemente calcada em prontuários e voltada ao cumprimento de obrigações legais, distante da desejada “gestão de pessoas”.

Os mesmos autores lembram que os salários crescem principalmente em função do tempo, ampliando a desigualdade entre as corporações, sem seguir a uma lógica geral. A dedicação e o mérito têm pouca influência, com algumas poucas exceções em que existem carreiras com níveis e regras de ascensão predefinidas. Como inerente ao ser humano, as pessoas percebem mais claramente seus direitos do que seus deveres, e, conseqüentemente, o envolvimento é baixo, principalmente na inovação, de modo que a rotação tende a ser decrescente, com aposentadoria integral (TEIXEIRA; SALOMÃO, 2013, p. 36). Portanto, a despeito das diretrizes que estabelecem a orientação para o uso por competências no setor público, sua operacionalização ainda é um desafio (ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2018, p. 483).

Apesar de o horizonte apresentar progressos relevantes, o debate é complexo, e, antes de tudo, não é definitivo. Capuano (2015, p. 392) registra que não existe, e talvez nunca possa existir, um modelo universal de competências para o setor público, e acrescenta que os modelos de competências são desenvolvidos com base em processos experimentais, com tentativas e erros.

Nesse sentido, as evoluções decorrentes das relações de trabalho e o surgimento de novas ferramentas a serviço das organizações públicas ora apresentadas têm a finalidade de trazer dois fenômenos que serão estudados na sequência da pesquisa. O primeiro deles é a inserção do trabalhador enquanto protagonista das organizações, no caso as públicas. Isto é, em como direcionar ações para seu desenvolvimento profissional em conjunto com a finalidade de melhorar a prestação de serviços públicos. E cabe analisar também como a metodologia a ser utilizada, de Gestão por Competências, refletirá na visão desses trabalhadores enquanto instrumento para a organização atingir seus objetivos estratégicos.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Esta seção apresenta a Gestão por Competências. Primeiramente, traz a diversidade de interpretações sobre seu conceito. Em seguida, descreve a aprendizagem e competências organizacionais. Após isto, explica a importância de alinhar os interesses entre organização e indivíduo à luz da construção coletiva. E, por fim, revela as principais críticas sobre o modelo.

2.2.1 Conceituando competências

Este tópico debate diversas concepções acadêmicas sobre competências, mostrando a evolução do estudo sobre o tema, os principais conceitos e apresenta o caminho que melhor enquadre o presente trabalho.

Primeiramente, o conceito de competência se baseou nos estudos organizacionais, que consistiam na visão de que toda empresa possui um portfólio de recursos. Dentre os principais autores, McClelland foi um dos primeiros a iniciar o debate sobre competências, na década de 1970. O autor defendia que competência está ligada ao desempenho superior na realização de uma tarefa. Além disso, ele diferenciou competência de aptidão, que são talentos naturais; de habilidade, que é a demonstração de talento particular; e de conhecimento, que é o que determinada pessoa necessita saber para desempenhar uma tarefa (DUTRA, 2004, p. 29; FLEURY; FLEURY, 2003, p. 45).

McClelland propunha ainda a análise de competências individuais, com cinco dimensões relevantes que estariam incorporadas a um desempenho individual. As dimensões foram sintetizadas por Tremblay e Sire (1999 apud SARSUR, 2007), que afirmavam: conhecimentos individuais que são ligados a um domínio específico; habilidades que correspondem à demonstração real das competências individuais; conceitos que a pessoa tem de si mesma e refletem nas atitudes, valores, emoções, ações e reações diante de uma situação; traços da personalidade que conduzem uma pessoa a um comportamento, como perseverança e iniciativa; e comportamentos dirigidos para um alvo e que é capaz de mobilizar. McClelland ainda pedia mais rigor nos cursos acadêmicos, pois estes não garantiriam desempenho no trabalho ou êxito na vida. Além disso, defendia novas variáveis para avaliação, como a análise de competências (SARSUR, 2007, p. 73).

Nos anos 1980, a literatura americana aprimorou o debate. Richard Boyatzis foi o precursor, chegando ao conceito de competência, que seria um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam ao alto desempenho (FLEURY; FLEURY, 2003, p. 45). Segundo Garavan e McGuire (2001 apud SARSUR, 2007, p. 72), os americanos enfatizam o aprendizado cognitivo e o desenvolvimento de competências para melhorar o desempenho. A abordagem americana defende que competência está alinhada ao estoque de recursos individuais. Denota-se aí uma ligação entre a competência individual e as tarefas funcionais que determinada pessoa desempenha. De acordo com Fleury e Fleury (2003, p. 45), essa abordagem é uma modernização dos conceitos da teoria organizacional taylorista-fordista, já que a competência continua ligada à qualificação. Assim, os indivíduos são classificados e certificados no sistema educacional, indo de encontro às demandas organizacionais modernas, que pedem inovação e flexibilidade.

A literatura francesa sobre o tema, surgida nos anos 1990, buscou superar o conceito de qualificação. Le Boterf (1995 apud SARSUR, 2007, p. 73-74) foi o primeiro a deslocar o foco de “estoque” de conhecimentos, de McClelland, para a mobilização do repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto. O pesquisador afirmava que competência consistia no saber agir, que envolve integrar, mobilizar e transferir recursos, conhecimentos e habilidades, com reconhecimento pelos outros, em dado contexto.

O mesmo autor também trouxe importante contribuição sobre o processo de desenvolvimento de competências nas organizações. Para tanto, ele classificou os conhecimentos em diferentes tipos, destacando as principais suas funções e como desenvolvê-los: conhecimento teórico, responsável pelo entendimento e interpretação, que se desenvolve por meio da educação formal e continuada; conhecimento sobre procedimentos, que advém, além da educação formal, da experiência profissional; e conhecimento empírico, o saber fazer, que é alcançado pela experiência profissional. O autor propôs ainda o conhecimento social como reflexo da experiência social e profissional; e, por fim, o conhecimento cognitivo, resultado da educação formal e continuada bem como da experiência social e profissional (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 192).

Ainda na escola francesa, Zarifian (2008, p. 68-75) aponta que o modelo de competência deveria conter alguns conceitos que superassem a ideia de qualificação. O primeiro deles é a noção de evento, que é a capacidade de lidar com o imprevisível,

algo que foge à rotina, é o saber agir e mobilizar recursos. Isso significa, segundo o autor, que uma parte da competência nunca será apreensível com antecedência. Outra necessidade é a comunicação, que significa compreender o outro e a si mesmo, saber transmitir informações, compreender e saber trabalhar o conhecimento. Isso implica saber mobilizar a rede de atores e compartilhar as implicações de uma situação. Por último, ele propõe a noção de serviço, que seria focar no cliente da organização como ponto central do negócio, presente em todas as atividades. Este conceito também abarca o engajamento, o comprometimento e a capacidade de assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Em outras palavras, o autor trouxe a noção de que o indivíduo é competente se também possui capacidade de mobilização para a resolução de problemas mutáveis e complexos.

No Brasil, “o debate acadêmico emergiu com os conceitos advindos da literatura americana. Porém, com a introdução dos autores franceses, houve um grande enriquecimento dos conceitos, perspectivas e enfoques” (FLEURY; FLEURY, 2003, p. 186). Nesse cenário, para Fleury e Fleury (2001, p. 187), “competência não se limita a estoque de competências detidas pelos indivíduos. Não é, portanto, um *know how* específico”.

De acordo com Le Boterf (1995 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187), a competência encontra-se em uma “encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (biografia, socialização), pela sua formação educacional e experiência profissional. [...] A competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros”. A definição do autor francês é responsável em grande parte pelo conceito construído pelos autores brasileiros, que trazem uma das definições mais difundidas sobre o tema. Ainda para Fleury e Fleury (2001, p. 188), competência pode ser entendida como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo”. Denota-se aí que o conceito traz uma via de mão dupla – enquanto as competências devem agregar valor econômico para a organização, também devem ser capazes de gerar valor social para o indivíduo.

Tamanha é a abrangência de conceitos, que Bitencourt e Barbosa (2004, p. 180-181) traçaram um quadro com 20 diferentes significados construídos por diversos autores. Eles destacam que a noção de competência está inserida em diversos aspectos do mundo do trabalho, da educação, da gerência e da gestão de pessoas,

englobando variados temas, como formação, capacitação, aprendizado, ação, articulação/mobilização de recursos, busca de resultados, autodesenvolvimento e interação. Tais informações estão apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Conceitos de competências

(continua)

Autor	Conceito	Ênfase*
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	Formação, comportamento e resultado.
2. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”	Aptidão, valores e formação.
3. Spencer Junior e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	Formação e resultado.
4. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.”	Estratégias, ação e resultado.
5. Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”	Aptidão e ação.
6. Cravino (1997, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”	Ação e resultado.
7. Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”	Resultado e formação.
8. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente à aquisição de atributos.”	Formação e interação.
9. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
10. Boterf (1997a, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”	Mobilização e ação.
11. Magalhães e Rocha (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”	Aptidão e formação.

Quadro 1 - Conceitos de competências

Autor	Conceito	(conclusão) Ênfase*
12. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se à prática do cotidiano que se mobiliza através do saber baseado no senso comum e do saber a partir das experiências.”	Formação e ação.
13. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”**	Formação e resultado.
14. Dutra e Silva (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alicerce (<i>input</i>).”	Aptidão, resultado e formação.
15. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”	Ação e resultado.
16. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e conhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”	Ação e resultado.
17. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”	Formação, resultado e perspectiva dinâmica.
18. Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”	Ação e resultado.
19. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”	Aptidão, ação e resultado.
20. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”	Formação e desempenho.

Fonte: Bitencourt (2001 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

Notas: *Esta coluna foi elaborada visando auxiliar a possibilidade de complementar os conceitos apresentados pelos diferentes autores.

**Durand teve como base o trabalho de Pestalozzi, que considerava como chave para o aprendizado os “três Hs” – *head, hand, heart* (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Na busca por sintetizar uma definição com maior alcance, Bitencourt (2000, p. 230 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2004, p. 190) descreve a competência como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse contexto, o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas nos ambientes de trabalho, familiar ou em outros grupos sociais (escopo ampliado). O objetivo desse processo é o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (autorrealização). Nesse conceito, é interessante observar a implicação de uma participação ativa do indivíduo pelo seu “autodesenvolvimento” (SARSUR, 2007, p. 75).

Parente (2008, p. 81, 85, 88) define as competências como resultados de múltiplos conhecimentos, modalidades de expressão e qualidade destes, para além das representações em ações, com controle e direção, resultantes de numerosas fontes. A competência está no centro da historicidade do sujeito, da construção do seu papel enquanto ator social. Em nível da competência profissional, esta historicidade remete às formas pelas quais os sujeitos contribuem, pela apropriação da sua profissão/ocupação, para sua reprodução e transformação. No entanto, a mesma autora ressalta não existir método garantido e confiável de identificação e medida das competências, pois sempre existirão questões epistemológicas e de caráter metodológico incontornáveis. Segundo ela, não são as capacidades cognitivas dos sujeitos que se estudam, mas sim as competências observáveis dentro de determinado quadro teórico-analítico assumido, ou seja, as competências que se concretizam na atividade de trabalho.

Trazendo à tona a competência profissional, Dutra (2013, p. 70) entende que é importante incluir a concepção de “entrega” na discussão do conceito de competência. O autor afirma que os “sistemas formais de gestão geralmente são baseados no conceito de cargos e funções, pelo que os profissionais fazem, por seu tempo na organização ou por sua formação”. Segundo ele, esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão, pois considera as atribuições e não as entregas.

O mesmo autor traz ainda outro ponto importante para a conceituação de competência, que são os padrões de complexidade. Para o pesquisador, o conceito de complexidade nos permite avaliar o nível da entrega das pessoas. Todavia, o

conceito de competência não é suficiente para explicar toda a realidade organizacional, por isso se relaciona a esse conceito o de complexidade. O entendimento da complexidade fornece uma visão do indivíduo em sua relação dinâmica com a organização. A partir da complexidade, é possível perceber o desenvolvimento do indivíduo na organização e estabelecer as bases para sua valorização. Nesse sentido, competência está atrelada à capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade, bem como ao seu desenvolvimento ao assumir responsabilidades e atribuições mais complexas. Além disso, ao agregar maior valor ao negócio por meio dessas ações, é justo que deva ser valorizada de forma adequada (DUTRA, 2013, p. 71-72).

Dutra (2013, p. 73) propõe ainda que o processo de agregação de valor dos indivíduos seja traduzido pela sua contribuição efetiva ao patrimônio da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo, ainda que esse indivíduo não pertença mais à organização. Por fim, o autor estabelece uma relação entre complexidade e entrega. Nessa ótica, ele afirma que uma pessoa agrega mais valor à medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, destacando que não é necessário promovê-la para que ela possa agregar ainda mais valor. Ou seja, esse indivíduo pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na organização. O autor chama esse processo de ampliação do espaço ocupacional, que acontece quando as necessidades das organizações encontram-se alinhadas com a competência da pessoa em atendê-las, considerando que vários elementos existentes em cada um dos conceitos se complementam e fazem sentido.

Como observado, a ideia de competências pode ter diversas perspectivas, porém um aspecto fundamental refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Essa ideia denota ações voltadas à formação e à educação com a experiência concreta, construída pelo indivíduo ao longo de sua trajetória profissional e de vida (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2009, p. 46-47).

Dentre tantos elementos trazidos por diversos autores, entende-se que todos eles fazem sentido e podem ser complementares. Assim, o presente trabalho não assume uma definição única de competência, mas defende que ela pode ser sintetizada como um processo que perpassa os conhecimentos pessoais adquiridos: teórico, de procedimentos, empírico, social e cognitivo. Portanto, é um caminho de aprendizado,

seja ele resultante da formação educacional, do conhecimento social ou da experiência profissional à que o indivíduo foi submetido, cujo resultado seja expresso em entrega e agregue valor à organização em que trabalha (LE BOTERF, 1995 apud FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2013).

Neste momento, dois pontos essenciais devem ser destacados. O primeiro é que o caminho percorrido por esse processo é de mão dupla entre a organização e o indivíduo. Isto é, enquanto aquela fornece meios para o aprendizado da pessoa, esta devolve entrega/valor à organização. O segundo ponto é que entrega/valor não são verbos taxativos, mas se referem a quaisquer saberes que atendam às necessidades da organização, como: ação, mobilização de recursos, comunicação, saber aprender, engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, que seria abstração do negócio e ampliação do espaço ocupacional (ZARIFIAN, 2008; FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2013).

2.2.2 As competências organizacionais e aprendizagem

Após levantadas as diversas interpretações sobre competências, entende-se que em grande medida elas caminham para um ponto comum, que é o encontro entre as competências individuais e organizacionais. A dimensão individual, sob forma de agregação de valor em um determinado contexto, independentemente do cargo, está ligada a pessoas. Na instância corporativa e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica (RUAS, 2005, p. 11).

Para Lustri, Miura e Takahachi (2005, p. 7), as competências podem ser caracterizadas como individuais e colocadas em prática a serviço da organização para gerar resultados de valor. Ao mesmo tempo, podem ser identificadas como organizacionais, conectando os indivíduos em uma rede de competência coletiva, criando vantagem competitiva e gerando efetivamente resultados de valor para o negócio e seus *stakeholders*. Assim, a Gestão por Competências pode ser entendida como uma parte importante da gestão e da estratégia organizacional, pois considera a missão, a visão e os objetivos estratégicos, os quais direcionam a companhia, conseguindo com isso a articulação do *core* do negócio. Outrossim, age como uma ferramenta para que as pessoas atinjam a competência profissional requerida pela companhia, por meio do trabalho desenvolvido na empresa, com o propósito de

acrescentar a competência organizacional e aumentar a competitividade da companhia no mercado (RAMIREZ BERNAL; MOLINA, 2019, p. 7).

Carbone, Brandão e Leite (2009, p. 34) explicam que, no longo prazo, a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar novas competências. Complementando, a competitividade das empresas está vinculada a identificar e desenvolver comportamentos que levam à construção de competências essenciais para melhoria contínua, e a gestão destas competências exige o entendimento básico dos comportamentos relativos à cultura organizacional, à visão sistêmica dos processos e, particularmente, ao processo de aprendizagem organizacional (ZANGINSKI; LIMA; COSTA, 2009, p. 156).

Bitencourt (2005, p. 51) descreve que a competência não restringe o conhecimento a um plano abstrato, mas que se trata de práticas observáveis no trabalho. Essas práticas, uma vez sistematizadas, permitem que o conhecimento, tratado inicialmente em âmbito individual, seja disseminado e incorporado às práticas organizacionais. Assim, a aprendizagem individual transforma-se em coletiva. A partir desse entendimento, cabe às organizações percorrer o caminho de identificar e desenvolver suas competências. Para Costa *et al.* (2020, p. 10), a empresa deve definir as principais competências de cada uma das suas trajetórias de carreira, de modo que cada uma tenha um conjunto próprio de competências. Ao mudar de trajetória, a pessoa muda também a sua identidade. Nesse sentido, a análise das trajetórias de carreiras também ajuda a encontrar referenciais estáveis para a gestão de pessoas da organização.

Sob essa perspectiva, o desenvolvimento de competências dá-se por meio da aprendizagem, que envolve simultaneamente a assimilação de conhecimentos e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo). Pode-se dizer, portanto, que a aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, natural ou induzida, é a ferramenta pela qual são desenvolvidas as competências humanas, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2009, p. 54, 100).

Segundo Fleury e Sarsur (2007, p. 5), há uma crescente tendência em agrupar os estudos que abordem competência e aprendizagem, de modo a ampliar a discussão sobre ambas. Uma das razões para essa justificativa é a ideia de que o processo de aprendizagem pressupõe a possibilidade de incremento das competências individuais e, conseqüentemente, das competências organizacionais. Assim, uma organização que aprende possui melhores oportunidades de estabelecer uma dinâmica de crescimento para os indivíduos que nela atuam, assim como para toda a empresa.

Para Costa *et al.* (2020, p. 16), o objetivo da aprendizagem não é apenas melhorar o conhecimento e as habilidades dos funcionários, mas também desenvolver, expandir e criar uma organização com uma aprendizagem dinâmica e flexível. Em suma: a aprendizagem torna-se variável estratégica crítica para o sucesso organizacional (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2009, p. 34).

Sobre a aprendizagem, Moura (apud FLEURY; SARSUR, 2007, p. 6) descreve-a como a aquisição e/ou a modificação de formas de comportamento. Em outras palavras, as pessoas aprendem quando ganham novas, ou modificam, formas de agir, de pensar e de sentir. A aprendizagem é algo que só se percebe quando já ocorreu, pois é um construto capaz de explicar transformações havidas e que são notadas em função das condições existentes antes e depois do processo de aprendizagem. Segundo o mesmo autor, para haver aprendizagem, deve haver duas circunstâncias:

a existência de uma situação para a qual o organismo não está, momentaneamente, equipado para satisfazer, configurando-se uma exigência de adaptação; e a existência de um movimento, partindo de dentro para fora, no sentido de mobilizar o organismo para buscar meios de satisfazer as exigências ou peculiaridades da situação. (FLEURY; SARSUR, 2007, p. 6).

O autor em questão conclui registrando que a aprendizagem é, portanto, um processo que relaciona dois elementos: um externo, representado pela situação; e outro interno, representado pela motivação.

Por sua vez, Fleury e Fleury (2001, p. 190-192) apontam que aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. Para os autores, aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido, porém o conjunto de coisas de que nos lembramos constitui a própria identidade. Outrossim, a aprendizagem é um processo de mudança, provocado por estímulos

diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa. Os autores ilustram ainda que os psicólogos enfatizam a necessidade de distinguir entre o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo da pessoa que aprende, e as respostas emitidas por esta pessoa, as quais podem ser observáveis e mensuráveis.

Ainda de acordo com os mesmos autores, duas linhas teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivista. O primeiro tem o foco no comportamento observável e mensurável, partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas. Nessa visão, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar este processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica. Já o segundo modelo pretende ser mais abrangente, explicando os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Procura utilizar tanto dados objetivos e comportamentais quanto dados subjetivos, levando em consideração as crenças e as percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade. As discussões sobre aprendizagem dos indivíduos nas organizações se ligam na perspectiva cognitivista, mas enfatizam as mudanças comportamentais observáveis (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 190-192).

No âmbito organizacional, a aprendizagem é abordada de diversas formas, conforme descrevem Zanginski, Lima e Costa (2009, p. 146). No Quadro 2, eles destacam alguns autores e suas principais considerações em relação às formas de aprendizagem:

Quadro 2 - Conceitos de aprendizagem

Autor	Considerações e conclusões
Garvin (1993)	Aprendizagem como um processo de aquisição de conhecimento, por meio de mecanismos de processamento de informações, em que as novas ideias são essenciais e podem originar-se dentro ou fora da organização, decorrentes de experiência, experimentação, lições aprendidas, melhores práticas e disseminação rápida e eficiente do conhecimento na organização.
Argyris (1996)	Aprendizagem <i>Single-Loop</i> , que permite a manutenção do conhecimento. Aprendizagem <i>Double-Loop</i> , que permite a criação do conhecimento.
Ayas (1997)	Capacidade de aprendizagem relacionada tanto à criação de infraestrutura para suportar os processos de aprendizagem quanto à diversidade de conhecimentos, habilidades, valores e <i>insights</i> .
Nonaka e Takeuchi (1997)	A criação de conhecimento essencialmente baseada em elementos flexíveis e qualitativos. A aprendizagem ocorre mais em função da experiência diária e utilização da linguagem metafórica do que de programas de treinamentos formais.
Dixon (1999)	Uso intencional do processo de aprendizagem nos níveis individuais, de grupos e de sistemas como forma de transformação organizacional.
Senge (2000)	Aprendizagem baseada nas cinco disciplinas da aprendizagem (Domínio pessoal, Modelos mentais, Visão compartilhada, Aprendizagem em equipe e Pensamento sistêmico).
Cecez-Kecmanov (2004)	Aprendizagem focada no desenvolvimento de habilidades técnicas e <i>expertise</i> , entendimento do negócio e da empresa, habilidades pessoais de comunicação, competência comunicativa dos indivíduos e cultura que favoreça o debate aberto e os processos de interação social.
Chen (2005)	Memória organizacional como o recurso mais importante para a aprendizagem. Propósito de aprendizagem organizacional focado na adaptação da organização às mudanças dos ambientes interno e externo. A aprendizagem é um processo contínuo e ininterrupto.
Fliaster <i>et al.</i> (2008)	Aprendizagem baseada nas redes sociais. As redes sociais da empresa podem auxiliar a identificar ou reformular problemas, validar ideias e o curso de uma ação, possibilitar a perspectiva crítica, evidenciar oportunidades e permitir que os problemas sejam mais bem distribuídos pela divisão do trabalho.

Fonte: Zanginski, Lima e Costa (2009, p. 146).

Segundo os mesmos autores, as principais conclusões são marcadas por semelhanças relacionadas às ideias de aprendizagem resultante da experiência individual, das trocas de experiência e das inter-relações entre as pessoas e os grupos na organização, assim como à criação de ambientes organizacionais favoráveis às práticas de aprendizagem. Sobre essa dinâmica, Fleury e Fleury (2001, p. 192-193) discriminam que é possível distinguir entre os vários níveis em que este processo pode ocorrer, como nos três seguintes:

- Nível do indivíduo: o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, através de caminhos diversos.
- Nível do grupo: a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo; para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir orientações para ações; o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem.
- Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 192-193).

Nessa perspectiva, as organizações desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos, que vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança não seria o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas também a possibilidade deste conhecimento ser recuperado pelos membros da organização (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 193).

Lustri, Miura e Takahachi (2005, p. 7-9) registram que a organização depende dos indivíduos para a formação da sua base de conhecimento. Por sua vez, o conhecimento dos indivíduos deriva da combinação entre informação, interpretação, reflexão e posterior experimentação dentro de um contexto. Pela disseminação, o conhecimento individual se transforma em conhecimento de grupo e em conhecimento organizacional, e isso ocorre por meio dos quatro modos de conversão (socialização, externalização, internalização e combinação), em um nível de transição localizado entre o nível interno e externo do indivíduo. Para que os indivíduos se sintam estimulados a realizar esse processo interno de transformação de informações

em conhecimento, é necessário que encontrem significado nesse aprendizado. Conseqüentemente, para formar o conhecimento organizacional, o indivíduo precisa exteriorizar seu conhecimento.

A partir dessa perspectiva, é possível compreender a importância da gestão de pessoas no desenvolvimento de conhecimento nas organizações. Zarifian (2008, p. 127) define que o papel fundamental da Gestão de Recursos Humanos é assegurar a convergência e a coerência entre o polo dos princípios gerais da organização e de descoberta dos grandes campos de competência e o polo das pessoas e das competências-ação. Essa junção não ocorre por si mesma e justifica-se que uma instância da organização assuma essa missão e faça dela uma ocasião de negociação com os parceiros sociais.

Para Carbone, Brandão e Leite (2009, p. 70), a gestão de pessoas deve buscar minimizar eventuais lacunas de competências. Isso significa orientar e estimular os profissionais a eliminarem as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências desejadas). Por meio de seus diversos subsistemas, a gestão de pessoas deve identificar e alocar talentos, promovendo ou induzindo o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de *gaps*, ou lacunas, de competências.

Segundo os mesmos autores, a partir da estratégia organizacional, então, a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Para Halawi *et al.* (2006; DAWSON, 2000 apud ZANGINSKI; LIMA; COSTA, 2009, p. 143), uma das questões-chave no desenvolvimento de negócios é o desenvolvimento de uma estratégia competitiva baseada na gestão do conhecimento, que implica a revisão dos padrões culturais da organização, de modo que haja ênfase na aprendizagem contínua e em compreender a dinâmica da relação entre os processos de aprendizagem organizacional e a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais. Disso depende-se que grande parte do objetivo dos processos de aprendizagem é a manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência (FLEURY; FLEURY, 2003, p. 133).

Entretanto, Sarsur (2007, p. 70) aponta que as relações entre a Gestão por Competências e a função dos Recursos Humanos sugerem que ainda há lacunas na prática organizacional. Afinal, antes de adotar determinado sistema de gestão, como

a Gestão por Competências, é preciso que os responsáveis tenham clareza de qual compreensão têm do ser humano dentro da organização, que tipo de relação desejam estabelecer com esses trabalhadores e, ainda, até que ponto interessa investir na efetiva participação dos indivíduos nos processos decisórios, incluindo aqueles relacionados às próprias políticas de gestão de pessoas. Segundo a mesma autora, a revisão de literatura indica que poucos são os casos em que o sistema de Gestão por Competências é adotado como uma proposta integrada que privilegie interesses empresariais e individuais, elevando os Recursos Humanos a um patamar estratégico e estrutural. Portanto, a interface entre competências e RH permanece sendo objeto de preocupação e pesquisa entre os autores que procuram investigar as competências em sua dimensão organizacional e/ou individual.

Como observado, a aprendizagem organizacional é uma ferramenta intrínseca ao desenvolvimento de competências. Por sua vez, as competências são constituídas pela flutuação entre as esferas individuais e as organizacionais. Depreende-se daí o papel essencial da área de gestão de pessoas em buscar formas de realizar um ciclo virtuoso no contexto estratégico da organização. No entanto, deve ser ressaltado que não existe uma regra para que isso ocorra. Como define Bitencourt (2005, p. 49), “a aprendizagem organizacional vem lembrar que as aparentes contradições ou respostas únicas são apenas uma forma restrita de enxergar a realidade. Existe multiplicidade de interpretações e possibilidades para construir essa abordagem”. Posto isso, passa-se a analisar algumas formas de construção e mobilização de competências.

2.2.3 Desenvolvimento de competências: alinhando os interesses entre organização e indivíduo à luz da construção coletiva

Até então, a pesquisa iniciou seu caminho com a contextualização da gestão de pessoas no mundo contemporâneo. Em seguida, foram relacionados os diversos formatos dos conceitos de competências. Após isto, ampliou-se a discussão sobre as competências organizacionais, do uso da aprendizagem no desenvolvimento de conhecimento e da dinâmica que envolve a transferência das competências individuais para a organização, enfatizando a importância da gestão de pessoas no processo. Agora, volta-se o foco para o trabalhador enquanto parte fundamental desse modelo.

Permanece, portanto, o estudo do arcabouço teórico que envolve o tema, priorizando compreender o funcionamento da Gestão por Competências com foco na construção coletiva de competências. Conforme apontam Fleury e Fleury (2001, p. 194), a noção de competência, a ser agora explorada, procura demonstrar que, além de agregar valor econômico à organização, também deve agregar valor social ao indivíduo. Ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.

Sarsur (2007, p. 7-8) reconhece que, tradicionalmente, a adoção do processo de Gestão por Competências vem sendo pesquisada sob o ponto de vista da organização, considerando as competências essenciais das empresas em paralelo às competências individuais. Desta forma, maior destaque tem sido dado aos ganhos organizacionais, deixando de dar atenção, em proporção equivalente, aos ganhos efetivos para os trabalhadores.

Nessa seara, compreende-se que a participação dos trabalhadores na Gestão por Competências propicia formas mais efetivas, tanto para a aceitação do modelo, como para a sua aplicação. Com essa abordagem mais voltada ao social, Sandberg (1996, p. 411 apud BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2009, p. 45) compreende competências a partir da interação entre os indivíduos, considerando o desenvolvimento dessas competências um processo construído coletivamente. E, para que isso aconteça, as pessoas deveriam encontrar um sentido para suas ações e para o seu desenvolvimento. Portanto, “a noção de competência é construída a partir do significado do trabalho” e “não implica exclusivamente a aquisição de atributos”. Ainda de acordo com o autor, é importante compreender como a competência é desenvolvida, sua ação. Assim, cresce a importância da rotina e das práticas do trabalhador como estímulo para o desenvolvimento de competências.

Nesse mesmo sentido, Dutra (2007, p. 59) expressa que uma questão relevante para a concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas por competência deve considerar que o que garante a efetividade de uma proposta que implica a alteração de padrões culturais e políticos da organização é o processo construído para concepção e implementação do sistema. O processo deve permitir a construção coletiva do sistema para que possa traduzir o conjunto de expectativas dos dirigentes, gestores e pessoas que mantêm uma relação de trabalho com a organização. Assim, o processo é mais importante do que o produto.

Sob essa ótica, cabe lembrar conceitos levantados anteriormente, nos quais o processo de desenvolvimento de competências foi compreendido como um caminho de mão dupla, entre a organização e o indivíduo. Bitencourt e Barbosa (2004, p. 190) relatam como o processo de desenvolvimento de competências leva o indivíduo ao “autodesenvolvimento” e à “autorrealização”. Além disso, empresa e pessoa aprenderão com as experiências vivenciadas no exercício do trabalho cotidiano, contribuindo para a geração de conhecimento. Isso enriquecerá a competitividade da companhia, propiciando maior fidelidade dos trabalhadores e garantindo conhecimento mais duradouro (RAMIREZ BERNAL; MOLINA, 2019, p. 6). Costa *et al.* (2020, p. 17-18) expressam que é possível observar uma valorização cada vez maior das pessoas. Isso decorre da necessidade que as organizações têm de buscar respostas mais rápidas para questões muito mais complexas, por meio de práticas mais efetivas. O envolvimento de todos os colaboradores, de todos os níveis, é fundamental nesse processo, pois propicia o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvem a competência.

Essa dinâmica de valorização das pessoas no âmbito das competências cunha o conceito de ganho social do trabalhador. Esse arranjo também ocorre porque as escolhas relacionadas ao trabalho refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também sua família (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012, p. 199). Nesse sentido, “ganho social” denota a preocupação com o trabalhador envolvido na organização que adota o processo de desenvolvimento de competências. É sua cota-parte pelo envolvimento no modelo construído pela empresa. Sarsur (2007, p. 11) registra que o ganho social reverte-se tanto na esfera pessoal e profissional do indivíduo, quanto em seu papel e influência na sociedade.

Posto isso, entende-se como dever da organização criar condições favoráveis para que aflore o desenvolvimento de competências que refletirão em ganhos sociais para seus colaboradores. No entanto, explica Zarifian (2008, p. 121), existe um “núcleo duro” que depende da automobilização do indivíduo a fim de utilizar e desenvolver competências. A condição para que isso ocorra é a motivação. Segundo o autor, na lógica da competência, é irrefutável essa dimensão da motivação individual. Assim, a organização deve dar relevância ao sentido que o indivíduo pode dar à sua atividade profissional. Para isso, o autor expõe três registros.

Em relação aos gestores, Bitencourt e Barbosa (2004, p. 260) apresentam um estudo no qual levantaram as experiências que tivessem significado e que desenvolvessem competências gerenciais, tendo sido observadas questões como: autodesenvolvimento, relacionamento interpessoal, desafios, satisfação social, experiência voltada a modelos de liderança, práticas do dia a dia, vivência no exterior, papel da universidade, sistemas de gestão, projetos que estimulam a visão processual, equipe multifuncional e importância da família. Segundo os autores, parece ser relevante o papel das chefias em estimular o desenvolvimento de competências em seus grupos de trabalho ou mesmo por ser um modelo ou perfil de gestor a ser seguido.

Em outro estudo, os mesmos autores verificaram que empresas que se apoiam nas gerências intermediárias têm mais chance de alcançar a participação e o comprometimento dos empregados. Estas gerências são um elo entre a alta gerência e os níveis operacionais. Outrossim, elas tendem a se envolver com os processos, promovendo as avaliações do seu grupo, identificando necessidades de treinamento, realizando reuniões de *feedback*, enfim, buscando a inserção cotidiana do modelo na empresa (BITENCOURT; BARBOSA, 2004, p. 261).

Apesar de vários autores apresentarem esses fundamentos como base para estruturar a Gestão de Competências, é evidente que muitas organizações não os adotam. Fernandes, Bitencourt e Comini (2021, p. 459) investigaram o alinhamento estratégico de MGC implementado em 95 organizações brasileiras, tendo observado uma tendência de descolamento das competências individuais das estratégicas. A partir daí, sugeriram quatro possíveis explicações: ausência de rigor conceitual para competências; dedicação insuficiente de tempo para implementar um modelo; disseminação de “modelos de prateleiras”; e institucionalização dos MGC como prática dominante para gestão de pessoas. Dessa forma, os autores sugerem que as organizações, ao construírem ou atualizarem seus MGC, atentem-se ao conceito de competências utilizado, assegurem a incorporação da estratégia organizacional ao seu modelo e dediquem tempo adequado à elaboração e implementação.

No mesmo sentido, Parente (2008, p. 222-223) aponta que as condições de aprendizagem são as práticas organizacionais de aprendizagem abordadas pelas empresas. Segundo ela, tais práticas devem ser facilitadoras, na medida em que a aprendizagem desenvolvida é igual para os trabalhadores pertencentes aos diferentes segmentos.

Outras características observadas em perfis favoráveis às práticas organizacionais de aprendizagem são modelos de gestão majoritariamente flexíveis, nos quais o exercício de controle sobre os trabalhadores não é sentido ou assume uma forma tênue. As advertências que os trabalhadores recebem são estritamente técnicas, dirigindo-se às equipes e não ao indivíduo em particular. O modo de resolução dos problemas é coletivo, na medida em que a unidade de trabalho da empresa é a equipe e os padrões de desempenho são aferidos em relação ao coletivo de trabalho. Os dirigentes e os diferentes responsáveis adotam os princípios do trabalho em grupo como medida de gestão da qualidade e da produtividade (PARENTE, 2008, p. 224).

Diante disso, entende-se que as configurações organizacionais têm papel determinante nas oportunidades de aprendizagem que se criam nas empresas. Por meio delas, a organização pode estabelecer perfis de competências e trajetórias adequadas para determinadas funções, sem negligenciar e desperdiçar o conhecimento de cada indivíduo. Essa capitalização pelas empresas, somada às oportunidades de acesso à formação, valida as formas de progressão na carreira e de reconhecimento do mérito (PARENTE, 2008, p. 229).

Com isso, finaliza-se o presente tópico, com a tentativa de lançar ideias, baseadas em modelos técnico-científicos, de construir o desenvolvimento coletivo de competências em diferentes tipos de organização. Espera-se ainda que surjam reflexões dos gestores de pessoas em relação ao tipo de Gestão por Competências adotado, possibilitando mudança de direção, de maneira que o indivíduo assuma o protagonismo. Sobre os possíveis desvirtuamentos do modelo, será concebido o próximo tópico.

2.2.4 Reflexões críticas sobre a Gestão por Competências

Analisados as oportunidades e os benefícios do Modelo de Gestão por Competências, o presente tópico examina seus principais contrapontos, visando entender as críticas que alguns autores expõem.

Para Zarifian (2008, p. 87), críticas sobre Gestão por Competências encontram motivação a partir de sua constituição em alicerces frágeis dentro da organização. Nesse caso, o “rótulo” de competência é utilizado como ferramenta de opressão disfarçada de gestão de mão de obra. Hirata (1999, p. 133) registra que esse modelo

corresponderia a um modelo pós-taylorista, de organização do trabalho e gestão da produção. Sob esse ponto de vista, teria uso eminentemente patronal e, mais que instrumentos de gestão estratégica de Recursos Humanos, representaria apenas um exercício convencional de pragmatismo, buscando intensificar o controle social sobre o trabalhador (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

A partir de reflexões conceituais e aplicabilidade do modelo de competências, Bitencourt (2004, p. 255) aponta que uma constatação é a dificuldade em articular, de maneira consensual, competências e escopo remuneratório, e questiona: “se a lógica das competências se volta ao indivíduo, reconhecendo sua efetiva contribuição aos resultados organizacionais, como isso não se traduz em salários e/ou benefícios pecuniários?”. Dutra (2004, p. 16-19) complementa que o mau uso do conceito de competência cria uma série de efeitos perversos. O mais sério deles é o aumento de pressão sobre as pessoas sem a contrapartida da organização em termos de reconhecimento e da criação de condições concretas para o desenvolvimento profissional.

O mesmo autor descreve que a ausência de algumas práticas, como integração mútua, integração com a estratégia organizacional e com as expectativas das pessoas, levam a gestão de pessoas a um conjunto de normas burocráticas que visam controlar o gestor e suas ações. Quando os instrumentos são assentados em bases movediças, as pessoas têm dificuldades de se localizar na empresa, avaliar suas perspectivas e estabelecer projeto profissional alinhado às expectativas e necessidades da empresa. Portanto, adotar um Modelo de Gestão por Competências e continuar monitorando as pessoas com base em antigas ferramentas gerenciais de controle de Recursos Humanos afastam o discurso das práticas e produzem incoerências (ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2018, p. 483).

Bitencourt (2004, p. 255-256, 2005, p. 36-38) enumera algumas reflexões críticas sobre o modelo de competências no âmbito gerencial. A maneira como as competências são definidas, com diferentes significados e contradições, pode prevalecer a construção de atributos e falta de visão processual. Nesse caso, há predominância de formalismo que visa confirmar competência, e não seu desenvolvimento. Ainda, a depender da qualidade dos atributos de competências, eles podem ser superficiais e pobres. Outrossim, modelos que simplificam construtos podem privilegiar atributos fáceis de mensurar e que não tenham importância

significativa. Em contrapartida, competências muitas vezes genéricas podem decorrer de listas que são desprovidas de contexto.

Em relação às pessoas, estas procuram sentir-se competentes e obterem sucesso, porém pode não haver espaço para a aprendizagem a partir de experiências de insucesso em determinada organização. Muitas vezes, também, o significado do trabalho pode não despertar a motivação para fazer a diferença. Outro ponto decorre do que a autora chamou de “Cenário Skinneriano”, em que ocorre a representação da equação estímulo/resposta. Dependendo da limitação de visão de alguns gestores, a Gestão por Competências pode ser vista como um processo manipulativo. Sobre a questão do *feedback*, nota-se certa tendência ao favorecimento de manifestações positivas e poucas críticas construtivas.

Quanto ao projeto de futuro, a autora alerta que o mapeamento de competências é baseado nas necessidades de momentos, deixando de lado a preocupação com a construção de competências necessárias ao futuro. Essa falta de orientação decorre da ausência de integração com a visão estratégica de Recursos Humanos, que não utiliza corretamente as ferramentas de planejamento, desenvolvimento, acompanhamento, reconhecimento e avaliação.

Aprofundando o debate entre as relações de poder e a Gestão por Competência, alguns autores descrevem que o objetivo do modelo está calcado em discurso ideológico que reforça a alienação do trabalhador e que possibilita a subsunção real do trabalho. Neste sentido, a prática de Gestão por Competências é a capacidade desenvolvida pelas organizações de mapear a sociedade, trazer para a organização, distribuir, criar, recompensar e reter conhecimento relacionado à sua competência essencial. Isso se traduz em focar toda a gestão da empresa, a gestão do trabalho e conseqüentemente o processo de educação dos trabalhadores, para a consecução da sua missão organizacional (BRITO, 2008, p. 205).

Complementando, a mesma autora entende que a Gestão por Competências se constitui em uma forma de controle sobre o aprendizado organizacional. É a forma mais sofisticada de apropriação e alienação do trabalho iniciada pelo Taylorismo/Fordismo, que se apropriou dos movimentos, tempo e ritmos do trabalhador, e que agora exige a apropriação por parte do capital e também da teleologia, do conhecimento tácito (que muitas vezes o próprio trabalhador não se dá conta que possui), do desejo, do abstrato, das formas de interação e da criatividade coletiva (BRITO, 2008, p. 207).

De acordo com Siqueira (2004 apud RAMOS; FARIA, 2012, p. 7), o programa de competências provoca, entre os trabalhadores, uma atitude de super-herói, de uma pessoa bem acima da média, de um trabalhador polivalente, atualizado e imbuído do “espírito” da organização. O sucesso é a palavra de ordem, e obter o triunfo passa a ser necessidade do indivíduo, que se deve dedicar inteiramente a tal sucesso. A organização induz o indivíduo a perseguir um “ideal de perfeição”, buscando objetivos e regras que ela dita, mas que acabam por se tornar vitais para o seu próprio funcionamento psicológico, de maneira que este possa oferecer àquela uma extrema dedicação (LEAL; FARIA, 2006, p. 15). No mesmo sentido, quanto à percepção sobre a elevada demanda de competências, cabe evocar a observação de Gitahy e Fischer (1996 apud SANT’ANNA, 2008, p. 21) quanto à “síndrome de construção de um super-homem”, identificada em pesquisa realizada em uma subsidiária de uma corporação multinacional que opera no Brasil.

Ainda em relação ao trabalhador, Gaulejac (apud RAMOS; FARIA, 2012, p. 4) explica que é possível exercer uma “pseudo liberdade” dentro das organizações, desde que o sujeito potencialize seus esforços, energia e criatividade para os resultados gerenciais. O discurso de excelência, revestido por uma prática excepcional para obtenção de resultados, induz o indivíduo a assumir um projeto de eterna superação, com objetivos “fora do comum” e metas inalcançáveis em direção a uma corrida de ideal mítico inacessível. Leal e Faria (2006) entendem que a Gestão por Competências

atua como instrumento da hegemonia capitalista configurando um padrão de comportamento que ‘hierarquiza’ os trabalhadores segundo o seu ‘talento’, recompensando-os ou punindo-os segundo os mesmos, estabelece as condições de desempenho que serão capazes de mantê-los empregados e ainda manipula sua psique. (LEAL; FARIA, 2006, p. 15).

Os mesmos autores argumentam que a competência não é uma medida absoluta, mas relativa a um desempenho melhor em relação a um pior. Esta ideia encontra-se profundamente relacionada à noção de vantagem competitiva (LEAL; FARIA, 2006 p. 3). Para eles, a expressão “competências” designa, no âmbito da gestão capitalista, um parâmetro a ser seguido de comportamento humano e organizacional, e admite implicitamente o sentido político e ideológico da competição como parâmetro de excelência, sentido esse que perpassa pelo individualismo e

consequentemente pela desmobilização da luta coletiva dos interesses dos trabalhadores (RAMOS; FARIA, 2012, p. 6).

Ramos e Faria (2012, p. 7) finalizam relatando que os argumentos citados indicam que o poder atua nas mais diversas frentes e nos mais variados modos, buscando sempre reconduzir o indivíduo, por meio das regras, aos interesses definidos pela empresa. Estas direções (definir os interesses) e estratégias de exercício de poder (realizar os interesses) permitem analisar suas manifestações no discurso de Gestão por Competência. Os autores descrevem ainda que esta é uma política organizacional que preenche os requisitos do envolvimento, da entrega, do comprometimento e da introjeção de valores, e, para reflexão, exprimem que é oportuno questionar sob qual ponto de vista o programa de Gestão por Competências é definido por uma organização, com que finalidade é implantado e que interesse ele representa.

Encerra-se aqui o presente capítulo, iniciando a seguir o estudo do modelo de competências adotado em uma organização pública.

2.3 A POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL (PRF)

Esta seção apresenta a organização objeto do estudo, contendo sua contextualização histórica, principais atribuições e características, seu mapeamento de competências e as competências individuais específicas para os policiais rodoviários federais que desempenham a atividade finalística.

2.3.1 Evolução histórica da organização

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) é uma das polícias constituídas pelo país, conforme disposto no art. 144 da CF/88:

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

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

VI - polícias penais federal, estaduais e distrital. (BRASIL, 1988, recurso online).

Sua origem data de 24 de julho de 1928, por meio do Decreto nº 18.323, sendo oficializada como “Polícia de Estradas”, pelo então presidente Washington Luís. Ainda carente de regulamentação, apenas em 1935 foi instituído pela Comissão de Estradas de Rodagem (CER) o cargo de “Inspetores de Tráfego”. Inicialmente, a função era desempenhada por 450 homens, incumbidos de organizar os serviços de vigilância apenas das rodovias Rio-Petrópolis, Rio-São Paulo e União Indústria. Cabe elencar que a delegacia alvo da pesquisa (Barra do Pirai/RJ) tem como trecho de circunscrição justamente a ligação dessas citadas rodovias. Ela se inicia em parte do antigo trecho da União Indústria na cidade de Três Rios/RJ, que por sua vez atravessa a BR 040 (antiga Rio-Petrópolis), terminando na Rodovia Dutra (Rio-São Paulo), na cidade de Volta Redonda/RJ.

Com o Decreto nº 8.463, de 27 de dezembro de 1945, finalmente surgiu a denominação Polícia Rodoviária Federal (PRF), subordinada ao recém-criado Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), que teria o poder de Polícia de Tráfego nas rodovias federais (DPRF, 2018).

Assim como as rodovias, que a essa altura já estavam espalhadas pelo território nacional, a Polícia Rodoviária Federal era supervisionada pela Divisão de Conservação, Pavimentação e Tráfego (DCPT), vinculada ao DNER. Em 12 de dezembro de 1957, com o Decreto nº 42.799, a PRF passou a integrar a Divisão de Trânsito, a fim de uniformizar os procedimentos em todo o país. Entre os anos 1965 e 1969, o DNER perdeu a competência sobre o policiamento nas rodovias federais, e a Polícia Rodoviária Federal passou a exercer suas atribuições por intermédio de convênio com o Departamento Federal de Segurança Pública. Com o advento do Decreto-Lei nº 512, em 21 de março de 1969, o DNER foi regulado pela Política Nacional de Viação Rodoviária, restabelecendo o policiamento de trânsito pela PRF. Em 1974, o Decreto nº 74.606 transformou a PRF em uma Divisão, dentro da Diretoria de Trânsito do DNER (DPRF, 2018).

Com o advento da CF/88, a Polícia Rodoviária Federal foi integrada ao Sistema Nacional de Segurança Pública. Posteriormente, com a Lei nº 8.028/90 e o Decreto nº 11/91, a PRF migrou da estrutura do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) para o Ministério da Justiça, no qual permanece até os dias atuais. Essas normativas conferiram à PRF *status* de órgão autônomo com gestão administrativa. Mais à frente, o Decreto nº 1.655/95 definiu suas competências, que

ainda são válidas (BRASIL, 1995). As atribuições do órgão ainda estão distribuídas na Constituição Federal, em seu artigo 144, parágrafo 2º; no artigo 20 do Código de Trânsito Brasileiro (Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997); na Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998, e no Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019 (BRASIL, 1988, 1997, 1998b, 2019a).

Em relação à sua organização administrativa, atualmente a PRF conta com uma sede em Brasília/DF, uma Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF) em Florianópolis/SC, bem como 27 unidades administrativas em cada estado, chamadas de Superintendências. Além disso, dispõe de, aproximadamente, 150 delegacias, espalhadas em todos os estados, que se dedicam à atividade finalística (DPRF, 2018).

Nessa breve evolução histórica, cabe ainda elencar alguns pontos relevantes que transformaram a organização. De 2011 a 2017, a PRF teve a primeira mulher ocupando a Direção Geral da organização. Em sua gestão, surgiu a incorporação da visão de metas e indicadores. Em 2013, foi criado o 1º Plano Estratégico do órgão (2013-2020). Em 2014, foi inaugurada a Academia Nacional da Polícia Rodoviária Federal (ANPRF), em Florianópolis. Até então, havia cinco Centros de Treinamento espalhados pelo país, servindo de capacitação para os ingressantes na PRF, mas ainda carentes de padronização. Em 2019, por meio de decreto presidencial, a ANPRF teve sua estrutura modificada, transformada em Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF).

Diferentemente das demais tradicionais polícias, a PRF é estruturada em carreira única, exigindo curso superior em qualquer área para ingresso na corporação. Todos os seus integrantes ocupam o mesmo cargo, com uma única forma de entrada e com seus próprios servidores exercendo funções de gestão. Isso traz, portanto, uma menor rigidez funcional, permitindo mais liberdade para o desenvolvimento profissional.

Ao contrário, nas Polícias Cíveis, dos estados e União (Polícia Federal), existem diversos cargos, como Agente, Escrivão e Delegado, com estes últimos exercendo com exclusividade as chefias. Como dito, na PRF, tanto os policiais da menor hierarquia quanto o seu Diretor Geral são integrantes do mesmo quadro, com livre ascensão. No entanto, há duas ressalvas: não existe lei que assegure que o Diretor Geral seja PRF, o cargo é de livre escolha do presidente da república. Porém, tal prática é tradicional e desde 2003 o cargo é ocupado por integrantes da carreira. Além disso, existe no Departamento de Polícia Rodoviária Federal (DPRF) o quadro administrativo, que são servidores não policiais que auxiliam a organização em suas

atividades-meio. Porém, na esfera administrativa, os cargos de chefia também são ocupados por policiais rodoviários federais.

Esse modelo funcional de carreira única policial favorece este estudo de competências, por se tratar de uma organização que, em tese, não há travas para que um servidor saia do nível hierárquico mais baixo e ocupe o nível mais alto da instituição. Esse pressuposto vai ao encontro das práticas desse modelo. Conforme conclui Barbosa (2005, p. 125), o direcionamento dos Modelos de Gestão de Competências “aos quadros gerenciais e superiores das empresas em estudo causa um paradoxo acerca da sua validação, na medida em que acirra a diferenciação funcional e conseqüentemente de capacitação”.

2.3.2 Projeto de mapeamento das competências

Após essa contextualização, apresenta-se o projeto que implantou a Gestão por Competências na Polícia Rodoviária Federal. De acordo com Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2009, p. 56), o mapa de competências busca sintetizar as informações relativas às competências. Em um modelo de gestão de pessoas por competências, o mapa adquire papel central, pois a partir dele é possível planejar métodos de recrutamento e seleção, desenvolver instrumentos adequados de avaliação de desempenho, estabelecer parâmetros e critérios norteadores para os planos de carreiras, analisar possíveis promoções verticais e horizontais, identificar talentos e alocar pessoas, e comunicar políticas e práticas de RH com mais clareza.

Um dos modos para realizar o mapeamento se dá a partir da utilização do conceito de competência conhecido pela sigla “CHA”, em que são descritos os “Conhecimentos” necessários para atender ao perfil da função (saber); as “Habilidades”, por meio das atividades inerentes à função que devem ser exercidas pelo profissional (saber fazer); e as “Atitudes” para o desempenho da função, por meio de comportamentos (saber ser) (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2009, p. 57).

A PRF concluiu seu mapeamento de competências no ano de 2018, baseado no Guia da Gestão da Capacitação por Competências (GGCC), elaborado em 2012, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que vinculou toda a Administração Pública Federal. Esse Guia foi fruto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), surgida em 2006, com o intuito de adequar as competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições públicas federais, estabelecendo

o Modelo de Gestão por Competências como instrumento para a gestão dessa capacitação. Como observado, os referenciais sobre competências assumem papel central na discussão sobre os processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas na Administração Pública. Essa adoção do referencial das competências, como visto, não impacta somente as ações de desenvolvimento profissional, mas também envolve a concepção global da gestão e alcança o nível organizacional, desde a formulação e revisão de sua estratégia até a avaliação de seu desempenho (BRASIL, 2012, p. 4).

Dentre os principais pontos levantados, o guia traz as definições das *Competências Transversais Organizacionais*, que são aquelas competências individuais comuns a todos os servidores dos órgãos. As *Competências Setoriais* são aquelas competências individuais comuns a todos os servidores de determinado setor, que, por sua vez, se dividem entre: *competências individuais técnicas*, aquelas competências individuais técnicas dos servidores de uma unidade setorial; e *competências individuais gerenciais*, que são o conjunto de competências inerentes aos gerentes de equipes ou unidades setoriais (BRASIL, 2012, p. 18).

Em relação ao mapeamento de competências, o GGCC estabelece a necessidade de identificar as competências necessárias ao alcance da estratégia institucional e reforça que um dos pressupostos do modelo da Gestão por Competências é a proposição das ações de capacitação no contexto estratégico. A identificação das lacunas de competência de uma instituição permite a ela estruturar seus planos de capacitação de forma a desenvolver as competências necessárias ao alcance de suas metas. Assim, além de uma grade de ações de capacitação, a instituição é capaz de construir um plano de desenvolvimento, elencando o que deve ser feito e com quais servidores, para que a organização atinja seus objetivos estratégicos (BRASIL, 2012, p. 37).

Baseada nessa proposta de mapeamento do Ministério do Planejamento, a PRF incluiu em seu planejamento estratégico (2013-2020) o objetivo estratégico de “mapear e desenvolver competências com enfoque estratégico” (PRF, 2013, recurso online). Essa medida possibilitou tanto a inserção do mapeamento de competências enquanto objetivo estratégico da instituição quanto o desenvolvimento de ações que viessem a efetivá-la. Além disso, o projeto de mapeamento da PRF buscou respaldo teórico-metodológico, no intuito de que um trabalho científico pudesse permitir pesquisas futuras. Por fim, segundo seu autor, poderão ser influenciados pela

definição das competências os processos de recrutamento e as seleções internas para cargos de chefia, e, no caso da progressão e promoção dentro da carreira, será parte da composição da avaliação de desempenho (MONTEIRO, 2017, p. 18-19, 34).

O mapeamento propriamente dito foi construído por intermédio da participação de todos os tipos de servidores, policiais e administrativos, chefes de núcleos, seções, divisões, coordenadores, coordenadores-gerais, diretoria-geral, bem como servidores operacionais de diferentes regionais e setores (MONTEIRO, 2017, p. 18-19). Cabe observar que o mapeamento obteve resultado relevante devido à aplicação da teoria com método, além de ter sido um processo plural e contributivo. Pelo ineditismo, pela quantidade de setores e servidores existentes na PRF espalhados por todos os estados do país, foi um trabalho que demandou bastante engajamento bem como apoio institucional para alcançar uma amostra que fosse validada. Assim, o projeto de mapeamento, segundo descreve Monteiro (2017), foi desenvolvido em quatro momentos, conforme apresentado a seguir:

1º Momento - Análise Documental – A análise documental foi realizada com base nos seguintes documentos: Constituição Federal, Capítulo III, Art. 144, parágrafo 2º; Decreto Nº1655, de 03/10/1995; Regimento Interno da PRF, Portaria MJ 1375-2007; Mapa Estratégico da PRF - 2013/2020. A partir desses documentos buscou-se coletar dados textuais que remetessem a possíveis competências individuais, já orientados para a metodologia de descrição de competências adotada para a pesquisa, qual seja, a descrição de comportamentos observáveis, conforme sugerido por Carbone e cols. (2005). A partir dessa análise foi proposta a 1ª redação das competências.

2º Momento – Levantamento de opiniões – Foram realizados grupos focais, entrevistas e questionários, com um roteiro de perguntas, de modo a orientar o trabalho de levantamento de dados e possibilitar um agrupamento dos dados coletados, uma vez que todos os participantes tiveram acesso ao mesmo roteiro de perguntas (Apêndice A, B e C) de acordo com o tipo de competência a ser mapeada. Também foi elaborado o Termo de Consentimento Esclarecido e Compromisso (Apêndice D), para que todos os participantes de grupos focais, entrevistas ou questionários concordassem, preenchessem e assinassem o termo, demonstrando seriedade e responsabilidade com o tratamento dos dados pela equipe de análise. Esses dados somaram-se aos da análise documental realizada previamente e foi proposta uma nova redação das competências.

3º Momento – Questionário de validação semântica - aplicação de questionário digital para verificar o nível de compreensão das pessoas sobre as competências redigidas, bem como possíveis sugestões de melhoria de redação. Essas informações foram analisadas e balizaram a atualização da redação das competências. No caso das

competências específicas, foram autuados processos no SEI [Sistema Eletrônico de Informações] para cada unidade mapeada.

4º Momento – Aprovação das competências - apresentação da redação das competências aos responsáveis pelas unidades, para aprovação e redação final das competências da PRF. (MONTEIRO, 2017, p. 22-23).

Como resultado, foram definidas 6 competências institucionais, 30 competências gerenciais, 5 competências gerais e 3 competências específicas para cada uma das 82 unidades de lotação consolidadas, totalizando 246 competências específicas, ficando pendente duas unidades sem mapeamento, devido à data de criação não estar contemplada na época do levantamento. As competências chamadas de específicas se referem às competências individuais técnicas, nomenclatura adotada pela GGCC (MONTEIRO, 2017, p. 31).

2.3.3 As competências individuais específicas

O mapeamento realizado pela PRF, atendendo às orientações do GGCC, descreveu as competências dos servidores da PRF no formato de comportamentos observáveis. As competências específicas foram resumidas a três para cada unidade. Tal medida foi justificada para que possibilitasse um ciclo de avaliação de desempenho com mais uniformidade no quantitativo de competências a serem avaliadas (MONTEIRO, 2017, p. 7, 31). A descrição das competências a serem desempenhadas foram acompanhadas pelas atitudes, habilidades e conhecimentos esperados pelos policiais.

Tais medidas encontram amparo em Carbone, Brandão e Leite (2009, p. 46-48), que descrevem que, quando são utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação a fim de que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que o profissional adota no trabalho. Quando as competências são utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então se faz necessário descrever não apenas os comportamentos desejados, mas também os conhecimentos, as habilidades e as atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

Para fins de estudo, o presente trabalho foca nas competências individuais técnicas, ora chamadas de específicas, dos policiais que desempenham a função finalística do órgão, que laboram no dia a dia das Unidades Operacionais Policiais (UOPs). Tal escolha se deve ao fato de serem os policiais que atendem diretamente os usuários das rodovias, que estabelecem o primeiro contato com os cidadãos que procuram atendimento ou que são demandados nos casos de acidentes de trânsito e/ou realizam fiscalizações. Acredita-se que é a partir deles que o cidadão forma sua convicção sobre a instituição e terá a percepção sobre a qualidade do serviço prestado por essa organização. Ainda, traçando um paralelo com trabalhadores fabris, estes policiais são os trabalhadores “chão de fábrica” da organização. É o local onde a esmagadora maioria dos policiais rodoviários federais iniciam suas atividades e também onde a maioria passa toda a vida profissional.

Os policiais que trabalham nos locais mencionados anteriormente são lotados em uma das 150 delegacias da PRF. Cada delegacia é uma unidade administrativa que possui determinado número de UOP. Essas UOPs são instalações físicas situadas em locais que atendam a alguma necessidade. A quantidade de UOPs estabelecidas é determinada levando em consideração o tamanho da área de jurisdição atribuída a cada delegacia, buscando posicioná-las o mais próximo possível de áreas com maior demanda, seja em termos de altos índices de criminalidade e/ou acidentes de trânsito. Por essa razão, muitas vezes estão situadas em locais longínquos, de difícil acesso, como nas fronteiras do país. Devido a isto, o trabalho desses policiais ocorre em regime de escala, com plantões de 24 horas seguidos de intervalos de 72 horas para descanso.

De acordo com a nomenclatura utilizada pela PRF, os policiais que trabalham dentro da esfera anteriormente especificada pertencem ao Núcleo de Policiamento e Fiscalização (NPF). O mapeamento realizado propõe as seguintes competências para esses servidores:

Quadro 3 - Competências dos servidores que trabalham no Núcleo de Policiamento e Fiscalização

(continua)

Atender os usuários com respeito e urbanidade, fornecendo informações adequadas, compreensíveis e factíveis, visando prestar um serviço de qualidade para que a PRF seja reconhecida pela sociedade		
Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade. • Respeito. • Urbanidade. • Comprometimento. • Empatia. • Transparência. • Cordialidade. • Profissionalismo. • Honestidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações pessoais. • Comunicação. • Capacidade de se adaptar às dificuldades apresentadas. • Redigir textos. • Utilizar sistemas que a PRF disponibiliza para as atividades. • Manejar os equipamentos e sistemas utilizados pela PRF para comunicação. • Registrar, inserir e consultar dados nos sistemas da PRF. • Lidar com o público e com o cidadão. • Relações interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas para fornecimento de documentos. • Saber utilizar o computador. • Manuais de Procedimentos Operacionais. • Sistemas operacionais utilizados pela PRF. • Conhecer o Mapa Estratégico. • Manuais de Procedimentos Administrativos (MPAs). • Redação Oficial. • Língua Portuguesa. • Conhecer o trecho. • Conhecer as ocorrências que sejam frequentes no trecho em que trabalha e em outros. • Como proceder com retiradas de animais da via. • Como proceder com retiradas de árvores da via. • Mecânica básica de automóveis.

Quadro 3 - Competências dos servidores que trabalham no Núcleo de Policiamento e Fiscalização

(continuação)

Atender a acidentes de trânsito com presteza, segurança e celeridade, com foco no correto levantamento do local, nos esclarecimentos dos fatos e na garantia da integridade física e do patrimônio dos envolvidos e de demais usuários da via, utilizando meios e técnicas disponíveis		
Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade. • Predisposição para buscar informações. • Organização. • Respeito. • Comprometimento. • Transparência. • Cordialidade. • Profissionalismo. • Honestidade. • Zelo pelo bem público. • Receber a informação do acidente. • Solicitar apoio de outros órgãos quando necessário. • Cadastrar no sistema de acidentes todos os dados da ocorrência que foram previamente avaliados. • Responsabilidade. • Atenção. • Presteza. • Disponibilidade. • Preocupação com a vítima de acidente de trânsito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber coletar dados no local do acidente. • Socorro de vítimas. • Segurança pessoal. • Relações pessoais. • Comunicação. • Capacidade de se adaptar às dificuldades apresentadas. • Sistemas que a PRF disponibiliza para atividade. • Manejo e uso dos equipamentos e sistemas utilizados pela PRF para comunicação. • Registrar, inserir e consultar dados nos sistemas da PRF. • Saber utilizar o computador. • Entender a dinâmica do acidente. • Identificar as avarias nos veículos. • Dirigir-se ao local do acidente com segurança. • Fazer o correto levantamento do local do acidente, levando em consideração todas as variáveis envolvidas. • Amparar emocionalmente os envolvidos, acalmado aqueles que estejam em choque emocional. • Identificar a sintomatologia evidenciada em uma vítima de acidente de trânsito. • Aplicar a técnica de atendimento pré-hospitalar mais indicada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuais de Procedimentos Operacionais. • Direção Veicular ofensiva e defensiva. • Legislações pertinentes ao atendimento de acidentes. • Primeiros socorros. • Conhecer o funcionamento dos variados tipos de viaturas. • Normativas atinentes à atividade de Policiamento e Fiscalização. • Conhecer o Mapa Estratégico. • Sistemas operacionais utilizados pela PRF. • Conhecer todo o trecho. • Avarias em veículos e os tipos de danos de monta. • Sinais de uso de álcool ou substâncias psicoativas. • Conhecimentos de Perícia em acidentes de trânsito. • Relações interpessoais. • Atendimento pré-hospitalar.

Quadro 3 - Competências dos servidores que trabalham no Núcleo de Policiamento e Fiscalização

(conclusão)

Executar os diferentes tipos de fiscalização, com urbanidade, profissionalismo e com foco na segurança dos usuários e dos policiais, respeitando os direitos individuais e as legislações vigentes		
Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento. • Organização. • Proatividade. • Respeito. • Urbanidade. • Empatia. • Transparência. • Segurança. • Cordialidade. • Profissionalismo. • Honestidade. • Observar o Cartão Programa (CP) e sugerir alterações. • Identificar os sintomas de utilização de álcool ou outras substâncias psicoativas. • Respeitar os direitos individuais. • Respeito às diferenças. • Zelo. • Compromisso. • Presteza. • Responsabilidade. • Atenção com a segurança pessoal e a do colega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Condução veicular ofensiva e defensiva. • Registrar, inserir e consultar dados nos sistemas da PRF. • Manejo de armamento. • Relações pessoais. • Comunicação. • Capacidade de se adaptar às dificuldades apresentadas. • Redigir textos. • Sistemas que a PRF disponibiliza para atividade. • Registrar, inserir e consultar dados nos sistemas da PRF. • Manejo e uso dos equipamentos e sistemas utilizados pela PRF para comunicação. • Relações interpessoais. • Identificar adulteração ou falsificação em documentos. • Identificar adulteração em itens de veículos. • Identificar indivíduos em atitudes suspeitas. • Utilizar os sistemas de consulta disponibilizados. • Identificar a legalidade e regularidade de documentos estrangeiros apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuais de Procedimentos Operacionais. • Normativas atinentes à atividade de Policiamento e Fiscalização. • Conhecer o Mapa Estratégico. • Redação Oficial. • Língua Portuguesa. • Conhecer todo o trecho e suas rotas alternativas. • Conhecer Legislação de Trânsito e noções de direito. • Conhecer itens de identificação dos principais documentos em uso. • Conhecer sobre as documentações aceitas em acordos internacionais dos quais o Brasil seja signatário. • Conhecer itens de identificação veicular. • Conhecer as principais drogas ilícitas e suas características. • Conhecer bem os sistemas de informação disponibilizados. • Conhecer sobre as principais formas de contrabando, descaminho e sonegação de impostos utilizados. • Conhecer sobre Fiscalização de excesso de peso. • Conhecimentos sobre Fiscalização de Transporte de Passageiros. • Conhecimentos sobre cargas excedentes. • Identificar sinais de uso de álcool ou substâncias psicoativas. • Conhecer relações interpessoais. • Conhecimento de espanhol básico – língua mais usada nos países fronteiriços –, legislação aduaneira, ambiental e técnicas de direção veicular em estradas. • Legislação de produtos perigosos. • Conhecer os procedimentos para atendimento de vítimas. • Órgãos que auxiliam no atendimento da ocorrência. • Manuais de Gestão Operacional (MGOs). • MPAs. • Saber utilizar o computador. • Sistemas operacionais utilizados pela PRF.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com base em Monteiro (2017, p. 78-85).

Finalizada a presente etapa, apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os principais procedimentos adotados na condução da pesquisa, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo conduzido. Primeiramente, cabe elencar as características da pesquisa, contendo sua natureza, forma e método de abordagem, finalidade, bem como os procedimentos técnicos e procedimentos usados na obtenção dos dados.

A natureza da pesquisa foi aplicada, tendo em vista que estudou a realidade concreta de uma polícia. Segundo Vergara (2003, p. 47), a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem, portanto, finalidade prática. Já quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é de orientação qualitativa. Por meio dela, buscou-se obter uma compreensão dos fenômenos a partir da perspectiva dos participantes. Explorou-se o processo de desenvolvimento das competências específicas identificadas pela PRF, a partir do ponto de vista dos policiais rodoviários federais lotados em Barra do Piraí, que desempenham suas atividades na área-fim. Conforme aponta Minayo (2013, p. 19-20), a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados. Esse nível de realidade não é visível, precisa ser exposta e interpretada, em primeira instância, pelos próprios pesquisados.

A mesma autora complementa que esse conjunto de fenômenos humanos é entendido como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. O universo da produção humana pode ser resumido no mundo das relações, das representações e da intencionalidade, e é objeto da pesquisa qualitativa.

Quanto ao método de abordagem do problema, a pesquisa se valeu do método indutivo. A partir do ponto de vista dos participantes policiais, buscou-se compreender como ocorre o desenvolvimento das competências específicas mapeadas pela PRF. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 86), indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Para as autoras, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

De forma semelhante, Severino (2013, p. 66) define indução como procedimento lógico pelo qual se passa de alguns fatos particulares a um princípio geral. Trata-se de um processo de generalização, fundado no pressuposto filosófico do determinismo universal. Nele, estabelece-se uma lei geral a partir da repetição constatada de regularidades em vários casos particulares; e, da observação de reiteradas incidências de uma determinada regularidade, conclui-se pela sua ocorrência em todos os casos possíveis.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser definida como descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2003, p. 47). No caso, apresentou como ocorre o desenvolvimento das competências específicas mapeadas pela PRF.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa adotou um estudo de caso. Vergara (2003, p. 49) ilustra que o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país, tendo como caráter profundidade e detalhamento. Dessa forma, cumpre destacar que o presente trabalho insere-se nessa definição, por estudar uma organização policial, a PRF.

Quanto aos procedimentos utilizados para a obtenção dos dados, a pesquisa utilizou entrevistas estruturadas com policiais inseridos no objeto de investigação. Entrevista, tomada no sentido amplo, de comunicação verbal; e no sentido restrito de coleta, de informações sobre determinado tema científico, é a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo (MINAYO, 2013, p. 62). Sobre tal procedimento, a pesquisa entrevistou policiais rodoviários federais que desempenham função finalística, na circunscrição da Delegacia de Barra do Piraí.

A construção do roteiro de entrevista ocorreu a partir da formulação de perguntas que estivessem ligadas a determinado objetivo específico, que, por sua vez, contribuísse com o objetivo geral e respondesse ao problema de pesquisa, conforme apresentado no Apêndice A. O roteiro ainda foi seccionado em seis segmentos, a fim de que o conteúdo fosse aderente a alguma abordagem trabalhada no referencial teórico. Cada pergunta constante no Apêndice B é sucedida por um código, que remete a determinado tema do guia de entrevista do Apêndice A.

No caso da pesquisa documental, as fontes abrangem uma ampla variedade de documentos, não se limitando apenas aos impressos, mas também incluindo outras formas, como jornais, fotos, filmes, gravações e documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação

e análise (SEVERINO, 2013, p. 76). Na presente pesquisa, são analisados documentos públicos internos e externos que apresentam o mapeamento de competências da organização, formas de desenvolvimento de competências e normatizações internas.

Em relação ao universo, Vergara (2003, p. 50) define como toda população. Entenda-se aqui por população um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. Por sua vez, amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

Nesse sentido, o universo pesquisado foi constituído por policiais integrantes da PRF que exercem a atividade finalística na organização. São policiais lotados no Núcleo de Policiamento e Fiscalização. Por limitação geográfica, a pesquisa optou por integrantes, conforme descrito, que exerçam sua atividade em determinada circunscrição, no caso, policiais lotados na Delegacia PRF de Barra do Piraí/RJ. A amostra foi não probabilística constituída pelo critério de acessibilidade, tendo em vista a possibilidade de acesso do pesquisador na localidade, com policiais voluntários. O número de entrevistados foi de 15 voluntários. O número total de policiais aptos que trabalhavam na atividade-fim da circunscrição supramencionada era de 30 policiais.

Em relação ao tratamento dos dados, Bardin (2016, p. 48) define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Portanto, foi realizada a análise do conteúdo a partir das entrevistas, relacionando-o com a teoria construída. O objetivo do estudo exigiu que se fizesse uma reflexão reunindo as entrevistas com a análise documental, ou seja, foi necessário analisar ainda o que é definido pela normatização interna da organização a fim de confrontar o que trouxeram os voluntários.

No que tange às entrevistas, muitas vezes elas escondem aspectos relevantes do estudo, necessitando que o pesquisador observe aspectos subjetivos desse processo. Assim, confrontando essas múltiplas fontes e procedimentos, buscou-se encontrar um retrato confiável da realidade analisada. Conforme aponta Vergara (2005, p. 258), a triangulação, também chamada de abordagem multimétodos, pode ser discutida e explorada como uma estratégia para o alcance da validade do estudo e como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas e novos conhecimentos.

Para a organização e análise das entrevistas, utilizou-se a abordagem de análise de conteúdo temática. Essa metodologia permitiu identificar ideias centrais, compreendendo o raciocínio dos entrevistados e destacando o processo lógico de seus pensamentos (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 32). Seguindo a trajetória da análise de conteúdo temática proposta por Minayo (2013, p. 85), as etapas adotadas foram: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados/inferência/interpretação.

Para facilitar o agrupamento dos dados coletados e guiar essas etapas, foi criado um quadro específico para cada pergunta da entrevista, como exemplificado genericamente no Quadro 4.

Quadro 4 - Roteiro para registro das respostas da entrevista

Pergunta:
Transcrição:
Síntese:
Construção textual:

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No total, foram preenchidos 42 quadros para cada pergunta. A partir deles, foi realizada a leitura do material transcrito a fim de: (a) ter visão de conjunto, (b) aprender particularidades do conjunto do material a ser analisado, (c) elaborar pressupostos iniciais que servirão de baliza para análise e interpretação do material, (d) escolher formas de classificação inicial, e (e) determinar conceitos teóricos que orientam a análise (MINAYO, 2013, p. 85).

A segunda etapa, que proporcionou a construção textual dialogando com os objetivos da pesquisa, ocorreu a partir das seguintes fases:

- (a) distribuir trechos, frases ou fragmentos de cada texto de análise pelo esquema de classificação inicial (escolhido na primeira etapa);
- (b) fazer uma leitura dialogando com as partes dos textos da análise, em cada classe (parte do esquema);
- (c) identificar, através de inferências, os núcleos de sentido apontados pelas partes dos textos em cada classe do esquema de classificação;
- (d) dialogar os núcleos de sentido com os pressupostos iniciais e, se necessário, realizar outros pressupostos;
- (e) analisar os diferentes núcleos de sentido presentes nas várias classes do esquema de classificação para buscarmos temáticas mais amplas ou eixos em torno dos quais podem ser discutidas as diferentes partes dos textos analisados;
- (f) reagrupar as partes dos textos por temas encontrados;
- (g) elaborar uma redação por tema, de modo a dar conta dos sentidos dos textos e de sua articulação com o(s) conceito(s) teórico(s) que

orienta(m) a análise. Nessa redação podemos entremear partes dos textos de análise com nossas conclusões, dados de outros estudos e conceitos teóricos. (MINAYO, 2013, p. 85-86).

Esse tipo de análise de conteúdo por tema, conforme define Souza (2019, p. 53), proporciona a busca por padrões, recursividade, flexibilidade, homogeneidade interna nas categorias e heterogeneidade externa entre as categorias, favorecendo análises qualitativas. A partir desse conjunto de análise, foi possível chegar aos resultados que serão expostos no próximo capítulo.

Por fim, cabe ressaltar as limitações do estudo. Conforme aponta Vergara (2003, p. 61), todo método tem possibilidades e limitações, e uma das limitações da pesquisa foi o fato de o pesquisador pertencer à organização estudada. Para superar esse desafio, foi preciso afastar-se das convicções preconcebidas para que a própria pesquisa respondesse à questão central, sem carregar as próprias convicções pessoais para o trabalho, compreendendo-se que nenhum pesquisador é neutro, sendo seus próprios interesses de pesquisa fruto de seu arcabouço de socializações.

Uma outra limitação identificada durante o desenvolvimento da pesquisa refere-se à abrangência do estudo. Devido à ampla capilaridade da PRF, presente em todos os estados do país, incluindo áreas remotas e fronteiras com diversas realidades culturais, percebe-se a existência de inúmeras realidades que influenciam a dinâmica organizacional. Por exemplo, a diversidade de delegacias em grandes centros urbanos ou em locais remotos pode afetar a aprendizagem local, e a presença de diferentes tipos de gestores e policiais, com níveis variados de motivação e engajamento, pode modificar as relações interpessoais. Dessa forma, é importante ressaltar que a aplicabilidade deste estudo para outras realidades dentro da mesma instituição pode sofrer consideráveis variações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo inicia revelando como transcorreu a pesquisa de campo. Em seguida, será pormenorizado o processo da coleta, que foi definido na metodologia, apresentado os resultados obtidos, sua análise e as principais implicações dos resultados. No sentido de alcançar os objetivos definidos pela pesquisa, investigou-se o ponto de vista dos policiais rodoviários federais lotados em Barra do Piraí/RJ, atuantes na área-fim, sobre o desenvolvimento das competências específicas mapeadas pela PRF. Examina, ainda, a compreensão destes mesmos policiais sobre as competências específicas mapeadas para suas funções, além de analisar as possibilidades de validação e desafios existentes na gestão destas competências específicas mapeadas para as funções da área-fim à luz do conceito de construção coletiva de competências.

De acordo com os dados obtidos em outubro de 2022, o Núcleo de Policiamento e Fiscalização de Barra do Piraí/RJ contava com um total de 37 Policiais Rodoviários Federais (PRFs) ativos. No entanto, durante o processo de entrevista, foram excluídos 7 servidores que não atendiam aos critérios de inclusão estabelecidos, quais sejam: aqueles que possuíam pelo menos um ano de experiência na função, não estavam afastados devido a questões de saúde própria ou de familiares, e não estavam envolvidos em processos administrativos. Portanto, restaram 30 PRFs elegíveis para participar da entrevista. A coleta de dados foi finalizada após a entrevista de 15 PRFs, quando se verificou a saturação das respostas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, dentro das unidades policiais, em sala reservada, com autorização do gestor da delegacia. Em média, as entrevistas duraram em torno de 30 minutos. Foram gravadas em áudio para, posteriormente serem integralmente transcritas.

Conforme apresentado no perfil da amostra, o pesquisador procurou a maior representatividade possível neste universo, buscando refletir nos entrevistados o mesmo perfil encontrado na circunscrição da pesquisa, qual fosse: tempo de serviço policial, idade dos entrevistados e sexo/gênero.

A estruturação das entrevistas foi dividida em seis segmentos. Ela foi construída a fim de perpassar por abordagens distintas e aderentes a alguma categorização trazida no referencial teórico. A apresentação das perguntas segue um caminho de forma a favorecer a compreensão do contexto e atender às categorias estabelecidas, descritas no Apêndice A.

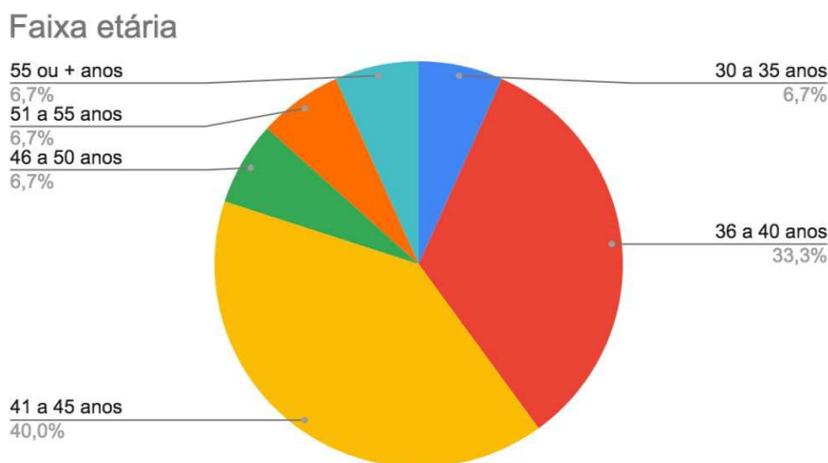
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA

O primeiro segmento traz o perfil dos respondentes, apresentando as características individuais dos entrevistados, suas experiências, trajetórias profissionais progressivas e se eles já ocuparam cargo de gestão na instituição.

Em relação à faixa etária, a pesquisa procurou entrevistados dos mais diversos grupos. No entanto, devido à exigência atual de graduação para ingresso no cargo, somado ao estudo posterior para concurso, os PRFs têm iniciado suas carreiras em idades cada vez mais avançadas. Nesse sentido, é possível observar um número relativamente baixo de PRFs jovens respondentes, com menos de 35 anos. Ressalta-se que a amostra acompanha proporcionalmente a característica do universo pesquisado.

O Gráfico 1 apresenta a faixa etária dos entrevistados:

Gráfico 1 - Faixa etária dos entrevistados

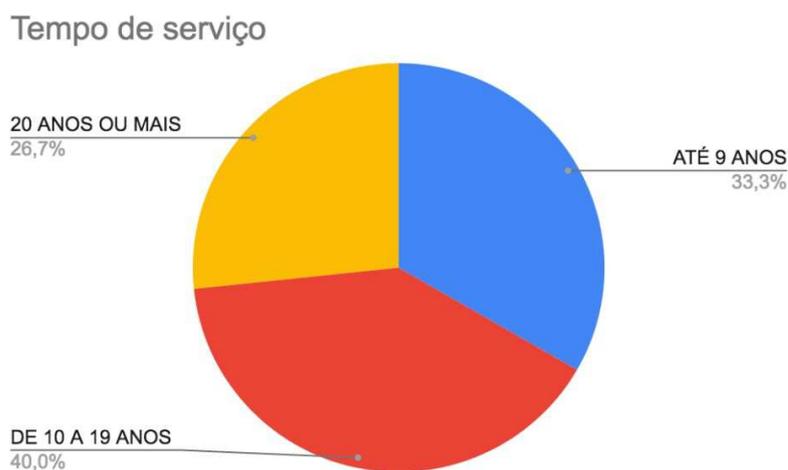


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A Delegacia de Barra do Piraí não é considerada uma delegacia de “porta de entrada” na instituição. Geralmente, policiais recém-formados seguem para locais próximos às fronteiras ou estados mais afastados dos grandes centros, comumente de difícil fixação de servidores. A PRF possui um próprio sistema de remoções internas (Sistema Nacional de Remoções – SISNAR) que organiza a distribuição do efetivo, privilegiando basicamente quem possui mais tempo de serviço e tempo de fixação anterior como critérios para ocupar vagas abertas.

Por estar localizada na região sudeste, entre duas grandes capitais, São Paulo e Rio de Janeiro, a Delegacia de Barra do Pirai costuma ter alta demanda para ocupação das vagas. Nesse sentido, não é comum haver policiais recém-formados e com pouco tempo de função lotados nesta circunscrição. Ainda assim, buscou-se equilibrar os entrevistados em três categorias de tempo de serviço, conforme Gráfico 2. Cabe frisar, ainda, que poucos policiais passam dos 30 anos de efetivo exercício. Até a Emenda Constitucional nº 103, de 13 de novembro de 2019 (BRASIL, 2019b), policiais com 30 anos de serviço se aposentavam, independentemente da idade. Com a nova lei, passa a ser exigida a idade mínima de 55 anos para os PRFs se aposentarem. Tais mudanças, por serem muito recentes, ainda não impactaram o serviço, permitindo a estratificação exposta a seguir.

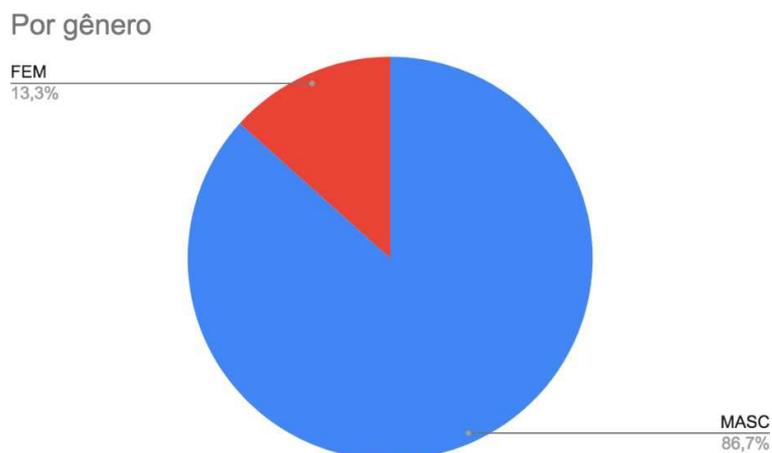
Gráfico 2 - Tempo de serviço dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em relação ao gênero, foram entrevistados 2 mulheres e 13 homens, conforme apresentado no Gráfico 3. O número total de mulheres aptas para a pesquisa eram 3, e de homens, 27.

Gráfico 3 - Gênero dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em relação à formação acadêmica, foi levantado que mais da metade dos entrevistados possuem formação em Direito (nove no total). Por ser área correlata à atividade policial, com estudos na área de Direito Penal e Processual Penal, diversos policiais buscam tal formação. Até o advento da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), era possível ingressar na PRF com o 2º grau completo. Por isso, um dos entrevistados não possui curso superior. Após essa lei, passou a ser necessário curso superior em qualquer área, e na nuvem de palavras, exposta a seguir na Figura 1, é possível observar essas formações acadêmicas, com fonte diretamente proporcional ao número de aparições dos cursos entre os entrevistados.

Figura 1 - Nuvem de palavras para formação acadêmica dos entrevistados



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Sobre a trajetória profissional progressiva, foi observado que grande parte dos PRFs iniciaram suas carreiras em outras organizações policiais ou forças armadas. Fora isso, compõe a nuvem de palavras, apresentada a seguir na Figura 2, grande diversidade de profissões desempenhadas pelos entrevistados, antes de ingressarem na organização em estudo.

Figura 2 - Profissões desempenhadas pelos entrevistados antes do ingresso na PRF



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

A última pergunta realizada na primeira parte das entrevistas indagou se os respondentes já haviam ocupado cargo de gestão na PRF. Apenas um dos entrevistados já havia alcançado função de chefia na PRF.

4.2 COMPREENSÃO SOBRE COMPETÊNCIAS E IDENTIFICAÇÃO COM O TRABALHO

Dando prosseguimento, a entrevista adentrou no segundo segmento, no qual foi avaliada a compreensão dos entrevistados em relação à competência, bem como a identificação que eles têm com seu trabalho. Foi verificado que a grande maioria dos policiais possui compreensão limitada sobre a definição de competências. Observaram-se respostas que trouxeram sentido de atribuição, função e capacidade para a definição de competência. Muito do que foi respondido como competência encontra-se ligado à visão dos anos 1970, de “qualificação do emprego”, como definiu Zarifian (2008, p. 30).

Quando questionados sobre o que é ser competente para a função desempenhada, os PRFs utilizaram verbos de ação para justificar a mesma percepção da definição anterior, como “realizar atribuições”, “capacidade de desempenhar” e “cumprir atribuições”. Outros citaram valores descritos no mapa estratégico, tais como: profissionalismo e ética. E algumas respostas trouxeram descrição correta das competências específicas estabelecidas, como “atender acidentes”, “servir bem à sociedade” e “tratar usuário com urbanidade”.

Conforme define Parente (2008, p. 203), as competências individuais técnicas se referem à capacidade de realização de ações técnicas de trabalho em termos das próprias áreas de intervenção e respectiva amplitude, e em relação aos equipamentos técnicos. Elas são definidas em função das capacidades cognitivas que governam a ação em termos da sua amplitude e das diferentes áreas de intervenção. Os procedimentos pelos quais os trabalhadores dominam o processo técnico do trabalho implica capacidade de combinar conhecimentos heterogêneos e de coordenação de ações para encontrar soluções e resolver problemas.

Após essas definições, foi perguntado aos entrevistados o quanto eles se sentem competentes segundo a própria definição que eles deram. Tal perspectiva reflete o conceito que possuem sobre o próprio desempenho laboral, trazido no referencial por Parente (2008). A imagem que possuem sobre a apreciação que os indivíduos fazem do seu conhecimento e das suas capacidades, além do seu potencial de resolução de problemas, é fator importante na construção das suas competências. Nesse sentido, foi verificado que a grande maioria possui boa estima sobre a própria competência, tendo apenas uma resposta negativa, sendo justificada por “estudar pouco sobre leis, ressaltando falta de empenho”.

A pergunta anterior também buscou provocar reflexão ao respondente para que se pudesse introduzir as perguntas seguintes, que visaram compreender a identificação que os entrevistados possuem em relação ao seu trabalho. Zarifian (2008, p. 121) explica a motivação do trabalhador em três dimensões. A primeira se refere aos atos que o trabalhador realiza e os orienta em sua ação, que precisam estar alinhados aos valores que ele compartilha. Isso se refere aos valores éticos profissionais, aderidos pelo indivíduo por convicções pessoais.

Na presente pesquisa, dos 15 entrevistados, 9 afirmaram que o trabalho os realiza profissionalmente. Dentre os motivos alegados, sentem-se vocacionados para o papel de policial, creem que é um trabalho relevante para a sociedade, além de

valorizarem o status da carreira e a estabilidade proporcionada pelo serviço público. Outros 6 entrevistados não se sentem realizados profissionalmente. Para isso, alegam injustiças internas, falta de prazer pelo trabalho devido à desvalorização remuneratória, insalubridade no trabalho, além de aspectos ideológicos contrários aos da instituição. Foi ressaltada também a dificuldade enfrentada para oferecer um serviço de qualidade, devido à violência presente no país e à dificuldade de aplicar na prática o conhecimento teórico adquirido.

Zarifian (2008, p. 121) elenca, em segundo lugar, a necessidade de vincular o conceito de sentido ao sentimento que determinada pessoa tem de realizar um trabalho bem-feito, cuja utilidade é notória. Essa utilidade abrange tanto os destinatários da atividade, a sociedade em geral, quanto o próprio indivíduo, que se beneficia com o reconhecimento obtido. Na entrevista, quando questionados se enxergam sentido no trabalho realizado, foi verificado que a grande maioria compartilha dessa percepção. Entre os principais argumentos mencionados, destaca-se o valor social significativo, uma vez que o trabalho é voltado para o setor público e lida com situações emergenciais, afetando diretamente a vida das pessoas por meio do atendimento a acidentes e cuidados ao usuário. Além disso, foram elencados o papel fundamental da presença policial na transmissão de segurança, a necessidade de uma atuação policial efetiva em um país com altos índices de violência e a representação do trabalho policial como uma expressão da força do Estado. Por outro lado, dois policiais expressaram a falta de sentido em seu trabalho, argumentando que a instituição falha em atender às reais necessidades da população, o que mais uma vez revela uma discrepância entre o trabalho prático e o discurso teórico.

A terceira dimensão trazida por Zarifian (2008, p. 121) expõe o sentido pelo qual um indivíduo relaciona seus atos profissionais à construção de seu próprio futuro. O trabalhador ficará mais motivado à medida que pensar que a mobilização de suas competências concorre para o desenvolvimento de seus projetos pessoais e perspectivas de futuro. Na pesquisa, todos os entrevistados responderam que não enxergam perspectiva de crescimento futuro no trabalho. Como exposto anteriormente na pesquisa, a atividade finalística da PRF abriga a grande maioria dos servidores. É o local onde todos iniciam a carreira e onde quase todos permanecem durante toda a sua vida profissional. Nesse contexto, foi elencada a limitação inerente ao serviço público, uma vez que a ascensão advém do tempo e não do merecimento.

Ainda, foi demonstrado falta de interesse pelo crescimento profissional devido à falta de incentivos por critérios meritórios, por produtividade ou formação acadêmica.

Em complemento à pergunta anterior, foi questionado se os entrevistados possuem aspirações profissionais na PRF. Apenas 4 dos 15 entrevistados demonstraram interesse em alguma área de atuação na carreira. Os demais afirmaram não possuir nenhuma aspiração profissional. Os PRFs mencionaram as seguintes áreas de interesse: setor pericial, instrução de cursos oferecidos pela instituição, piloto de aviação na PRF e envolvimento na gestão operacional da organização.

Como elencado anteriormente, a natureza do serviço público demonstra ser uma relevante barreira para a motivação nessa seara. Para Parente (2008, p. 259), fatores de satisfação remetem, fundamentalmente, para a dimensão extrínseca do trabalho. São as possibilidades de promoção, benefícios sociais, reconhecimento da dedicação ao trabalho e remunerações extrassalário. Essa possibilidade de trajetória profissional ascensional progressiva justifica a satisfação demonstrada. Embora grande parte dos entrevistados tenham demonstrado falta de aspirações profissionais na instituição, apenas quatro respondentes manifestaram desejo de deixar a instituição antes da aposentadoria.

4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS MAPEADAS

Iniciando outro seguimento, foi perguntado se os entrevistados conheciam o mapa estratégico da PRF. Foi constatado que a maioria sabe da sua existência, mas todos que responderam afirmativamente disseram desconhecer o conteúdo. Já em relação às competências específicas mapeadas para a função, apenas três policiais rodoviários federais admitiram conhecê-las. No que concerne às políticas e ações gerenciais, Lustri, Miura e Takahachi (2005, p. 6) afirmam que uma das dimensões que proporcionam o desenvolvimento do conhecimento organizacional é a disseminação de informações, o compartilhamento da visão de futuro, dos objetivos, das estratégias e do conhecimento necessário ao alcance dos objetivos.

Em seguida, foi perguntado aos entrevistados se achavam que as competências individuais técnicas mapeadas para suas funções eram adequadas. Cabe elencar que antes da pergunta foram entregues a eles, em papel impresso, as competências criadas, na forma apresentada na seção 2.3.3 da pesquisa, qual seja:

a descrição contendo cada competência, acompanhadas dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes inerentes a elas, para que todos pudessem ter conhecimento do conteúdo. Além disso, foi solicitado que os entrevistados anotassem com caneta cada conhecimento, habilidade e atitude que acreditassem deter em cada competência, no intuito de melhorar a atenção à leitura.

Após isto, foi feita a pergunta supracitada, obtendo resposta afirmativa de 14 PRFs e uma resposta discordante. O PRF que discordou afirmou que as competências “misturou muito a parte administrativa com a profissional”. Mesmo com tal ponderação, acredita-se que o resultado obtido contribui para validar o levantamento de competências individuais específicas para os policiais da atividade-fim. Quase que a totalidade dos entrevistados consideraram adequadas as competências levantadas pela instituição para suas atividades. Também foi perguntado se os entrevistados poderiam incluir alguma outra competência dentre as elencadas. Todos responderam que não incluiriam outra competência. Ainda, os respondentes foram unânimes em afirmar que não há competência desnecessária, dentre as levantadas.

Segundo Monteiro (2017, p. 31), para a realização do mapeamento das competências na PRF, foram usadas várias ferramentas, com predominância de questionários digitais por correio eletrônico. Buscou-se a maior participação de pessoas no processo de construção, tanto no levantamento de opiniões como na validação semântica. Assim, embora tenha sido enviado para todos os servidores, nenhum dos entrevistados participou ou se lembra de ter participado da construção das competências. Dos 15 entrevistados, apenas 2 responderam se lembram de ser convidados a colaborar com a construção das competências específicas. Porém, os dois que se lembraram afirmaram não ter respondido à pesquisa.

4.4 INVESTIGAÇÃO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO

Após obter o conhecimento prévio sobre competências e a identificação com o trabalho entre os entrevistados, foram apresentados conceitos e levantadas as opiniões que possuem sobre o tema. Agora, a entrevista investiga como a PRF busca desenvolver as competências técnicas de seus policiais. Conforme descreve Parente (2008, p. 228), é muito importante o papel do setor de gestão de pessoas na

organização, nessa capacidade de capitalizar os conhecimentos dos trabalhadores, por meio de sua mobilização efetiva, de os estimular e desenvolver.

Primeiramente, foi perguntado como a PRF difunde seus objetivos estratégicos. Predominou entre as respostas o e-mail como principal canal. Lembraram ainda de banners que foram confeccionados e afixados nas unidades físicas há alguns anos, e do sítio eletrônico, onde constam tais documentos.

Em seguida, foi perguntado sobre a difusão das competências mapeadas. As respostas obtidas foram semelhantes à pergunta anterior. Acredita-se que tais respostas obtidas foram vagas e incompletas. Disso denota-se certa ineficiência da organização em entregar informações estratégicas aos policiais que se encontram na atividade-fim. Lustri, Miura e Takahachi (2005, p. 6) apontam que uma infraestrutura de comunicação que facilite o fluxo de informações e ideias faz parte de um contexto ideal para o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Obteve-se uma variedade de respostas ao perguntar de que maneiras a PRF estimula o desenvolvimento de competências. A esse respeito, alguns PRFs responderam não perceber qualquer estímulo institucional para o desenvolvimento de suas competências individuais. Outros responderam que estimula por meio das capacitações, cursos e “lives” de conteúdo que a instituição oferta. Um respondente recordou a licença capacitação a que todos os servidores têm direito. Tais licenças permitem que o PRF se afaste três meses do serviço a cada cinco anos para realizar curso de capacitação. Foi evocada, ainda, uma pós-graduação recém-ofertada aos policiais, na modalidade Educação a Distância (EaD), como forma de estímulo ao desenvolvimento de competências.

Dentre os diversos papéis da organização, foi discutida no referencial teórico a necessidade de elas estimularem o desenvolvimento de competências de seus colaboradores. De acordo com Parente (2008, p. 222), as condições organizacionais de aprendizagem podem ser facilitadoras e são fundamentais para melhorar o processo técnico e atenuar desigualdades funcionais.

Em seguida, foi perguntado de quais formas a instituição observa as competências técnicas dos respondentes. Aparentemente tem sido observada nas respostas uma divisão entre dois grupos de entrevistados, quase que igualmente representados: aqueles que acreditam que a instituição não faz qualquer mobilização para difundir, estimular e observar as competências e aqueles que tecem opiniões sobre observações feitas e experiências vividas na instituição, trazendo conteúdos a

respeito dos temas levantados. A pergunta supracitada trouxe uma parcela de respostas que negam a participação institucional na observação de competências individuais. O segundo grupo apresentou um conjunto de expressões que fazem jus às métricas dos sistemas policiais que conseguem mostrar o desempenho individual de todos os servidores.

A pergunta seguinte buscou ampliar o conceito da observação de competências individuais pela instituição, percebidas pelos entrevistados como desempenho, para sua potencial capacidade de mobilização, tendo em vista o histórico, a trajetória profissional e a formação anterior dos entrevistados. Dessa forma, foi perguntado como a PRF busca conhecimento por meio da área de formação ou trajetória profissional anterior de seus policiais. Conforme relata Parente (2008, p. 229), cabe à organização analisar quais percursos profissionais e educativos dispõem os seus trabalhadores. A partir disso, deve alocar de forma adequada esses trabalhadores acompanhando sua divisão interna de trabalho.

Novamente constatou-se uma divergência de opiniões. Alguns participantes afirmaram não ter percebido esse mapeamento. Por outro lado, entre aqueles que responderam positivamente, mencionaram os chamados “caça talentos” – processos informais nos quais servidores são realocados de suas áreas originais para atividades de interesse da Administração. Foi citado que esse modelo permite escolhas pessoais, uma vez que não promove ampla divulgação e as escolhas muitas vezes não atendem a critérios técnicos. Também foram citados os editais de ampla concorrência. Estes, sim, abertos a todos os servidores, que mapeiam e escolhem pessoas para determinadas funções. Além disso, foi mencionado o próprio curso de formação policial, no qual ocorrem seleções para suprir necessidades específicas da instituição, como na área da saúde para prestar auxílio aos servidores, e na área de informática para colaborar com sistemas de informação. Por fim, foram destacadas expressões relacionadas aos sistemas internos de banco de dados, nos quais a instituição possui registros dos PRFs, suas formações e áreas de atuação, podendo utilizá-los como base para a seleção de servidores.

Em complemento às perguntas anteriores, procurou-se compreender se a observação e a busca pela competência e trajetória formativa dos policiais traduziram-se efetivamente em ações da instituição para encontrar servidores para determinadas áreas. Dessa forma, foi perguntado se o respondente já havia sido convidado a participar de algum recrutamento ou seleção pela instituição. Dos 15 entrevistados,

apenas 3 afirmaram nunca ter sido convidados a participar de recrutamento e seleção. Os demais responderam que já foram convidados, sendo especificadas diversas formas. Entretanto, percebeu-se que não existe um padrão seguido, em que se crie uma trajetória interna que relacione as trajetórias educacionais e profissionais dos PRFs com as respectivas áreas de atuação, conforme narra Parente (2008, p. 229).

Em seguida, foi perguntado quais formas existem para enviar sugestões para alguma atividade ou processo na instituição. As formas citadas foram: diretamente à chefia imediata, que seria o chefe da delegacia de Barra do Piraí. Este é subordinado diretamente ao superintendente, que é o chefe estadual e participa da alta gestão por meio do conselho da PRF. O superintendente, por sua vez, é subordinado ao Diretor Geral da instituição. Parte-se do princípio que sugestões, mesmo que informais, podem alcançar todos os níveis da organização.

Além disso, mencionou-se a possibilidade de buscar diretamente setores específicos, seja em nível estadual ou diretamente na gestão central em Brasília. Essa forma pode ser tanto mediante e-mail do setor, que é disponibilizado a todos os servidores, como por processo SEI, em que o servidor pode gerar processos distintos, inclusive de sugestões, e enviar a qualquer unidade de gestão da PRF. Além disso, foi apontado o link “fale conosco” existente em todos os sistemas internos da PRF. Nele, o usuário pode levar diretamente ao gestor daquele sistema sugestões diversas para aquela atividade ou processo.

Embora não haja um procedimento formalmente definido, é perceptível que existem canais pelos quais os policiais podem ser ouvidos pelos gestores. Diversos autores defendem a necessidade desse diálogo para implantar uma gestão social das competências. Sarsur (2007, p. 7-8) registra a necessidade da gestão participativa e trabalho em equipe. Lustri, Miura e Takahachi (2005, p. 6) citam o respeito e valorização das ideias diferentes, valorização da diversidade e heterogeneidade cognitiva.

Após investigar a percepção dos entrevistados sobre as formas como a PRF capitaliza as competências individuais dos policiais, a entrevista buscou compreender como ocorre a difusão de competência e aprendizagem para seu efetivo. Primeiramente, foi perguntado como a PRF difunde as competências técnicas de uns policiais para os demais. Muitos relataram não perceber essa difusão.

Entretanto, outros respondentes descreveram perceber, mas como sendo uma atividade informal, não tendo incentivo institucional. A princípio, o policial que carrega

o conhecimento ou se especializa passa o conhecimento para seus colegas de trabalho que laboram com ele no dia a dia. A doutrina descreve tal processo, sendo comum e efetivo, e que remonta às fases pré-industriais. Denominado como aprendizagem por imitação, o trabalhador que não detém determinada competência reproduz fielmente as ações de outro, mais experiente, incorporando tal capacidade (PARENTE, 2008, p. 220).

Um entrevistado citou ainda um projeto interno ocorrido no passado, em que eram transmitidas mini videoaulas chamadas “Se treina nos 30”. Nesse projeto, policiais especialistas em determinadas áreas, como por exemplo no enfrentamento a fraudes veiculares, gravavam vídeos de até 30 minutos e os compartilhavam no canal interno da instituição. Essa prática permitia que os policiais interessados em aprimorar seus conhecimentos no assunto tivessem acesso a esses conteúdos.

Em seguida, foi perguntado quais formas de aprendizagem existem na instituição. Foram citadas as capacitações periódicas a que são submetidos todos os PRFs. Essas capacitações são desenvolvidas de forma presencial ou remota. Geralmente disciplinas práticas, como armamento e tiro, assim como condução veicular policial, são conduzidas por meio de testes práticos presenciais anuais. De forma remota, a PRF possui um sistema de ensino a distância próprio, chamado Lúmen. Citado por alguns entrevistados, esse sistema informatizado desenvolve capacitações a distância, desde alguns cursos rápidos de diversos assuntos, até outros mais complexos, como Perícia e atualmente a pós-graduação em Ciências Policiais.

Outra forma de aprendizagem descrita é a publicação de manuais, que são documentos formulados por policiais da PRF, com intuito de compilar leis e normativas internas a fim de demonstrar sua utilização prática no dia a dia da atividade. Tais documentos são utilizados para fundamentar diversas decisões e procedimentos, como: fiscalização de veículos estrangeiros, fiscalização de produtos perigosos e até recolhimento de veículos ou documentos. Por fim, foi elencado o curso de formação policial, que é a última etapa do concurso para ingressar na PRF. O candidato se submete às atividades teóricas e práticas para, ao fim, se tornar policial rodoviário federal.

Parente (2008, p. 219) enuncia que a aprendizagem individual se apresenta em diversos perfis temáticos. Ela pode ou não fazer parte de uma aprendizagem contínua, que ocorre na experiência de trabalho acumulada, pela descoberta de novas maneiras

de fazer as atividades operacionais. A depender do nível de complexidade, ela pode ocorrer por meio da aprendizagem, pela prática ou pela aprendizagem reflexiva.

Sobre essas formas de aprendizagem descritas, os respondentes consideraram que estão adequadas. Muitos argumentaram que são as formas possíveis, diante das dificuldades de convocar efetivo, falta de recursos financeiros no serviço público e dispêndio de horas trabalhadas para capacitação, ou seja, dentro da possibilidade limitada da Administração Pública. Outros citaram a evolução ocorrida nas capacitações de anos anteriores para as atuais para fins de comparação.

Após compreender como ocorre a aprendizagem, sob o ponto de vista dos policiais entrevistados, investigam-se agora as condições de aprendizagem na instituição. Parente (2008, p. 218) relata que as práticas de aprendizagem são construídas a partir da afetação dos trabalhadores a uma atividade, no cotidiano do trabalho. O pressuposto teórico é que os lugares de trabalho são espaços educativos, em um duplo ponto de vista: o da aprendizagem individual e o das condições organizacionais de aprendizagem.

Nesse sentido, foi perguntado se o entrevistado se sente à vontade para aprender com seus superiores. A esse respeito, 13 responderam que sim e 2 disseram que não se sentem à vontade. Acredita-se que tais respostas não podem ser expandidas para outras realidades devido à personalidade que as envolve. Provavelmente ocorrerá bastante variação dependendo da localidade, onde determinado gestor pode ser mais ou menos acessível, solícito e motivador, dentre outros fatores. No escopo da pesquisa, no entanto, deve ser considerado que há condições favoráveis no que se refere à chefia local.

Tais fatores encontram amparo entre diversos autores. Lustri, Miura e Takahachi (2005, p. 6) descrevem que deve prevalecer um ambiente de solicitude baseado em confiança, empatia, condescendência ao julgar, ajuda acessível e estímulo à coragem. Além disso, é importante promover um nível de informalidade, um clima de liberdade, com relações interativas, e uma abertura para o compartilhamento de conhecimentos.

Prosseguindo, todos os entrevistados afirmaram se sentir à vontade em aprender com seus colegas de trabalho. De acordo com Parente (2008, p. 259), na dimensão intrínseca do trabalho, muitos trabalhadores sentem satisfação quando desfrutam de boas relações com os colegas, têm um alto grau de liberdade em suas

práticas de trabalho, mantêm boas relações com seus superiores diretos, possuem um alto nível de responsabilidade e têm oportunidades de aprendizado.

Além disso, todos os respondentes afirmaram sentir confiança para aprender no trabalho. A confiança tem destaque fundamental, porque está pontualmente relacionada com o lado interpessoal dos indivíduos envolvidos e o seu desempenho esperado. Souza e Vasconcelos (2021, p. 192) ilustram que estudos diversos demonstram que existe correlação direta entre o constructo confiança e desempenho. De forma similar, Parente (2008, p. 256) aponta que trabalhadores conscientes dos conhecimentos detidos e das capacidades de intervenção nas empresas se mostram confiantes e seguros das suas reais e potenciais capacidades, mesmo diante da imprevisibilidade. Segundo esses próprios trabalhadores, a autoimagem positiva está ligada aos processos formais de aprendizagem e experiência de trabalho.

Em seguida, foi perguntado como a instituição julga os erros individuais cometidos. Houve muita variação de respostas. Credita-se a isto a personalidade que as envolve. Muito do que responderam é fruto de sentimentos vividos durante a trajetória profissional, ocorrido em quaisquer tempo e gestão, inclusive mais antigas. A esse respeito, 10 entrevistados disseram ver com tranquilidade os erros cometidos durante o trabalho, ao passo que 5 se mostraram inseguros, afirmando ter receio de excesso de responsabilização, falta de segurança jurídica para o trabalho policial, falta de *feedback* da chefia sobre procedimentos e falta de respaldo institucional em relação a outros órgãos. Sobre a percepção de liberdade para aprender e buscar conhecimento, 13 policiais responderam haver liberdade nesse sentido, enquanto apenas 2 mencionaram sentir limitações nessa liberdade.

A última pergunta desse segmento busca coletar sugestões para melhorar o desenvolvimento de competências na PRF. Até então, foram apresentados conceitos e levantadas opiniões sobre o desenvolvimento de competências, de forma que os entrevistados pudessem compreender alguns aspectos do tema e refletir sobre eles, propiciando obter agora sugestões mais elaboradas. Nesse sentido, surgiram diversas opiniões sobre várias questões levantadas durante a entrevista, citadas a seguir:

- a) elaborar editais de ampla concorrência, que apresentem critérios claros de acordo com o perfil de competência desejado, atendendo a critérios de impessoalidade. Melhorar a transparência sobre cursos disponíveis;
- b) valorizar voluntários, quem mostra interesse, que engajam em atividades propostas;

- c) promover encontros e reuniões periódicas entre servidores e gestores;
- d) melhorar o fluxo de informação, com canal mais aberto entre todos os níveis hierárquicos;
- e) eliminar regras rígidas que impeçam a criatividade, o uso das competências individuais. Deve haver mais liberdade para atuação (Cartão Programa rígido);
- f) oferecer cursos de capacitação e atualização frequentes para todos. Elogia-se o formato atual, entretanto há sugestão de melhoria de alguns aspectos, como separação entre atividade de trabalho e instrução (deslocamento até a capital para atividades práticas, como tiro, levam ao desgaste físico excessivo, e depois recai sobre o policial voltar para o serviço e terminá-lo);
- g) adotar critérios de seleção para ocupar cargos de gestão, citando-se tempo mínimo de trabalho na atividade-fim. Acontece de servidores que desconhecem a atividade prática determinar como deve funcionar a atividade-fim, sem conhecer as dificuldades do serviço, como cansaço, estruturas inadequadas (instalações físicas e comunicações precárias), intempéries, situações adversas com usuários;
- h) melhorar a análise individual do policial para alocar de acordo com suas competências técnicas. Ofertar oportunidades de acordo com essa mesma análise e não seguindo critérios pessoais, de afinidade.

4.5 REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Encerrada a análise sobre as formas de desenvolvimento de competências dos PRFs, a entrevista iniciou novo segmento, que busca levantar a visão crítica que possa existir no Modelo de Gestão por Competências estabelecido. Primeiramente foi perguntado por que a PRF mapeou as competências para as atividades de seus policiais, segundo a opinião do entrevistado. Não era esperado que o entrevistado já demonstrasse visão crítica sobre o assunto, mas que refletisse sobre o que motivou o mapeamento das competências. A percepção que a grande maioria dos entrevistados possui é positiva, citando que o mapeamento busca valorizar o cargo e melhorar a prestação do serviço. Outros citaram a necessidade de transparência, de

descrever as atribuições e o perfil profissional desejado, bem como ajudar na tomada de decisões.

Por outro lado, alguns levantaram opiniões mais críticas sobre o mapeamento. Segundo relato, a definição de características por meio do mapeamento contribui para a cobrança individual. Também foi elencado que é uma forma de controle tanto para a instituição como para policiais, e ainda houve quem afirmasse que o mapeamento foi implantado de forma a obedecer a alguma exigência externa à instituição.

A seguir, foi perguntado quais seriam os pontos positivos e negativos no uso do mapeamento de competências pela PRF. A percepção anterior foi confirmada de forma que os entrevistados encontraram mais pontos positivos que negativos em seu uso. Em relação aos pontos positivos, citaram: valorização do cargo, reconhecimento, definição de atribuições, amparo jurídico, profissionalismo, otimização de recursos, diagnosticar problemas, direcionamento da atividade e o fato de o policial saber o que se espera dele. Por outro lado, como pontos negativos foram citados: cobrança, excesso de informações nas competências descritas aliado à falta de tempo para aprendizagem delas, dificuldade de exercer tantas atribuições, possibilidade de represália, subjetividade, controle e a questão de aumento de produtividade.

Em continuidade à entrevista, foi perguntado sobre a hierarquia interna na PRF. No que concerne às organizações, Lustri, Miura e Takahachi (2005, p. 6) apontam que as estruturas devem ser horizontais, com poucos níveis hierárquicos, baseadas em confiança e sem barreiras. Por ser a PRF uma polícia de carreira única, diferentemente da maioria das polícias brasileiras, com estrutura mais rígida, acreditava-se que tal fator não tivesse impacto negativo. De fato, oito entrevistados responderam que a hierarquia interna é um fator que ajuda no desenvolvimento de competências, enquanto dois responderam ser indiferente, enquanto cinco expressaram a opinião de que a hierarquia interna atrapalha o desenvolvimento de competências. A pergunta seguinte foi se o entrevistado se sente pressionado a desenvolver competências. Apenas um policial respondeu afirmativamente, descrevendo que o mapa de produtividade deixa margem para cobrança.

Em seguida, foi perguntado ao entrevistado se ele acredita que o desenvolvimento de competências pode ser utilizado para elevar as metas de produtividade. Mais uma vez, a maioria das respostas trouxe aspectos positivos do mapeamento de competências. Nesse sentido, os entrevistados destacaram que o conhecimento desempenha um papel motivador, pois, ao aprimorá-lo, os policiais

sentem-se mais confiantes para agir. Isso, por sua vez, amplia suas capacidades no trabalho e melhora sua produtividade. Além desses pontos, foi mencionado que o mapeamento de competências pode direcionar as fiscalizações com base nas habilidades individuais de cada policial. Os entrevistados também ressaltaram que o conhecimento e a capacitação são elementos essenciais.

Por outro lado, alguns entrevistados adotaram uma visão mais crítica. Eles argumentaram que o desenvolvimento de competências pode resultar em uma maior pressão para aumentar a produção. Além disso, destacaram que o aprimoramento das habilidades melhora a qualidade, não a quantidade, das atividades realizadas. Desse modo, acreditam que isso não interfere nas metas, que são cumpridas mecanicamente por todos, e, portanto, não aumenta a produtividade.

Até então, a entrevista obteve muitas opiniões positivas da maioria dos policiais sobre GC, com algumas reflexões críticas trazidas por poucos entrevistados. No entanto, a pergunta seguinte trouxe à tona uma das grandes controvérsias do serviço público, que é a recompensa pelo esforço individual. Foi perguntado se o entrevistado sente falta de contrapartida para quem se esforça/dedica em desenvolver competências. Todos responderam positivamente, sendo trazidos definições e exemplos vividos que denotam incômodo com a falta de incentivo ao desenvolvimento de competências.

Dentre as diversas respostas, pode-se apontar que a organização consegue aferir produtividade, mas não consegue dar qualquer contrapartida. Um dos pontos mais citados foi a falta de meritocracia, de maneira que não há qualquer estímulo, mesmo que consiga diferenciar quem agrega mais valor à organização. Um respondente relatou que o PRF que busca desenvolver competências faz por vontade pessoal, não garantindo qualquer desenvolvimento da carreira. Como exemplo, citou a pós-graduação ofertada pela instituição, não havendo qualquer contrapartida para quem concluí-la, seja mudança de função, adicional por titulação ou horário diferenciado. A “contrapartida” que existe é o PRF ter que conciliar trabalho e estudo por conta própria.

No mesmo sentido, outro entrevistado afirma que a contrapartida ocorre às avessas, com um desprestígio para quem se esforça. Um respondente afirmou que estas são condições inerentes ao serviço público, e continuou: independentemente do que cada um faz, todos ganham o mesmo salário, tendo o mesmo tratamento, embora quem se arrisque mais em uma carreira policial, em tese, corra mais riscos. Outro PRF

registrou que o esforço é irrelevante, uma vez que todos ascendem na carreira, sendo bom ou mau profissional. Por fim, um entrevistado alega que a Administração não usa critérios para estimular quem mais produz, apesar de haver algumas ferramentas para isso, tais como: possibilidade de trabalho remoto, escolhas na escala de folga ou de férias.

Após isso, foi perguntado se o entrevistado acha que a PRF estimula a rivalidade ou a competição entre os policiais. A grande maioria respondeu negativamente. Entretanto, alguns afirmaram ter vivido situações pontuais nesse sentido, não pela instituição, mas por alguns gestores específicos. Citaram como exemplo alguns locais onde gestores divulgam a produtividade individual ranqueada. Outro respondente afirmou já ter presenciado piada com quem não teria se esforçado. Ainda, foram relatados eventos em que usaram da produtividade individual para seleção de pessoas.

Finalizando o presente segmento, a entrevista buscou levantar formas inadequadas usadas pela instituição para o desenvolvimento de competências na PRF. Assim, foram classificadas as respostas obtidas, especificando as situações relatadas com pontos alinhados ao referencial teórico trazido na gestão social de competências. São elas:

- a) ausência de meritocracia. Percebem-se muitas escolhas que não obedecem a esse critério;
- b) engessamento de atividades. O CP enrijece o trabalho porque é repetido diariamente com as mesmas atividades. Tendo em vista que o CP estipula qual atividade será realizada, em qual local e o quantitativo de fiscalizações, o PRF costuma só fazer o que é estipulado. Isso desestimula o policial e tira a eficiência do trabalho;
- c) ausência de ganho social. Quem realiza alguns cursos e desenvolve a competência técnica tem como contrapartida a obrigação de atender a convocações, mesmo que não tenha desejo;
- d) comunicação. Excesso de informação enviada por meios eletrônicos (e-mail). São muitas atribuições repassadas sem detalhamento e o PRF não possui ferramentas para aprender tudo;
- e) motivação do policial. O desenvolvimento de competências demanda motivação do servidor. Como não há qualquer perspectiva de retribuição por isso, a pessoa não se dedica. Falta recompensa;

- f) facilitar a aprendizagem. Despertar vontade no servidor de aprender durante o processo de aprendizagem. Atualização em local distante da moradia do servidor, feito em dia de serviço, que prejudica o aprendizado;
- g) ausência de transparência. Em processos seletivos que oportunizam cursos ou até transferência de lotação, alguns requisitos, que deveriam ser divulgados para todos os servidores apenas no edital, sabidamente são acessíveis a algumas pessoas previamente. Por sua vez, essas pessoas se preparam com antecedência para atender a tais requisitos, e, quando o edital é publicado, elas conseguem pontuar mais e ocuparem as vagas disponíveis;
- h) centralização. A polícia centraliza muitas coisas em Brasília, e muitas oportunidades ficam restritas àquelas pessoas;
- i) pessoalidade. As escolhas, inclusive para gestores, são pessoais. As pessoas são selecionadas por afinidade e não por mérito ou capacidade;
- j) instituição de metas que tolhem a liberdade e tiram o poder de decisão dos policiais.

4.6 GANHO SOCIAL AFERIDO

A entrevista perpassou vários temas, nos quais foram trabalhados conceitos e levantadas opiniões sobre Gestão por Competências. Com isso, era esperado que, ao mesmo tempo que fosse extraída informações, os entrevistados compreendessem alguns pontos e refletissem sobre eles, a fim de adquirir bagagem para enriquecer as respostas. Para isso, foram reservadas as três últimas perguntas para identificar o ponto de vista dos entrevistados sobre os benefícios que o desenvolvimento de competências pode trazer para suas carreiras profissionais, suas vidas pessoais e para a sociedade como um todo. Além disso, uma última pergunta foi deixada em aberto, permitindo que os entrevistados fizessem qualquer ponderação adicional que desejassem.

Segundo Sarsur (2007, p.11), ganho social é compreendido como um conjunto de aspectos que favorecem o desenvolvimento do trabalhador como ser humano, em sua dimensão mais ampliada: como pessoa, profissional e cidadão. O autor ainda define que a implantação do sistema de Gestão por Competências implica não só a

perspectiva do desenvolvimento do indivíduo, mas também a sua inserção na sociedade e os impactos que, por meio dele, o grupo social pode aferir.

Nesse sentido, a fim de compreender tais ganhos sociais, primeiramente foi perguntado quais ganhos o desenvolvimento de competências traz para a vida profissional. Dentre as diversas respostas, podem-se citar: mais conhecimento e mais capacidade para fazer um trabalho melhor; mais segurança para prestar o serviço, o que diminui chance de erros que possam prejudicar a carreira; maior satisfação com o trabalho; e poder ser útil à sociedade.

Em seguida, foi perguntado quais ganhos o desenvolvimento de competências traz para a vida pessoal. Embora alguns entrevistados tenham afirmado não vislumbrar tais ganhos, a grande maioria respondeu que o desenvolvimento de competências lhes traz autoconhecimento, satisfação e maturidade. Outras respostas citaram que o conhecimento obtido no trabalho pode salvar-lhes a vida, melhorar atitudes quando submetidos a estresse na vida pessoal, além de descreverem que o desenvolvimento profissional reflete na vida pessoal.

Em relação à pergunta seguinte, quais ganhos o desenvolvimento de competências traz para a sociedade, as respostas foram enfáticas. Pelo fato de a pesquisa ser realizada com policiais, atividade indispensável para o Estado, todos acreditam que um trabalho bem realizado implica melhorias para toda a sociedade. Nesse sentido, os respondentes apontaram ganhos amplos, como melhor qualidade do serviço público, mais credibilidade da instituição, transparência, educação, profissionalismo e honestidade.

A última pergunta da entrevista deixou um espaço aberto para que os entrevistados pudessem acrescentar algo que desejassem. Apenas alguns respondentes optaram por complementar suas entrevistas. Um dos entrevistados destacou que a falta de pessoalidade e a ausência de meritocracia são questões que o incomodam dentro da instituição. Além disso, outros dois participantes mencionaram a falta de critérios na seleção de gestores, apontando como problemas a falta de habilidade de liderança e metas mal formuladas. Eles deram como exemplo a priorização do cumprimento de metas e do aumento de números, mas ressaltaram que se esquecem da especificidade do trabalho policial, que deveria se concentrar na satisfação do cidadão.

Outro entrevistado ressaltou a falta de estímulo como grande entrave para o uso das competências, registrando que muitos policiais têm grande capacidade, em

termos de conhecimento e habilidade, mas não têm estímulo para agir, pois falta reconhecimento, amparo jurídico e motivação. Foi registrado por um entrevistado que a instituição evoluiu, se olhar para a última década, mas que ainda persistem alguns resquícios de práticas ultrapassadas. Ele mencionou procedimentos e nomenclaturas militarizadas, limitação da criatividade e comportamento, embora a carreira seja técnica, de ensino superior, com policiais capacitados.

Por outro lado, um entrevistado expressou que a PRF teve melhorias significativas, especialmente quando comparada a outras forças policiais. Ele observou que, embora as pessoas reclamem bastante, a instituição oferece meios para que os profissionais se desenvolvam da maneira que desejarem. Em contrapartida, outro entrevistado lamentou a falta de uma abordagem humanizada em relação aos policiais. Ele ressaltou a falta de valorização da pessoa por trás do profissional, mencionando que embora se espere eficiência, detenção de pessoas e apreensão de ilícitos, não há apoio nas dificuldades enfrentadas e não se constrói uma imagem de respeito perante a sociedade.

5 PLANO DE AÇÃO

Neste capítulo, é proposto um plano de ação, a partir do que foi levantado na coleta de dados e do que foi trazido das discussões. O presente trabalho trouxe em seu conteúdo os desafios e as possibilidades de avanços na Gestão por Competências implantada na Polícia Rodoviária Federal. Acrescenta-se a isto o fato de que um dos objetivos específicos da dissertação é propor aperfeiçoamentos no desenvolvimento das competências.

Conforme aprofundado no referencial teórico, a Gestão por Competências tem se tornado um modelo de prateleira que se propaga pelos setores de gestão de pessoas. Mas, ao contrário, ela demanda alinhamento com a estratégia da organização, dedicação de tempo para implementação do modelo, engajamento dos empregados e valorização destes, pela organização.

A implementação da Gestão por Competências no serviço público, como visto no decorrer da pesquisa, ainda requer alguns desafios específicos. A Administração Pública carece de mecanismos que valorizem a dedicação dos servidores públicos, muitas vezes sem planos de carreira claros; a remuneração não é flexível, e sim baseada principalmente no tempo de serviço, em vez de seguir uma lógica por entrega; e, além disso, os processos de contratação e demissão de servidores públicos afetam a dinâmica organizacional. Essas e outras peculiaridades dificultam a implementação de um sistema de construção coletiva de competências na esfera pública.

Entretanto, no decorrer do capítulo anterior surgiram algumas necessidades e propostas para desenvolvimento de competências da Polícia Rodoviária Federal. Essas ações foram baseadas nas contribuições que os policiais rodoviários federais de Barra do Piraí trouxeram para a entrevista. As mudanças a serem apresentadas visam preencher lacunas identificadas, e as propostas são sugestões alinhadas com o conceito de gestão coletiva de competências. No Quadro 5, apresentam-se os dados coletados na pesquisa, conjuntamente com uma síntese desses dados por meio de ações propositivas que os abrangem.

Quadro 5 - Dados coletados e ações propositivas

(continua)

Dados da pesquisa	Ações propositivas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mecanismos de recompensa. O desenvolvimento de competências demanda motivação do servidor. Como não há qualquer perspectiva de retribuição por isso, a pessoa não se dedica. • Ganho social limitado. Sem perspectiva de crescimento profissional. Quem realiza alguns cursos e desenvolve a competência técnica tem como contrapartida a obrigação de atender a convocações, mesmo que não tenha desejo. • Engessamento de atividades. O Cartão Programa enrijece o trabalho porque é repetido diariamente com as mesmas atividades. Tendo em vista que o CP estipula qual atividade será realizada, em qual local e o quantitativo de fiscalizações, o PRF costuma só fazer o que é estipulado. Isso desestimula o policial e tira a eficiência do trabalho. • Eliminar regras rígidas que impeçam a criatividade, o uso das competências individuais. Deve haver mais liberdade para atuação (Cartão Programa rígido). • Instituição de metas que tolhem liberdade e tiram poder de decisão dos policiais. Se prioriza a quantidade em detrimento da qualidade. • Melhorar a análise individual do policial para alocar de acordo com suas competências técnicas. Ofertar oportunidades de acordo com essa mesma análise e não seguindo critérios pessoais, de afinidade. • Valorizar voluntários, quem mostra interesse, que engajam em atividades propostas. 	<p>Promover formas de elevar a motivação e satisfação dos policiais</p>

Quadro 5 - Dados coletados e ações propositivas

(continuação)

Dados da pesquisa	Ações propositivas
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de transparência. Em processos seletivos que oportunizam cursos ou até transferência de lotação, alguns requisitos, que deveriam ser divulgados para todos os servidores apenas no edital, sabidamente são acessíveis a algumas pessoas previamente. Por sua vez, essas pessoas se preparam com antecedência para atender a tais requisitos, e, quando o edital é publicado, elas conseguem pontuar mais e ocuparem as vagas disponíveis. • Editais de ampla concorrência, que tragam critérios claros de acordo com o perfil de competência desejado, atendendo a critérios de impessoalidade. Melhorar a transparência sobre cursos disponíveis. • Centralização. A PRF centraliza muitas decisões em Brasília, e muitas oportunidades ficam restritas àquelas pessoas. • Cronograma de possíveis cursos ou processos seletivos a serem lançados. Melhor uso de plano tático para dar previsibilidade às ações. 	<p>Aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de informação enviada por meios eletrônicos (e-mail). São muitas atribuições repassadas sem detalhamento e o PRF não possui ferramentas para aprender tudo. • Melhorar o fluxo de informação, com canal mais aberto entre todos os níveis hierárquicos. • Reuniões periódicas entre servidores e gestores. • Melhorar a publicidade, por meio de <i>cards</i>, redes sociais. Evitar excesso de e-mails. 	<p>Melhorar a comunicação interna e fluxo de informações entre policiais da atividade-fim e gestores</p>

Quadro 5 - Dados coletados e ações propositivas

Dados da pesquisa	Ações propositivas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de critério de seleção para ocupar cargos de gestão. • Necessidade de tempo mínimo de trabalho na atividade-meio. Acontece de servidores que desconhecem a atividade prática irem para gestão e determinarem como deve funcionar a atividade-fim sem conhecerem as dificuldades do serviço, como cansaço, estruturas inadequadas (instalações físicas e comunicações precárias), além de intempéries e situações adversas com usuários. • As escolhas, para gestores, são pessoais. As pessoas são selecionadas por afinidade e não por mérito ou capacidade. • Muitas decisões tomadas não obedecem ao critério de meritocracia. 	<p>(conclusão)</p> <p>Aprimorar as escolhas para gestores da PRF</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitação e atualização frequentes para todos. • Despertar a vontade de aprender no servidor durante o processo de aprendizagem, criando ferramentas facilitadoras. • Aproximar trabalho e aprendizagem. Atualização em local distante da moradia do servidor prejudica o aprendizado. O deslocamento até a capital para atividades práticas, como tiro, leva ao desgaste físico excessivo. 	<p>Fortalecer a aprendizagem dos policiais rodoviários federais</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir dessas ações propositivas, serão propostas medidas visando aperfeiçoar o desenvolvimento de competências da PRF. O modelo apresentado para o planejamento dessas ações será estruturado pela ferramenta administrativa 5W2H. Ela consiste em uma forma prática que permite saber os dados mais importantes de um projeto. Essa terminologia tem origem nos termos da língua inglesa “*What, Who, Why, Where, When, How much/How many*”. Sua vantagem é que pode ser aplicada em várias áreas do conhecimento, servindo de base para planejamentos (DAYCHOUM, 2018, p. 85).

Orientado por tal modelo, o presente plano de ação irá responder respectivamente às seguintes perguntas das ações propositivas: 1 - What (o que será feito); 2 - Why (por que será feito); 3 - Where (onde será feito); 4 - When (quando será feito); 5 - Who (por quem será feito); 6 - How (como será feito) e 7 - How much (quanto irá custar) (MENDES, 2019, p. 87).

As propostas que envolvem o plano são: promover formas de elevar a motivação e satisfação dos policiais; aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF; melhorar a comunicação interna e fluxo de informações entre policiais da atividade-fim e gestores; aprimorar as escolhas para gestores da PRF; e fortalecer a aprendizagem dos policiais rodoviários federais.

Reitera-se que as ações propositivas não pretendem exaurir todos os problemas levantados, tendo em vista que existe a necessidade de estudos direcionados para algumas soluções, sobretudo no que se refere aos custos. Além disso, a gestão social de competências implica também mudança de cultura organizacional. Porém, acredita-se que essas ações podem servir de norte para que a organização oriente ações que aperfeiçoem o desenvolvimento de competências de seus servidores.

5.1 PROMOVER FORMAS DE ELEVAR A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS POLICIAIS

A partir do levantamento realizado, foi verificado que a motivação e a satisfação dos policiais são necessidades a serem aprimoradas para o desenvolvimento de competências na PRF. Essa necessidade está intrinsecamente ligada aos elementos básicos da Gestão por Competências. Conforme já descrito no presente trabalho, o mapeamento das competências técnicas da PRF é delineado pelos “conhecimentos”,

pelas “habilidades” e pelas “atitudes”. Dentre esses elementos, destaca-se a importância fundamental da motivação como componente essencial das atitudes.

Soma-se a isto o fato de que o aspecto interno da aprendizagem decorre da motivação. É inerente a esse processo a vontade do trabalhador em desenvolver suas competências. Esse “núcleo duro”, conforme já exposto na pesquisa por Zarifian (2008, p. 121), depende da automobilização do indivíduo. Essa dimensão da motivação é irrefutável para que ocorra o desenvolvimento de competências. De forma semelhante, a satisfação, que decorre da dimensão extrínseca do trabalho, remete a benefícios sociais, aumento salarial e recompensas extrassalários (PARENTE, 2008, p. 259). Assim, a primeira ação tem como objetivo promover formas de elevar a motivação e a satisfação dos policiais, conforme descrito no Quadro 6.

Quadro 6 - Ação 1

O quê?	Promover formas de elevar a motivação e a satisfação dos policiais.
Por quê?	O desenvolvimento de competências demanda motivação do servidor. A PRF tem como objetivos estratégicos a proteção, a valorização e o reconhecimento dos seus profissionais.
Onde?	Em todos os setores da organização.
Quando?	Feedback regular, celebrações periódicas para homenagear policiais, palestras constantes, campanhas publicitárias.
Quem?	Gestão intermediária e central (Direção geral).
Como?	Reestruturação da carreira, sistemas de recompensas extrassalários, como folgas e férias com critérios objetivos, de forma que o policial enxergue que a mobilização de suas competências é importante para a construção da sua carreira. Discutir formas de vincular o sentido que os policiais têm sobre trabalho à importância de realizá-los bem feito e com o que é preconizado pela PRF. Palestras e campanhas publicitárias constantes, que mostrem a utilidade do trabalho policial para a sociedade, que seu trabalho ordinário atende às maiores necessidades das pessoas, como proteção da vida e patrimônio, e que ele, policial, representa os valores éticos de toda essa sociedade.
Quanto?	Variável, dependente de estudos direcionados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Como visto, a PRF tem como objetivos estratégicos a proteção, a valorização e o reconhecimento dos seus profissionais. Nesse contexto, a motivação é fundamental para o desenvolvimento das competências. Com isso, a fim de promover formas de elevar a motivação e a satisfação dos policiais, a Direção Geral da PRF deve, junto ao Ministério da Justiça, promover a reestruturação da carreira dos policiais. O trabalhador deve enxergar que a mobilização de suas competências é

importante para a construção da sua carreira. Além disso, deve criar formas objetivas para um sistema de recompensas extrassalários, com escolha de folgas e férias atendendo a critérios objetivos.

As chefias intermediárias desempenham um papel crucial ao estabelecer uma conexão entre o significado que os policiais atribuem ao trabalho e a importância de executá-lo com excelência, alinhado aos princípios da instituição. Para promover essa ligação, podem ser adotadas medidas como palestras e campanhas publicitárias frequentes, que demonstrem a relevância do trabalho policial para a sociedade. É essencial transmitir aos policiais o quanto seu trabalho cotidiano atende às necessidades mais essenciais das pessoas, como a proteção da vida e do patrimônio, e que eles, enquanto policiais, representam os valores éticos fundamentais dessa sociedade.

5.2 APERFEIÇOAR A TRANSPARÊNCIA NOS PROCESSOS SELETIVOS E CURSOS OFERECIDOS PELA PRF

Outra necessidade apontada no capítulo anterior foi a de aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF. A transparência encontra-se dentro do mapa estratégico da PRF, como um de seus valores, e acima dela existe o princípio da publicidade, presente no artigo 37 da Constituição Federal, que vincula todos os órgãos da Administração Pública. Tal princípio prescreve garantias aos interessados de que estes devem receber todas as informações sobre seus interesses.

Além disso, outro valor que a PRF traz em seu mapa estratégico é a integridade, que se manifesta na necessidade de agir com impessoalidade e probidade. Nesse sentido, com o objetivo de auxiliar o setor de gestão de pessoas e os núcleos de governança, apresenta-se o Quadro 7 com a respectiva proposta.

Quadro 7 - Ação 2

O quê?	Aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF.
Por quê?	Transparência é um dos valores da organização, decorrente do princípio constitucional da publicidade. De forma semelhante, integridade revela a pureza de ações, também derivando dela a impessoalidade e a probidade. Nesse sentido, as ações da organização devem se pautar nesses princípios para promover a meritocracia, garantindo a igualdade de oportunidades aos PRFs.
Onde?	Site institucional, rede social, intranet.
Quando?	Desenvolver cronograma de cursos e processos seletivos. Estabelecer prazos e requisitos claros.
Quem?	Setor de gestão de pessoas e núcleos de governança.
Como?	Elaborar editais com critérios claros, baseados no perfil de competências desejado. Utilizar plano tático para previsibilidade de ações, com prazos e etapas claros. Estabelecer cronograma razoável com antecedência necessária para a preparação dos candidatos, redessociais, cards.
Quanto?	Avaliar de acordo com a quantidade de pessoas necessárias e tempo e orçamento disponíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Foi verificado que processos seletivos não chegam a todos os policiais interessados. Quando chegam, muitos critérios da seleção inviabilizam a inscrição destes servidores, que desconhecem os requisitos exigidos para o preenchimento da vaga. Acredita-se que o estabelecimento de critérios claros, com perfil de competência bem-definido, pode engajar mais pessoas a desenvolverem suas competências, além de conferir mais transparência ao processo.

Dentro do plano estratégico, o plano tático consiste em nortear os planejamentos da instituição em um horizonte de médio prazo. Dentro da ideia proposta, ele é o instrumento que deve criar previsibilidade para os processos seletivos e cursos a serem oferecidos pela PRF. Sua confecção e ampla divulgação, antes do edital, conferem aos interessados a possibilidade de se prepararem, desenvolvendo as competências necessárias em período razoável, buscando promover a igualdade de oportunidades entre todos os servidores.

5.3 MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA E O FLUXO DE INFORMAÇÕES ENTRE POLICIAIS DA ATIVIDADE-FIM E GESTORES

A comunicação é parte importante dentro do contexto ideal da construção coletiva de competências na PRF. Ela é facilitadora do conhecimento da instituição por garantir que informações e ideias fluam em todos os setores da organização. Além

disso, a comunicação é o instrumento pelo qual a Administração Pública confere transparência às suas ações.

Foi verificado durante a pesquisa que não há uniformidade no fluxo de informações internas da PRF. Algumas informações são repassadas por grupos de redes sociais, outras via e-mail e algumas consideram-se suficientemente divulgadas quando disponíveis no ambiente SEI. Nesse espeque, a fim de melhorar a comunicação interna e o fluxo de informações entre policiais da atividade-fim e gestores, apresenta-se o Quadro 8.

Quadro 8 - Ação 3

O quê?	Melhorar a comunicação interna e o fluxo de informações entre policiais da atividade-fim e gestores.
Por quê?	Dar transparência aos atos administrativos. Necessidade de promover canal mais aberto entre todos os níveis hierárquicos para facilitar o compartilhamento de informações, ideias e conhecimentos. Comunicar melhor favorece a boa gestão da informação.
Onde?	On-line ou presencial, redes sociais, intranet, e-mail.
Quando?	Reuniões periódicas, boletins semanais. “Pílulas” de conhecimento.
Quem?	Núcleo de Comunicação e gestores.
Como?	Estabelecer um canal de comunicação aberto, livre de instâncias administrativas, e que seja transparente. Eliminar regras rígidas, dando mais liberdade de comunicação. Evitar excesso de informações por e-mail, priorizando qualidade e criando níveis de prioridade.
Quanto?	Investimento variável dependendo das ferramentas de comunicação mais eficientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Da mesma forma que instrumentos de comunicação foram sendo barateados e universalizados, o excesso de informações tem prejudicado sua qualidade. Foi elencado que há excesso de informações disparadas aos servidores, sem o devido detalhamento ou explicação sobre o conteúdo. Diariamente são enviados e-mails com manuais, mudanças legislativas ou notas técnicas, em que a cobrança pelo seu conhecimento passa a ser imediata.

Nesse contexto, é essencial estabelecer uma comunicação mais aberta, flexibilizando regras rígidas e promovendo maior liberdade na troca de informações. Algumas sugestões para alcançar esse objetivo incluem a realização de reuniões periódicas, a criação de boletins informativos e a disponibilização de “pílulas” de conhecimento, contendo informações de fácil compreensão para os registrados da atividade-fim. Além disso, é fundamental atribuir níveis de prioridade às informações, levando em conta a capacidade e o tempo necessário para sua cobrança efetiva.

5.4 APRIMORAR AS ESCOLHAS PARA GESTORES DA PRF

Conforme apontado por Bitencourt e Barbosa (2004, p. 261), os modelos de gestão que se apoiam nas gerências intermediárias têm mais chance de obter participação e comprometimento dos empregados. Os modelos de gestão que se fundamentam em gerentes concorrentes têm maior probabilidade de alcançar engajamento e comprometimento por parte dos funcionários. Essas gerências operam como a ligação entre a alta administração e os níveis operacionais, permitindo a participação de todos os envolvidos no processo. Através delas, são produzidas estimativas do grupo, identificadas necessidades de treinamento e realizadas reuniões de feedback, buscando assim a incorporação diária do modelo na organização.

Durante a coleta de dados, foi identificada uma necessidade relacionada às escolhas dos gestores na PRF. Muitos dos problemas apontados nesse levantamento decorrem da subjetividade e da ausência de critérios meritocráticos nessas seleções, especialmente no que diz respeito às chefias intermediárias, que têm uma relação direta com os policiais da atividade-fim. O Quadro 9 foi desenvolvido para abordar de forma mais abrangente e clara essa perspectiva.

Quadro 9 - Ação 4

O quê?	Aprimorar as escolhas para gestores da PRF.
Por quê?	A impessoalidade decorre do valor institucional da integridade e transparência, como discutido anteriormente. Além disso, profissionalismo é outro valor presente no mapa estratégico, que traz a necessidade de conhecimento técnico e comprometimento. É importante contar com profissionais capacitados para gerir a instituição, que atendam a critérios meritocráticos.
Onde?	Todos os cargos de gestão da PRF.
Quando?	Implementar com a maior brevidade possível, de forma que atenda às futuras nomeações de gestores.
Quem?	Todos os gestores que tenham, dentre as atribuições, a nomeação de outros servidores para cargos de comissão.
Como?	Tempo mínimo na atividade-fim para ocupar cargos de gestão. Ser capacitado e avaliado em competências gerenciais. Definir critérios objetivos de seleção. Melhorar remuneração por cargos em comissão. Ser submetido à avaliação 360° pelos demais servidores.
Quanto?	Avaliar recursos necessários para implementar algum programa de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir do que foi descrito anteriormente, a ação propositiva traz à tona ideias para evitar a pessoalidade nas escolhas dos gestores e a falta de meritocracia para

alcançar os cargos de gestão. O Diretor Geral, designado pelo Ministro da Justiça, detém a autoridade para nomear todos os superintendentes estaduais da PRF, que, por sua vez, são responsáveis pela seleção dos chefes de delegacias. Esses últimos são os líderes encarregados de supervisionar diretamente os atendentes que operam na atividade-fim. A maioria das necessidades levantadas referem-se a estes gestores, não apenas ao atual, mas aos que passaram por toda a trajetória profissional dos entrevistados.

Compreende-se que a tomada de decisões técnicas pelos gestores é uma premissa indispensável para a construção coletiva das competências. Vale ressaltar, embora esteja fora do escopo desta pesquisa, que a PRF já definiu suas competências gerenciais em seu mapeamento. Seria apropriado que futuros estudos validassem essas competências e as utilizassem no processo de seleção de novos gestores. Ademais, é de extrema importância estabelecer um tempo mínimo de experiência na atividade-fim para ocupar cargos de gestão, submeter os gestores à avaliação pelos demais servidores e aprimorar a remuneração dos cargos em comissão.

5.5 FORTALECER A APRENDIZAGEM DOS POLICIAIS RODOVIÁRIOS FEDERAIS

A última ação propositiva refere-se ao fortalecimento da aprendizagem dos policiais rodoviários federais. Há que se ressaltar que a aprendizagem é um dos pontos fortes da organização. Conforme levantado na pesquisa, formas de aprendizagem contínua, ambiente remoto, publicações constantes de manuais e o próprio curso de formação policial foram considerados adequados pelos entrevistados. De forma semelhante, relações interpessoais, grau de liberdade e confiança para aprender e errar no trabalho também foram elencados como pontos positivos na PRF. Nesse sentido, a proposta do presente plano é fortalecer o que já existe, atendendo às necessidades trazidas no capítulo anterior.

O desenvolvimento de competências deriva da aprendizagem. De acordo com Fleury e Sarsur (2007, p. 5), é por meio da aprendizagem que ocorre o incremento das competências individuais e, por consequência, das competências da organização. Portanto, fortalecer a aprendizagem é estratégico para as organizações, e, no caso da PRF, uma das formas de melhorar a prestação do seu serviço. O Quadro 10 apresenta o plano construído na perspectiva do 5W2H.

Quadro 10 - Ação 5

O quê?	Fortalecer a aprendizagem dos policiais rodoviários federais.
Por quê?	Decorre da necessidade de melhorar a qualidade na prestação dos serviços, definida em um dos valores da instituição, o da Excelência. Desenvolver a aprendizagem implica o desenvolvimento das competências dos servidores, que resulta no desempenho das suas funções de forma mais eficiente.
Onde?	Presencial, nas unidades operacionais e delegacia, ou na impossibilidade, em locais próximos dessas unidades. On-line, na plataforma Lumen.
Quando?	Estabelecer um cronograma de treinamento regular, periódico. Implementar o mais breve possível cursos de capacitação e atualização.
Quem?	Núcleos de capacitação de servidores.
Como?	Cartão Programa orientado para o desenvolvimento de competências. Trazer pequenos espaços de aprendizagem no dia a dia dos policiais alinhados às competências individuais técnicas requeridas. Porém, fazer desse momento de aprendizagem em harmonia com as atividades funcionais, para que haja mais envolvimento. Incentivar aprendizagem aderente ao desenvolvimento funcional, incluir no plano de carreira estímulos à aprendizagem.
Quanto?	Demanda estudos para avaliar os recursos necessários, dentre eles disponibilidade de instrutores, infraestrutura e confecção de materiais didáticos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O plano foi construído com o objetivo orientar os Núcleos de Capacitação a aprimorarem o sistema de treinamento já existente. Foram observados alguns aspectos ausentes no atual modelo, definidos como facilitadores de aprendizagem. Como exemplo, foi citado que o deslocamento para a instrução traz dificuldade para servidores que residem longe do local da capacitação. No seio da pesquisa, as capacitações práticas são desenvolvidas exclusivamente na capital, e servidores não residentes nessa localidade comumente se deslocam durante a madrugada para realizarem as atividades, incorrendo em desgaste que prejudica o processo de aprendizagem.

Nesse sentido, buscou-se oferecer alternativas para que a aprendizagem transcorra de forma mais efetiva. O Cartão Programa de atividades, muito criticado pelo efetivo, pode ser uma ferramenta para introduzir pequenos espaços de treinamento, seja para leitura de manuais, treinamento de tiro em seco ou técnicas de algemação, de forma que as competências sejam aprimoradas naturalmente durante a rotina. De forma semelhante, faz-se necessário envolver os policiais nesse processo para que se sintam estimulados a aprender e que vislumbrem evolução profissional na aprendizagem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: como ocorre o desenvolvimento das competências específicas mapeadas pela PRF, a partir do ponto de vista dos policiais rodoviários federais lotados em Barra do Piraí/RJ atuantes na área-fim? Como foi apresentado durante o decorrer do estudo, a adoção do Modelo de Gestão por Competências da Polícia Rodoviária Federal nasceu a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, e foi baseado no Guia da Gestão da Capacitação por Competências, tendo o mapeamento da organização sido concluído em 2018, estabelecendo suas competências individuais técnicas, denominadas específicas.

O referencial teórico apresentou uma breve evolução da Gestão de Pessoas nas organizações públicas, abrangendo diversas concepções sobre competências e aprendizagem. Destacou também o desenvolvimento de competências sob a perspectiva da construção coletiva e lançou luz sobre algumas reflexões críticas acerca do Modelo de Gestão por Competências. Constatou-se que esse modelo foi amplamente difundido tanto em organizações privadas quanto públicas, graças à sua flexibilidade e abrangência. No entanto, é importante ressaltar que sua aparente facilidade de implantação pode gerar disfuncionalidades em algumas organizações que o adotaram.

Entre elas, podem ser citados a falta de tempo dedicado para elaboração e implementação do modelo, falta de alinhamento entre estratégia organizacional e o modelo de gestão, confusão de conceitos sobre competência e, sobretudo, a falta de alinhamento entre interesses dos trabalhadores e organização. A Gestão por Competências demanda esforço institucional e colaboração efetiva de todos que irão compor o modelo, daí decorre o intuito de ser construído coletivamente.

Baseado nisso, a pesquisa adentrou em um estudo de caso para compreender como ocorre o desenvolvimento de competências na PRF. Foi realizada entrevista estruturada com policiais que desempenham sua função na atividade-fim da instituição, delimitada pela circunscrição da Delegacia de Barra do Piraí/RJ. Esses profissionais são os que atendem diretamente os usuários das rodovias federais, estabelecendo o primeiro atendimento nos casos de acidentes de trânsito e fiscalizações.

A entrevista foi construída a partir de um roteiro para que as perguntas estivessem alinhadas a determinado objetivo específico. Esse roteiro foi seccionado por temas, para que as respostas fossem aderentes a alguma abordagem trabalhada no referencial teórico. Com a coleta de dados, foi possível avaliar as múltiplas respostas trazidas por semelhança de opiniões, a fim de verificar a prevalência de ideias. A partir da análise de conteúdo, buscou-se trazer um retrato confiável do que foi respondido e confrontar com o que defendem os maiores estudiosos do tema.

Após isso, foram apresentados os resultados e as discussões, sendo possível destacar algumas considerações. Primeiramente, a PRF, como a maioria das organizações públicas brasileiras, tem algumas limitações relacionadas à implementação efetiva da Gestão por Competências. Como já enunciado no trabalho, o serviço público apresenta desafios no que se refere à dificuldade remuneratória flexível, falta de planos de carreira e estabilidade funcional.

Entretanto, ainda sim, a instituição goza de alguns pontos fortes. Muitos profissionais se sentem realizados e enxergam sentido no trabalho realizado. Em relação ao aprendizado, a PRF possui capacitação contínua, ambiente de aprendizagem remoto próprio, publicações de manuais operacionais sobre atividades práticas e um curso de formação policial adequado, segundo os policiais entrevistados. Foi verificado ainda que há um ambiente de solicitude entre colegas de trabalho e superiores hierárquicos, compreendendo também alto grau de liberdade e confiança para aprender.

Com a análise das entrevistas, também se pode compreender que o mapeamento realizado em 2018 pode ser validado, uma vez que a grande maioria dos policiais consideraram as competências específicas levantadas adequadas para suas funções. A percepção dos entrevistados sobre o mapeamento também foi positiva, acreditando que ele valoriza a função e melhora a prestação de serviço.

Contudo, identificou-se que o processo de desenvolvimento e gestão coletiva das competências ainda apresenta algumas lacunas significativas, o que pode levar a distorções no modelo e resultar em sua ineficiência. Verificou-se que os policiais têm uma compreensão limitada sobre o modelo utilizado e as estratégias adotadas pela PRF. Além disso, a falta de mecanismos de recompensa para aqueles que buscam o aprimoramento de suas competências, a ausência de um plano de carreira estruturado e perspectivas claras de crescimento profissional tornam difícil a percepção do ganho social obtido por meio desse processo.

A pesquisa também concluiu que o engajamento dos policiais é prejudicado pela ausência de transparência em diversas ações. A comunicação, embora exista, é ineficiente. Decisões são centralizadas, impedindo participação de todo o efetivo, levando ao que chamam de engessamento das atividades e cerceando a criatividade. A escolha dos gestores não atende a critérios técnicos, baseando-se em escolhas de natureza pessoal, sem considerar a meritocracia. Ademais, constatou-se que o ambiente de aprendizagem apresenta algumas lacunas, tais como a falta de capacitação ao longo de extensos períodos, a distância entre o local de trabalho e o local de aprendizagem, o excesso de manuais sem orientação adequada e a escassez de tempo disponível para dedicar-se a eles, além da ausência de estímulos que fomentem a busca pelo aprendizado.

A partir disso, a pesquisa apresentou algumas propostas para aprimorar o desenvolvimento de competências na PRF. Dentre elas, destaca-se a promoção de medidas para aumentar a motivação e satisfação dos policiais. Ademais, é considerado fundamental aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e nos cursos oferecidos pela instituição. Além disso, ressalta-se a importância de melhorar a comunicação interna e o fluxo de informações entre os policiais da atividade-fim e os gestores. Para tanto, é essencial aprimorar os critérios de seleção para os cargos de gestão na organização. Por fim, foram sugeridas maneiras de fortalecer a aprendizagem dos PRFs, visando à constante melhoria e aprimoramento profissional.

Nesse sentido, espera-se ter contribuído com o estudo do Modelo de Gestão por Competências, trazendo com a pesquisa a perspectiva dos trabalhadores. Sob o pressuposto de que as organizações públicas dependem dos servidores para elevar a qualidade do serviço público, é importante analisar como o modelo de gestão olha para eles. Buscou-se também propor soluções para o melhorar o desenvolvimento de competências em uma instituição de segurança pública, longe de soluções simplistas e triviais, cujas mudanças são imprescindíveis para toda a sociedade.

Como limitação, acredita-se que a abrangência do estudo para toda a organização pode trazer algumas ambiguidades. Devido à grande capilaridade da PRF, ocupando todos os estados do país, incluindo regiões de difícil acesso e fronteiras, com diversas realidades culturais, considera-se existir inúmeras realidades que afetam a dinâmica organizacional. Outra limitação da pesquisa se deve ao fato de o pesquisador pertencer à organização estudada. Foi preciso afastar-se das

convicções preconcebidas para que a própria pesquisa respondesse à questão central, sem carregar as próprias convicções pessoais para o trabalho.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, considera-se relevante realizar estudos adicionais em organizações que já implementaram a Gestão por Competências, a fim de verificar o alinhamento do modelo adotado com a gestão coletiva de competências. Em relação ao mapeamento de competências realizado pela PRF, acredita-se que ele permite inúmeros trabalhos, dentre eles a validação das competências gerenciais, visando ao aprimoramento dos processos de recrutamento e seleções internas de futuros profissionais que ocuparão cargos de gestão na PRF.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de Recursos Humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987.

ANDRADE, C. R.; CKAGNAZAROFF, I. B. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 469-485, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/bKZKFRRcKmw6HNxjjJwnTQN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2022.

ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto-Lei 5.707/2006. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 12, n. 2, p.153-162, 2014.

BARBOSA, A. C. Q. (Coord.). **Competências no Brasil**: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Belo Horizonte: Nig-One/UFMG, 2005. (Relatório de Pesquisa).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2016.

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. *In*: BITENCOURT, C. C. (Coord.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. *In*: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BITENCOURT, C. C. (Coord.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 1.655, de 3 de outubro de 1995**. Define a competência da Polícia Rodoviária Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1655.htm. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 10 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública, remaneja cargos em comissão e funções de confiança e transforma cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS. Brasília, DF: Presidência da República, 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9662.htm. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados; Senado Federal, 1998a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#:~:text=Emc19&text=Modifica%20o%20regime%20e%20disp%C3%B5e,Federal%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 103, de 13 de novembro de 2019**. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Brasília, DF: Câmara dos Deputados; Senado Federal, 2019b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 10 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997**. Institui o Código de Trânsito Brasileiro. Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9503.htm. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998**. Cria a carreira de Policial Rodoviário Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9654.htm. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm. Acesso em: 10 fev. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília, DF: Mpog, 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, [s. l.], n. 45, p. 49-95, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/?lang=pt>. Acesso em: 18 jun. 2022.

BRITO, L. M. P. Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem – instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação**, Pelotas, v. 31, p. 203-225, jul./dez. 2008.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CORRÊA, M. A. C. *et al.* Antecedentes de um projeto de gestão por competência: estudo das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais. **Gestão e Projetos: GeP**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 119-133, 2019.

COSTA, A. C. A. *et al.* Management by competencies in human resources. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 9, n. 8, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5383>. Acesso em: 19 abr. 2022.

DALLARI, D. **Elementos de Teoria Geral do Estado**. São Paulo: Saraiva, 1998.

DAYCHOUM, M. **40+ 20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DPRF. Ministério da Segurança Pública. **Polícia Rodoviária Federal, 90 anos de estrada: 1928-2018**. Brasília: DPRF, 2018.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. *In*: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2013.

DUTRA, J. S. (Org.). **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, B. H. R.; BITENCOURT, C. C.; COMINI, G. M. Competence management models in leading brazilian organizations. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2021.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/C8hMY4qXzCfGWd4v8VRwXJQ/?lang=pt>. Acesso em: 28 abr. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], edição especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. M. O quadro-negro como tela: o uso do filme Nenhum a menos como recurso de aprendizagem em gestão por competências. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 01-17, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xmVB5xfsDTx5DBVTgwfwNcc/?lang=pt>. Acesso em: 28 abr. 2022.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In. FERRETTI, C. J. **Novas tecnologias, trabalho e educação**. São Paulo: Vozes, 1999. p. 128-142.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEAL, A. P.; FARIA, J. H. **A gestão por competências no quadro da hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística**. Rio Grande: RI FURG, 2006.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/68zNVL4dDhMsHxXGvCxJJjs/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2022.

LUSTRI, D.; MIURA, I. K.; TAKAHACHI, S. Gestão do conhecimento desenvolvendo competências. **Revista Inteligência Empresarial**, [s. l.], v. 25, p. 20-27, 2005.

MENDES, E. V. **A implantação do serviço de informação ao cidadão na Prefeitura de Juiz de Fora – MG: desafios e proposições**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2013.

MONTEIRO, L. B. M. **PE 302 – Mapeamento de Competências: relatório de conclusão do mapeamento de competências na PRF**. Brasília, DF: [s. n.], 2017.

NASCIMENTO, T. G.; SOUZA, E. C. L.; ADAID-CASTRO, B. G. Escala de competências profissionais para policiais: evidências de sua adequação psicométrica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, p. 99-120, 2020.

PARENTE, C. **Competências**: formar e gerir pessoas. Porto: Afrontamento, 2008.

PRF. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Mapa Estratégico (2013-2020)**. Brasília, DF: MJSP, 2013. Disponível em: <https://prezi.com/rjzjo76hea62/mapa-estrategico-prf-2013-2020/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

RAMIREZ BERNAL, D. M.; MOLINA, L. G. Gestão do conhecimento e gestão por competências: estudo de caso no arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 4-13, mar. 2019. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/57875>. Acesso em: 19 abr. 2022.

RAMOS, C. L.; FARIA, J. H. Poder e ideologia em um programa de gestão por competências: análise crítica do modelo corporativo em uma Indústria multinacional de energia. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Maringá: ANPAD, 2012.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 1-26, 2008.

SARSUR, A. M. **Gestão por competências**: a percepção de ganho social do trabalhador. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 230, p. 226-234, 2016.

SOUZA, A. R. S.; VASCONCELOS, I. F. F. G. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 190-202, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/B9yzBbYXxCrXB9vVNTrY36L/#:~:text=Existe%20a%20hip%C3%B3tese%20que%20o,de%20se%20avaliar%20o%20indiv%C3%ADduo>. Acesso em: 14 jun. 2022.

SOUZA, L. K. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M. Visão sistêmica e gestão de pessoas. *In*: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2013.

- TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.
- VELOSO, E. F. R. *et al.* Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 61-72, 2011.
- VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 197-207, 2012.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ZANGINSKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 38, n. 3, p. 142-159, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/3WNFKpz5VncLhdsBk3wRwqy/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 abr. 2022.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução: Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.
- ZWIR, G. A. Gestão por Competência como ferramenta para a estratégia organizacional na Polícia Militar. *Brazilian Journal of Development*, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 12884-12901, 2022.

APÊNDICE A – Roteiro para coleta de dados

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Guia para o roteiro de entrevista
Como se dá o desenvolvimento das competências específicas mapeadas pela PRF, a partir do ponto de vista dos policiais rodoviários federais lotados em Barra do Pirai/RJ atuantes na área-fim?	Compreender como se dá o desenvolvimento das competências específicas mapeadas pela PRF, a partir do ponto de vista dos policiais rodoviários federais lotados em Barra do Pirai, atuantes na área-fim.	1- Verificar a compreensão dos policiais rodoviários sobre a gestão das competências específicas mapeadas para sua função.	<ul style="list-style-type: none"> • Como você define competência? • O que é ser competente na sua função? • Você conhece o mapa estratégico da PRF? • Você conhece as competências específicas mapeadas para sua função? • Quais ganhos o desenvolvimento de competências traz para sua vida profissional? • Quais ganhos o desenvolvimento de competências traz para a vida pessoal? • Quais ganhos o desenvolvimento de competências traz para a sociedade?
		2- Analisar as possibilidades de validação e desafios existentes na gestão das competências específicas mapeadas para as funções da área-fim à luz do conceito de construção coletiva de competências.	<p>* Validação e desafios na GC específicas X Construção coletiva de competências</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Perguntas que tragam compreensão sobre a identificação do entrevistado com seu trabalho. b) Trabalhar o autoconceito que o entrevistado possui sobre seu desempenho laboral c) Validar gestão das competências à luz da construção coletiva. d) Analisar o ponto de vista dos entrevistados sobre como a instituição busca desenvolver suas competências. e) Compreender a visão crítica dos entrevistados sobre a gestão por competências na instituição.
		3- Propor aperfeiçoamentos no desenvolvimento das competências específicas analisadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Você acha que essas competências são adequadas para a função? Por que? • Existem competências desnecessárias? Quais? • Você incluiria outras? Quais? • Você possui sugestões para melhorar o desenvolvimento de competências na PRF?

* Perguntas apresentadas no Apêndice B.

APÊNDICE B – Guia de entrevista

A entrevista foi estruturada em 6 segmentos. Foram ordenadas para alinhar contexto e atender abordagens distintas aderentes ao referencial teórico. Cada segmento é descrito de forma a auxiliar o entrevistador na construção das perguntas. Os códigos após as perguntas, entre parênteses, remetem ao objetivo específico e guia do roteiro de entrevista, alinhadas aos objetivos descritos no Apêndice A. Algumas perguntas podem ser suprimidas ou modificadas para enriquecer as respostas dos entrevistados.

1- Identificação do entrevistado e caracterização do perfil da amostra

Nome:

Gênero:

Idade:

Data de ingresso na polícia/anos de polícia:

Formação acadêmica:

Trajetória profissional pregressa:

Em que função desempenha o trabalho:

Já ocupou cargo de gestão: Quais? Quanto tempo?

2- Analisar a compreensão sobre competências e identificação com o trabalho:

Como você define competência? (1)

O que é ser competente na sua função? (1)

De acordo com essa definição, o quanto você se sente competente para sua função?
(2-b)

Seu trabalho te realiza profissionalmente? Por que? (2-a) (2-c)

Você enxerga sentido em seu trabalho? Por que? (2-a) (2-c)

Quais perspectivas de crescimento futuro seu trabalho traz? (2-a) (2-c)

Quais aspirações profissionais você possui na PRF? (2-a)

E fora da PRF? (2-a)

3- Inserir as competências individuais mapeadas para a função. Entregar papel com as competências mapeadas, solicitar para o entrevistado assinalar quais acredita possuir (conhecimentos, habilidades e atitudes). Criar o autoconceito sobre o desempenho laboral, possibilitar aperfeiçoamento e validação das competências mapeadas.

Você conhece o mapa estratégico da PRF? (1)

Você conhece as competências específicas mapeadas para sua função? (1)

Você acha que essas competências são adequadas para a função? Por que? (3)

Você se lembra se recebeu algum convite para a construção dessas competências em algum projeto interno? E participou? (2-c)

Existem competências desnecessárias? Quais? (3)

Você incluiria outras? Quais? (3)

4- Investigar como a organização busca desenvolver competências

Como a PRF difunde os objetivos estratégicos da instituição? (2-c)

E as competências? (2-c)

De quais formas a PRF estimula o desenvolvimento de competências para sua função? (2-d)

De quais formas a PRF observa as suas competências? (2-c)

De que maneira a PRF busca conhecimento através da área de formação ou trajetória profissional anterior dos policiais? (2-c)

Você já foi convidado a participar de algum recrutamento ou seleção? (2-c)

Quais formas existem para enviar sugestões para alguma atividade/processo para a instituição? (2-c)

Como a PRF difunde competências individuais suas e de outros colegas? (2-d)

Quais são as formas de aprendizagem para desenvolver competências na instituição? (2-d)

Considera essas formas de aprendizagem as mais adequadas para sua atividade? (2-c)

Você se sente à vontade para aprender com seus superiores? (2-c)

E com os colegas? (2-c)

Você sente confiança para aprender em seu trabalho? (2-c)

Como julgam seus erros? Sente segurança? (2-c)

Como você percebe a liberdade para aprender e buscar conhecimento? (2-c)

Você possui sugestões para melhorar o desenvolvimento de competências na PRF? (3)

5- Analisar a visão crítica do entrevistado sobre a Gestão por Competências

Por que você acha que a PRF mapeou as competências para sua atividade?

(2-e) Quais pontos positivos e negativos você enxerga no uso do mapeamento de competências? (2-e)

A hierarquia interna da PRF é um fator que ajuda ou atrapalha no desenvolvimento de competências? (2-e)

Você se sente pressionado a desenvolver as competências? Como? (2-e)

Acredita que o desenvolvimento de competências pode ser utilizado para elevar as metas de produtividade? Como? (2-e)

Sente falta de contrapartida para quem se esforça/dedica em desenvolver competências? Como seria? (2-e)

Acha que a PRF estimula a rivalidade ou competição entre os policiais? De que forma?(2-e)

Você consegue exemplificar formas inadequadas usadas pela instituição para o desenvolvimento de competências? (2-e)

6- Analisar quais reflexos o desenvolvimento de competências pode trazer para o entrevistado

Quais ganhos o desenvolvimento de competências traz para sua vida profissional? (1) Quais ganhos para a vida pessoal? (1)

Quais ganhos para a sociedade? (1)

Tem algo mais que queira acrescentar? (3)

APÊNDICE C – Relatório técnico



Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na Polícia Rodoviária Federal

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Diogo de Oliveira Nascimento ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Juliana Goulart Soares do Nascimento, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Juiz de Fora
2023

Resumo:

O sucesso da gestão por competências vai além de agregar valor para a organização, devendo também trazer valor social ao trabalhador. A partir disso, a pesquisa adentrou no estudo dos policiais rodoviários federais que desempenham função na atividade fim da organização e nela, foram verificadas algumas lacunas que podem levar a ineficiência do modelo. Com isso, o presente relatório busca propor um norte para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências. Acredita-se que esse plano de ação possa elevar a participação dos trabalhadores no processo de gestão coletiva de competências de forma que resulte em benefício mútuo para indivíduo e organização.

Contexto:

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) é uma das polícias constituídas pelo país, conforme disposto no art. 144 da CF/88. Atualmente a PRF conta com uma sede em Brasília/DF, uma Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF) em Florianópolis/SC, bem como 27 unidades administrativas em cada estado, chamadas de Superintendências. Além disso, dispõe de, aproximadamente, 150 Delegacias, espalhadas em todos os estados, que se dedicam à atividade finalística.

Diferentemente das demais tradicionais polícias, a PRF é estruturada em carreira única, exigindo curso superior em qualquer área para ingresso na corporação. Este é um dos motivos que favorecem o estudo de gestão por competências dessa organização policial. Todos os seus integrantes ocupam o mesmo cargo, com uma única forma de entrada e com seus próprios servidores exercendo funções de gestão. Isso traz, portanto, uma menor rigidez funcional, permitindo mais liberdade para o desenvolvimento profissional.

Seguindo as políticas de recursos humanos, não há travas para que um servidor saia do nível hierárquico mais baixo e ocupe o nível mais alto da instituição, e esse pressuposto vai ao encontro das práticas desse modelo. Conforme conclui Barbosa (2005), o direcionamento dos Modelos de Gestão de Competências “aos quadros gerenciais e superiores das empresas em estudo causa um paradoxo acerca da sua validação, na medida em que acirra a diferenciação funcional e consequentemente de capacitação”.

A PRF concluiu seu mapeamento de competências no ano de 2018. Este mapa de acordo com Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2009), busca sintetizar as informações relativas às competências, e em um modelo de gestão de pessoas em que o norte são as competências, o mapa adquire papel central, pois a partir dele é possível planejar métodos de recrutamento e seleção, desenvolver instrumentos adequados de avaliação de desempenho, estabelecer parâmetros e critérios norteadores para os planos de carreiras, analisar possíveis promoções verticais e horizontais, identificar talentos e alocar pessoas, e comunicar políticas e práticas de RH com mais clareza.

Público-alvo da proposta:

O mapeamento realizado pela PRF, descreveu as competências dos servidores da PRF no formato de comportamentos observáveis e as competências específicas foram resumidas a três para cada unidade. Tal medida foi justificada para que possibilitasse um ciclo de avaliação de desempenho com mais uniformidade no quantitativo de competências a serem avaliadas (MONTEIRO, 2017). A descrição das competências a serem desempenhadas foram acompanhadas pelas atitudes, habilidades e conhecimentos esperados pelos policiais.

Tais medidas encontram amparo em Carbone, Brandão e Leite (2009), que descrevem que, quando são utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação, para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que o profissional adota no trabalho. Quando as competências são utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então se faz necessário descrever não apenas os comportamentos desejados, mas também os conhecimentos, as habilidades e as atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

O presente relatório focou nas competências individuais técnicas, ora chamadas de específicas, dos policiais que desempenham a função finalística do órgão, que laboram no dia a dia das Unidades Operacionais Policiais (UOP). São policiais lotados no Núcleo de Policiamento e Fiscalização, local onde a esmagadora maioria dos policiais rodoviários federais iniciam suas atividades e também onde a maioria passa toda a vida profissional.

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

Descrição da situação-problema:

No decorrer do estudo surgiram algumas necessidades e propostas para desenvolvimento de competências da Polícia Rodoviária Federal. As ações são fruto do que os policiais rodoviários federais trouxeram na coleta de dados da pesquisa. As mudanças a serem apresentadas foram lacunas observadas, e as propostas são sugestões alinhadas ao constructo da gestão coletiva de competências. Apresenta-se a seguir quadro trazendo dados coletados na pesquisa, e ao lado, condensação desses dados através de uma ação propositiva que os contemple.

Dados da pesquisa	Ações propositivas
<ul style="list-style-type: none">- Falta de mecanismos de recompensa. O desenvolvimento de competências demanda motivação do servidor. Como não há qualquer perspectiva de retribuição por isso, a pessoa não se dedica.- Ganho social limitado. Sem perspectiva de crescimento profissional. Quem realiza alguns cursos e desenvolve a competência técnica tem como contrapartida a obrigação de atender convocações, mesmo que não tenha desejo.- Engessamento de atividades. O cartão programa (CP) enrijece o trabalho porque é repetido diariamente com as mesmas atividades. Tendo em vista que o CP estipula qual atividade será realizada, em qual local e o quantitativo de fiscalizações, o PRF costuma só fazer o que é estipulado. Isso desestimula o policial, e tira a eficiência do trabalho.- Eliminar regras rígidas que impeçam a criatividade, o uso das competências individuais. Deve haver mais liberdade para atuação (cartão programa rígido).- Instituição de metas que tolhem liberdade e tiram poder de decisão dos policiais. Se prioriza a quantidade em detrimento da qualidade.- Melhorar a análise individual do policial para alocar de acordo com suas competências	<p>Promover formas de elevar a motivação e satisfação dos policiais</p>

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

<p>técnicas. Ofertar oportunidades de acordo com essa mesma análise e não seguindo critérios pessoais, de afinidade.</p> <p>- Valorizar voluntários, quem mostra interesse, que engajam em atividades propostas</p>	
<p>- Ausência de transparência. Em processos seletivos que oportunizam cursos ou até transferência de lotação, alguns requisitos, que deveriam ser divulgados para todos os servidores apenas no edital, sabidamente são acessíveis a algumas pessoas previamente. Por sua vez, essas pessoas se preparam com antecedência para atender tais requisitos, e quando o edital é publicado, elas conseguem pontuar mais e ocuparem as vagas disponíveis.</p> <p>- Editais de ampla concorrência, que tragam critérios claros de acordo com o perfil de competência desejado, atendendo critérios de impessoalidade. Melhorar a transparência sobre cursos disponíveis.</p> <p>- Centralização. A PRF centraliza muitas decisões em Brasília, e muitas oportunidades ficam restritas àquelas pessoas.</p> <p>- Cronograma de possíveis cursos ou processos seletivos a serem lançados. Melhor uso de plano tático para dar previsibilidade às ações.</p>	<p>Aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF</p>
<p>- Excesso de informação enviada por meios eletrônicos (e-mail). São muitas atribuições repassadas sem detalhamento e o PRF não possui ferramentas para aprender tudo.</p> <p>- Melhorar fluxo de informação, com canal mais aberto entre todos os níveis hierárquicos.</p> <p>- Reuniões periódicas entre servidores e gestores.</p> <p>- Melhorar a publicidade, através de <i>cards</i>, redes sociais. Evitar excesso de e-mails.</p>	<p>Melhorar a comunicação interna e fluxo de informações entre policiais da atividade fim e gestores</p>
<p>- Falta de critério de seleção para ocupar cargos de gestão.</p> <p>- Necessidade de tempo mínimo de trabalho na atividade meio. Acontece de servidores que</p>	<p>Aprimorar as escolhas para gestores da PRF</p>

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

<p>desconhecem a atividade prática irem para gestão, e determinarem como deve funcionar a atividade fim. Sem conhecerem as dificuldades do serviço, como cansaço, estruturas inadequadas (instalações físicas e comunicações precárias), além de intempéries e situações adversas com usuários.</p> <ul style="list-style-type: none">- As escolhas, para gestores, são pessoais. As pessoas são selecionadas por afinidade e não por mérito ou capacidade.- Muitas decisões tomadas não obedecem ao critério de meritocracia.	
<ul style="list-style-type: none">- Cursos de capacitação e atualização frequentes para todos.- Despertar vontade de aprender no servidor durante o processo de aprendizagem, criando ferramentas facilitadoras.- Aproximar trabalho e aprendizagem. Atualização em local distante da moradia do servidor, prejudica o aprendizado. O deslocamento até a capital para atividades práticas, como tiro, levam a desgaste físico excessivo.	Fortalecer a aprendizagem dos policiais rodoviários federais

Fonte: elaborado pelo autor

Diagnóstico, análise da situação-problema e objetivos da proposta de intervenção

Conforme aprofundado no estudo, a gestão por competências tem se tornado um modelo de prateleira que se propaga pelos setores de gestão de pessoas devido sua praticidade, flexibilidade e abrangência. Mas ao contrário, ela demanda alinhamento com a estratégia da organização, dedicação de tempo para implementação do modelo, engajamento dos empregados e valorização destes, pela organização.

A implementação da gestão por competências no serviço público, como visto no decorrer da pesquisa, apresenta alguns desafios específicos, dado que a Administração Pública carece de formas que prestigiem a dedicação do servidor público. Como a remuneração que não é flexível, decorrendo predominantemente pelo tempo de serviço e não de uma lógica meritocrática, assim como a forma de contratação e exoneração de servidores públicos. Essas e outras peculiaridades, dificultam a implementação de um sistema de construção coletiva de competências na esfera pública.

Especificamente na PRF, o processo de desenvolvimento e gestão coletiva das competências ainda apresenta algumas lacunas, o que pode levar a uma distorção do modelo e à sua ineficiência. Foi verificado que os policiais possuem compreensão limitada sobre o modelo usado e as estratégias da PRF. Há ausência de mecanismos de recompensa para quem desenvolve competências, falta plano de carreira e perspectiva de crescimento profissional, sendo de difícil percepção o ganho social aferido.

A pesquisa também concluiu que o engajamento dos policiais é prejudicado pela ausência de transparência em diversas ações. A comunicação, embora exista, é ineficiente. Decisões são centralizadas, impedindo participação de todo efetivo, levando ao que chamam de engessamento das atividades e cerceando a criatividade. A escolha dos gestores não atende a critérios técnicos, sendo de cunho pessoal e sem meritocracia. Também foi verificado que o ambiente de aprendizagem carece de alguns pontos, como ausência de capacitação por alguns longos períodos, distância do local de trabalho e do local da aprendizagem, excesso de manuais sem orientação e com pouco tempo para se dedicar ao estudo deles, além da ausência de estímulos para a aprendizagem.

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na Polícia Rodoviária Federal

Nesse sentido, a intervenção pretende aprimorar o desenvolvimento de competências individuais dos policiais que trabalham na atividade fim da PRF. A proposta busca elevar a participação dos trabalhadores no processo de gestão coletiva de competências de forma que resulte em benefício mútuo para indivíduo e organização. Assim, a proposta objetiva elevar a motivação e satisfação dos policiais, aperfeiçoar os processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF, melhorar o fluxo de informações e a comunicação entre todos os setores da organização, sugerir melhorias nas escolhas dos gestores da PRF, além de fortalecer as oportunidades de aprendizagem na instituição.

Proposta de intervenção:

A partir dessas ações, serão propostas medidas visando aperfeiçoar o desenvolvimento de competências da PRF. O modelo apresentado para o planejamento dessas ações será estruturado pela ferramenta administrativa 5W2H. Ela consiste em uma forma prática que permite saber os dados mais importantes de um projeto. Essa terminologia tem origem nos termos da língua inglesa "*What, Who, Why, Where, When, How much/How many.*" Sua vantagem é que pode ser aplicada em várias áreas do conhecimento, servindo de base para planejamentos (DAYCHOUM, 2018, p. 85).

As propostas que envolvem o plano são respectivamente: promover formas de elevar a motivação e satisfação dos policiais; aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF; melhorar a comunicação interna e o fluxo de informações entre policiais da atividade fim e gestores; aprimorar informações para a decisão dos para gestores da PRF; e fortalecer a aprendizagem dos policiais rodoviários federais.

Reitera-se que as ações propositivas não pretendem exaurir todos problemas levantados, tendo em vista que existe a necessidade de estudos direcionados para algumas soluções mais específicas, sobretudo no que se refere aos custos. Além disso, a gestão social de competências implica também em mudança de cultura organizacional, porém, acredita-se que essas ações podem servir de norte para que a organização oriente o aperfeiçoamento do desenvolvimento de competências de seus servidores.

Promover formas de elevar a motivação e satisfação dos policiais:

A partir do levantamento realizado, foi verificado que a motivação e satisfação dos policiais são necessidades a serem aprimoradas para o desenvolvimento de competências na PRF, e essa necessidade se relaciona com elementos básicos da gestão por competências. Conforme já descrito no presente trabalho, o mapeamento das competências técnicas da PRF é definido pelos “conhecimentos”, pelas “habilidades” e pelas “atitudes”, sendo essa última, tem como elemento fundamental a motivação.

Soma-se a isto o fato de que o aspecto interno da aprendizagem decorre da motivação. É inerente a esse processo a vontade do trabalhador desenvolver suas competências. Esse “núcleo duro”, conforme já exposto na pesquisa por Zarifian (2008), depende da automobilização do indivíduo. Essa dimensão da motivação é irrefutável para que ocorra o desenvolvimento de competências. De forma semelhante, a satisfação, que decorre da dimensão extrínseca do trabalho, remete a benefícios sociais, aumento salarial e recompensas extra salários (PARENTE, 2008). Assim, a primeira ação tem como objetivo promover formas de elevar a motivação e satisfação dos policiais, conforme descrito no quadro abaixo.

O quê?	Promover formas de elevar a motivação e satisfação dos policiais
Por quê?	O desenvolvimento de competências demanda motivação do servidor. A PRF tem como objetivos estratégicos a proteção, valorização e reconhecimento dos seus profissionais.
Onde?	Em todos os setores da organização.
Quando?	Feedback regular, celebrações periódicas para homenagear policiais, palestras constantes, campanha publicitária.
Quem?	Gestão intermediária e central (Direção geral)
Como?	Reestruturação da carreira, sistemas de recompensas extra salários, como folgas e férias com critérios objetivos, de forma que o policial enxergue que a mobilização de suas competências é importante para a construção da sua carreira. Vincular o sentido que os policiais tem sobre trabalho à importância de realiza-los bem feito e com o que é preconizado pela PRF. Palestras e campanhas publicitárias constantes, que mostrem a utilidade do trabalho policial para a sociedade, que seu trabalho ordinário atende as maiores necessidades das pessoas, como proteção da vida e patrimônio, e que ele, policial, representa os

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

	valores éticos de toda essa sociedade.
Quanto?	Variável, dependente de estudos direcionados.

Fonte: elaborado pelo autor

Como visto, a PRF tem como objetivos estratégicos a proteção, valorização e reconhecimento dos seus profissionais; e a motivação é fundamental para o desenvolvimento das competências. Com isso, a fim de promover formas de elevar a motivação e satisfação dos policiais, a Direção Geral da PRF deve, junto ao Ministério da Justiça, promover a reestruturação da carreira dos policiais. O trabalhador deve enxergar que a mobilização de suas competências é importante para a construção da sua carreira. Além disso, deve criar formas objetivas para um sistema de recompensas extra salários, com escolha de folgas e férias atendendo a critérios objetivos.

Por sua vez, as chefias intermediárias, devem vincular o sentido que os policiais tem sobre trabalho à importância de realiza-los bem feito e com o que é preconizado pela instituição. Algumas medidas seriam palestras e campanhas publicitárias constantes, que mostrem a utilidade do trabalho policial para a sociedade. Transmitir para os policiais o quanto seu trabalho ordinário atende as maiores necessidades das pessoas, como proteção da vida e patrimônio, e que ele, policial, representa os valores éticos de toda essa sociedade.

Aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF

Outra necessidade apontada no estudo foi a de aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF. A transparência encontra-se dentro do mapa estratégico da PRF, como um de seus valores. E acima dela existe o princípio da publicidade, presente no artigo 37 da Constituição Federal, que vincula todos os órgãos da Administração Pública. Tal princípio prescreve garantias aos interessados de que estes devem receber todas as informações sobre seus interesses.

Além disso, outro valor que a PRF traz em seu mapa estratégico é a integridade, que manifesta-se pela necessidade de agir com impessoalidade e probidade. Isto posto, de forma a auxiliar o setor de gestão de pessoas e núcleos de governança, apresenta-se o quadro a seguir com a respectiva proposta.

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

O quê?	Aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF
Por quê?	Transparência é um dos valores da organização, decorrente do princípio constitucional da publicidade. De forma semelhante, integridade revela a pureza de ações, também derivando dela a impessoalidade e probidade. Nesse sentido, as ações da organização devem se pautar nesses princípios para promoverem a meritocracia, garantindo a igualdade de oportunidades aos PRFs.
Onde?	Site institucional, rede social, intranet
Quando?	Desenvolver cronograma de cursos e processos seletivos. Estabelecer prazos e requisitos claros
Quem?	Setor de gestão de pessoas e núcleos de governança.
Como?	Elaborar editais com critérios claros, baseado no perfil de competências desejado. Utilizar plano tático para previsibilidade de ações, com prazos e etapas claras. Estabelecer cronograma razoável com antecedência, redes sociais, <i>cards</i> .
Quanto?	Avaliar de acordo com tempo, quantidade de pessoas necessárias e orçamento disponíveis

Fonte: elaborado pelo autor

Foi verificado que processos seletivos internos não chegam a todos os policiais interessados. E quando chegam, muitos critérios da seleção inviabilizam a inscrição destes servidores, que desconhecem os requisitos exigidos para o preenchimento da vaga. Acredita-se que critérios claros, com perfil de competência bem definido pode engajar mais pessoas a desenvolverem suas competências, além de conferir mais transparência ao processo.

Dentro do plano estratégico, o plano tático consiste em nortear os planejamentos da instituição em um horizonte de médio prazo. Dentro da ideia proposta, ele é o instrumento que deve criar previsibilidade para os processos seletivos e cursos a serem oferecidos pela PRF. Sua confecção e ampla divulgação, antes do edital, conferem aos interessados a possibilidade de se prepararem, desenvolvendo as competências necessárias em período razoável, buscando promover a igualdade de oportunidades entre todos servidores.

Melhorar a comunicação interna e fluxo de informações entre policiais da atividade fim e gestores

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

A comunicação é parte importante dentro do contexto ideal da construção coletiva de competências na PRF. Ela é facilitadora do conhecimento da instituição por garantir que informações e ideias fluam em todos os setores da organização. Além disso, a comunicação é o instrumento pelo qual a Administração Pública confere transparência às suas ações.

Foi verificado durante a pesquisa que não há uniformidade no fluxo de informações internas da PRF. Algumas informações são repassadas por grupos de redes sociais, outras por e-mail, e algumas consideram-se suficientemente repassadas, quando disponível no ambiente SEI. Nesse espeque, a fim de melhorar a comunicação interna e fluxo de informações entre policiais da atividade fim e gestores, apresenta-se o quadro a seguir.

O quê?	Melhorar a comunicação interna e fluxo de informações entre policiais da atividade fim e gestores
Por quê?	Dar transparência aos atos administrativos. Necessidade de promover canal mais aberto entre todos os níveis hierárquicos para facilitar o compartilhamento de informações, ideias e conhecimentos. Comunicar melhor favorece a boa gestão da informação.
Onde?	On-line ou presencial, redes sociais, intranet, e-mail.
Quando?	Reuniões periódicas, boletins semanais. “Pílulas” de conhecimento.
Quem?	Núcleo de Comunicação e gestores
Como?	Estabelecer um canal de comunicação aberto e transparente. Eliminar regras rígidas, dando mais liberdade de comunicação. Evitar excesso de informações por e-mail, priorizando qualidade e criando níveis de prioridade.
Quanto?	Investimento variável dependendo das ferramentas de comunicação mais eficientes.

Fonte: elaborado pelo autor

Da mesma forma que instrumentos de comunicação foram sendo barateados e universalizados, o excesso de informações tem prejudicado sua qualidade. Foi elencado que há excesso de informações disparadas aos servidores, sem o devido detalhamento ou explicação sobre conteúdo. Diariamente são enviados e-mails com manuais, mudanças legislativas ou notas técnicas, em que a cobrança pelo seu

conhecimento passa a ser imediata.

Nesse sentido, há que se estabelecer um canal de comunicação mais aberto, eliminando regras rígidas, e dando mais liberdade de comunicação. Possíveis recomendações seriam a marcação de reuniões periódicas, criação de boletins e “pílulas” de conhecimento, que tragam informações de fácil compreensão para os policiais da atividade fim. Outra medida seria criar níveis de prioridade sobre as informações, além de respeitar a capacidade e tempo necessário para sua efetiva cobrança.

Aprimorar as escolhas para gestores da PRF

Conforme apontado na pesquisa por Bitencourt e Barbosa (2004), os modelos de gestão que se apoiam nas gerências intermediárias tem mais chance de obter participação e comprometimento dos empregados. Estas gerências são o elo entre alta gerência e os níveis operacionais. Através deles que todos os atores são envolvidos no processo, seja promovendo avaliações do grupo, seja identificando necessidades de treinamento, ou realizando reuniões de feedback, enfim, buscando a inserção cotidiana do modelo na organização.

Neste âmbito, uma necessidade observada na coleta de dados se refere as escolhas desses gestores, na PRF. Durante o levantamento, muito dos problemas apontados decorre da pessoalidade e falta meritocracia nessas escolhas, sobretudo em relação às chefias intermediárias, que lidam diretamente com os policiais da atividade fim. O quadro a seguir busca alcançar essa perspectiva:

O quê?	Aprimorar as escolhas para gestores da PRF
Por quê?	A impessoalidade decorre do valor institucional da integridade e transparência, como tratados anteriormente. Além disso, profissionalismo é outro valor presente no mapa estratégico, que traz a necessidade de conhecimento técnico e comprometimento. Importante que se tenha pessoas capacitadas para gerir a instituição, que atendam critérios meritocráticos.
Onde?	Todos os cargos de gestão da PRF
Quando?	Implementar com a maior brevidade possível, de forma que atenda as futuras nomeações de gestores.
Quem?	Todos os gestores que tenham, dentre as atribuições, a

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

	nomeação de outros servidores para cargos de comissão.
Como?	Tempo mínimo na atividade fim para ocupar cargos de gestão. Ser capacitado e avaliado em competências gerenciais. Definir critérios objetivos de seleção. Melhorar remuneração por cargos em comissão. Ser submetido a avaliação 360º pelos demais servidores.
Quanto?	Avaliar recursos necessários para implementar algum programa de gestão.

Fonte: elaborado pelo autor

A partir do que foi descrito acima, a ação propositiva traz à tona ideias para evitar a pessoalidade nas escolhas dos gestores e a falta de meritocracia para alcançar os cargos de gestão. O Diretor Geral, escolhido pelo Ministro da Justiça tem o poder de nomear todos os superintendentes estaduais da PRF, que por sua vez escolhe os chefes de delegacias. Estes últimos são os chefes que lidam diretamente com os policiais que trabalham na atividade fim. A maioria das necessidades levantadas referem-se a estes gestores, não apenas ao atual, mas os que passaram por toda trajetória profissional dos entrevistados.

Entende-se que escolhas técnicas para gestores é premissa obrigatória para a construção coletiva das competências. Cabe elencar, embora fora do escopo da pesquisa, que a PRF estabeleceu em seu mapeamento de competências, suas competências gerenciais. É apropriado que sejam realizados futuros estudos que validarem tais competências, de modo que possam ser utilizadas na seleção de novos gestores. Além disso, é importante estabelecer tempo mínimo na atividade fim para ocupar cargos de gestão, submeter os gestores à avaliação pelos demais servidores e melhorar a remuneração por cargos em comissão.

Fortalecer a aprendizagem dos policiais rodoviários federais

A última ação propositiva refere-se ao fortalecimento da aprendizagem dos policiais rodoviários federais. Há que se ressaltar que a aprendizagem é um dos pontos fortes da organização. Conforme levantado na pesquisa, formas de aprendizagem contínua, ambiente remoto, publicações constantes de manuais, e o próprio curso de formação policial foram consideradas adequadas pelos entrevistados. De forma semelhante, relações interpessoais, grau de liberdade e confiança para aprender e errar no trabalho também foram elencados como pontos positivos na PRF. Nesse sentido, a proposta do presente plano é fortalecer o que já existe, atendendo às

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

necessidades trazidas neste estudo.

O desenvolvimento de competências deriva da aprendizagem. De acordo com Fleury e Sarsur (2007) é através da aprendizagem que ocorre o incremento das competências individuais e, por consequência, das competências da organização. Portanto, fortalecer a aprendizagem é estratégico para as organizações, e no caso da PRF, uma das formas de melhorar a prestação do seu serviço. O quadro a seguir apresenta o plano construído na perspectiva do 5W2H:

O quê?	Fortalecer a aprendizagem dos policiais rodoviários federais
Por quê?	Decorre da necessidade de melhorar a qualidade na prestação dos serviços, definida em um dos valores da instituição, o da Excelência. Desenvolver a aprendizagem implica no desenvolvimento das competências dos servidores, que resulta no desempenho das suas funções de forma mais eficiente.
Onde?	Presencial, nas unidades operacionais e delegacia, ou na impossibilidade, em locais próximos dessas unidades. On-line, na plataforma Lumen.
Quando?	Estabelecer um cronograma de treinamento regular, periódico. Implementar o mais breve possível cursos de capacitação e atualização.
Quem?	Núcleos de capacitação de servidores.
Como?	Cartão programa orientado para o desenvolvimento de competências. Trazer pequenos espaços de aprendizagem no dia a dia dos policiais alinhadas às competências individuais técnicas requeridas. Porém, fazer desse momento de aprendizagem em harmonia com as atividades funcionais, para que haja mais envolvimento. Incentivar aprendizagem aderente ao desenvolvimento funcional, incluir em plano de carreira estímulos à aprendizagem.
Quanto?	Demanda estudos para avaliar os recursos necessários, dentre eles disponibilidade de instrutores, infraestrutura, confecção de materiais didáticos.

Fonte: elaborado pelo autor

O plano foi construído com o objetivo de orientar os Núcleos de Capacitação a aprimorarem o sistema de treinamento já existente. Foram observados alguns aspectos ausentes no atual modelo, definidos como facilitadores de aprendizagem. Como exemplo, o deslocamento para a instrução traz dificuldade para servidores que residem longe do local da capacitação. No seio da pesquisa, as capacitações práticas

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

são desenvolvidas exclusivamente na capital, e servidores não residentes nessa localidade, comumente se deslocam durante a madrugada para realizarem as atividades, incorrendo em desgaste que prejudica o processo de aprendizagem.

Nesse sentido, buscou-se oferecer alternativas para que a aprendizagem transcorra de forma mais efetiva. O cartão programa de atividades, muito criticado pelo efetivo, pode ser uma ferramenta para introduzir pequenos espaços de treinamento, seja para leitura de manuais, treinamento de tiro em seco ou técnicas de algemação; de forma que as competências sejam aprimoradas naturalmente durante a rotina. De forma semelhante, faz-se necessário envolver os policiais nesse processo para que se sintam estimulados a aprender e que vislumbrem evolução profissional na aprendizagem.

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

Responsáveis pela proposta de intervenção

Diogo de Oliveira Nascimento

Pós-graduado em Gestão Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina

Policial Rodoviário Federal

diogo.nascimento@prf.gov.br

Juliana Goulart Soares do Nascimento

Doutora em Administração pela CEPEAD da Universidade Federal de Minas Gerais

Universidade Federal de Juiz de Fora

juliana.goulart@ufjf.br

Juiz de Fora, 17 de julho de 2023

Propostas para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das competências individuais na
Polícia Rodoviária Federal

Referências:

BARBOSA, A. C. Q. (Coord.). **Competências no Brasil**: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Belo Horizonte: Nig-One/UFMG, 2005. (Relatório de Pesquisa).

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROELICH, C. **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. *In*: BITENCOURT, C. C. (Coord.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 fev. 2022.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DAYCHOUM, Merhi. **40+ 20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 7.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. M. O quadro-negro como tela: o uso do filme Nenhum a menos como recurso de aprendizagem em gestão por competências. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 01-17, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xmVB5xfsDTx5DBVTgwfwNcc/?lang=pt>. Acesso em: 28 abr. 2022.

MONTEIRO, L. B. M. **PE 302 – Mapeamento de Competências**: relatório de conclusão do mapeamento de competências na PRF. Brasília, DF: [s. n.], 2018.

PARENTE, C. **Competências**: formar e gerir pessoas. Porto: Afrontamento, 2008.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

ANEXO A – Mapa estratégico da PRF



MAPA ESTRATÉGICO

Polícia Rodoviária Federal 2021-2028

> **Missão**
Promover a segurança pública, protegendo vidas, garantindo a mobilidade nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União.

> **Visão**
Ser referência em inovação, conhecimento e efetividade na segurança pública.

> **Valores**
Transparência
Respeito
Integridade
Profissionalismo
Excelência

ENTREGAS INSTITUCIONAIS

SOCIEDADE E GOVERNO	Prevenção e combate qualificado ao crime e às organizações criminosas.	Garantia de trânsito seguro e livre mobilidade nas rodovias federais.	Aprimoramento tecnológico da inteligência e do conhecimento em segurança pública.
----------------------------	--	---	---

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PROCESSOS INTERNOS	Aperfeiçoar as estratégias e os procedimentos para o enfrentamento à criminalidade.	Alavancar as ações para promover mobilidade e segurança viária nas rodovias federais.	Promover a integração e a cooperação interagências nacionais e internacionais.
PESSOAS/ RECURSOS	Promover a proteção, a valorização e o reconhecimento de nossos profissionais.	Fortalecer a estrutura e a cultura organizacional com foco em resultados.	Investir em soluções tecnológicas inovadoras, seguras, inteligentes, integradas e articuladas com as áreas de negócio.





MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA



Setembro 2021