

**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR - INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA PÚBLICA DA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO POLICIAL
MILITAR E SEGURANÇA PÚBLICA (CURSO DE
APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS – CAO)**

HERBETHY BASTOS BARBOZA

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA E DOMÍNIO DAS
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS NO
EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES DE POLICIAMENTO
OSTENSIVO NO 10º BATALHÃO DA POLÍCIA MILITAR DO
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

**CARIACICA-ES
2017**

HERBETHY BASTOS BARBOZA

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA E DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS
TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS NO EXERCÍCIO DAS
ATIVIDADES DE POLICIAMENTO OSTENSIVO NO 10º BATALHÃO
DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Monografia apresentada ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Policial Militar e Segurança Pública.

Orientador: Prof. Msc. Whelligton Renan da Vitória Reis.

**CARIACICA-ES
2017**

HERBETHY BASTOS BARBOZA

**ANÁLISE DA IMPORTANCIA E DOMINIO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS NO EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES DE POLICIAMENTO
OSTENSIVO NO 10º BATALHÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO
ESPÍRITO SANTO**

Monografia apresentada ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Policial Militar e Segurança Pública.

Data de aprovação: ____/____/____

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof. Msc. Whelligton Renan da Vitória
Reis
Orientador**

**TC QOCPM Welington Barbosa
Pessanha
Examinador**

**TC QOCPM Jair Gomes de Freitas
Examinador**

A Vinícius, Gabriel e Helena, razão de minha vida e que dedico toda a minha carreira.

A Alessandra que caminhou comigo com todos os percalços da realização do CAO.

AGRADECIMENTOS

A Deus Pai todo poderoso pela sua infinita misericórdia.

Aos meus pais que sempre lutaram para oferecer uma boa educação aos filhos, sempre incentivando e direcionado para a conquista de novos desafios.

Ao meu Orientador Prof. Msc Welligton Renan da Vitória Reis, pelas suas essenciais contribuições que tornaram possível a construção deste trabalho. Sempre disponível e atencioso, abdicando do seu tempo para orientar o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos Oficiais-Alunos do CAO/2017, companheiros de caserna que me deram irrestrito apoio durante o transcorrer do curso.

Aos soldados que se voluntariaram para serem entrevistados, contribuindo para a construção desta monografia.

“Trabalhem com prazer, como se vocês estivessem trabalhando para o Senhor e não para pessoas”.

Efésios 6, versículo 7

RESUMO

Este trabalho estuda a importância e o domínio das competências técnicas e comportamentais no exercício das atividades de policiamento ostensivo no 10º Batalhão da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo. O objetivo central analisa o desenvolvimento das competências exigidas no desempenho das atividades de policiamento ostensivo dos soldados egressos do curso de 2015, do 10º Batalhão da Polícia Militar, e mapeia as competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e competências comportamentais (atitudes), desse grupo. A revisão bibliográfica apresenta o exame de literatura especializada sobre os conceitos de gestão por competências, a tríade CHA (conhecimento, habilidade e atitude), as ferramentas de mapeamento e as competências técnicas e comportamentais. A análise documental mostra o Estudo Profissiográfico e Mapeamento de Competências da Secretária Nacional de Segurança Pública (SENASP), em que extrai as competências técnicas e comportamentais usadas na pesquisa de campo, a qual foi realizada com os 62 soldados egressos do curso de formação de 2015, que atuam no batalhão. Nessa pesquisa os entrevistados responderam se é importante e se dominam as competências técnicas e comportamentais. Os resultados revelaram que, em média, 92%, das competências técnicas e comportamentais mapeadas são consideradas importantes pelos pesquisados para o desempenho das atividades de policiamento, e, 66% apontam dominar as competências necessárias para o desempenho da missão. Além disso, foram identificadas que algumas competências necessitam ser desenvolvidas com ações de aprendizagem.

Palavras chave: Gestão por Competências. Mapeamento. Competências técnicas. Competências comportamentais.

ABSTRACT

This work studies the importance and the domain of the technical and behavioral competences in the exercise of ostensive policing activities in the 10th Battalion of the Military Police of the State of Espírito Santo. The central objective analyzes the development of the competencies required to carry out ostensible policing activities of the soldiers who graduated from the course of 2015, the 10th Military Police Battalion, and maps the technical competencies (knowledge and ability) and behavioral skills (attitudes) of this group. The bibliographic review presents a literature review on the concepts of competency management, the CHA triad (knowledge, ability and attitude), mapping tools, and technical and behavioral competencies. The documentary analysis shows the Profissiographic Study and Mapping of Competencies of the National Secretary of Public Security (SENASP), in which it extracts the technical and behavioral competencies used in the field research, which was carried out with the 62 soldiers who graduated from the 2015 training course, who work in the battalion. In this research the respondents answered if it is important and if they dominate the technical and behavioral competences. The results showed that, on average, 92% of the mapped technical and behavioral competences are considered important by the respondents for the performance of policing activities, and 66% aim to master the skills required for mission performance. In addition, it was identified that some competences need to be developed with learning actions.

Keywords: Management by Competencies. Mapping. Technical competencies. Behavioral competencies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Competências Técnica (Importância)	45
Gráfico 2 - Competências Técnica (Domínio).....	46
Gráfico 3 - Competências Comportamentais (Importância).....	46
Gráfico 4 - Competências Comportamentais (Domínio).....	47
Gráfico 5 - Questão 1 - Ser capaz de agir demonstrando domínio sobre a legislação, normas e regulamentos internos aplicados à função e seus trâmites (Importância) .	48
Gráfico 6 - Questão 1: Ser capaz de agir demonstrando domínio sobre a legislação, normas e regulamentos internos aplicados à função e seus trâmites (Domínio)	48
Gráfico 7 - Questão 3: Atuar de acordo com a filosofia do policiamento comunitário (Importância)	49
Gráfico 8 - Questão 3: Atuar de acordo com a filosofia do policiamento comunitário (Domínio).....	49
Gráfico 9 - Questão 7: Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre metodologias e técnicas de resoluções e gerenciamento de conflitos (Importância) 50	
Gráfico 10 - Questão 7: Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre metodologias e técnicas de resoluções e gerenciamento de conflitos (Domínio)	51
Gráfico 11 - Questão 13: Ter capacidade de aplicar as técnicas de defesa pessoal (Importância)	51
Gráfico 12 - Questão13: Ter capacidade de aplicar as técnicas de defesa pessoal (Domínio).....	52
Gráfico 13 - Questão 15: Demonstrar conhecimento sobre os procedimentos de busca e apreensão (Importância).....	52
Gráfico 14 - Questão 15: Demonstrar conhecimento sobre os procedimentos de busca e apreensão (Domínio)	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	METODOLOGIA.....	16
2	GESTÃO DE PESSOAS: UMA BREVE APRESENTAÇÃO	19
3	CONCEITO DE COMPETÊNCIA	21
3.1	TIPOS DE COMPETÊNCIAS.....	22
3.1.1	Competências técnicas	24
3.1.2	Competências comportamentais	24
3.1.3	Competências individuais	25
3.1.4	Competências organizacionais	26
4	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	28
4.1	FERRAMENTAS DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	31
4.1.1	Mapeamento de Competências Organizacionais	32
4.1.2	Mapeamento por competências de cargos e funções	34
4.1.3	Avaliação por Competências	36
4.2	COMPETÊNCIAS NA ATIVIDADE POLICIAL MILITAR.....	37
4.3	ORGANIZAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ES.....	40
5	CONTEXTO DA PESQUISA	42
5.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	44
6	CONSIDERAÇÕES	54

7 REFERÊNCIAS	57
ANEXO A – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS - SENASP ...	61
APÊNDICE A - Autorização para realização da pesquisa	66
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista	67

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado exige cada vez mais transformações nos modelos de gestão do Estado, principalmente na gestão dos recursos financeiros e humanos. As novas exigências são grandes desafios para os gestores públicos no sentido de suprir ao anseio de uma sociedade por serviços eficientes e de qualidade.

Com essa perspectiva, a gestão tradicional de pessoas vem se renovando, saindo de um modelo que enfoca apenas os conhecimentos e habilidades do funcionário, necessárias para exercer a atividade, para um modelo de gestão de desenvolvimento de pessoas com seus comportamentos, criatividade e atitude, pois os colaboradores são considerados os principais ativos intangíveis das organizações, sejam elas privadas, públicas ou do terceiro setor.

Dentre as ferramentas disponíveis na área de recursos humanos, destacam-se a “Gestão de Pessoas por Competências”, na qual procura identificar as competências necessárias para cada função dentro das organizações, gerando resultados positivos para o indivíduo e, conseqüentemente, para a organização.

O desenvolvimento das competências possibilita que as práticas organizacionais estejam focadas em uma gestão efetiva e propícia à estratégia da organização. Sobre o tema, Ruano (2007, p. 4) diz que “[...] é um modelo estratégico que pode ser otimizado. A consequência será uma atuação voltada para os resultados [...] auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais”.

A definição de competência está baseada nos pilares ou dimensões da competência, conhecidas como CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) que são caracterizadas considerando três regiões do saber, conforme ensina Rocha (2009, p. 73, grifo nosso): “a) **O saber:** Referente ao conhecimento/conceitos. b) **O saber fazer:** Referente às habilidades/princípios. c) **O saber agir:** Relativo às atitudes/práticas”.

Por isso, é importante que os gestores das organizações tenham essas competências bem definidas e, que todos os indivíduos que estão nela inseridos

consigam visualizá-las com clareza e objetividade, auxiliando a empresa a alcançar os objetivos organizacionais.

A gestão de pessoas por competências passa a exercer um papel importante na estratégia da organização, em que as técnicas, normas e ferramentas de gestão serão acrescentadas com criatividade, flexibilidade, foco no cliente (sociedade) e foco em resultado (“sensação de segurança”).

Nesse sentido, para que a Polícia Militar possa atingir a sua missão constitucional de polícia ostensiva e da preservação da ordem pública com eficiência e eficácia, são necessárias mudanças de conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores (policiais militares), desenvolvendo competências suficientes para o enfrentamento do crescente aumento da criminalidade.

A gestão de pessoas por competências surge, por tanto, como uma alternativa para a instituição reduzir ou eliminar as lacunas de competências. Nesse contexto, as técnicas de mapeamento das competências se constituem numa ferramenta de orientação para avaliação, planejamento e desempenho dos policiais, melhorando a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

De posse desse modelo de gestão por competência, surge a possibilidade dos policiais militares atingirem as metas e objetivos da instituição com mais eficácia, por meio das suas competências técnicas e comportamentais. O mapeamento permite ao gestor identificar as lacunas de competências desse cargo e assim elaborar um plano de desenvolvimento profissional do militar.

Nessa perspectiva, buscando analisar as competências profissionais relacionadas ao exercício das atividades constitucionais do policial, propõe-se a seguinte indagação de pesquisa: **Quais as percepções dos egressos do Curso de Formação de soldado de 2015, no 10º Batalhão da Polícia Militar do ES, quanto ao desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais no exercício das atividades de policiamento ostensivo?**

Diante do problema da pesquisa, a hipótese levantada é que, ao serem mapeadas as competências técnicas e comportamentais do grupo de soldados, objeto de estudo, poderá ser identificado o *gap*, ou lacuna, de competências necessárias para

o desenvolvimento das atividades de policiamento ostensivo, indicando ou não a necessidade de capacitação do militar.

Para melhor estruturação do trabalho monográfico, o mesmo foi escalonado em seções para alcançar os objetivos definidos, sendo que a seção 2 é caracterizada pelas definições de gestão de pessoas nas organizações e na administração pública, onde o profissional de segurança é motivado e direcionado para o desenvolvimento das suas competências, criatividade e realizações, elementos indispensáveis para atingir os objetivos da instituição.

A seção 3 descreve os conceitos de competência, retratando pilares ou dimensões das competências conhecidas como CHA (conhecimento, habilidade e atitude), bem como as competências técnicas necessárias para o soldado desenvolver suas funções, as competências comportamentais observadas pelas atitudes, as individuais com seus valores econômico e social, por fim as organizacionais com seus objetivos, técnicas e tecnologias.

A Seção 4 analisa a gestão por competências e seus conceitos; as ferramentas de mapeamento de competências organizacional, de cargos e funções; a avaliação por competências; as competências na atividade policial e a organização da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo (PMES).

A Seção 5 apresenta a pesquisa de campo realizada com a população de 62 Soldados do 10º BPM, egressos do curso de formação de 2015, buscando mapear as percepções destes sobre o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais e apontando também as necessidades de capacitação dos profissionais pesquisados, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos soldados e, conseqüentemente, aumentando a qualidade do serviço prestado.

Por fim, a Seção 6 pontua as considerações finais sobre o trabalho que se encerra com as referências, os anexos e os apêndices.

Almeja-se que essa pesquisa possa contribuir para um entendimento melhor da gestão por competências como um modelo de melhoria na gestão estratégica do 10º BPM e, com a análise dos dados obtidos junto aos egressos do curso de formação

de soldados de 2015, que trabalham na Unidade, possamos identificar a necessidade ou não de capacitação para melhoria do serviço prestado à comunidade de Guarapari-ES.

1.1 JUSTIFICATIVA

A Gestão de pessoas por competências surge como uma alternativa de resposta para que as organizações públicas e privadas possam se desenvolver e adquirir a capacidade de focar na aplicação dos conhecimentos no setor de recursos humanos, sabendo que estes recursos contribuem para um melhor desempenho organizacional, tornando-a assim mais competitiva (AGUIAR, 2015).

O desenvolvimento das competências possibilita que as práticas das organizações estejam focadas em uma gestão efetiva e propícia às estratégias definidas. Trata-se de uma área de grande importância, mas que nem sempre é valorizada, por isso, a gestão de pessoas por competências tem sido pouco aplicada nas organizações, ficando a clássica qualificação profissional que prevalece (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

As organizações que buscam acompanhar essas mudanças começaram a perceber que as formas tradicionais de treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores parecem não estar mais atendendo às suas expectativas, por tal razão vem buscando ferramentas que possam trazer um diferencial na prestação de serviço.

A justificativa para a elaboração deste estudo está na necessidade do 10º BPM em buscar melhorias na qualidade do serviço prestado para a sociedade de sua área de atuação. Portanto, se faz-se necessária a mudança de uma gestão de processos para uma gestão de pessoas, focada nas competências, visando otimizar o desempenho profissional do militar na Unidade, de forma a atingir índices de excelência na prestação de serviço à sociedade.

A importância em desenvolver o estudo foi a possibilidade de mapear as competências, permitindo que o nível estratégico do batalhão identifique de forma

mais eficaz as necessidades de treinamento e requalificação dos profissionais militares objeto deste trabalho.

Portanto, as competências técnicas e comportamentais alinhadas com as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da Instituição, na prestação da missão constitucional, qual seja, policiamento preventivo e ostensivo, proporcionará melhoria na qualidade do serviço à comunidade do município de Guarapari.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais exigidas no desempenho das atividades de policiamento ostensivo dos soldados egressos de curso de 2015, do 10º Batalhão.

1.2.2 Objetivos específicos

- Demonstrar os conceitos de gestão de pessoas e gestão por competências;
- Mapear as competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e competências comportamentais (atitudes), do soldado formado na turma de 2015, lotado no 10º Batalhão, necessárias para execução da atividade profissional;
- Identificar o nível de desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais do soldado, objeto de estudo.

1.3 METODOLOGIA

Neste tópico são apresentados os aspectos metodológicos referentes ao presente trabalho, destacando-se o tipo de pesquisa utilizada na elaboração da monografia e como os dados foram coletados e tratados para a análise do tema.

Gil (2008, p. 8), define o método “como caminho para chegar a determinado fim. E o método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Com base nessa definição, buscou-se atender o objetivo proposto que foi analisar a importância e domínio das competências técnicas e comportamentais no exercício das atividades de policiamento ostensivo no 10º Batalhão da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo.

Neste trabalho definiu-se como metodologia de elaboração, o método de abordagem método de abordagem indutivo, que segundo Gil (2008, p. 11), “parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”.

Quanto aos fins, a pesquisa utilizada foi a descritiva, pois exibe características de determinada população, no caso os egressos do curso de formação de soldado 2015 que atuam no 10º BPM. Segundo Vergara (2009), a pesquisa tem como objetivo expor características de determinadas populações, ou fenômeno, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Em relação aos meios, é uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, que ainda segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica parte de material já publicado, constituído principalmente de livros e trabalhos científicos (artigos, teses, etc.).

A documental, por se utilizar de documentos, regulamentos e processos oficiais do órgão público pesquisado, diferencia-se da bibliográfica apenas pela natureza da fonte utilizada. Na documental foi utilizada os seguintes documentos: Edital nº 001/2013 – CFSd/2014, de 18 de julho de 2013, Capítulo III - Das Atribuições dos Cargos; Estrutura Curricular e Ementas das Disciplinas do Curso de Formação de

Soldados (CFSd) 2014-2, publicado no Boletim Geral da Polícia Militar nº 047, de 20 de novembro de 2014; Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública: estudo profissiográfico e mapeamento de competências, Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP); Matriz curricular nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública da SENASP.

A partir dos documentos citados, foram coletados dados textuais para a elaboração do mapeamento da competências da população estudada, necessárias para execução da atividade profissional. Após o mapeamento foi elaborado o questionário para a pesquisa de campo.

A pesquisa de campo foi realizada com os egressos do Curso de Formação de Soldados 2015, sendo proposto analisar o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais exigidas no desempenho das atividades de policiamento ostensivo pelos soldados.

Gil (2008, p. 55) ensina que:

“Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi delimitado a população que, de acordo com Vergara (2009), é um conjunto de elementos que possuem as mesmas características objeto de estudo. No presente trabalho foram escolhidos como população os 984 soldados formados em 2015, na PMES. Dessa população, retirou-se 62 (sessenta e dois) soldados egressos do Curso de Formação de Soldado da PMES, turma 2015, que trabalham no 10º BPM em Guarapari-ES.

Não foi necessário retirar uma amostra da população escolhida, pois abrangeu a totalidade do objeto de estudo atendendo aos critérios de amplitude do universo, nível de confiança, erro máximo e percentagem em que o fenômeno se verifica (GIL, 2008).

Os dados foram coletados por meio do questionário (APÊNDICE B) composto por perguntas ordenadas em série, cujo entrevistado responde sem a presença do entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Para a elaboração do questionário foi adaptado o quadro de competências técnicas e comportamentais comuns às Polícias Civas e Militares, elaboradas no Estudo Profissiográfico e Mapeamento de Competências – SENASP (ANEXO A).

O formulário contém questões numeradas de 01 a 35, alusivas às competências profissionais da população pesquisada. Para cada questão, o respondente avaliou o nível de importância e domínio da competência proposta no item para a sua atividade profissional.

O critério de avaliação oferecido ao respondente para cada questão seguiu a seguinte escala:

Tabela 1 – Escalas de Respostas para as competências

IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
1 = Nenhuma (competência irrelevante)	1 = Nenhuma (não possui a competência)
2 = Pouca	2 = Pouco
3 = Média	3 = Médio
4 = Alta (competência necessária)	4 = Alta (possuo a competência)
5 = Extrema (competência imprescindível)	5 = Extrema (possuo excelência na competência)

Fonte: Estudo Profissiográfico e Mapeamento de Competências (BRASIL, 2012)

De acordo com Gil (2008), antes de aplicar o questionário, ele deve ser testado para assegurar sua validade e precisão. O teste foi aplicado a dois oficiais do 10º BPM e, posteriormente, as falhas foram verificadas e reformuladas para novamente serem distribuídas aos pesquisados.

Após o teste, o questionário foi distribuído utilizando a ferramenta virtual do Google® Docs. O *software* gerou o *link* do formulário e posteriormente enviou-se à população, objeto da pesquisa. O questionário foi respondido *online* por equipamentos conectados à *internet*, não havendo a possibilidade de dupla resposta por parte do respondente e a necessidade de encontros presenciais para a aplicação do questionário (SILVA; LÓS; LÓS, acesso em 17 de ago. 2017).

Para manter as características e fidedignidade da população pesquisada, foi realizado um cálculo para determinar o tamanho da amostra utilizado na pesquisa (SANTOS; acesso em 08 ago. 2017).

O cálculo utilizou a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde: n - amostra calculada; N - população; Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança; e - erro amostral; e p - verdadeira probabilidade do evento.

Para uma população de 62 (N) soldados formados em 2015, o cálculo utilizou 10% (e) de erro amostral e 95% (Z) de nível de confiança da população. O tamanho da amostra calculada foi $n=38$.

Para os procedimentos de tratamento dos dados coletados do questionário, foi utilizado o procedimento de análise quantitativa, usando tabelas e/ou gráficos demonstrativos que foram a base para as análises.

O tratamento dos dados foi realizado com a utilização da ferramenta virtual do Google[®], cujos gráficos e tabelas foram gerados pelo próprio sistema, sendo apresentados os resultados por meios percentuais calculados pela ferramenta.

Os dados foram coletados durante duas semanas no mês de agosto de 2017, com a devida autorização do comando do 10º BPM (APÊNDICE A). Dos 62 militares pesquisados, 38 responderam o questionário totalizando 62% da população objeto do trabalho.

2 GESTÃO DE PESSOAS: UMA BREVE APRESENTAÇÃO

Os conceitos de gestão de pessoas passaram a ser considerados como uma função estratégica importante no âmbito das organizações.

Chiavenato (2010) considera gestão de pessoas como a função que permite a colaboração eficaz de pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos,

talentos ou qualquer denominação que seja utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

De acordo com Dutra et al. (2001), o conceito gestão de pessoas para uma organização deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados, para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Em relação à administração pública Bresser Pereira (apud OSÓRIO, 2016, p. 15) diz que, “uma estratégia essencial ao se reformar o aparelho do Estado é reforçar o núcleo estratégico e ocupá-lo com servidores altamente competentes, bem-treinados e bem-pagos”.

Dessa forma, conforme afirma Longo (apud OSÓRIO, 2016), as reestruturações das organizações, são importantes, mas não o suficiente para mudar o funcionamento das organizações públicas.

Para isso, Amaral (apud OSÓRIO, 2016), conclui que a gestão de pessoas moderna trabalha para melhorar a relação de trabalho, usando como alicerces a gestão por competências, a geração de ambientes inovadores e a qualificação intensa das equipes de trabalhos, inclusive com novas tecnologias.

A Polícia Militar exige uma gestão de pessoas diferenciada, pois uma aplicação ineficiente desse efetivo causará um enorme prejuízo para a própria instituição, bem como para a comunidade, que cada vez mais exige uma excelência no serviço público prestado (HORNUNG; CAMARGO, acesso em 24 de mar. 2017).

Neste contexto, as pessoas deixam de ser simples recursos humanos de uma estrutura burocrática e passam a ser notadas como recursos que têm habilidades e inteligência, proporcionando atributos necessários para o atendimento das demandas da sociedade com qualidade.

3 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Cada vez mais as organizações buscam melhorar seus resultados e, para isso, as empresas vêm investindo mais intensamente nos seus recursos humanos, passando a ter um olhar mais atento para esse capital, considerando-o, assim, um diferencial.

O termo competência passou a ser usado com bastante frequência para definir o exercício de uma atividade com eficiência, para atingir os objetivos da organização. Entretanto, o oposto de competência, sinaliza um aspecto negativo do profissional, dizendo que em breve estará à margem do mercado de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2001).

Fleury e Fleury (apud, AGUIAR, 2015, p. 12), citam também que competência se associa a “[...] verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”.

Para Prahalad e Hamel (apud MEDEIROS, acesso em 13 maio 2017, s.p.), o conceito clássico das competências essenciais – *core competences* – pode ser definido como “uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício ao cliente”.

As competências são classificadas em organizacionais e humanas, a organização e o indivíduo que nela está inserido devem trabalhar lado a lado, para que seja possível a troca de competências, na qual a empresa prepara, enriquece e desenvolve os seus colaboradores na busca de melhorias no desempenho e as pessoas transferem esse conhecimento aplicando-o na organização, buscando fornecer vantagens competitivas no mercado (PRAHALAD; HAMEL, apud FARIA; BRANDÃO, 2003).

Portanto, competências é o conjunto de conhecimento, habilidade e atitude que pressupõe que o colaborador necessite para agregar valor econômico para a empresa e social para o indivíduo.

3.1 TIPOS DE COMPETÊNCIAS

A competência está ligada a um conjunto de capacidades humanas, que estão alinhadas às competências estabelecidas pelo cargo da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

A definição de competência está baseada nos pilares ou dimensões das competências, conhecidas como **CHA** (conhecimentos, habilidades e atitudes). Rabaglio (2008) explica que o conhecimento tem relação com a formação acadêmica e conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer da vida. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

O **Conhecimento** é o saber, está diretamente ligado aos conceitos que são base de conhecimentos adquiridos durante a vida acadêmica, a aprendizagem nos livros, artigos, revistas, ou seja, toda a base conceitual que nos acompanha ao longo de nossas vidas.

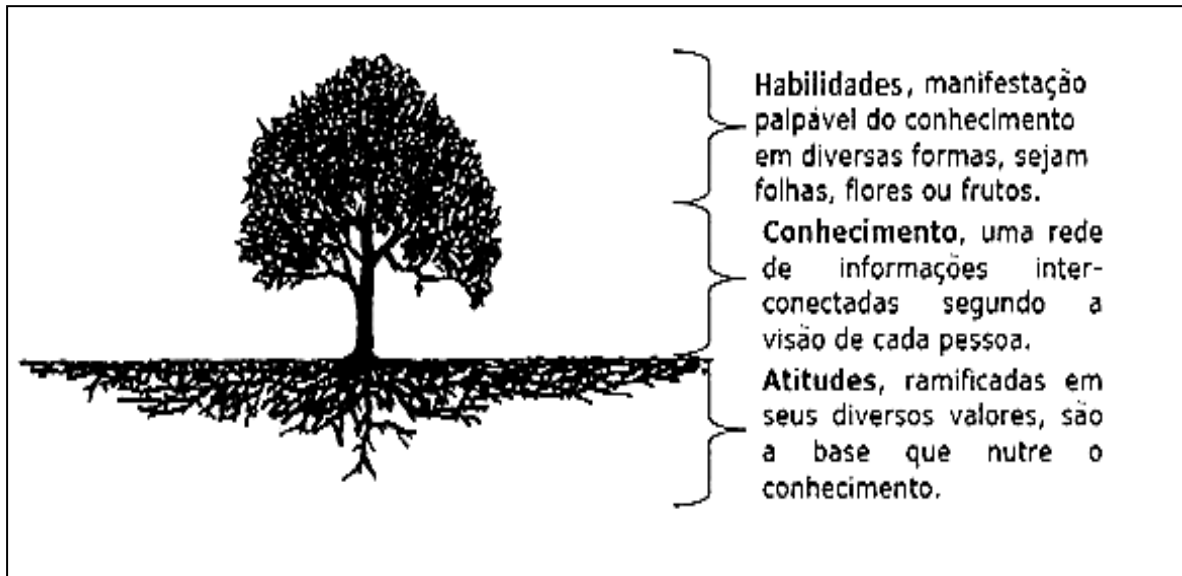
A **Habilidade** é o saber fazer, conseguir aplicar o conhecimento adquirido de forma prática e objetiva no dia-a-dia, tanto no trabalho, quanto na vida pessoal. Todas as informações do conhecimento adquirido sendo posto em prática no ambiente da Instituição.

A **Atitude** é o saber agir, querer pôr em prática as habilidades e o conhecimento adquirido. A atitude nos impulsiona a querer fazer algo diferente diante das pessoas e de situações do cotidiano.

Kellner (apud MITCHELL, 2004), por exemplo, sustenta a metáfora de um modelo de competências com a forma de uma árvore (Figura 1), cujas raízes correspondem às atitudes, isto é, aos valores, crenças e princípios cujo manejo no contexto do ambiente de trabalho irá determinar o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os projetos da organização.

Já o conhecimento, caracterizado como o tronco, está no centro do processo como fundamental para o indivíduo, evidenciando a sustentação das habilidades sendo aplicadas na prática, resultando em flores e frutos.

Figura 1 - Analogia entre uma árvore e as dimensões das competências



Fonte: Kellner (apud MITCHELL, 2004)

Carbone et al. (2006, p. 45) faz um comentário pertinente ao conceito dos pilares: “[...] pode-se observar que a aplicação sinérgica desses três pilares no trabalho [...] evidencia a complementaridade na geração do desempenho profissional”, ou seja, o profissional que consegue captar os conhecimentos, tem a habilidade exigida para o cargo e a vontade de colocá-los em prática, refletindo no ambiente da organização, melhorando o desempenho e conseqüentemente os resultados do serviço prestado.

Dutra et al. (2001) afirma que o fato das pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não garante que a organização se beneficiará diretamente. Segundo o autor, o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de entregar-se, ou seja, as decisões são tomadas em razão do que eles entregam para a organização.

A aplicação dessas dimensões na instituição é gerada pelo desempenho do profissional, resultando no comportamento e nas realizações do indivíduo no cargo na organização (GILBERT, apud BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Conclui-se que as dimensões das competências analisadas são sujeitas aos indivíduos e o seu contexto social no qual está inserido. Portanto, a organização deverá disponibilizar condições para que as dimensões do conhecimento, habilidade e atitude, sejam aplicadas nos seus cargos.

3.1.1 Competências técnicas

As competências técnicas podem ser resumidas em conhecimentos teóricos e práticos, que de acordo com Rocha (2009), são aquelas aplicadas com base na teoria (conhecimento) e prática (habilidade) para a realização de uma determinada atividade do colaborador.

Seguindo esse contexto, Leme (2005) considera a competência técnica como tudo aquilo que o profissional necessita para desenvolver suas funções, e diretamente relacionadas às habilidades em desenvolver certas atividades. Portanto, essas competências representariam o saber e o saber fazer de um determinado trabalho.

Leme (2005) destaca ainda que as competências técnicas são um conjunto de determinadas habilidades e conhecimentos que o colaborador necessita para desempenhar suas atividades na organização.

Na **atividade policial**, a competência técnica é o conhecimento adquirido na formação e capacitação do agente, fazendo parte do seu currículo, adequado ao cargo que exerce. Em parceria com a competência comportamental o militar ganha em qualidade e agilidade, resultando numa atuação profissional com maior qualidade, conforme Estudo Profissiográfico (BRASIL, 2012).

3.1.2 Competências comportamentais

As competências comportamentais são observadas por meio das atitudes e dos comportamentos que podem influenciar direta ou indiretamente no rendimento de um funcionário e conseqüentemente na sua produtividade.

Leme (2005), ensina que as competências comportamentais são aquelas que demandam um diferencial competitivo e, via de regra, geram resultados. Esse diferencial (criatividade, liderança, perfil inovador) precisa ser demonstrado na sua empresa, pois traz impactos diretos na execução do trabalho.

Tabela 2 – Desdobramento do CHA

Conhecimento	Saber	Competências Técnicas
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competências Comportamentais

Fonte: Leme (2005)

No caso do militar – **atividade policial** – o Estudo Profissiográfico (BRASIL, 2012, p. 49), esclarece que a competência comportamental se concretiza com o tempo, caracterizada por “[...] habilidades sociais de lidar com pessoas em situações do cotidiano profissional”. Diz ainda que o dia a dia da atividade policial com a comunidade influencia nas características individuais do policial.

Analisando essas competências, podemos observar que para um profissional ser considerado competente, deve **desenvolver** tanto as **competências técnicas** quanto as **competências comportamentais**, sabendo colocar em prática de acordo com a sua área de atuação, especificamente na sua função. Essas duas competências se completam, tornando o profissional que as domina, qualificado e mais completo para poder lidar com as necessidades que a organização exige.

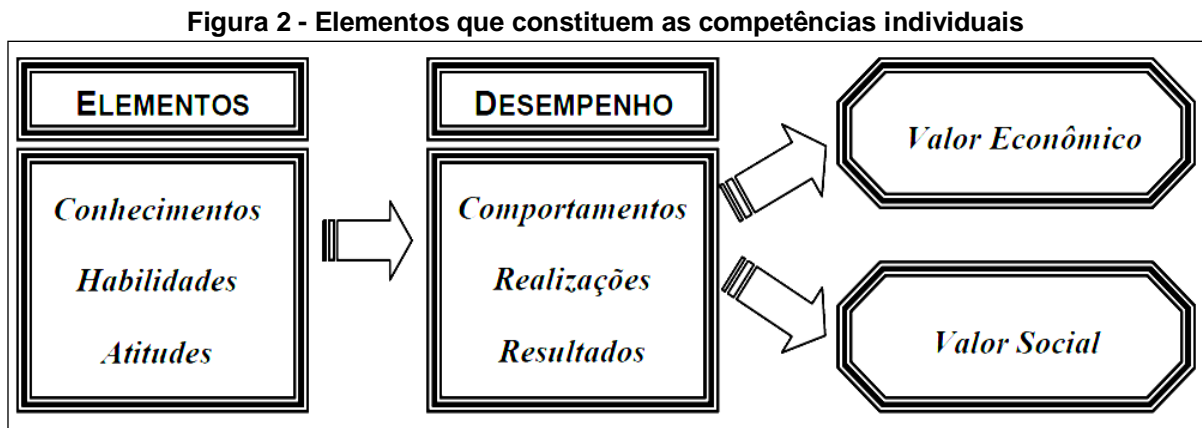
3.1.3 Competências individuais

As competências do indivíduo são um dos temas mais usualmente tratados por estudiosos nesses últimos anos.

As competências do indivíduo se traduzem, então:

O saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, apud DUTRA et al., 2001, p. 27).

Ao desenvolverem as suas capacidades individuais, as pessoas agregam valor ao seu trabalho e, conseqüentemente, para a organização em que se trabalham, conforme ilustrado na Figura 2 abaixo:



Fonte: Fleury e Fleury (apud CARBONE et al., 2006)

Para Dutra (apud ROCHA, 2009), ao se falar de competências do indivíduo é preciso considerar a reciprocidade entre competências individuais, pensadas atreladas às competências essenciais da empresa, e organizacionais, incorporadas aos conceitos de complexidade e o do espaço organizacional.

3.1.4 Competências organizacionais

De outro lado, estão as competências da organização, ou seja, o seu conjunto de objetivos, conhecimentos técnicos e tecnologias que resultam em seu diferencial competitivo. A diretoria e a alta gerência devem identificar as habilidades e as tecnologias que, em conjunto, definem uma competência essencial. Essa competência deve ser desmembrada em componentes para que se possa chegar aos níveis de indivíduos específicos e se aplicar na organização como um todo.

Segundo Dutra et al. (2001, p. 113), “[...] é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências para serem mais competitivas e [...] obter resultados cada vez melhores nos negócios”.

Rocha (2009, p. 96) diz que “[...] na gestão de pessoas por competências, a competência do indivíduo é considerada um componente indissociável das

competências da organização” e conforme Dutra et al. (2001, p. 27), “organização e pessoas, lado a lado propiciam um processo contínuo de troca de competências”.

Pode-se afirmar então, que as competências individuais e as organizacionais estão ligadas, de maneira a exercer forte influência recíproca. As competências individuais serão “moldadas” às necessidades da empresa, à sua política, à sua missão e visão, assim, devem agregar valor à organização.

Prahalad e Hamel (apud CARBONE et al., 2006, p. 48), afirmam que as competências organizacionais “[...] são atributos que oferecem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência”.

Por isso, é muito importante que os gestores das organizações tenham essas competências bem definidas e que todos os indivíduos consigam observá-las com clareza, auxiliando a empresa a alcançar os seus objetivos organizacionais.

Dito isso, as competências individuais, “[...] aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais”. (BRANDÃO e GUIMARÃES, apud CARBONE et al., 2006, p. 49).

O indivíduo deve ser realmente um aliado da organização, tendo em vista seus conhecimentos, habilidades e atitudes auxiliando no desenvolvimento dos processos, podendo ser um dos diferenciais competitivos da empresa.

Os gestores de RH estão buscando a cada dia novas oportunidades para construir ações que fazem a diferença e agreguem valor às organizações e às pessoas que estão inseridas neste contexto, por isso as definições estratégicas da empresa alinhadas às competências individuais podem melhorar todos os processos das organizações e garantir uma diferenciação.

Dessa forma, a gestão por competência propõe alinhar esforços para que as competências humanas gerem e sustentem as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE et al., 2006).

4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Compreendendo melhor a gestão por competência, deve-se entender o conceito de gestão que de acordo com Rabaglio (2008, p. 1) é “o ato de gerir, de administrar. São os meios utilizados para gerir uma equipe, instituição, projeto ou uma empresa”.

Com as constantes mudanças nas organizações na busca por competitividade no mercado, surge a necessidade de identificar formas de gestão mais eficaz no desenvolvimento organizacional. Ruano (2007, p. 19) ressalta que “o uso do modelo de competências permite o surgimento de uma gestão mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e das pessoas, trazendo ganhos para ambos”.

Neste contexto, pode-se afirmar que “[...] a gestão por competências figura como alternativa para substituir os modelos gerenciais tradicionalmente utilizados [...]” (BRANDÃO; GUIMARÃES, apud CARBONE et al., 2006, p. 41).

Alguns modelos de recrutamento e seleção não se adequam mais às exigências do mercado competitivo e globalizado. Um indivíduo ao ser contratado deve colocar à disposição da empresa todo seu talento com o intuito de ajudá-la a alcançar os objetivos organizacionais e, com isso, crescer profissionalmente e adquirir novos conhecimentos que só agregam valor ao indivíduo. Porém, muitas vezes, o profissional só está em busca de salário e não analisa a qualidade do trabalho que está realizando, com isso os objetivos estratégicos da organização se tornam ineficazes.

O termo “gestão por competência” pode ser denominado de formas diferentes por outros autores, como “gestão baseada em competência”, “gestão de desempenho baseada em competências” e “gestão de pessoas baseada em competências”, entretanto essas terminologias representam a mesma ideia (CARBONE et al., 2006).

Esta metodologia proposta sinaliza para um único objetivo, que é gerir pessoas de acordo com suas competências. Esta gestão proporciona ganhos para o indivíduo e para a organização. De um lado, o indivíduo exerce suas funções de acordo com a proposta que a empresa determina para o cargo, com isso ganha em objetividade,

clareza e qualidade no serviço, por outra lado, a organização alcança com maior facilidade seus objetivos estratégicos.

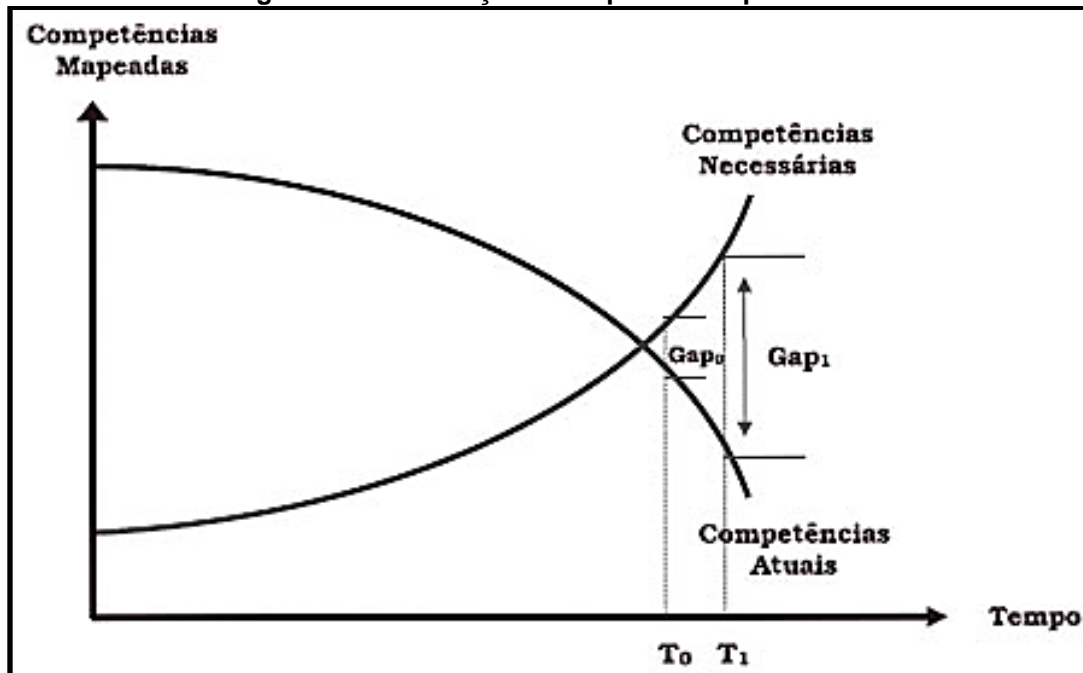
Dentro do planejamento estratégico, muitas organizações estão adotando como modelo a gestão por competência, buscando orientar seus recursos para planejar, captar, desenvolver e avaliar os diferentes níveis da organização (CARBONE et al., 2006).

Os talentos que as empresas possuem devem passar por constante reciclagem e capacitação na busca de melhorias em todos os níveis da organização, dessa forma, seus recursos humanos se desenvolvem e evoluem com a organização, impedindo que sejam atraídos por concorrentes, evitando que todo conhecimento adquirido na organização a que pertencem seja levado com eles, provocando perdas para a empresa que investiu no desenvolvimento de seus talentos.

Ruano (2007, p. 9) entende a gestão por competência como a interação “[...] entre todos os processos de gestão de pessoas [...]”. Diz ainda “[...] que todas as lideranças formais das empresas devem passar a gerenciar, orientar comportamentos e direcionar os membros de suas equipes”, mas não há como orientar pessoas em um ambiente organizacional sem o devido alinhamento com as estratégias organizacionais.

De acordo com Brandão e Guimarães (apud, CARBONE et al., 2006, p. 51) e como demonstrado na Figura 3, “Trata-se de um processo contínuo, com etapa inicial na formulação de estratégia com as definições da missão, visão e objetivos da empresa”. Em seguida são definidos os indicadores de desempenho, as competências essenciais da organização e o mapeamento das competências organizacionais e humanas, ou seja, o *gap*.

Figura 3 - Identificação do Gap das Competências



Fonte: Brandão e Guimarães (apud CARBONE et al., 2006, p. 52).

Conforme Carbone et al. (2006) é importante ressaltar que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento por parte da organização, esse *gap* tende a crescer, conforme a Figura 3 sugere. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas novas competências, o que tende a elevar a curva representativa das competências necessárias para a concretização da estratégia organizacional e acrescenta:

[...] a gestão por competência propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é [...] orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer e o que a organização espera que eles façam. (CARBONE et al., 2006, p. 69)

A metodologia utilizada na gestão por competências traz, no mapeamento das competências, a identificação das competências que são realmente necessárias para que as organizações busquem melhorias no seu desempenho e alcancem seus objetivos estratégicos.

Segundo Carbone et al. (2006), a gestão por competências surgiu para responder a questões particulares do cenário institucional. Essa metodologia de gestão representa diversas tentativas de resposta:

A necessidade de superação da concorrência no mercado globalizado; as exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; as demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. (CARBONE et al., 2006, p. 97).

Ainda, segundo o autor, esse modelo pressupõe que de posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação, a organização garante vantagem competitiva. Esses recursos são representados pelos conhecimentos e competências das pessoas que estão diretamente ligadas à organização.

Esta metodologia permite que as várias áreas da organização desenvolvam suas competências com o intuito de melhorar o rendimento, propiciando um processo contínuo de aprendizagem e evolução, preparando empresa e indivíduo para novos desafios, todos almejando alcançar seus objetivos.

4.1 FERRAMENTAS DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

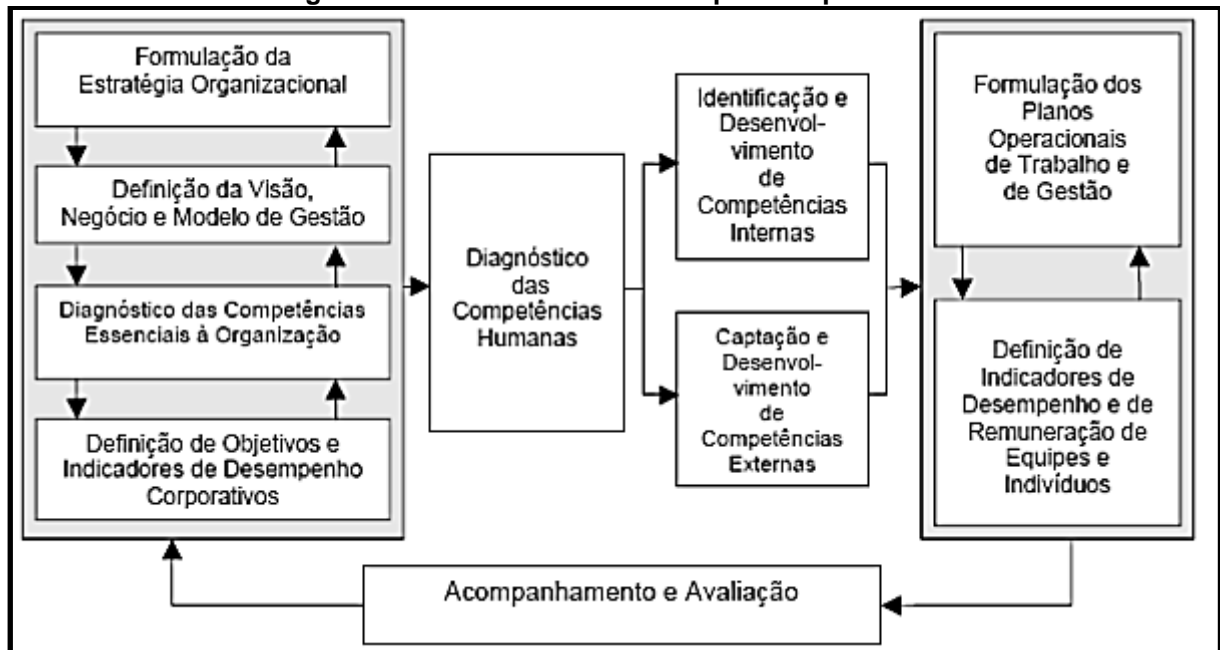
Segundo Rabaglio (2008, p. 4) o modelo de gestão “[...] fornece todas as ferramentas necessárias para organizar os recursos humanos, tendo o perfil certo no lugar certo e investir no desenvolvimento de competências necessárias para atingir os resultados necessários esperados de cada colaborador”.

Essas ferramentas auxiliam os gestores a identificar se o perfil do candidato é compatível com o cargo pretendido, para que as estratégias organizacionais sejam alcançadas com maior facilidade.

A Figura 4 abaixo mostra as ferramentas de gestão por competência que auxiliam os gestores de recursos humanos na tomada de decisão a fim de alcançar seus objetivos estratégicos, conforme afirma Guimarães e Brandão (apud CARBONE et al., 2006, p. 51),

[...] trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação das estratégias da organização, dentre elas os objetivos estratégicos [...] em que é possível definir indicadores de desempenho no nível corporativo [...] assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Figura 4 - Ferramentas da Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Guimarães (2001). Extraído da Revista de Administração de Empresas, v.41.

Este conjunto de ferramentas quando disponível aos gestores possibilita melhorias no processo como um todo, tendo em vista que é possível “planejar, captar, desenvolver e avaliar [...] as competências necessárias à consecução de seus objetivos”, conforme sugere Carbone et. al. (2006, p. 50).

Na sequência são descritas com maior clareza e precisão as ferramentas de mapeamento, contudo, neste trabalho, não discutiremos a seleção e remuneração por competência, pois o ingresso e a remuneração do soldado na PMES é regido por leis próprias e não é objeto de estudo desta monografia.

4.1.1 Mapeamento de Competências Organizacionais

Esta é a primeira e fundamental ferramenta para todo o desenvolvimento da gestão por competências. As competências corporativas devem ser definidas, a missão, visão, valores, estratégias, princípios, filosofias, objetivos etc. devem estar claras para seus colaboradores.

Segundo Rabaglio (2008, p. 9)

[...] é a criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas e seus objetivos. [...] tais competências de uma empresa devem ser extraídas do seu universo cultural com base nos indicadores da empresa para expressar sua identidade.

As definições desses objetivos corporativos devem ser divulgadas para seus colaboradores, fazendo com que o perfil de trabalho seja “moldado” de acordo com as necessidades, levando todos a uma reflexão sobre o enriquecimento do perfil comportamental e organizacional a fim de buscar cumprir as metas e objetivos da organização de maneira eficiente e eficaz.

Carbone et al. (2006) nos ensina que o primeiro passo para a identificação de competências organizacionais e individuais é o mapeamento de competências necessárias para obtenção dos objetivos da organização, dessa forma, para o mapeamento inicia-se uma análise documental da visão de futuro, missão e objetivos do planejamento estratégico da instituição.

Para a realização do mapeamento de competências utiliza-se também a técnica de pesquisa com os colaboradores, com a finalidade de mensurar as competências relevantes à organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Os autores ensinam que essa etapa aplicada aos profissionais da organização, busca a avaliação da importância e o grau de domínio que os pesquisados possuem das suas atividades. Ainda segundo Brandão e Bahry (2005), para mensurar a lacuna de competências, utiliza-se a escala tipo diferencial semântico de Osgood, no qual usa adjetivos opostos (Nenhum pouco importante/ Não domínio e Extremamente importante/Domínio completamente) para identificação e priorização da lacuna de competências.

Após o mapeamento de competências e a identificação da lacuna de competências na instituição, será possível planejar todas as fases do desenvolvimento da gestão por competências na organização, planejamento das ações de treinamento e avaliação de desempenho.

Assim, o mapeamento de competências é realizado identificando as competências individuais, diagnosticando as lacunas (*gap*) necessárias para atingir os objetivos da instituição, todavia, apenas o conhecimento técnico e a qualificação do agente não podem ser tratados isolados, o seu comportamento (atitude) também deve ser considerado no mapeamento.

4.1.2 Mapeamento por competências de cargos e funções

Para definir e identificar as competências utiliza-se como ferramenta o mapeamento de competências. “[...] O mapeamento tem como propósito identificar o *gap* ou a lacuna de competências, ou seja, as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa [...]” e alcançar os objetivos organizacionais. (CARBONE et al., 2006, p. 55).

Segundo Rabaglio (2008, p. 15), mapeamento de competências “é a estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para eficácia e resultados em um cargo específico”.

Carbone et al. (2006) e Rabaglio (2008) descrevem que o mapeamento serve para identificar as competências organizacionais e de cargos ou funções. A organizacional é voltada para a estratégia da empresa na busca das suas metas e objetivos; já a de cargos ou funções, analisa os indicadores extraído as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.

Inicialmente, para o melhor andamento do processo de mapeamento deve-se fazer a identificação das competências organizacionais e humanas que são realmente necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Para essa identificação, conforme Carbone et al. (2006), deve se realizar primeiramente uma análise do conteúdo da missão, visão de futuro, os objetivos institucionais e outros documentos relativos à estratégia da organização.

O Planejamento Estratégico da PMES 2016-2019 (ESPÍRITO SANTO, 2016, p. 32), descreve que a sua missão institucional é “promover, em parceria com a

comunidade capixaba, o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no Estado do Espírito Santo”.

Na visão, a Instituição busca “ser reconhecida como referência nacional em qualidade de serviços de polícia ostensiva e pólo de soluções inovadoras na gestão da Segurança Pública” (ESPÍRITO SANTO, 2016, p. 32).

Dentre os vários objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento, destacamos dois objetivos que estão diretamente relacionados às competências descritas neste trabalho, quais sejam:

Promover através do planejamento, direção, organização e controle, a doutrina, a filosofia e a prática do sistema comunitário-interativo, dos direitos humanos e de ações sociais da corporação, bem como garantir a eficácia das políticas sociais do Comando Geral no âmbito institucional.

Garantir a qualidade na formação e capacitação profissional da Polícia Militar, baseada no modelo comunitário-interativo de polícia, na promoção dos direitos humanos, na ética e cidadania, contribuindo para melhoria constante da prestação dos serviços de segurança pública no Espírito Santo (ESPÍRITO SANTO, 2016, p. 31).

Carbone et al. (2006), conclui que após análise da estratégia organizacional, é possível realizar o mapeamento de competências objetivando identificar a lacuna de competências, ou seja, a diferença entre as competências atuais e as competências necessárias para efetivar a estratégia da instituição.

As competências devem ser representadas por um comportamento objetivo e concreto que o profissional deve ser capaz de fazer, como propõe Carbone et al. (2006, p. 56) “os comportamentos descritos para representar as competências devem ser objetivos e passíveis de observação no trabalho, caso contrário as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhe convém.”

4.1.3 Avaliação por Competências

Para avaliar competências é necessário um acompanhamento do processo, mensurando a evolução dos colaboradores e o trabalho realizado como um todo, ou seja, é feita uma avaliação para que seja possível verificar se as ações realizadas foram eficazes.

Segundo Green (apud RUANO, 2007, p. 25) “a medição é fundamental, pois produz as evidências de que as medidas adotadas na tomada de decisão são válidas”.

Para a realização da avaliação de desempenho por competências, Rabaglio (2008) indica que cada cargo deve ter definido seu perfil de competências, neste sentido, a avaliação visa identificar as competências do perfil que estão presentes no comportamento do avaliado, e quais precisam ser melhoradas e aperfeiçoadas.

A avaliação fecha um ciclo no qual a análise dos resultados gerados pelos indivíduos na organização, torna-se indispensável na identificação dos valores gerados pelo uso desta metodologia.

Para a avaliação das competências Leme (apud, RUANO, 2007, p. 26) afirma que:

[...] precisamos de conceitos mais evoluídos, como o de entrega e de complexidade. Para tanto, necessitamos considerar quatro perspectivas básicas inerentes ao processo: a técnica, a comportamental, a de resultado e a própria complexidade. Quando identificamos essas perspectivas no colaborador por meio da avaliação [...], conseguimos identificar e mensurar qual foi sua entrega à organização.

Segundo Dutra et al. (2001, p. 59), na avaliação “[...] quando a análise indica que o indivíduo não alcança o esperado por problemas na empresa ou por deficiências individuais a organização precisa sanar estas divergências”.

Para isso, o autor sugere uma análise das deficiências individuais em razão do nível de informação, de conhecimento ou de habilidades deficientes; análise da efetividade das ações de desenvolvimento, estabelecendo com a pessoa um plano de ação de análise do grau de entrega da pessoa; e a adequação das ações de desenvolvimento usando os pontos fortes do indivíduo.

Rabaglio (2008) apresenta alguns passos que a avaliação de desempenho com foco em competências deve seguir para se obter um bom resultado final no processo. É uma ferramenta

[...] que permite ao gestor identificar o perfil de competências do seu colaborador, comparar com a necessidade identificada no mapeamento do cargo, encontrar os *gaps* e construir um plano de desenvolvimento de competências, como forma de acompanhar o processo (RABAGLIO, 2008, p. 7).

A avaliação por competências deve ser realizada por ser parte do processo no qual ocorre o estímulo ao indivíduo para a prática do autodesenvolvimento e a integração da relação do trabalho e a gestão de pessoal.

4.2 COMPETÊNCIAS NA ATIVIDADE POLICIAL MILITAR

A missão das polícias militares encontra-se descrita na Constituição da República Federativa do Brasil, subordinando os seus agentes policiais ao respeito à legalidade e à dignidade humana (BRASIL, 1998).

Entretanto, para desempenhar com eficiência essa missão constitucional, a instituição depende da competência do policial militar na aplicação da lei e da ordem pública.

Outro conceito de competência é descrito no inciso II, do Art. 2º, do Decreto 5707/2006, que é “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, p. 1).

Segundo Faiad et al. (2012), alguns requisitos são necessários para o profissional de segurança pública exerça suas atividades na instituição. Essas características são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, fundamentais para um trabalho efetivo.

Faiad et al. (2012), diz ainda que estudos realizados acerca do assunto, destacam as competências técnicas e comportamentais como necessárias para o boa prestação de serviço.

Para a descrição dessas competências utilizam-se ferramentas e processos de gestão para um estudo sistemático de todos os cargos da organização, dentre as ferramentas, destacam-se a análise profissiográfica e o mapeamento de competências (FAIAD et al., 2012).

Dessa forma, o Estudo Profissiográfico utilizado para a realização de análise profissiográfica tem como objetivo,

um estudo sistemático de todo o processo de trabalho referente a cada cargo de uma instituição. Consiste em uma metodologia utilizada para o levantamento do perfil profissiográfico de um determinado cargo, ou seja, uma análise detalhada de suas características e necessidades, a partir de uma amostra representativa de grande parte da população ocupante do cargo analisado. (BRASIL, 2012, p. 11).

Ainda de acordo com o Estudo (BRASIL, 2012), a análise é uma importante ferramenta no planejamento estratégico, auxiliando nos processos de estrutura curricular de formação, avaliação e capacitação do profissional de segurança pública.

O Estudo Profissiográfico descreve o mapeamento de competências como:

[...] proposta identificar e analisar as competências profissionais (técnicas e comportamentais) necessárias ao bom desempenho de determinado cargo. A partir desse levantamento as competências são descritas e direcionadas ao que se é esperado para o bom desempenho no cargo, isto é, comportamentos objetivos e observáveis no ambiente de trabalho. [...] É possível, a partir disso, fazer um diagnóstico das competências profissionais, ou seja, identificar o *gap* – ou lacuna - existente entre as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização (BRASIL, 2012, p. 11).

Para atingir os objetivos estratégicos da instituição, as competências individuais e comportamentais podem auxiliar nos resultados da prestação de serviço com qualidade à comunidade.

Com objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado pelos órgãos de segurança pública, a Secretária de Segurança Pública Nacional, do Ministério da

Justiça, elaborou a Matriz Curricular Nacional para aprimorar a formação e valorização do profissional de segurança (BRASIL, 2014).

A matriz foi elaborada por meio de uma pesquisa profissiográfica e mapeamento de competências, que traçou o perfil de desenvolvimento dos agentes demonstrando que a segurança pública requer profissionais com competências técnicas e comportamentais, para promover um serviço de qualidade que atenda às exigências de uma sociedade democrática (BRASIL, 2014).

A Matriz Curricular Nacional (MCN) é um referencial a ser seguido pelas unidades federativas para orientar a formação dos agentes de segurança pública (Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiro Militar), cujos eixos articuladores e áreas temáticas, guiam os programas e projetos executados pela SENASP.

A MCN fornece aos gestores das instituições de segurança pública, uma proposta metodológica, possibilitando ações de qualificação e (re) qualificação dos conhecimentos, possibilitando ao policial agir criticamente em situações complexas e rotineiras no exercício de suas atividades.

A Matriz Curricular Nacional (BRASIL, 2014, p. 18) define competência como “a capacidade de mobilizar saberes para agir em diferentes situações da prática profissional, em que as reflexões antes, durante e após a ação estimulem a autonomia intelectual”.

O documento descreve três conjuntos de competências, que fazendo uma analogia aos pilares da competência (CHA), que foram definidas como:

Competências cognitivas: são competências que requerem o desenvolvimento do pensamento por meio da investigação e da organização do conhecimento. Elas habilitam o indivíduo a pensar de forma crítica e criativa, posicionar-se, comunicar-se e estar consciente de suas ações.

Competências operativas: são as competências que preveem a aplicação do conhecimento teórico em prática responsável, refletida e consciente.

Competências atitudinais: são competências que visam estimular a percepção da realidade, por meio do conhecimento e do desenvolvimento das potencialidades individuais; a conscientização de sua pessoa e da interação com o grupo; a capacidade de conviver em diferentes ambientes: familiar, profissional e social (BRASIL, 2014, p. 18, grifo nosso).

O mapeamento das competências possibilitou que as instituições identificassem as necessidades de treinamento e capacitação do seu efetivo, definindo de forma eficaz as competências que o militar necessita para desenvolver suas atividades (BRASIL, 2014).

Sendo assim, como ponto de partida, a Matriz Curricular Nacional (MCN), norteia as competências necessárias para o exercício profissional do policial militar, contribuindo para uma prestação de serviço que atenda aos objetivos estratégicos da instituição e às exigências da sociedade.

4.3 ORGANIZAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ES

Diante das constantes revoltas e turbulências políticas do Brasil em 1835, o presidente da província do Espírito Santo criou a Companhia de Guarda de Polícia Provincial¹, surgindo então a Polícia Militar, a sua estrutura era baseada na hierarquia, e composta inicialmente por 115 militares (ESPÍRITO SANTO, 2017a).

Com os seus 182 anos de história, a Polícia Militar passou por diversas mudanças estruturais e denominações, quais sejam: Corpo de Segurança (1892), Corpo de Polícia (1898), Corpo Militar de Polícia (1908), Regimento Policial Militar (1924), Força Militar (1924), Força Policial (1933), Polícia Militar (1934), Força Policial Militar (1940) e Polícia Militar (1940), permanecendo assim até os dias atuais (ESPÍRITO SANTO, 2017a).

A Constituição da República de 1988, em seu artigo 144, definiu a competência da Polícia Militar como responsável pelo policiamento ostensivo e preservação da ordem pública, além de permanecer na condição de força auxiliar do Exército (BRASIL, 1988).

Nessa esteira, a Constituição Estadual de 1989 também definiu a Polícia Militar do Estado do Espírito Santo responsável em executar com exclusividade a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública e outras prevista em leis (ESPÍRITO SANTO, 1989).

¹ Por intermédio da Lei Provincial nº 9, decretada pela Assembléia Legislativa em 06 de abril de 1835.

Já a Lei de Organização Básica da PMES, define entre outras as seguintes competências da polícia:

- I - planejar, organizar, dirigir, supervisionar, coordenar, controlar e executar as ações de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, que devem ser desenvolvidas prioritariamente para assegurar a incolumidade das pessoas e do patrimônio, o cumprimento da Lei e o exercício dos poderes constituídos;
 - II - executar o policiamento ostensivo fardado, a fim de assegurar o cumprimento da Lei e a preservação da ordem pública;
 - III - atender à convocação do Governo Federal, em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se ao comando da região militar para emprego em suas atribuições específicas de Polícia Militar e como participante da defesa territorial;
 - IV - atuar de maneira pró-ativa e reativa, em locais ou áreas específicas em que se presuma ser possível a ocorrência de perturbação da ordem pública;
 - V - exercer a polícia ostensiva de trânsito nas vias terrestres abertas ao público, e nas rodovias estaduais e outras vias urbanas e rurais, quando assim se dispuser, nos termos de sua competência estabelecida nas Leis e Convênios;
 - VI - exercer a polícia ostensiva do meio ambiente, nos termos de sua competência estabelecida nas Leis e Convênios;
 - VII - proceder, nos termos da Lei, à apuração das infrações penais de competência da polícia judiciária militar;
 - VIII - planejar e realizar a atividade de inteligência no âmbito de sua competência;
 - IX - planejar e realizar o policiamento velado, em complemento às ações de polícia ostensiva, para garantir a eficiência das ações de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública;
 - X - realizar correições e inspeções, em caráter permanente ou extraordinário, na esfera de sua competência;
 - XI - realizar análises e estudos técnicos relativos à polícia ostensiva e à preservação da ordem pública, bem como emitir alvará de autorização para realização de eventos e funcionamento de locais que gerem risco, potencial ou real, de perturbação da ordem pública no âmbito de sua competência.
- (ESPÍRITO SANTO, 2009)

Ainda de acordo com art. 4º, da Lei Complementar Estadual nº 667/ 2012, estabelece que o cargo de soldado da PMES, necessita de certas atribuições para cumprir a sua missão constitucional.

- a) policiamento ostensivo geral, preventivo e repressivo, em área urbana e rural, nos processos de policiamento motorizado, a pé, ciclístico, aéreo, dentre outros executados pela instituição;
- b) policiamento especializado, em seus diversos tipos, tais como policiamento de trânsito urbano e rodoviário, ambiental, montado, de guarda, de eventos, de choque e de missões especiais, dentre outros tipos de policiamento executados pela instituição;
- c) condução de viaturas policiais;
- d) atendimento e condução de ocorrências policiais decorrentes das ações e operações de policiamento;
- e) elaboração de boletins de ocorrência;
- f) cumprimento de planos, normas e ordens emanadas pelo escalão superior da instituição, pautando-se pela disciplina, hierarquia, equilíbrio emocional, honestidade, cooperação e comprometimento;

- g) suporte de comando dos escalões hierárquicos imediatamente superiores, dentro dos limites de sua competência;
- h) observância constante dos valores, da ética e dos deveres policiais militares;
- i) desempenho de outros tipos de policiamento e atividades inerentes à instituição, observando os demais princípios, normas e encargos aplicáveis na condição de militar estadual, dentro dos limites de competência de sua respectiva graduação (ESPÍRITO SANTO, 2012).

As atribuições citadas descrevem as competências técnicas necessárias para o soldado cumprir sua missão, no exercício de suas atividades.

Para atingir o que descreve a Carta Magna é indispensável que a instituição interiorize no indivíduo seus objetivos estratégicos. Carbone et al. (2006) diz que o desempenho profissional depende do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, no âmbito estratégico da organização.

5 CONTEXTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada no 10º BPM da PMES, localizado no município de Guarapari-ES, que constitui uma Organização Militar Estadual (OME) com o objetivo principal de policiamento ostensivo do município.

Em 1972, Guarapari passou a contar com destacamento da PM, entretanto, com a importância turística e o aumento populacional, foi transformado na 3ª Companhia do 4º BPM, este com sede em Vila Velha-ES (ESPÍRITO SANTO, 2017).

Com a crescente demanda por segurança pública surgiu a 1ª Companhia Independente², substituindo a 3ª Cia do 4º BPM. A Companhia passa então a policiar também os municípios de Anchieta, Piúma, Alfredo Chaves e Iconha (ESPÍRITO SANTO, 2017).

Em 2001, a 1ª Companhia Independente passou a ser o 10º Batalhão³ da PMES, e com a criação da 10ª Companhia Independente, o batalhão assumiu a

² Decreto-Lei nº. 3.317-N, de 24 de fevereiro de 1992.

³ Decreto nº. 728-R, de 31 de maio de 2001.

responsabilidade exclusiva pelo policiamento do município de Guarapari (ESPÍRITO SANTO, 2017).

As distribuições quantitativas dos efetivos policiais em agosto de 2017 para cada cargo no batalhão de Guarapari, encontra-se na tabela abaixo especificadas:

Tabela 3 – Efetivo do 10º BPM

CARGO	EFETIVO
Tenente Coronel	01
Major	02
Capitão	7
1º Tenente	3
2º Tenente	6
Aspirante	1
Sub Tenente	6
1º Sargento	8
2º Sargento	11
3º Sargento	8
Cabo	47
Soldado	171
Total	271

Fonte: Seção de Recursos Humanos⁴ do 10º BPM

Dos 171 soldados que trabalham no 10º BPM, 62 são egressos do curso de formação de soldados, turma 2015, esses militares são o objeto de estudo deste trabalho.

O curso de formação de soldado prepara o militar para atuar diretamente com a comunidade, em que ao longo da carreira será como soldado que terá maior contato com a sociedade na prestação do serviço, portanto se torna ideal avaliar se o servidor está desenvolvendo suas competências técnicas e comportamentais adequadas no exercício de suas atividades.

A estrutura curricular do CFSd⁵, concluído em 2015, não foi balizada na MCN, construída a partir dos parâmetros contidos no Estudo Profissiográfico e Mapeamento de Competências da SENASP (BRASIL, 2012), contudo, para o mapeamento das competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e competências comportamentais (atitudes), no objeto de estudo, foi necessário

⁴ Comunicação pessoal do Cap Djalma Cavatti, chefe da Seção de Recursos Humanos (P/1) do 10º BPM, em 25 de agosto de 2017, recebida por meio eletrônico.

⁵ Comunicação pessoal da Major Emília Alves, Diretoria de Ensino e Instrução da PMES, em 15 de agosto de 2017, recebida por meio eletrônico.

nesta monografia, a aplicação do Mapeamento de Competências da SENASP, descritas e direcionadas para o desempenho do cargo.

As descrições contidas no mapeamento possibilitou diagnosticar se o grupo estudado, desenvolve o conhecimento, habilidade e atitude profissional necessária para atingir os objetivos estratégicos e as competências do cargo.

O processo de mapeamento permitiu também, apontar as necessidades de treinamento e capacitação do operador de segurança, conforme será demonstrado no próximo tópico.

5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

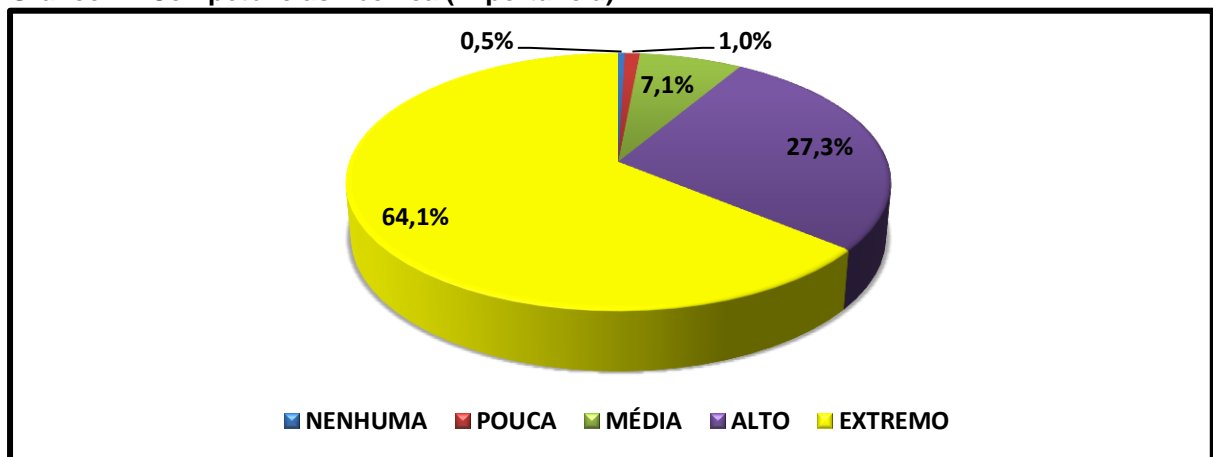
Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa realizada e discussões a respeito deles, fundamentados no referencial teórico descrito neste trabalho e nas percepções do pesquisador.

As perguntas do questionário elaborado para pesquisa contemplam 35 questões, as 23 primeiras são alusivas ao desenvolvimento das competências técnicas (conhecimento e habilidade). Já a segunda parte, ou seja, da questão 24 a 35, estão relacionadas às competências comportamentais (atitude), sendo todas as questões adaptadas do mapeamento de competências previsto no Quadro 6 e 7 (ANEXO A) do Estudo Profissiográfico, realizado pela SENASP (BRASIL, 2012).

Para cada uma das competências técnicas e comportamentais propostas, os respondentes indicaram o grau de domínio (capacidade de desenvolver as funções) e qual a importância das competências apresentadas, para o exercício da atividade policial. O questionário foi disponibilizado aos entrevistados no Google® Docs, a partir da segunda quinzena do mês de agosto de 2017, sendo encerrada na última semana do referido do mês.

Para as respostas do domínio e importância das competências foi oferecido ao respondente a seguinte escala: nenhuma, pouca, média, alto e extremo. O tratamento dos dados da pesquisa foi realizado com as ferramentas do Google® Docs. A ferramenta disponibiliza a organização e a elaboração dos gráficos no próprio sistema. Os gráficos gerados buscaram demonstrar a escala quantitativamente, por meio percentuais, de acordo com os cálculos realizados pelo próprio sistema. Os gráficos que se seguem apresentam os seguintes valores apurados:

Gráfico 1 - Competências Técnica (Importância)

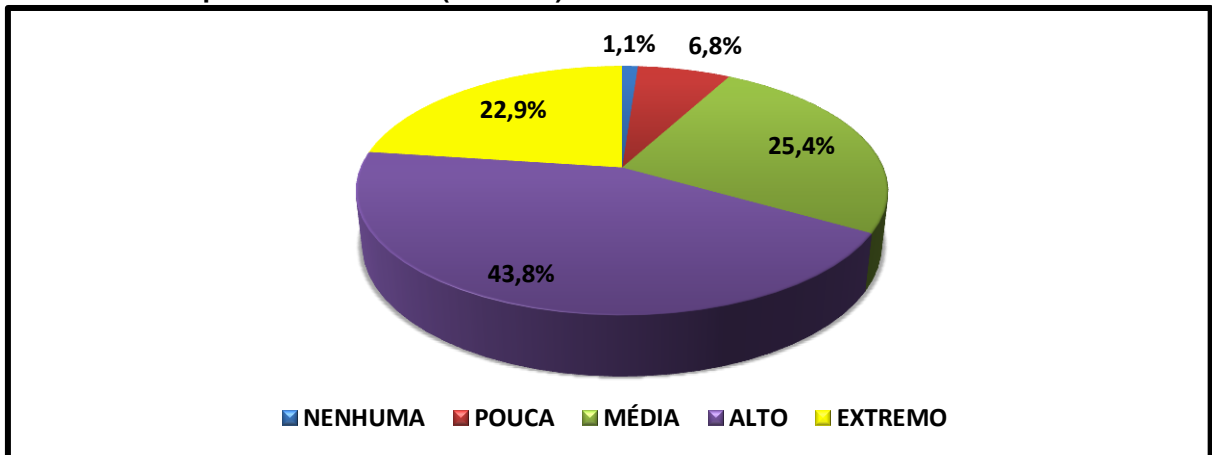


Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 1 apresenta os resultados de acordo com a **importância** que as **competências técnicas** têm para o pesquisado, no exercício da sua função. Os valores de respostas da pesquisa para os itens “alto” e “extremo”, totalizaram 91% do total; e para os demais itens 9%.

No Gráfico 2, os pesquisados avaliaram o **domínio** das **competências técnicas**, ou seja, a sua experiência e qualidade no desenvolvimento das competências no exercício do cargo, as quais ficaram acima de 69% dos que disseram possuir domínio “alto e extremo”.

Gráfico 2 - Competências Técnica (Domínio)

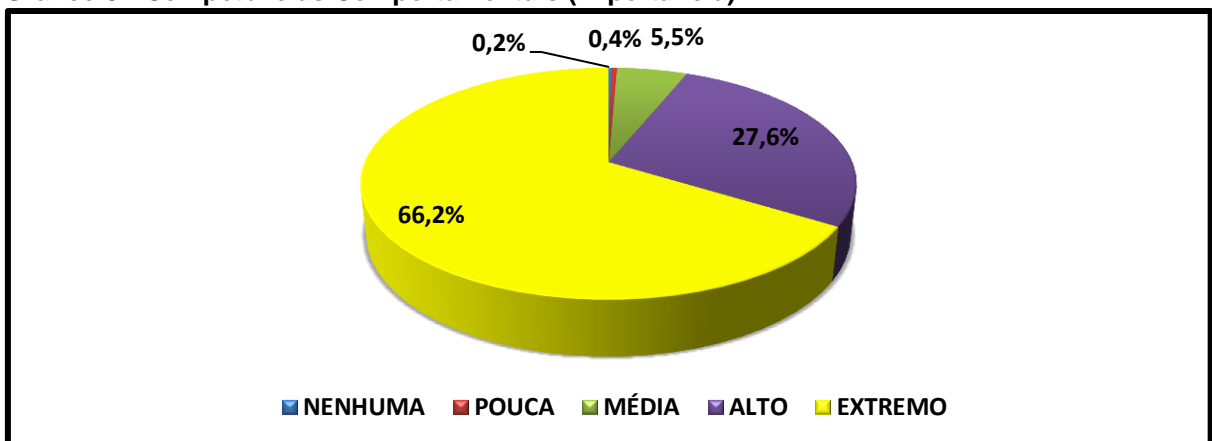


Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos Gráficos 1 e 2, levam à inferir que não há discrepâncias entre a importância e o domínio das competências técnicas que os pesquisados afirmaram possuir para o desempenho das funções. Portanto pode-se dizer que de uma forma geral os soldados pesquisados possuem a teoria (conhecimento) e a prática (habilidade) para a realização de suas atividades.

Nos Gráficos 3 e 4, analisou-se o quesito **importância** das **competências comportamentais**, que de acordo com o referencial teórico descrito, são as atitudes dos funcionários na execução do trabalho.

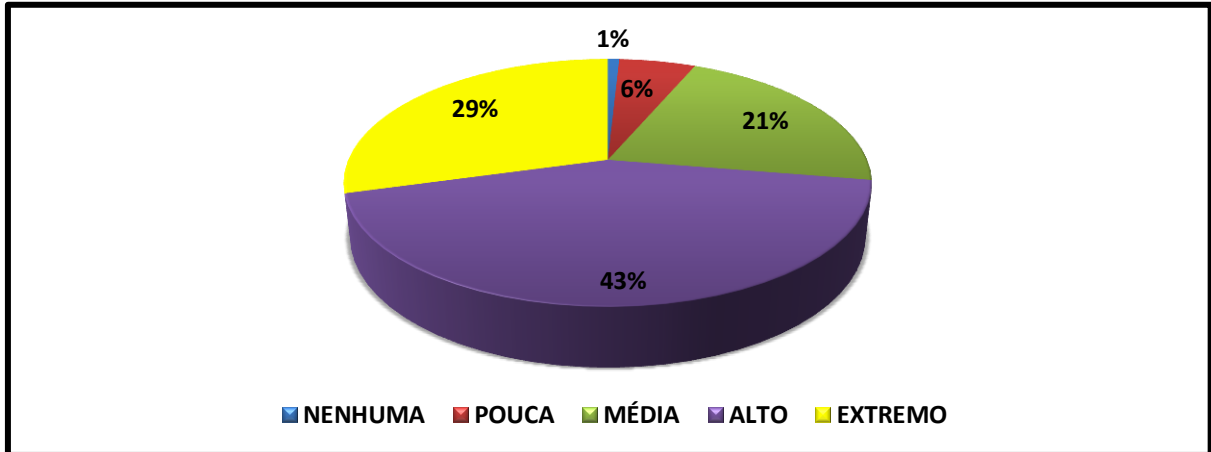
Gráfico 3 - Competências Comportamentais (Importância)



Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 3, 93,8% dos pesquisados afirmaram que as competências comportamentais são importantes no desenvolvimento de suas atividades.

Gráfico 4 - Competências Comportamentais (Domínio)



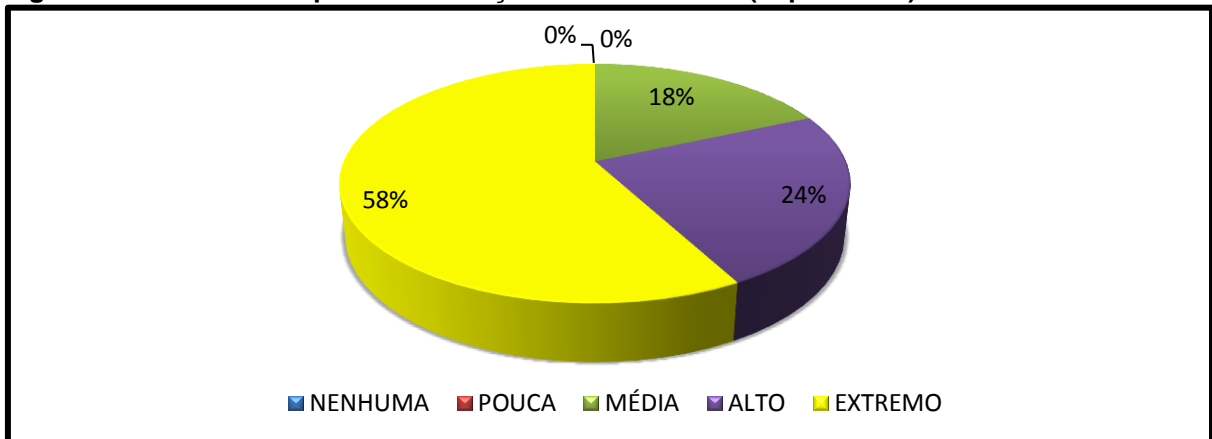
Fonte: Elaborado pelo autor

Já o Gráfico 4, 64% dos entrevistados consideram dominar as competências comportamentais na aplicação das suas atividades. Os Gráficos 3 e 4 demonstram que a maioria dos pesquisados consideram importante e dominam as competências comportamentais no exercício de suas atividades.

Após análise, da importância e do domínio das competências técnicas e comportamentais para o exercício das atividades dos soldados pesquisados, discutiu-se algumas competências que se destacaram na pesquisa.

Nos gráficos que se seguem, foram observados que algumas questões propostas apresentaram como respostas competências técnicas e comportamentais, com elevada importância e baixo domínio ou baixa importância e elevado domínio concluindo, portanto, para uma necessidade de (re) qualificação dos militares na respectiva competência apontada.

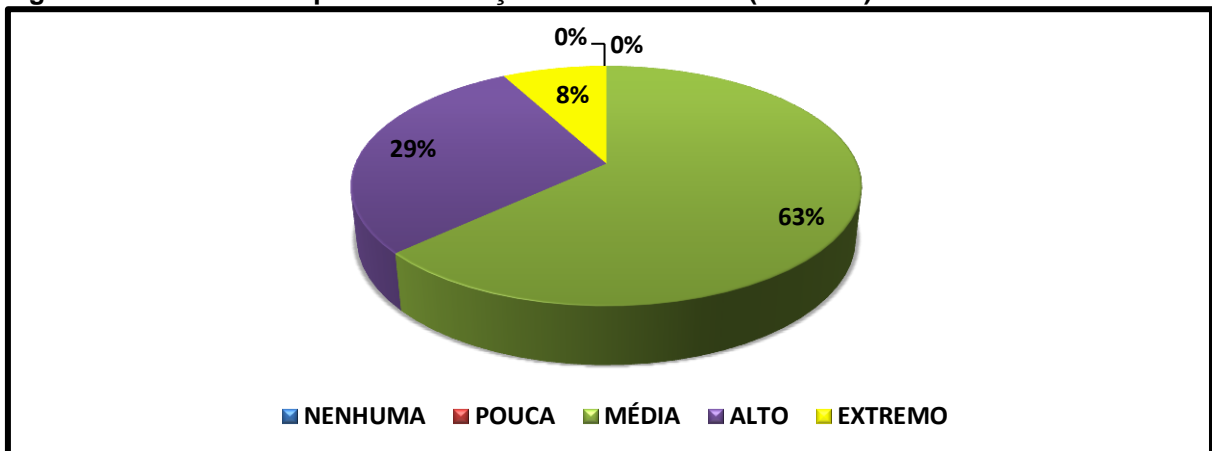
Gráfico 5 - Questão 1 - Ser capaz de agir demonstrando domínio sobre a legislação, normas e regulamentos internos aplicados à função e seus trâmites (Importância)



Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 5, o soldado foi indagado a respeito da importância da sua competência técnica no domínio das legislações, normas e regulamentos da Instituição, sendo que 82% responderam “alto” e “extremo”, possuir tais competências.

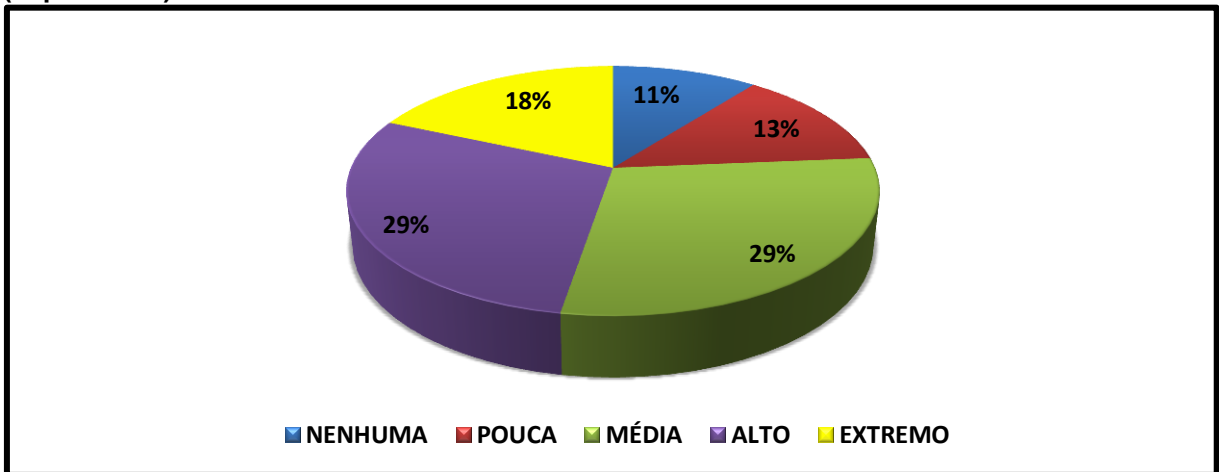
Gráfico 6 - Questão 1: Ser capaz de agir demonstrando domínio sobre a legislação, normas e regulamentos internos aplicados à função e seus trâmites (Domínio)



Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, no Gráfico 6, 63% dos pesquisados disseram que possui domínio “médio” do conhecimento técnico apresentado, levando-se a concluir que tais competências não estão sendo usadas satisfatoriamente, havendo a necessidade de reforçar a capacitação e qualificação dos soldados formandos em 2015 que atuam no 10º BPM.

Gráfico 7 - Questão 3: Atuar de acordo com a filosofia do policiamento comunitário (Importância)

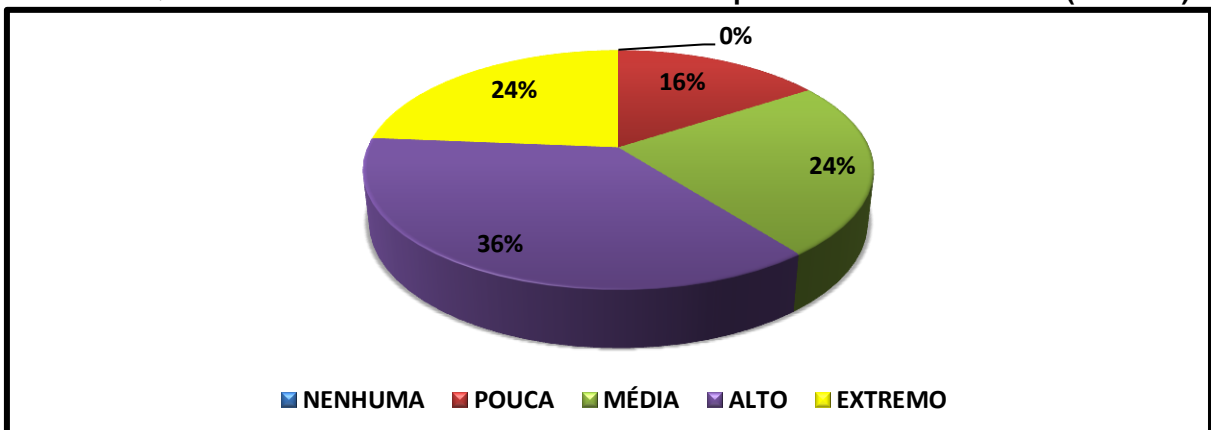


Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 7, os pesquisados foram arguidos da importância de atuar de acordo com a filosofia do policiamento comunitário, no resultado apresentado, 53% considera “média”, “pouca” e “nenhuma” importância, atuar com os fundamentos do policiamento comunitário no serviço de rua.

Tal resultado contradiz com o Gráfico 8, em que 60% dos entrevistados diz possuir domínio “alto” e extremo” do tema, ou seja, a competência conhecimento foi adquirida no curso de formação, porém os soldados não estão possuindo a habilidade suficiente para colocar em prática a filosofia do policiamento comunitário. Um dos objetivos estratégicos da Instituição é garantir a capacitação dos seus profissionais baseada no modelo comunitário-interativo de polícia, portanto, para garantir tal objetivo é necessário capacitar os soldados para melhor prestação dos serviços de segurança.

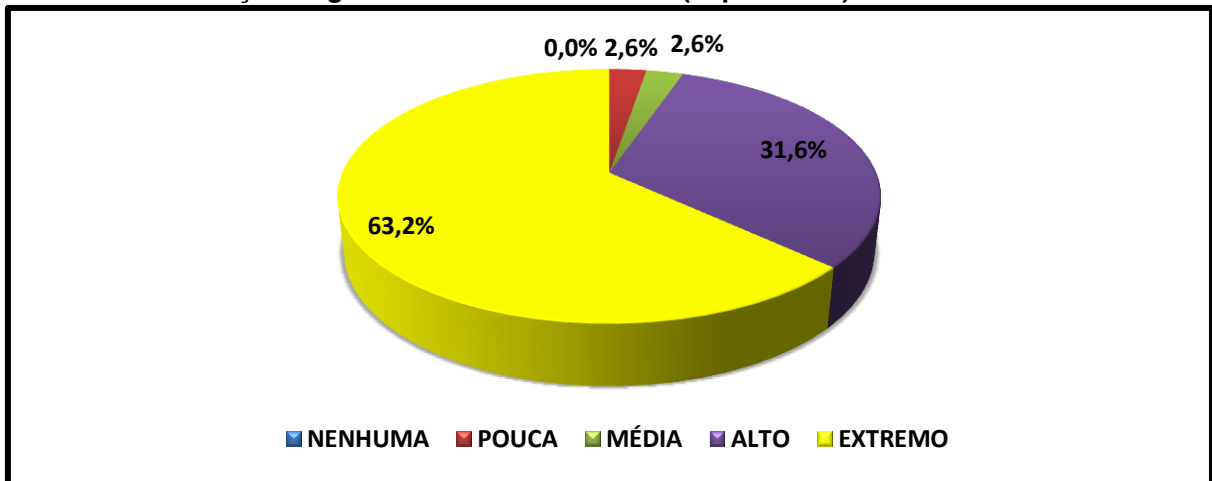
Gráfico 8 - Questão 3: Atuar de acordo com a filosofia do policiamento comunitário (Domínio)



Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 7, do Gráfico 9, referente a importância do soldado capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre metodologias e técnicas de resoluções e gerenciamento de conflitos, apresenta os seguintes resultados: importância “alta” e “extremo” totalizaram 94,8% e “médio”, “pouco” e nenhuma” totalizaram 5,2%. Portanto, a maioria absoluta considera importante tal questão.

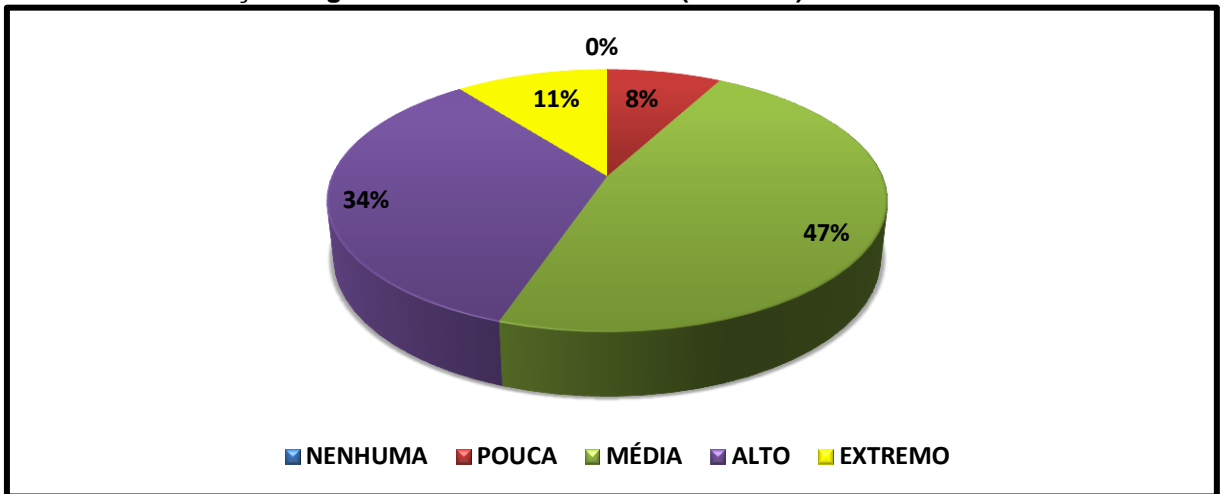
Gráfico 9 - Questão 7: Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre metodologias e técnicas de resoluções e gerenciamento de conflitos (Importância)



Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto ao analisarmos o domínio do soldado (Gráfico 10), relacionado a mesma questão do gráfico anterior, observamos que 55% dos entrevistados disseram que possuem conhecimento técnico “médio e pouco” do tema abordado. Pode-se concluir que, apesar dos pesquisados considerarem importante a questão proposta, não está plenamente desenvolvida as competências para o desempenho das atividades operacionais de gerenciamento de conflitos, pois o tempo todo o policial está mediando conflitos no exercício da sua função. Portanto, torna-se fundamental a necessidade de nova capacitação dos pesquisados no batalhão.

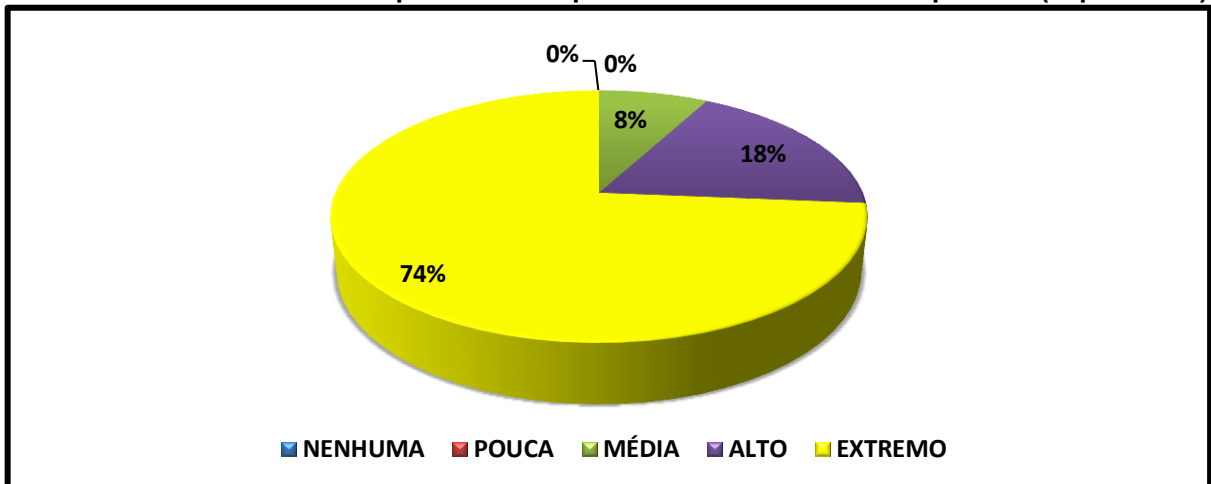
Gráfico 10 - Questão 7: Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre metodologias e técnicas de resoluções e gerenciamento de conflitos (Domínio)



Fonte: Elaborado pelo autor

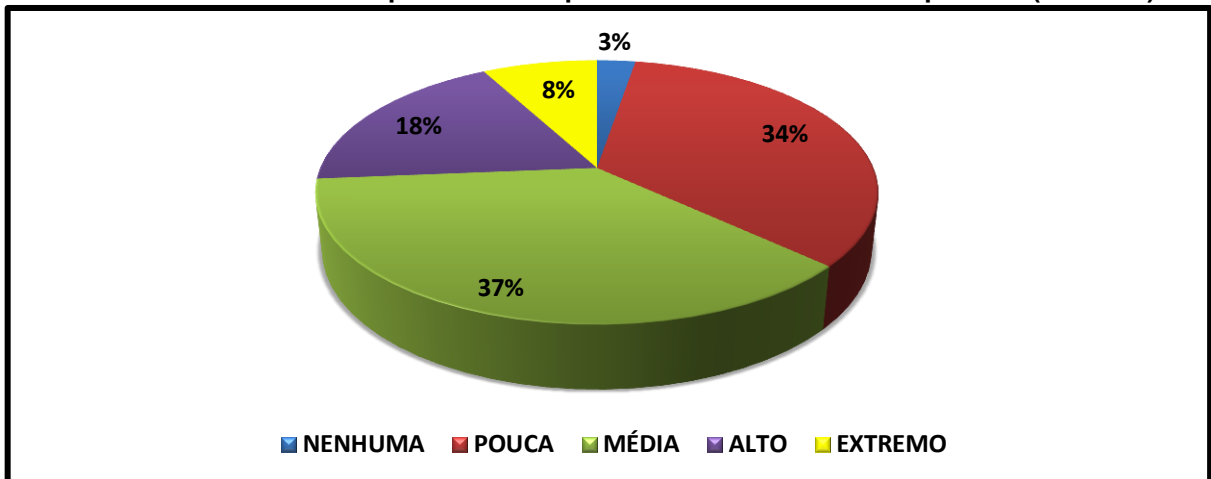
Nos Gráficos 11 e 12, questionou-se sobre a importância e domínio da capacidade de aplicar as técnicas de defesa pessoal. Os resultados apresentados pela maioria, 92%, consideram importantes as técnicas de defesa pessoal, entretanto 74% possui o domínio “médio”, “pouco” e “nenhuma”, da técnica de defesa pessoal. Inference-se, portanto, a necessidade de treinamento no desenvolvimento dessa competência.

Gráfico 11 - Questão 13: Ter capacidade de aplicar as técnicas de defesa pessoal (Importância)



Fonte: Elaborado pelo autor

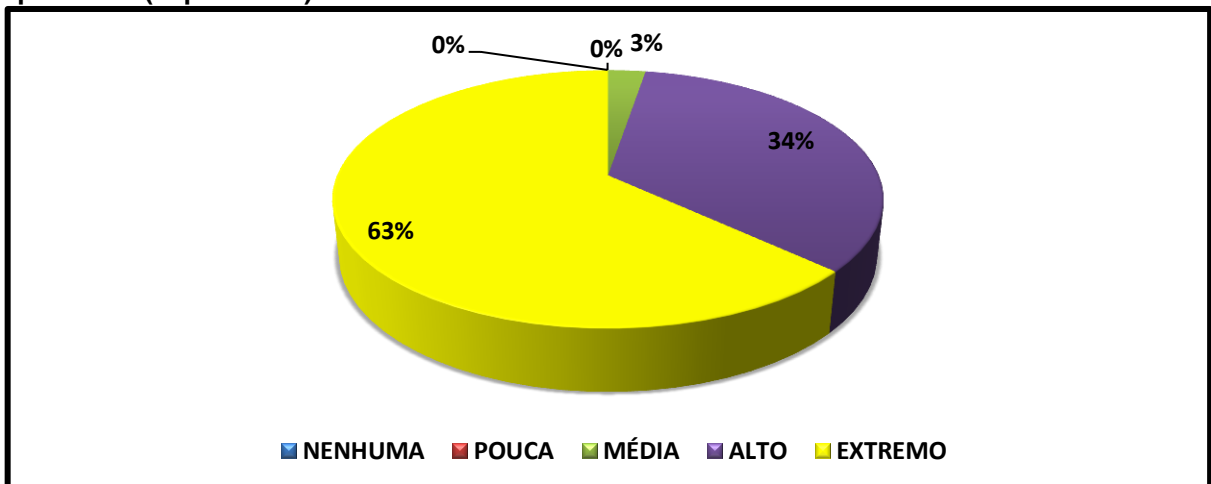
Gráfico 12 - Questão13: Ter capacidade de aplicar as técnicas de defesa pessoal (Domínio)



Fonte: Elaborado pelo autor

Uma das competências mais importantes do desempenho do conhecimento técnico, são os procedimentos de busca e apreensão da atividade operacional. Analisando a pesquisa realizada e de acordo com o Gráfico 13, 97% dos pesquisados disseram que é importante demonstrar conhecimento na aplicação da técnica de busca e apreensão.

Gráfico 13 - Questão 15: Demonstrar conhecimento sobre os procedimentos de busca e apreensão (Importância)

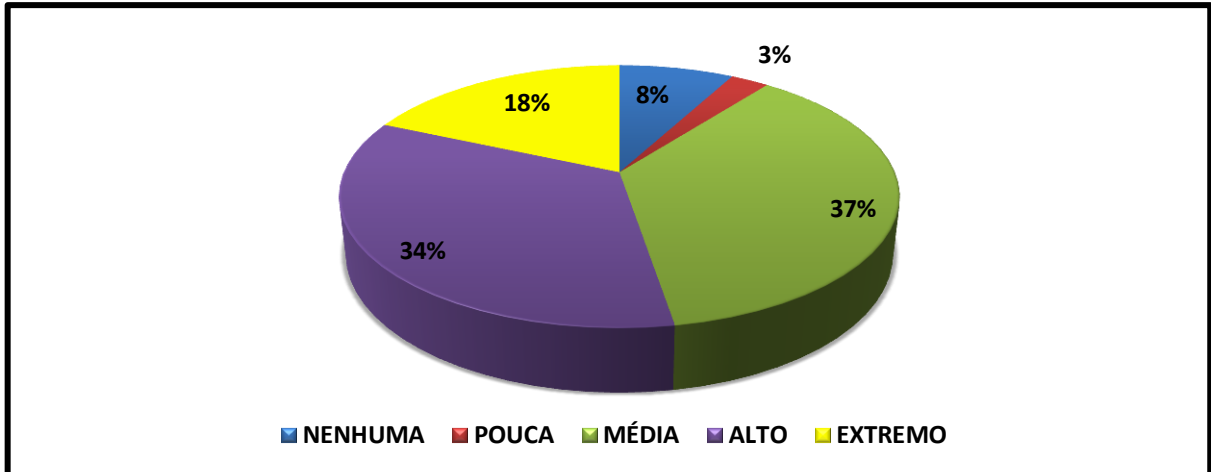


Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar do Gráfico 14, apresentar 52% de domínio nos conhecimentos dos procedimentos de busca e apreensão por parte dos soldados, destacamos que 48% revelam possuir de “média” a “nenhum” domínio da técnica, demonstrando ainda um elevado índice de militares que não possui o domínio necessário da técnica de busca e apreensão, atividade de fundamental importância no exercício das

atividades de policiamento. Portanto, a necessidade de atualizar a capacitação dos militares.

Gráfico 14 - Questão 15: Demonstrar conhecimento sobre os procedimentos de busca e apreensão (Domínio)



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, é importante destacar que as competências técnicas e comportamentais, identificadas na pesquisa, devem estar alinhadas à estratégia da organização, a fim de identificar as necessidades de desenvolvimento dos militares e da PMES para alcançar os resultados organizacionais proposto nos objetivos estratégicos.

6 CONSIDERAÇÕES

Gestão por competências é um modelo que pode gerar eficiência e eficácia à instituição que opta por implantá-la, aumentando a capacidade de desenvolver competências dos colaboradores em torno dos objetivos estratégicos da Corporação. O modelo pode incentivar a aprendizagem e inovações fundamentais em um ambiente global competitivo, tecnológico e de crescentes exigências na qualidade do serviço prestado à sociedade.

Nessa ótica, o mapeamento de competências descrito neste trabalho constitui uma ferramenta importante para gestão por competências, norteando e orientando o profissional de segurança pública no desenvolvimento de suas competências profissionais, e permitindo à organização identificar a lacuna de competências e planejar ações de desenvolvimento do seu efetivo, alinhadas aos objetivos institucionais.

O presente trabalho buscou analisar o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais exigidas no desempenho das atividades de policiamento ostensivo dos soldados egressos de curso de 2015, do 10º Batalhão.

Para atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa documental com a função de mapear as competências técnicas e comportamentais dos egressos, possibilitando identificar lacunas de competências dos profissionais no desenvolvimento de suas atividades de polícia.

O mapeamento das competências técnicas e comportamentais foi realizado usando como referência o Estudo Profissiográfico e Mapeamento de Competências da SENASP. Do Estudo, foram retiradas 35 competências e adaptadas para as atividades do soldado, objeto da pesquisa, para em seguida analisar a importância e domínio do desenvolvimento das competências no exercício do policiamento ostensivo.

Os objetivos específicos, inicialmente apresentados, foram alcançados na pesquisa de campo, onde foram apontados, os graus de importância e domínio das

competências, técnicas e comportamentais, na percepção dos próprios entrevistados. Tal enfoque apontou para a necessidade do gestor em planejar ações para treinamento e desenvolvimento dos militares da Instituição.

Analisando a importância das competências técnicas, observou-se que a média geral das respostas às questões propostas, incidiram mais nas opções “alta” e “extrema” importância, contudo, apenas uma questão desse grupo – “Atuar de acordo com a filosofia do policiamento comunitário”, os entrevistados optaram pelas opções entre “média” e “nenhuma” importância, contrapondo com o resultado da resposta da questão no quesito domínio, em que os soldados ficaram com as opções “alto” e “extremo” domínio, ou seja, apesar de possuírem conhecimento da filosofia de polícia comunitária, os militares não consideram o tema importante para as suas atividades, contradizendo com um dos objetivos estratégicos da Corporação.

Na análise da importância das competências comportamentais, o resultado da pesquisa mostrou que a maioria optou pelos indicadores “alta” e “extrema” importância, em que suas atitudes, como exemplo criatividade, liderança e iniciativa, trariam resultados na qualidade do serviço prestado.

Já a análise das competências técnicas, atribuídas ao domínio, observou-se que a média ficou com as opções “alto” e “extremo” domínio das competências, indicando que os pesquisados possuem a capacidade de aplicar os seus conhecimentos teóricos, com as habilidades necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Porém, dentre as questões propostas que relatam o domínio dessas técnicas, a ser capaz de agir demonstrando domínio sobre a legislação, normas e regulamentos internos aplicados à função e seus trâmites; ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre metodologias e técnicas de resoluções e gerenciamento de conflitos; e ter capacidade de aplicar as técnicas de defesa pessoal, apresentaram divergências da média geral das competências.

Das três perguntas acima, mais da metade do efetivo entrevistado escolheram entre as opções “média” e “nenhum” domínio, demonstrando que esses militares não possuem conhecimentos e habilidades suficientemente necessários naqueles quesitos, para desempenhar as funções na organização.

Por fim, foi possível demonstrar no trabalho que o modelo de gestão por competências permite ao gestor reduzir, ou pelo menos, amenizar o *gap* existente no desenvolvimento do profissional, usando ferramentas como o mapeamento apresentado neste trabalho.

O policial militar necessita de várias competências técnicas e comportamentais para o exercício de suas atividades com qualidade, segurança e alto nível de acerto. Tais competências são necessárias, principalmente em situações em que o militar é o único representante do Estado para intermediar um conflito, podendo em alguns casos resultar na prisão ou até na morte dos envolvidos e atendidos.

Este trabalho aponta ainda para a importância do investimento na capacitação continuada do profissional de segurança pública, resultando numa relação direta do desempenho e valorização profissional com a qualidade do serviço prestado à comunidade de Guarapari.

Este estudo não esgota o assunto, necessário se faz o aprofundamento dos estudos relacionados ao tema gestão por competências e suas ferramentas, no auxílio do cumprimento dos objetivos da instituição em atender a comunidade de forma eficaz, eficiente e responsável.

Para as possíveis pesquisas futuras, sugere-se a elaboração de estudo para construção de uma ementa curricular baseada no mapeamento das competências técnicas e comportamentais, para os novos soldados que ingressarem na corporação, contribuindo para a formação de um capital humano com domínio de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para atingir os objetivos estratégicos da PMES. Sugere-se também uma pesquisa com todos os soldados egressos do curso de formação de soldados de 2015, que atuam na atividade fim em todo o Estado, buscando avaliar o desenvolvimento das competências desses militares, identificando os *gap* e propondo desenvolvimento profissional para a carreira desses profissionais de segurança pública.

7 REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Leonardo Silveira. **Gestão por Competência no Setor Público**, 2015. 41 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Instituto A Vez Do Mestre, Universidade Candido Mendes. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53124.pdf>. Acesso em 24 ago. 2017.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35846/gestao-por-competencias--metodos-e-tecnicas-para-mapeamento-de-competencias>>. Acesso em 29 jul. 2017.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. 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. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol41-num1-2001/gestao-competencias-gestao-desempenho-tecnologias-distintas-ou-instrumentos-mesm>>. Acesso em 10 out. 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 5 ago. 2017.
- _____. Decreto nº 5707, 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, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em 03 ago. 2017.
- _____. Ministério da Justiça. **Estudo profissiográfico e mapeamento de competências**: Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública. Brasília, 2012. Disponível em: <<https://www.mpma.mp.br/arquivos/CAOPCEAP/Profissiografia.pdf>>. Acessado em: 25 jul. 2017.
- _____. _____. **Matriz curricular nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/central-de-conteudo/seguranca-publica/livros/matriz-curricular-nacional_versao-final_2014.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2017.
- CARBONE, P. P. et.al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**, 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. et. al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2001.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Constituição (1989). **Constituição [do] Estado do Espírito Santo 1989**. Vitória: Assembléia Legislativa, 1989. Disponível em: <http://www.al.es.gov.br/appdata/anexos_internet/downloads/c_est.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 553, de 29 de dezembro de 2009**. Vitória, 2009. Disponível em: <http://www.pm.es.gov.br/download/legislacao/leisestaduais/Lei_Complementar_533.pdf>. Acesso em 14 ago. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 667, de 28 de dezembro de 2012**. Vitória, 2012. Disponível em: <<http://www.conslegis.es.gov.br/>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

_____. Polícia Militar. **Batalhões da PMES**. Décimo Batalhão de Polícia Militar. Ano 2017. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/ome/default.aspx>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

_____. _____. **Edital nº 001 – CFSd/2014, 18 de julho de 2013**, Vitória, 2013, Disponível em: http://www.pm.es.gov.br/download/concurso/cfsd/2014/Edital_001_CFSd_2013_2014.pdf>. Acesso em 13 ago. 2017.

_____. _____. **Nossa história**. Ano 2017a. Disponível em: <<http://www.pm.es.gov.br/institucional/historia.aspx>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

_____. _____. **Plano Estratégico da PMES 2016-2019**. Vitória: Link Editoração, 2016.

FAIAD, Cristiane. et al. Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências nas Instituições de Segurança Pública. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, 32 (2), p. 388-403, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v32n2/v32n2a09.pdf>>. Acesso: 02 ago. 2017.

FARIA, M. de F. B; BRANDÃO, H. P. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03.pdf >. Acesso: 24 jun. 2017.

FLEURY, A; FLEURY M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> Acesso em: 21 maio 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HORNUNG, Hélio José; CAMARGO, Sandro Rogério. **Gestão de pessoas nos Batalhões e Companhias Independentes de Polícia Militar do Estado do**

Paraná. [s. d.]. Disponível em : < file:///C:/Users/PMES/Downloads/H%C3%A9lio%20Jos%C3%A9%20Hornung%20-%20Artigo.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2017.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 204 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. **Competências organizacionais:** um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa. Artigo - Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. [s.d.]. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715_Artigo%20Competencias%20Organizacionais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf>. Acesso em 13 maio. 2017.

MITCHELL, Luis Henrique Raja Gabaglia. **Gestão de Pessoas por Competências no Ambiente Aula Net.** Dissertação (Mestrado) - Programa de pós-graduação em Informática do Departamento de Informática da PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: < http://groupware.les.inf.puc-rio.br/public/papers/dissertacaoluis.pdf >. Acesso em 10 jan. 2017.

OSÓRIO, K. K. S. dos S. **Os desafios da gestão por competências:** uma possível contribuição para as organizações públicas. 2016. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Disponível em: < http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17115/DISSERTACAO%20KAREN%20OSORIO%20POS%20BANCA%202.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso: 05 ago. 2017.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 112 p.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Gestão de pessoas por competências:** um enfoque gerencial. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2009.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SILVA, A. F; LÓS D. E. S; LÓS D. R. S. **Web 2.0 e Pesquisa: Um Estudo do Google Docs em Métodos Quantitativos.** Disponível em: <http://www.pucrs.br/famat/viali/tic_literatura/artigos/outros/14626.pdf>. Acesso: 17 ago. 2017.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>. Acesso em: 08 ago. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Biblioteca Central.
Normalização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos. 2. ed.
Vitória: Ed. EDUFES, 2015.

_____. _____. **Normalização de referências: NBR 6023:2002.** 2. ed. Vitória: Ed.
EDUFES, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.**
10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO A – Competências Técnicas e Comportamentais - SENASP

QUADRO 6 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS ÀS POLÍCIAS CIVIS E MILITARES

6.1. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS ASSOCIADAS A CONHECIMENTOS
Ser capaz de agir demonstrando domínio sobre a legislação, normas e regimentos internos aplicados à função e seus trâmites.
Proceder ao encaminhamento de vítima para o juizado de pequenas causas, ao registrar ocorrência de crimes de menor potencial ofensivo
Ter a capacidade de interagir com Órgãos e integrantes do sistema judiciário, Penitenciário e de Defesa Social
Conhecer fundamentos de segurança de dignitários.
Ter conhecimento sobre procedimentos administrativos disciplinares
Atuar com conhecimentos sobre criminologia, vitimologia e sociologia da violência
Ser capaz de arrolar testemunhas e elementos informativos (CPP) para o flagrante
Atuar demonstrando conhecer o organograma e funcionamento das Polícias, bem como o funcionamento da Justiça
Ao entrevistar partes envolvidas (vítimas, autores, testemunhas, suspeitos, informantes, dentre outros) ou presos, identificar a natureza da infração penal transgredida
Ser capaz de respeitar os direitos humanos e cidadania na atuação profissional
Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre relações humanas e noções de psicologia
Atuar demonstrando conhecimento sobre sociologia, história, folclore ou costumes da localidade ao interagir com a Comunidade
Atuar de acordo com a filosofia do policiamento comunitário
Atuar demonstrando noções de mecânica e de física, quando necessário
6.2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS ASSOCIADAS AO COTIDIANO INSTITUCIONAL
Ter a capacidade de zelar pela manutenção e guarda dos bens, equipamentos e demais materiais sob sua responsabilidade
Capacidade de zelar pela boa imagem própria e da instituição
6.3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS ASSOCIADAS A ATIVIDADES OPERACIONAIS
Demonstrar conhecimento sobre técnicas e procedimentos de preservação da ordem pública
Ter a capacidade de utilizar a experiência pessoal e profissional ao planejar ações, seguindo normas, doutrinas e legislações pertinentes à segurança pública
Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre metodologias e técnicas de resoluções e gerenciamento de conflitos
Capacidade de identificar situações de risco e antever sua ocorrência

Ter a capacidade de avaliar o grau de risco da missão, considerando sua finalidade, objetivos e periculosidade
Demonstrar domínio das técnicas de abordagem
Demonstrar domínio no uso de armamentos e equipamentos utilizados pela Instituição
Ser capaz de atuar de acordo com o uso diferenciado da força
Ser capaz de atuar com segurança em locais com índice elevado de violência e criminalidade, demonstrando conhecimento da situação
Ser capaz de respeitar e adotar os procedimentos de segurança no desempenho das tarefas inerentes ao cargo
Ter capacidade de agir utilizando equipamentos de proteção individual
Ter capacidade de aplicar as técnicas de defesa pessoal (treinamento continuado)
Capacidade de demonstrar condicionamento físico no desempenho das tarefas do cargo
Demonstrar conhecimentos sobre técnicas de operações especiais (fundamentos)
Capacidade de manter-se visível, quando necessário (ação de presença, estar em local que facilite que as pessoas o vejam)
Ser capaz de identificar vítimas e suspeitos em potencial
Ser capaz de interagir e orientar vítimas de ocorrências, vítimas potenciais ou pessoas fragilizadas
Ao fazer a escolta de presos, agir demonstrando conhecimento das normas de abordagem, procedimentos e técnica de condução e legislações pertinentes (ex.: ECA)
Agir demonstrando conhecimento sobre a área geográfica de atuação (rotas de fugas, itinerários, densidades demográficas, geografia do local, dentre outros)
Demonstrar conhecimento sobre escolta, acompanhamento e cerco policial em diversas situações
Demonstrar conhecimento sobre os procedimentos de busca e apreensão
Ter conhecimentos sobre vistoria e cadastro de veículos
Ser capaz de preservar o local do crime
Demonstrar conhecimento básico sobre diversos tipos de perícia
Ter capacidade para agir demonstrando conhecimento sobre o perfil e <i>modus operandi</i> do criminoso
Ser capaz de conduzir os diferentes envolvidos à delegacia
6.3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS ASSOCIADAS A ATIVIDADES OPERACIONAIS
Ter capacidade de coletar/analisar dados isolados, transformando-os rapidamente em informações úteis, segundo o contexto de atuação e a finalidade
Ser capaz de gerenciar dados relativos à segurança pública (por exemplo, dados de geoprocessamento, mapas e boletins de ocorrência, dentre outros)
Aplicar conhecimentos de informática ao realizar as tarefas inerentes ao cargo
Capacidade de utilizar sistemas de segurança da informação ao desempenhar uma ação

Ser capaz de fazer contato com outros tipos de policiamento para planejar operações integradas
Atuar demonstrando conhecimentos sobre primeiros-socorros
6.4. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS ASSOCIADAS A PROCEDIMENTOS DOCUMENTAIS
Demonstrar conhecimento sobre técnicas e procedimentos de preservação da ordem pública
Ser capaz de redigir documentos de maneira clara, respeitando os padrões da norma culta e as técnicas de redação oficial da Língua Portuguesa
Demonstrar conhecimento sobre a forma de preenchimento e finalidade dos documentos utilizados
Ser capaz de relatar os fatos de forma clara, coesa e coerente à autoridade
6.5. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS ASSOCIADAS A CONDUÇÃO POLICIAL DE VEÍCULOS
Demonstrar domínio sobre técnicas de direção defensiva
Demonstrar domínio no uso operacional de veículos da instituição
Ao dirigir viaturas demonstrar conhecimentos sobre as principais vias de acesso e trânsito da cidade
6.6. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS ASSOCIADAS À COMUNICAÇÃO
Ter capacidade de repassar conhecimentos e informações para a equipe, quando necessário
Ser capaz de utilizar equipamentos e meios de comunicação (rádio, internet, telefone e fax, dentre outros)
Capacidade de ouvir atentamente e compreender
6.7. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS ASSOCIADAS À CAPACIDADE COGNITIVA E À GESTÃO
Capacidade de visão sistêmica (ter compreensão do todo em uma determinada situação; ser capaz de combinar partes coordenadas entre si e que formam um conjunto)
Capacidade de raciocínio espacial (visualizar a posição, organização e modificação de um objeto no espaço)
Capacidade de raciocínio abstrato (estabelecer relações em situações novas para as quais se possui pouco conhecimento previamente aprendido)
Capacidade de raciocínio numérico (compreender e manejar sistemas numéricos, realizando operações matemáticas com exatidão)
Capacidade de raciocínio mecânico (compreender princípios de funcionamento de mecanismos simples ou complexos e para manipular ou consertar estes mecanismos)
Ter raciocínio lógico (saber resolver problemas com objetividade, coerência e rapidez)

Capacidade de raciocínio verbal (expressar-se com facilidade, ter fluência verbal e escrita)
Ter raciocínio dedutivo (saber raciocinar por dedução)
Capacidade de atenção concentrada (manter a atenção focada apenas em uma atividade, não permitindo que algo externo interfira)
Capacidade de atenção difusa (manter a concentração em uma dada atividade, ao mesmo tempo em que está atento ao que está acontecendo em sua volta)
Capacidade de memória visual, fisionômica e/ou auditiva (recordar informações, dados, fatos, conhecimentos percebidos e fisionomia de pessoas, mantendo a lembrança de qualquer coisa ou de alguém)
Capacidade de observação (reparar ou perceber características ou aspectos que ocorrem com as pessoas, situações, fatos, objetos ou local/ambiente)
Capacidade de objetividade (saber ser direto e preciso; manter o foco na tarefa, ser conciso)
Capacidade de agir com rapidez de raciocínio
Capacidade de agir com celeridade (agir com rapidez e perspicácia)
Acuidade visual (boa visão, diferenciar detalhes)
Capacidade de análise e síntese
Capacidade de persuasão e argumentação (poder de convencimento, capacidade de argumentar e contra argumentar)
Capacidade de adaptação a imprevistos

QUADRO 7 - COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS COMUNS ÀS POLÍCIAS CIVIS E MILITARES

Agir com orientação para resultados
Capacidade de visão estratégica
Capacidade de discernimento
Capacidade de agir proativamente
Capacidade de agir com persistência e determinação, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho
Capacidade de resistência à frustração (capacidade de enfrentamento a situações de adversidade)
Capacidade de manter sigilo
Capacidade de agir com imparcialidade (agir com neutralidade e impessoalidade)
Capacidade de agir com paciência
Capacidade de trabalhar em equipe
Capacidade de agir com flexibilidade
Capacidade de disciplina
Capacidade de agir com humildade
Capacidade de ter controle emocional
Capacidade de agir com ética e profissionalismo
Capacidade de agir com dinamismo
Capacidade de agir com criatividade e inovação
Demonstrar agressividade adequada à profissão (capacidade de pronta reação)

Capacidade de negociação
Capacidade de reagir e enfrentar situações de risco, com prudência e coragem
Capacidade de agir com deferência
Capacidade de agir com assertividade
Capacidade de agir com versatilidade
Ter manejo de estresse (saber controlar-se em situações difíceis/estressantes)
Ter abertura para mudanças no uso de novas tecnologias relacionadas ao trabalho
Ser capaz de agir com bom senso
Capacidade de agir com empatia
Ter capacidade de manter respeito à hierarquia da Instituição
Capacidade de comunicação
Ser cordial (educado)
Ser capaz de agir demonstrando controle da ansiedade
Ser capaz de agir com preocupação com a própria segurança
Ser capaz de agir com preocupação com a segurança de sua família
Capacidade de agir com senso crítico
Capacidade de agir com discrição
Ser capaz de separar a vida profissional da vida pessoal
Agir com eficiência no desempenho das atividades
Ao realizar as tarefas do cargo, analisar o trabalho e os resultados alcançados de forma crítica e criteriosa
Capacidade de manter bom relacionamento interpessoal
Capacidade de agir com responsabilidade
Ser capaz de se relacionar com o público
Ser capaz de atender prontamente aos chamados
Capacidade de ser assíduo e pontual
Capacidade de agir com urbanidade (agir com civilidade, ser polido e cortês ao desempenhar suas atribuições)
Capacidade de agir com zelo
Capacidade de organização
Capacidade de manter-se motivado (capacidade de encontrar forças em si mesmo e entusiasmo mesmo diante dos desafios)
Capacidade de tomada de decisão
Ser capaz de trabalhar de forma interdisciplinar

Fonte: Estudo Profissiográfico e Mapeamento de Competências (BRASIL, 2012)

APÊNDICE A - Autorização para realização da pesquisa



ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
POLÍCIA MILITAR
COMANDO DE POLÍCIA OSTENSIVO METROPOLITANO
10º BPM

CI / PMES / 10º BPM / SNº / 2017

Em: 07/08/2017

Autorizo

Guarapari/ES, 07 de agosto de 2017.

Sr Comandante,

Wellington Barbosa Pessanha – TC PM
Comandante do 10º BPM

Considerando que este signatário está realizando o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo;

Considerando que para a obtenção do título de especialização em Gestão Policial Militar e Segurança Pública é necessária a apresentação de uma monografia;

Considerando que um dos meios para a elaboração do trabalho é a pesquisa de campo com objetivo de estudar determinada população;

Solicito a Vossa Senhoria autorização para a realização de uma pesquisa de campo com os egressos do curso de formação de soldados 2015, que atuam nesta Unidade Operacional, totalizando 62 militares.

Nestes termos, peço deferimento.

Respeitosamente,

HERBETHY BASTOS BARBOZA - CAP PM

HERBETHY B. Barboza
 CAP PM RG 18714-7

**Ao Senhor
WELINGTON BARBOSA PESSANHA – TEN CEL PM
COMANDANTE DO 10º BPM
GUARAPARI/ES**

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Caro militar,

Estou elaborando uma monografia como requisito parcial para a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO).

Para mim é importante ouvir a sua opinião sobre as competências adquiridas e aplicadas na atividade fim no batalhão.

A pesquisa é composta por questões objetivas havendo duas opções obrigatórias em cada questão. OBS: RESPONDER O FORMULÁRIO APENAS UMA VEZ.

A 1ª linha IMPORTÂNCIA, indica o quanto a competência(conhecimento, atitude e habilidade) é relevante para o exercício do seu cargo.

Já a 2ª linha DOMÍNIO, avalia sua própria experiência na aplicação da competência.

ESCALA DE RESPOSTAS

IMPORTÂNCIA

- 1 = Nenhuma (competência irrelevante)
- 2 = Pouca
- 3 = Média
- 4 = Alta (competência necessária)
- 5 = Extrema (competência imprescindível)

DOMÍNIO

- 1 = Nenhuma (não possuo a competência)
- 2 = Pouco
- 3 = Médio
- 4 = Alta (posso a competência)
- 5 = Extrema (posso excelência na competência)

Desde já agradeço a sua colaboração.

Cap Herbethy

* Marcar apenas uma oval por linha (Obrigatório)

1. Ser capaz de agir demonstrando domínio sobre a legislação, normas e regulamentos internos aplicados à função e seus trâmites.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Ser capaz de respeitar os direitos humanos e cidadania na atuação profissional

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Atuar de acordo com a filosofia do policiamento comunitário

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Ter a capacidade de zelar pela manutenção e guarda dos bens, equipamentos e demais materiais sob sua responsabilidade.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Capacidade de zelar pela boa imagem própria e da instituição

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Demonstrar conhecimento sobre técnicas e procedimentos de preservação da ordem pública.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre metodologias e técnicas de resoluções e gerenciamento de conflitos.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Demonstrar domínio das técnicas de abordagem.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
--	---------	-------	-------	------	---------

IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Demonstrar domínio no uso de armamentos e equipamentos utilizados pela Instituição.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ser capaz de atuar de acordo com o uso diferenciado da força e técnicas de tiro policial.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ser capaz de respeitar e adotar os procedimentos de segurança no desempenho das tarefas inerentes ao cargo.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ter capacidade de agir utilizando equipamentos de proteção individual.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ter capacidade de aplicar as técnicas de defesa pessoal.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Capacidade de manter-se visível, quando necessário (ação de presença, estar em local que facilite que as pessoas o vejam).

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Demonstrar conhecimento sobre os procedimentos de busca e apreensão.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Ser capaz de preservar o local do crime.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Ser capaz de redigir documentos respeitando os padrões da norma culta e as técnicas de redação oficial da Língua Portuguesa de forma clara, coesa e coerente à autoridade.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Demonstrar domínio no uso operacional de veículos da instituição

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Ser capaz de utilizar equipamentos e meios de comunicação (rádio, internet, telefone e fax, dentre outros), disponibilizados pela Instituição.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Capacidade de raciocínio verbal (expressar-se com facilidade, ter fluência verbal e escrita).

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Capacidade de memória visual, fisionômica e/ou auditiva (recordar informações, dados, fatos, conhecimentos percebidos e fisionomia de pessoas, mantendo a lembrança de qualquer coisa ou de alguém).

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Capacidade de análise e síntese.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Capacidade de persuasão e argumentação (poder de convencimento, capacidade de argumentar e contra-argumentar).

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Capacidade de agir proativamente.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Capacidade de agir com persistência e determinação, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Capacidade de agir com imparcialidade (agir com neutralidade e impessoalidade).

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Capacidade de trabalhar em equipe.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Capacidade de ter controle emocional.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Capacidade de agir com ética e profissionalismo.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Capacidade de reagir e enfrentar situações de risco, com prudência e coragem.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Ter capacidade de manter respeito à hierarquia e a disciplina da Instituição.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alto	Extremo
--	---------	-------	-------	------	---------

IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Agir com eficiência no desempenho das atividades.

Nenhuma Pouca Média Alto Extremo

IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Capacidade de manter bom relacionamento interpessoal.

Nenhuma Pouca Média Alto Extremo

IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Ser capaz de se relacionar com o público.

Nenhuma Pouca Média Alto Extremo

IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Capacidade de ser assíduo e pontual.

Nenhuma Pouca Média Alto Extremo

IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOMÍNIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>