



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.

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
-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.	Promover formas de elevar a motivação e satisfação dos policiais

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

- 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	
- 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. - 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. - 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.	Aperfeiçoar a transparência nos processos seletivos e cursos oferecidos pela PRF
- 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 fluxo de informação, com canal mais aberto entre todos os níveis hierárquicos. - Reuniões periódicas entre servidores e gestores. - Melhorar a publicidade, através de <i>cards</i>, redes sociais. Evitar excesso de e-mails.	Melhorar a comunicação interna e fluxo de informações entre policiais da atividade fim e gestores
- Falta de critério de seleção para ocupar cargos de gestão.	Aprimorar as escolhas para gestores da PRF

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

- 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.	
- 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.

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 se 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.

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

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 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.

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 claros. 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

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.

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

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 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 360° 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 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.

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

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?	Demandar 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 são desenvolvidas exclusivamente na capital, e servidores não residentes nessa

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

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

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/UFGM, 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.