



JÚLIO ANDRÉ KASPER DA SILVA

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DE RONDÔNIA SOBRE A QUALIFICAÇÃO/CAPACITAÇÃO NA ÁREA DA GESTÃO INSTITUCIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Planejamento Estratégico na Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.

Orientadora: Prof^a. Ma. Lady Day Pereira de Souza

Porto Velho, RO
2021

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DE RONDÔNIA SOBRE A QUALIFICAÇÃO/CAPACITAÇÃO NA ÁREA DA GESTÃO INSTITUCIONAL

JÚLIO ANDRÉ KASPER DA SILVA¹; LADY DAY PEREIRA DE SOUZA²

RESUMO

Os servidores que atualmente laboram nas atividades administrativas são os mesmos que passaram por Curso de Formação na Academia de Polícia Civil, que, por ter como foco principal a capacitação para atuação na atividade de polícia judiciária (atividade-fim), não fornece o devido subsídio para o exercício de atividades relativas à gestão de unidades (atividade-meio). Desta forma, o objetivo da pesquisa é conhecer a percepção dos participantes sobre a importância da qualificação/capacitação na área de Gestão Pública para aprimorar as competências individuais dos gestores em suas práticas cotidianas. Para tanto, nesta pesquisa qualitativa básica aplicou-se, por meio de formulário do Google, um questionário *survey* com perguntas objetivas e escala de medida *likert* que permite coletar o posicionamento qualitativo do respondente. A ausência de capacitação reflete nos serviços prestados ao cidadão e traz, na maioria das vezes, insatisfações. A pesquisa evidenciou a visível inexistência de processos e planejamentos para formação/qualificação/capacitação profissional continuada a todas as carreiras, e não apenas para quem exerce a função de gestor. Os pontos apresentados confirmam as dificuldades, limitações e desejos por qualificações/capacitações continuadas voltadas as dinâmicas institucionais. Por fim, o estudo evidencia a importância da qualificação/capacitação para gestores pertencentes ao quadro da Polícia Civil do Estado de Rondônia.

Palavras-chave: Segurança Pública. Polícia Judiciária. Educação continuada.

¹ Aluno da Pós-Graduação em Planejamento Estratégico na Gestão Pública – IFRO Campus Porto Velho/ZONA NORTE. kasper.julio@gmail.com

² Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Campus Porto Velho/ZONA NORTE. lady.souza@ifro.edu.br

FICHA CATALOGRÁFICA
IFRO - CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE

S586p Silva, Júlio André Kasper da

A percepção dos gestores da Polícia Civil de Rondônia sobre a qualificação/capacitação na área da gestão institucional / Júlio André Kasper da Silva. -- Porto Velho, Rondônia, 2021.

37 f.: il.

Orientadora: Prof^a. Ma. Lady Day Pereira de Souza

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu em Planejamento Estratégico na Gestão Pública)

1. Segurança Pública. 2. Polícia Judiciária. 3. Educação continuada. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. II. Título.

CDD: 363.2

Bibliotecária Responsável: Marlene Fouz da Silva CRB11/946

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DE RONDÔNIA SOBRE A QUALIFICAÇÃO/CAPACITAÇÃO NA ÁREA DA GESTÃO INSTITUCIONAL

JÚLIO ANDRÉ KASPER DA SILVA¹; LADY DAY PEREIRA DE SOUZA²

RESUMO

Os servidores que atualmente laboram nas atividades administrativas são os mesmos que passaram por Curso de Formação na Academia de Polícia Civil, que, por ter como foco principal a capacitação para atuação na atividade de polícia judiciária (atividade-fim), não fornece o devido subsídio para o exercício de atividades relativas à gestão de unidades (atividade-meio). Desta forma, o objetivo da pesquisa é conhecer a percepção dos participantes sobre a importância da qualificação/capacitação na área de Gestão Pública para aprimorar as competências individuais dos gestores em suas práticas cotidianas. Para tanto, nesta pesquisa qualitativa básica aplicou-se, por meio de formulário do Google, um questionário *survey* com perguntas objetivas e escala de medida *likert* que permite coletar o posicionamento qualitativo do respondente. A ausência de capacitação reflete nos serviços prestados ao cidadão e traz, na maioria das vezes, insatisfações. A pesquisa evidenciou a visível inexistência de processos e planejamentos para formação/qualificação/capacitação profissional continuada a todas as carreiras, e não apenas para quem exerce a função de gestor. Os pontos apresentados confirmam as dificuldades, limitações e desejos por qualificações/capacitações continuadas voltadas as dinâmicas institucionais. Por fim, o estudo evidencia a importância da qualificação/capacitação para gestores pertencentes ao quadro da Polícia Civil do Estado de Rondônia.

Palavras-chave: Segurança Pública. Polícia Judiciária. Educação continuada.

INTRODUÇÃO

Na Polícia Civil do Estado de Rondônia (PC/RO), pode-se observar diversas dificuldades enfrentadas como: as más condições prediais das unidades policiais; o efetivo insuficiente para suprir as Delegacias de Polícia; a falta de investimentos em equipamentos e tecnologias para desburocratização dos procedimentos nos diversos níveis da administração (nível estratégico, nível tático e nível operacional). Todas essas dificuldades trazem à tona alguns questionamentos como: por que tais fatores persistem? Qual o grau de atuação e comprometimento do alto grau de comando e demais servidores? Sendo assim, é necessário verificar as principais questões que afetam a atuação empregada na polícia.

Atualmente, as unidades de polícia da capital e do interior são gerenciadas por Delegados de Polícia, com exceção do Instituto de Identificação Civil e Criminal – IICC, que é dirigido por um Perito Papiloscopista, Instituto Médico Legal – IML, que é

¹ Aluno da Pós-Graduação em Planejamento Estratégico na Gestão Pública – IFRO Campus Porto Velho/ZONA NORTE. kasper.julio@gmail.com

² Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Campus Porto Velho/ZONA NORTE. lady.souza@ifro.edu.br

dirigido por um Médico Legista, Divisão de Projetos e Captação de Recursos, dirigida por um Perito Papiloscopista, Divisão de Recursos Humanos, que é dirigida por uma Agente de Polícia, e o Fundo Especial de Reequipamento Policial – FUNRESPOL, coordenado por um Agente de Polícia.

Esses profissionais receberam capacitação no Curso de Formação durante a Academia de Polícia Civil, no qual, predominantemente, se prioriza a preparação do Policial Civil para sua atividade-fim (investigativa, operacional, técnica-pericial). Em 2017, foi contemplada na Grade Curricular específica para o curso de formação de Delegados de Polícia a disciplina de Gestão Pública, com carga-horária de 12 horas (RONDÔNIA, 2017).

Desde o ano de 2015, a Polícia Civil conta com autonomia administrativa e financeira, o que significa dizer que realiza de forma independente o planejamento do seu orçamento, gere seus recursos humanos e suas fontes de recursos (RONDÔNIA, 2015). Outro questionamento relevante para o presente estudo é a respeito das medidas que podem ser tomadas a fim de propiciar a inovação em gestão de forma a impactar positivamente a melhoria das condições de trabalho dos servidores e a prestação de serviços à sociedade.

Percebe-se que a ausência da capacitação em Gestão Pública influencia negativamente em fatores associados à gestão da instituição e, consequentemente, no nível de comprometimento e compreensão dos servidores quanto à relevância dessa competência gerencial. De Lira (2007) contribui com essa ideia quando afirma que poucos servidores procuram investir em capacitação profissional.

A capacitação continuada na PC/RO deve ser dirigida a várias questões relacionadas com a prestação de serviços policiais e deve buscar a organização e excelência nos serviços públicos. Conforme De Lira (2007) o gestor precisa entender que investir em capacitação não se constitui em despesa desnecessária e sim investimento para a melhoria dos serviços do setor público.

Desta forma, a capacitação deve ser pensada para melhorar a qualidade e o nível das investigações policiais, especialmente para melhorar o nível técnico dos profissionais da PC/RO. Para tanto, esta pesquisa aborda o seguinte problema: o estabelecimento de uma política institucional voltada ao aprimoramento técnico contínuo (qualificação/capacitação) na área de Gestão Pública contribuirá com o progresso e o sucesso institucional?

O objetivo central da pesquisa é conhecer a percepção dos participantes sobre a importância da qualificação/capacitação na área de Gestão Pública para aprimorar as competências individuais dos gestores em suas práticas cotidianas.

Como objetivos específicos foram propostos: identificar o perfil dos servidores que ocupam cargos de chefia nas unidades policiais: faixa etária, gênero, grau de escolaridade e área de formação; identificar as informações de qualificação/capacitação na PC/RO; analisar a percepção dos gestores sobre a necessidade de qualificações/capacitações específicas em Gestão Pública; descrever o planejamento existente e as expectativas de qualificação/capacitação por parte dos gestores; sugerir possíveis soluções a curto, médio e longo prazo para minimização da problemática gerencial das unidades policiais.

Considerando que a qualificação/capacitação profissional nas áreas de Gestão Pública pode gerar uma nova perspectiva de forma a contribuir com a melhora na prestação dos serviços internos e externos, o estudo em questão analisou a importância da qualificação/capacitação continuada dos gestores que atuam nas unidades da PC/RO, pois conforme afirmação de Ahrens (2017) servidores públicos tem a obrigação de prezar pela qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, o presente estudo se torna relevante por trazer uma abordagem sob o aspecto da Gestão Pública no âmbito da PC/RO. Dessa forma, pode auxiliar no diagnóstico institucional e na busca de medidas que promovam o movimento em direção a um maior envolvimento de todas as pessoas associadas à instituição, de maneira a viabilizar a evolução e modernização institucional e melhorar a prestação de serviços à sociedade.

1. CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO – ASPECTOS GERAIS

Segundo a Lei 8.112/1990, o servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público. Este, por sua vez, conforme preconiza o art. 37, inciso II (Emenda da CF/88) dependerá da aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei (BRASIL, 1988; BRASIL, 1990). Sendo assim, percebe-se que o servidor público não necessariamente terá a formação/capacitação/qualificação técnica para exercer funções que diferem daquelas específicas ao cargo em que concorreram.

Neste contexto, a capacitação/qualificação dos servidores públicos é de extrema importância, já que nos últimos anos as mudanças têm exigido do servidor um serviço

público de qualidade e economicidade (DA SILVA SÁ, 2006; GODOY, 2014). Ainda, segundo Godoy (2014), não existe a possibilidade de desassociação da competência do servidor público com o alcance dos objetivos das instituições públicas.

Nesse cenário, a capacitação/qualificação deve ser oferecida ao servidor de forma que ele possa desenvolver habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas no cargo que ocupa, a fim de modificar seus antigos hábitos, desenvolver novas atitudes e aprimorar seu conhecimento, tornando-se melhor naquilo que faz (GIL, 2001; CHIAVENATO, 2014).

Na concepção de Gil (2001, p. 121), o treinamento é “o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização”. O dia a dia dos gestores das unidades da PC/RO cria oportunidades de aprendizado, porém a capacitação deve ser uma das principais preocupações de uma instituição que tem como finalidade a prestação de um serviço de qualidade interno e externo (DA SILVA SÁ, 2006). Oliveira e Sousa (2017), citando Mecone (2015), preconizam que a capacitação é importante, que ela é o diferencial de sucesso para uma instituição que almeja um olhar estratégico em seus profissionais, pois servidores capacitados com desenvolvimento e aprimoramento constantes cumprem melhor suas vocações.

Dentro dessa perspectiva, Ribeiro (2016) infere que é necessário ao servidor público o preparo, a habilidade e, principalmente, a qualificação para gerir, tendo em vista que demandas, tais como – escutar e identificar problemas, selecionar opções de solução, coordenar e governar – exigem servidores com qualificação para tais atividades. Sendo assim, reforça-se que a capacitação em áreas relacionadas à Gestão Pública é importante não apenas para o aperfeiçoamento do servidor que se encontra com a responsabilidade de gerenciar as unidades, mas também para a melhoria dos padrões de qualidade de vida dos servidores como um todo (ROMERO, 2019).

1.1 Polícia Civil do Estado de Rondônia

A Polícia Civil do Estado de Rondônia é uma das instituições que integra as forças de Segurança Pública e tem suas atribuições resguardadas na Constituição Federal de 1988 e na Constituição Estadual de 1989. Porém, em que pese tratarmos de uma instituição tradicional, passou a ter um perfil mais voltado à Gestão Pública apenas no ano de 2015, quando deixou de ser uma instituição dependente de uma Secretaria de Estado e passou a exercer sua autonomia administrativa e financeira. Essa mudança trouxe para si competências que antes não lhe eram atribuídas.

Desde então, o órgão tem passado por diversas alterações administrativas na tentativa de adaptar-se ao novo contexto gerencial. Isso traz à tona a necessidade de servidores com conhecimentos na área de Gestão Pública, em especial de planejamento estratégico, elaboração de projetos, captação de recursos, lei orçamentária, prestação de contas, ou seja, matérias que vão além do conhecimento técnico-operacional que a atividade policial requer.

Sob esse novo prisma, o gestor público, *status* que, no caso, aplica-se a todos os chefes de unidade, precisa se reinventar, de forma a sempre considerar a qualidade dos serviços internos e externos. Essa perspectiva abrange desde mecanismos administrativos relativos ao funcionamento da unidade, quanto o devido cumprimento da atividade-fim, que envolve o trabalho da apuração de crimes e sua autoria.

Barros (2009) contribui com a afirmativa acima, para o autor, os gestores são responsáveis por questões relacionadas à prestação de serviços eficientes, eficazes e pontuais aos cidadãos; cabem a eles também a disponibilidade de serviços constitucionais básicos e a necessidade de garantir o uso eficaz dos recursos públicos.

Salienta-se que o quadro funcional da instituição é formado apenas por policiais civis, ele não possui corpo técnico estritamente administrativo. Ou seja, os servidores que atualmente laboram nas atividades administrativas são os mesmos que passaram por Curso de Formação na Academia de Polícia, em que o foco principal é capacitar para atuação na atividade de polícia judiciária, ou seja, não fornece o devido subsídio para o exercício de atividades relativas à gestão de unidades (atividades-meio).

Portanto, há vários problemas administrativos que assolam a instituição, que, em grande parte, envolvem a falta de recursos (financeiros e humanos) e a falta de planejamento estratégico adequado. Diante destes, a busca pela qualidade dos serviços requer uma análise sobre a forma como ocorre o processo de gestão e liderança (DE LIRA, 2007). É essencialmente necessário compreender o processo de formação dos servidores, a estrutura organizacional e o conjunto normativo que rege a instituição.

Neste aspecto, De Lira (2007) assegura que o alicerce de uma gestão administrativa eficiente deve atuar de forma integrada, compartilhando as decisões entre seus membros de acordo com os princípios do planejamento estratégico. Na Administração Pública, não se trabalha sozinho, os resultados são frutos de uma ação coletiva.

Ainda nessa perspectiva o autor reforça a importância da Gestão Pública ter profissionais que buscam capacitação continuamente. Tendo em vista que uma

administração eficiente precisa contar com os melhores profissionais. Um gestor precisa e deve compor a sua equipe de trabalho com pessoas que vão lhe ajudar tecnicamente da melhor forma possível. O autor ainda complementa citando o provérbio de que um administrador inteligente é aquele que compõe a sua equipe com pessoas mais inteligentes do que ele, pois isto lhe possibilitará assimilar mais conhecimentos (DE LIRA, 2007).

1.2 Gestão por Competências, Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico Situacional

Segundo o dicionário Aurélio, competência é a capacidade e/ou aptidão para realização de algo ou alguma coisa (FERREIRA, 2010). Dependendo da esfera, o conceito de competência é abordado de diferentes formas (GARCIA, 2013; FLEURY e FLEURY, 2001).

Para Bernal e Molina (2017), a competência deve ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (individuais). Segundo Chiavenato (2016), a Era da Informação considera o conhecimento como uma riqueza não visual, intangível e básica para o sucesso da instituição. O conhecimento é considerado como o recurso organizacional mais importante dessa Era.

A Gestão por Competências é uma ferramenta de incentivo que pode ser entendida como parte importante da gestão e da estratégia organizacional, pois, para se desenvolver corretamente e nortear o desenvolvimento de uma instituição, sua missão, visão e valores deve ser considerado (BERNAL e MOLINA, 2017).

A abordagem de competências no serviço público brasileiro é formalizada em 2006, no Decreto Federal nº 5707. Atualmente, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Segundo o Decreto, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas só poderá ser realizado após o diagnóstico de competências. No art. 3º, § 3º, do referido Decreto, o diagnóstico de competências é a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função (BRASIL, 2019).

Por concepção de Brandão e Guimarães (2001), a competência pode ser transformada pelos resultados obtidos, ou pelos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para se obter os resultados. Então, existem até semelhanças conceituais

entre habilidade e desempenho. Os autores destacam que o resultado final (desempenho) representa a habilidade do indivíduo.

Assim, é necessário discutir o desenvolvimento, as características e as aplicações práticas da Gestão por Competências e da Gestão do Desempenho, e determinar as principais semelhanças e diferenças entre essas tecnologias. Também é necessário integrar as atividades de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho em um único modelo de gestão a partir do diagnóstico das capacidades básicas da instituição (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Por fim, para De Oliveira Jr. (2015), a missão, visão e objetivos organizacionais são fundamentais para definir indicadores de desempenho e determinar as capacidades necessárias para atingir os objetivos estabelecidos na instituição. No Serviço Público, a Gestão por Competências deve ser ampla e integradora, considerando o conhecimento técnico e outras características pessoais (CARMO et al. 2018).

Tendo em vista as suas características culturais e atribuições especiais, o desenvolvimento de métodos, tecnologias e mecanismos adequados a um modelo de Gestão por Competências nas organizações públicas parece ser o principal desafio (VARGAS e CAGOL, 2012). A implementação desse modelo é crucial porque o gerenciamento por competências significa conhecimento, *know-how*, experiência e comportamento em situações específicas.

A aplicação do modelo de Gestão por Competências na Segurança Pública pode ser acompanhada de um plano de valorização, visando motivar os servidores a ampliar suas habilidades por meio de incentivos financeiros, proporcionando atingir os objetivos institucionais almejados na gestão. Nesse sentido, Robbins (2005, p. 176) afirma que planos de remuneração por habilidades parecem levar a melhorias do desempenho, uma vez que essas pessoas podem aumentar seus rendimentos sem a necessidade de uma promoção.

Embora a Segurança Pública seja extremamente importante, por vezes, os recursos para execução de diversas ações acabam não chegando às instituições ou não sendo executados por variados motivos. O país carece de condições para garantir que os órgãos de Segurança Pública proporcionem à sociedade a segurança tão esperada (BIRCHAL et al., 2012). Nessa perspectiva, o planejamento estratégico pode ser considerado uma ferramenta muito útil na PC/RO, porque os métodos tradicionais de planejamento, geralmente, são insuficientes.

O planejamento é a ferramenta básica para que uma instituição pública atinja seu objetivo final, que deve ser de interesse coletivo. Para De Lira (2007) qualquer ação no serviço público precisa ser planejada. Planejamento é essencial porque as necessidades gerais da sociedade por vezes são maiores do que a capacidade de atendimento dos serviços.

Do ponto de vista da administração e da Gestão Pública, o planejamento tem por finalidade determinar as metas e objetivos a serem alcançados para atender às necessidades da sociedade e, determinar um modo de atuação que possa garantir a estrutura e os recursos necessários para a execução de ações no momento adequado (BIRCHAL, 2010; BIRCHAL et al. 2012; OLIVEIRA, 2007).

Em teoria, pressupõe-se que o planejamento é uma atividade rotineira para o desempenho de funções governamentais (BIRCHAL, 2010). Segundo Oliveira (2007, p. 4 e 15), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos níveis mais altos da instituição para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de curto, médio e longo prazo e com estratégias e ações que afetam a instituição como um todo.

Nesse cenário apresentado, verifica-se que a ampla aplicação da teoria do planejamento estratégico na Administração Pública é adequada. Mas, se adequa mais ainda, tratar sobre o modelo de planejamento estratégico situacional, por se tratar da organização e análise das necessidades da Polícia Civil, como Instituição que compõe a Segurança Pública. A pesquisa e a aplicação prática do planejamento estratégico no campo da Segurança Pública são de grande importância para auxiliar no controle da violência e do crime (BIRCHAL et al., 2012).

1.2.1 Planejamento Estratégico Situacional na Segurança Pública

Na lógica da Segurança Pública, o planejamento estratégico situacional é uma ferramenta muito útil para a gestão governamental realizar ações efetivas da forma esperada pela sociedade, pois foca no cidadão de forma profissional e otimiza os recursos a ele destinados para a defesa da população.

O Planejamento Estratégico Situacional surgiu no campo das políticas públicas. É um método proposto pelo economista chileno Carlos Matus, cujo tema principal refere-se a questões públicas. Trata-se de uma ferramenta que se adapta às mudanças das condições reais: é constantemente revisada e redefinida e não separa as funções de

planejamento e execução; é planejado com base na realidade estabelecida pela análise situacional (BIRCHAL et al. 2012 *apud* HUERTAS, 2004).

Para Matus (1985), o planejamento tradicional se concentra no máximo possível na arte de projetar. Para que o planejamento comece, geralmente, ele será orientado por problemas. Dessa forma, o melhor plano é aquele com o melhor e mais consistente projeto. Já, o planejamento estratégico situacional contempla um conjunto de métodos a serem utilizados nos diversos momentos do processo de planejamento, quais sejam, o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional. É por isso que existem momentos estratégicos e momentos táticos de ação. Sendo assim, o planejamento situacional se refere à habilidade de "gerenciamento" no contexto do poder compartilhado, com a participação de atores sociais na construção de um planejamento com foco em problemas situacionais de cunho político e social.

Ainda hoje, devido às dificuldades na gestão, somadas à lentidão e à falta de fiscalização e controle de suas ações, não raras vezes, os servidores públicos acabam recebendo adjetivos pejorativos, tais como ineficientes, preguiçosos, corruptos, entre outros. A Gestão Pública atual propõe serviços públicos mais flexíveis, descentralizados, eficientes, de alta qualidade e voltados para o cidadão (CARMO et al. 2018).

As mudanças no modelo de Gestão Pública devem acompanhar de perto as mudanças na sociedade (FLEURY e FLEURY, 2007; QUEIROZ e CÂMARA, 2011), então essa mudança pode ser sentida na forma como todas as instituições são administradas, como é o caso da Polícia Civil de Rondônia – PC/RO.

O tema gestão no setor público ganhou novos conteúdos nas últimas décadas. No momento em que se chega a um consenso em torno da necessidade de mudar a prática do setor público, não é apenas propício para a gestão do Estado, mas também é importante para a PC/RO fazer uma gestão do setor público mais eficaz e com foco na geração de resultados para os cidadãos.

Sendo assim, melhorar a organização e os serviços da Polícia Civil implica mudança de paradigmas e melhor planejamento. É importante que ocorram mudanças organizacionais que busquem diminuir a fragmentação imposta ao processo de trabalho, que facilitem a comunicação e integrem as unidades da PC/RO em redes e em sistemas funcionais, e que levem a melhor organização do sistema de Segurança Pública (CAZAGRANDE e PONTES 2018).

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo foi desenvolvido na instituição Polícia Civil do Estado de Rondônia com gestores que atuam nas unidades da capital e interior, após autorização do Delegado-Geral. Foi enviado um questionário de forma eletrônica – Google Forms – (Apêndice A) aos gestores da PC/RO. Considerando o período de pandemia, o questionário foi aplicado utilizando-se ferramentas de comunicação *online*, como o aplicativo WhatsApp e e-mail.

A concepção desta pesquisa está delineada no campo da pesquisa em Gestão de Pessoas, com foco na qualificação/capacitação de recursos humanos. Trata-se de uma pesquisa básica, descritiva, indutiva, de caráter exploratório do tipo *Survey*. Também foi utilizada a escala Likert com quatro categorias de respostas: concordo, concordo parcialmente, discordo, discordo totalmente (GÜNTHER, 2003).

Com base na recolha e análise de dados, foi adotado um método qualitativo e avaliado o processo de formação dos gestores da PC/RO. O método também foi desenvolvido a partir de estudos de literatura e estudos bibliográficos com a perspectiva individual dos autores, buscando compreender a Gestão por Competências e o Planejamento Estratégico Situacional com foco na capacitação continuada. Os dados obtidos na pesquisa mencionada acima são expostos de maneira qualitativa, conforme Merrian (2009). Os mesmos foram armazenados e organizados no Excel em sua versão de 2019, e tabulados no Software GraphPad Prisma (versão 6). Algumas categorias foram agrupadas, utilizando como critério a semelhança entre elas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Perfil dos participantes e dinâmica de ocupação dos cargos de chefia

O organograma da Polícia Civil é composto por diversos cargos. Os principais cargos de gestão são o de Delegado-Geral, de Delegado-Geral Adjunto, de Gerente de Administração e Finanças, de Diretores de Departamento, de Diretores de Divisão e de Delegados Regionais. O Delegado-Geral e o Corregedor da Polícia são escolhidos entre os Delegados de Polícia de carreira da última classe (classe especial) por meio de processo de votação, em que os três mais votados compõem lista tríplice, que, por sua vez, é enviada ao Governador do Estado para que proceda à escolha de ambos, que ocuparão o cargo pelo período de 02 (dois) anos.

Após sua nomeação, o Delegado-Geral escolhe os servidores que irão ocupar os demais cargos de gestão da Polícia Civil que lhe auxiliarão nas decisões e ações que definirão o futuro da instituição nos próximos 02(dois) anos.

Nesse sentido, respeitando a hierarquia e a cadeia de comando da PC/RO, o questionário foi encaminhado para 25 (vinte e cinco) gestores: 02 (dois) se encontravam em período de gozo de férias e não retornaram o contato. Dessa forma, participaram desta pesquisa 23 (vinte e três) gestores, que concordaram em responder ao questionário.

Inicialmente, o questionário aborda questões relativas ao perfil profissional e à formação dos respondentes, e o objetivo dele é permitir traçar diferentes perfis de gestores, de modo a enriquecer a análise dos resultados.

Observa-se uma elevada maturidade de parte dos gestores, pois a faixa etária dos participantes está em torno de 40 a 49 anos (47,8%), 50 a 59 anos (21,7%), 60 a 69 anos (13%), 30 a 39 anos (13%) e com 20 a 29 anos (4,5%). Desses servidores, 43,5% tem acima de vinte anos de instituição, 21,7% de quinze a vinte anos, 17,4% de dez a quinze anos, 4,35% de cinco a dez anos, 4,35% até cinco anos e 8,7% estão com processo de aposentadoria em andamento.

Dos participantes da pesquisa, 43,5% ocupam cargo de direção na instituição há mais de quatro anos, 34,8%, de dois a quatro anos, 8,7%, menos de seis meses, 8,7%, até um ano e 4,3%, de um a dois anos.

A pesquisa demonstrou que 78,3% dos participantes se identificam com o gênero masculino e 17,4% com o gênero feminino. Apenas 4,3% não responderam a esse questionamento. Neste aspecto, a presença feminina tem se tornado cada vez maior em funções estratégicas, em cargos de gestão e de destaque, porém, conforme os dados apresentados, mesmo com a entrada massiva de mulheres qualificadas na Polícia Civil, algumas desigualdades profissionais não diminuíram.

O resultado acima constata a desvantagem histórica que as mulheres têm em relação aos homens na ocupação desses lugares. O relatório de pesquisa publicado pelo IPEA (BRASIL, 2012), expõe uma discussão teórica sob o ponto de vista da autora Bartky (1990), que sugere que o simples fato de ser mulher, serve como justificativa para que diferenciações ocorram, contribuindo com a predominância de homens em uma determinada área e a presença minoritária de mulheres. Ainda segundo o relatório, por sua vez, essa diferença pode fazer com que as mulheres que ocupam determinados cargos e posições se sintam desiguais ou deslocadas.

Para Brasil (2012) ao descrever o processo em que as mulheres ocupam cargos que antes eram majoritariamente masculinos não se pretende apenas apontar as características constantes desses espaços, mas apontar que as mulheres ainda têm que arcar com os custos (como a divisão dos trabalhos domésticos) para ocupar determinados espaços.

Em relação ao grau de escolaridade, 47,8% (11 participantes) afirmaram ter nível superior, 43,5% (10 participantes) possuem especialização *Lato Sensu*, 4,35% (01 participante) possui Mestrado e 4,35% (01 participante) possui Doutorado. As áreas de formação dos participantes são Direito, Medicina, Educação Física, História e Ciências Contábeis.

Embora a Polícia Civil seja regida pela hierarquia e disciplina, em que os Delegados são superiores hierarquicamente (cerca de 82,6%), servidores de outros cargos também contribuem com a gestão da PC/RO (Gráfico 1).

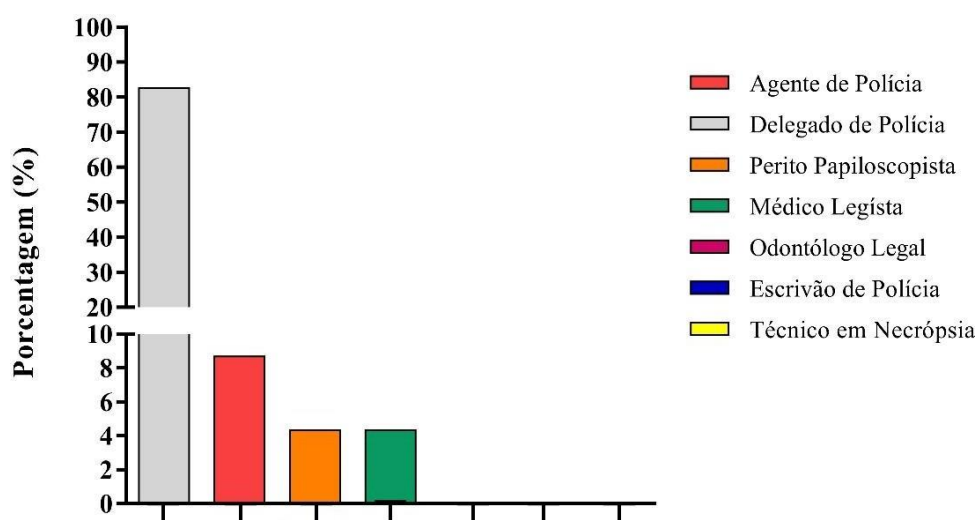


Gráfico 1. Cargos dos gestores da Polícia Civil do Estado de Rondônia

Dos participantes, 65,2% afirmaram possuir formação na área de Administração, Gestão Pública, Planejamento Estratégico ou áreas afins; 34,8% não possuem formação nas áreas sugeridas.

Quesitos como antiguidade (tempo de serviço) e classe (Especial, 3ª, 2ª e 1ª); conhecimento/experiência na área de Gestão Pública; conhecimento técnico específico da unidade gerida; e confiança, foram apontados como importantes para ocupação de cargos (Gráfico 2).

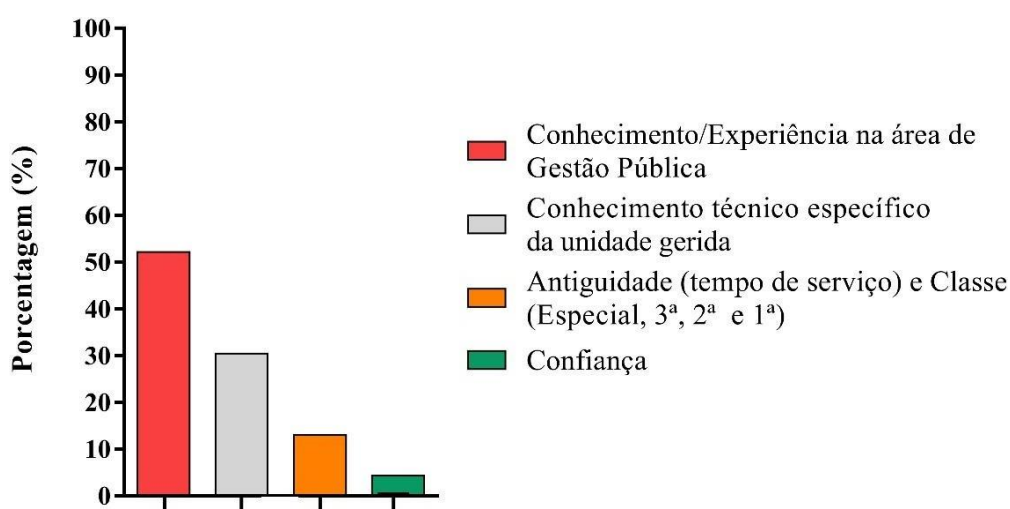


Gráfico 2. Critérios considerados como relevantes para ocupação de cargos de gestão na Polícia Civil.

Analisando o gráfico acima, é evidente a necessidade colocada pelos gestores de conhecimentos nas áreas de Administração e Gestão, para que o trabalho na Polícia Civil seja desenvolvido de forma adequada. Por isso, é válida a preocupação de vincular a formação dos policiais de maneira continuada nas áreas de Gestão Pública, pois conforme declaração de De Lira (2007), “uma administração eficiente precisa contar com os melhores profissionais”.

Na temática abordada por De Lira (2007), o autor destaca que os gestores geralmente tentam colocar pessoas de seus grupos políticos nos cargos existentes, ao invés de tentar trazer as melhores referências profissionais da Administração Pública para atuar em cargos de gestão. Porém, o Gráfico 2, evidencia que os gestores parecem conscientes de que o conhecimento técnico é mais relevante do que a antiguidade, o que demonstra que este critério, ainda muito utilizado pelos órgãos de Segurança Pública para ocupação de cargos de confiança e nivelador de competências, encontra-se ultrapassado.

3.2 Análise e discussão dos dados

Analisando a experiência dos gestores, 56,5% afirmaram já ter ocupado cargo na área de Administração, Gestão Pública, Planejamento Estratégico ou afins antes de entrarem para a corporação; 43,5% afirmaram nunca ter ocupado cargos nessas áreas supracitadas. Merece também atenção o fato de que todos os participantes consideram que os cursos de capacitação e/ou qualificação nas áreas de Administração/Gestão

Pública são importantes para o desenvolvimento de uma gestão eficiente no dia-a-dia da Polícia Civil.

A análise das questões 1.12 a 1.14 foram destinadas a identificar o grau de importância da formação e da qualificação/capacitação continuada, necessárias ao gestor público. Algumas considerações merecem destaque: um total de 82,6% afirmou que a instituição Polícia Civil não proporcionou curso de capacitação e/ou qualificação (exceto o de formação inicial – Academia de Polícia) para exercer a função de gestão na instituição; Cerca de, 56,5% dos participantes sentem-se preparado/capacitado/qualificado para exercer funções de gestão na sua unidade; e 91,3% afirmam que é essencial a ministração de disciplinas relacionadas à Administração/Gestão Pública no Curso de Formação da Academia de Polícia.

Para que os gestores da Polícia Civil alcancem resultados positivos, e com o apoio de toda a comunidade, eles devem ter conhecimento para conseguir administrar. De acordo com Coelho (2014a; 2014b), os gestores públicos precisam apreender os principais conceitos envolvidos na discussão entre Estado, Governo e Mercado, pois é preciso entender e determinar a teoria para poder entender melhor o raciocínio de seus diversos interlocutores e assim poder tomar decisões sábias e orientadas.

Ainda segundo Coelho (2014a) o gestor público não precisa ter um conhecimento profundo da área administrativa, mas é necessário ter compreensão de seus princípios gerais, porque, sem conhecimento e uma posição dominante, o gestor pode infringir a lei e fazer com que suas ações sejam contestadas.

Considerando a formação específica para o ingresso em carreiras da Polícia Civil do Estado de Rondônia, questiona-se se ela é suficiente para que os servidores possam atuar como gestores, sem qualquer qualificação em Gestão. Sob essa perspectiva, 91,3% dos participantes afirmam que fariam um curso de formação em Gestão Pública oferecido pela PC/RO ou em parceria com uma instituição de ensino. Segundo Araújo (2018) a capacitação e o desenvolvimento de competências no setor público para o adequado atendimento das demandas sociais devem ser incentivados. As capacitações contribuem com uma gestão qualificada e incentiva os servidores a se comprometerem com as atividades policiais.

Os gestores buscam as capacitações/qualificações e não esperam apenas pela iniciativa da instituição em promovê-las (Gráfico 3-A). Utilizando outros autores, Araújo (2018) enfatiza que no serviço público, por vezes, a motivação é fundamentada na remuneração e na estabilidade. Há também uma relação da motivação com salários

e/ou vantagens diversas. Não faz parte da cultura dos policiais gestores (atuais) realizar capacitações apenas para esperar um retorno financeiro (Gráfico 3-B).

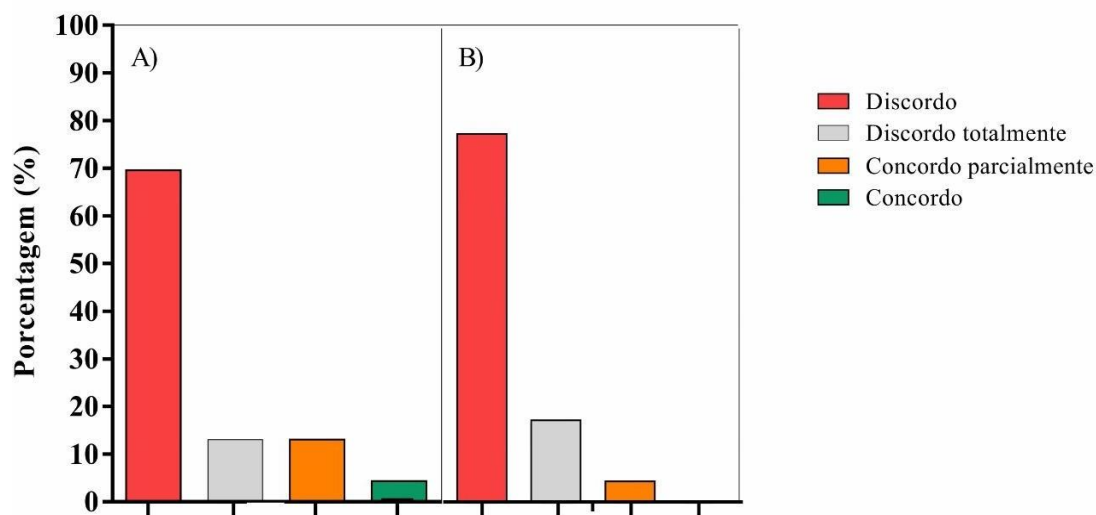


Gráfico 3. A) Proporção de participantes que afirmam que só realizariam capacitações/qualificações se fossem oferecidas pela instituição; B) Proporção de participantes que afirmam que só realizariam capacitações se houvesse retorno financeiro.

A motivação para realizar e aplicar o que foi aprendido em capacitações também foi investigada (Gráfico 4).

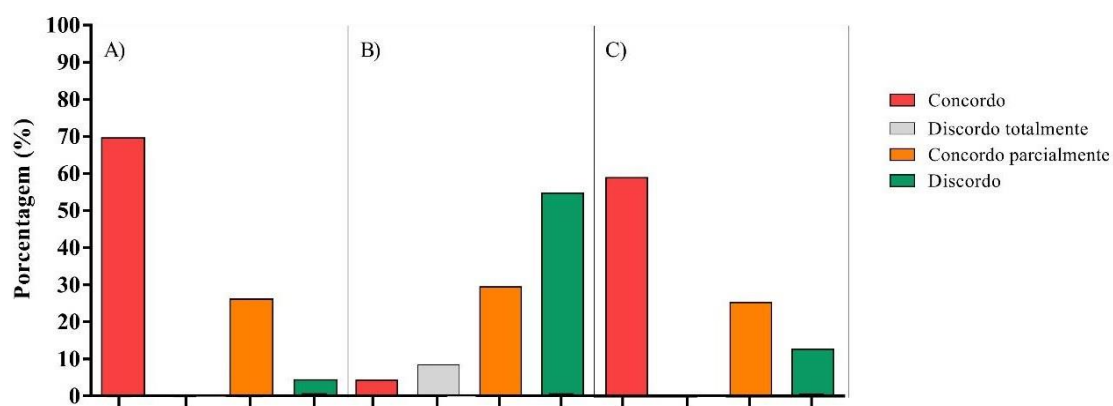


Gráfico 4. A) Proporção de participantes que afirmam que a permanência em cargos de gestão motiva a buscar capacitações; B) Proporção de participantes que afirmam faltar motivação para aplicar no trabalho o que foi aprendido nas capacitações; C) Proporção de participantes que afirmam sentir-se motivado(a) a trabalhar o máximo possível se houver capacitação.

Para maioria dos gestores, a permanência em cargos de gestão é um motivador para a busca de capacitação. Para Araújo (2018) em alguns casos, a estabilidade no serviço público é justificativa para acomodação ou inércia de servidores que se sentem

amparados na certeza da permanência dos cargos, não buscando mais qualificação e aprimoramento profissional. Isso por vezes provoca a indignação dos pares e da sociedade.

Para os participantes da pesquisa, os gestores devem realizar continuamente capacitações (Gráfico 5). Um profissional capacitado tem comprometimento com sua instituição e profissão.

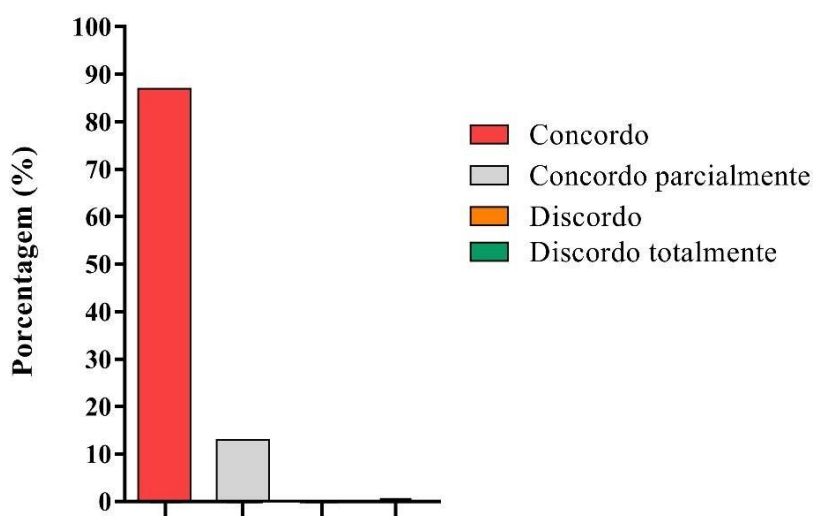


Gráfico 5. Proporção de participantes que afirmam que servidores em cargo de gestão devem participar continuamente de cursos de capacitação/qualificação.

É importante que a Polícia Civil invista no capital intelectual de seus servidores e em seu reconhecimento. A PC/RO, por meio de sua Academia de Polícia, pode buscar parcerias com instituições de ensino para oferta de cursos compatíveis com as áreas da Segurança Pública.

Outra questão levantada foi acerca da escolha e importância das capacitações realizadas para o exercício da função (Gráfico 6).

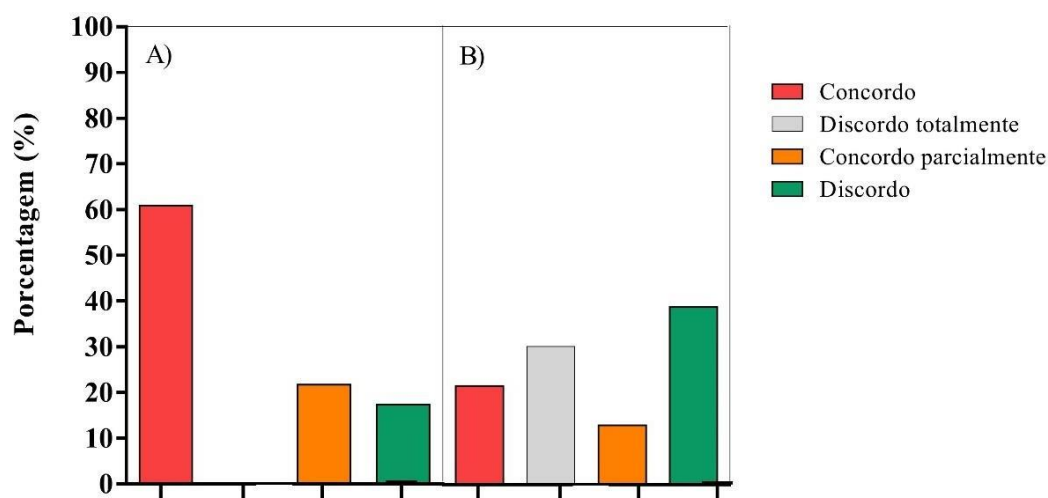


Gráfico 6. A) Proporção de participantes que afirmam que as capacitações das quais participaram foram fundamentais para a boa atuação na gestão; B) Proporção de participantes que afirmam que as capacitações ofertadas pela instituição são coerentes com as funções requeridas no trabalho.

Segundo Aguinis e Kraiger (2009), é importante que as pessoas que participam de capacitações/treinamentos sejam informadas sobre o curso e que se mostrem motivados(as) a realizá-lo. Essa é uma das formas de maximizar os benefícios da capacitação. Para Freitas e Borges-Andrade (2004), a crença da pessoa na capacitação que será realizada refletirá com maior ou menor intensidade em sua aplicabilidade ou não.

Zavatti e Balduino (2019) em seu estudo de caso, afirmam que a Gestão de Pessoas deve estar estrategicamente ligada à educação corporativa, pois ambas têm como foco as pessoas por meio do desenvolvimento de carreiras, conhecimentos e competências, melhorando assim os resultados organizacionais. Desse modo, a instituição manterá seus servidores mais preparados, e isso, conseqüentemente, trará benefícios e melhorias nos resultados institucionais.

A PC/RO possui muitos servidores inseridos em atividades-meio (atividades administrativas), os quais não executam as atividades-fim da instituição. Há também aqueles que cumulam as atividades meio e fim.

Considerando o baixo efetivo, dificuldades e limitações da PC/RO, fica inviável a liberação de policiais para qualificações/capacitações, o que reforça a importância de convênios da Polícia Civil por intermédio de sua Academia com instituições de ensino para promoção de cursos que valorizem o conhecimento técnico e profissional destes servidores.

Analisando o Gráfico 7, percebe-se que, atualmente, não há nenhum tipo de incentivo por parte da instituição aos servidores para qualificação/capacitação profissional. Existem dois fatores para analisar a motivação: as condições externas, como salários, benefícios, condições de trabalho; e as condições internas, como realização e reconhecimento (ROBBINS, 2005).

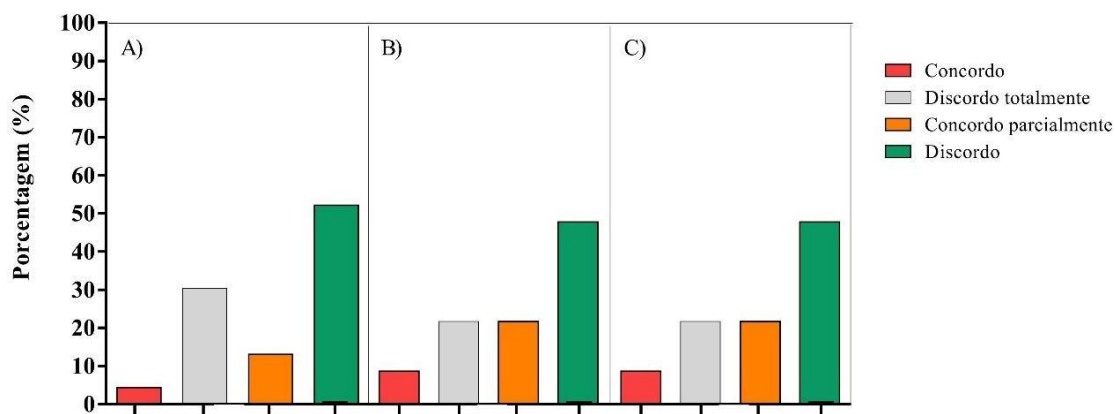


Gráfico 7. A) Proporção de participantes que afirmam que a instituição oferece benefícios para realização de capacitações/qualificações; B) Proporção de participantes que afirmam que a PC/RO motiva seus gestores a buscar cursos de capacitação; C) Proporção de participantes que afirmam que a PC/RO motiva seus servidores a buscar cursos para seu crescimento pessoal e institucional.

Reforça-se que a ausência de capacitação reflete nos serviços prestados ao cidadão, que, na maioria das vezes, sai insatisfeito. A motivação está relacionada com o comprometimento e com o trabalho árduo dos servidores para atingir os objetivos institucionais. No entanto, conforme destacado por Robbins (2005) a motivação também deve atender às necessidades pessoais dos indivíduos; então, à medida que novos métodos de desenvolvimento pessoal e profissional são implementados na instituição, os servidores estarão motivados e determinados a atingir os objetivos institucionais. Dessa forma, o Estado poderia melhorar os salários e benefícios de quem busca aperfeiçoar suas habilidades por meio de capacitação/qualificação profissional.

Nesse sentido, Robbins (2005, p. 177) ainda complementa que planos de remuneração por habilidades são coerentes com diversas teorias sobre motivação. Segundo o autor, eles estimulam as pessoas para o aprendizado constante, crescimento e expansão das suas habilidades. Portanto, remunerar pessoas para que expandam seu leque de competências é considerado coerente. O autor reforça que há várias pesquisas que mostram que, nas instituições em que há planos de capacitação alinhados a um

plano de carreira que melhore a remuneração dos servidores, há o aprimoramento do desempenho e da satisfação dos servidores.

Mesmo sem incentivos, a motivação dos gestores representadas no Gráfico 8-A e 8-B é louvável. Porém, não se pode negar que a implementação de benefícios e de um plano de carreira que incentive a qualificação profissional dos servidores da Polícia Civil pode trazer mais comprometimento e melhorar o desempenho; com incentivos por parte do Estado, o servidor pode alcançar maior desenvolvimento profissional, o que refletirá nas ações e resultados de serviços prestados à sociedade.

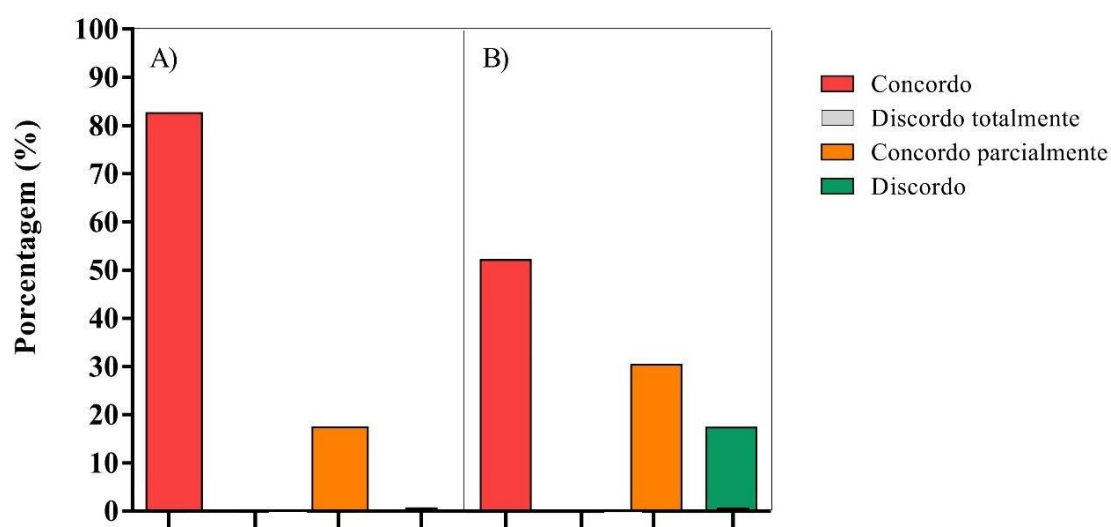


Gráfico 8. A) Proporção de participantes que afirmam ter orgulho em ser Gestor na PC/RO, mesmo sem a instituição proporcionar ações de capacitação; B) Proporção de participantes que afirmam sentir-se motivados(as) por fazer parte da gestão, a realizar capacitação/qualificação oferecida pela instituição, mesmo que se tratem de cursos repetidos.

Na pesquisa fica perceptível que, mesmo sem dispor de recursos próprios e de um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo que defina ações de qualificação/capacitação que abranjam os gestores e as carreiras policiais de forma permanente e continuada, os servidores não se condicionam e buscam por realização de cursos que contribuam com seu aprimoramento profissional.

Os resultados evidenciam a visível inexistência de processos de formação/qualificação/capacitação profissional continuada para todas as carreiras, e não apenas para quem exerce a função de Gestor conforme recomenda De Lira (2007). Os pontos aqui apresentados confirmam as dificuldades, limitações e desejo por qualificações/capacitações continuadas voltadas às dinâmicas institucionais.

Diante dessa análise situacional, observamos um exemplo prático onde o planejamento estratégico situacional poderia ser aplicado na instituição, pois existe uma demanda relacionada à vontade dos servidores de se qualificarem/capacitarem somadas à necessidade organizacional de modernizar a gestão institucional e melhorar a prestação dos serviços.

Por fim, a investigação demonstra que ainda não há uma política institucional voltada ao aprimoramento técnico contínuo (qualificação/capacitação) na área da Gestão Pública voltada a evolução administrativa da Polícia Civil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Policial Civil, quando à frente de uma unidade, usa seu conhecimento para gerenciar seu local de trabalho, e, por vezes, acaba por desempenhar funções mais administrativas do que operacionais. Alguns indicam que não gostam ou não entendem o funcionamento da Gestão Pública. Como resultado, a instituição perde um bom policial, e não tem um bom gestor.

É possível observar ainda que não houve uma devida transição no processo que concedeu a recente autonomia administrativa e financeira à instituição, ocorrendo de forma célere e não organizada. Tal fator dificultou ainda mais a adequação do Policial Civil, que antes realizava ações estritamente operacionais, para, repentinamente, se tornar um gestor, uma vez que não houve qualificação/capacitação para esse servidor, e os Cursos de Formação da Academia de Polícia mais recentes não acompanharam devidamente a evolução administrativa da PC/RO.

O gestor é responsável por propor mudanças e melhorias para garantir o bom funcionamento da instituição, as quais refletirão diretamente no atendimento geral prestado à comunidade. Dessa forma, um gestor qualificado/capacitado, que adquiriu conhecimentos sobre Gestão de Pessoas, controle de investimentos, redução de custos, delegação de funções, entre outros necessários para ocupar cargos de Gestão Pública, fará um trabalho diferenciado.

Os gestores também devem seguir a missão e os valores da instituição e repassá-los à equipe por meio de suas ações. É muito importante que o policial responsável pela gestão conheça as necessidades do órgão e as mudanças que ocorrem a qualquer momento. A modernização deve chegar aos órgãos policiais e aos serviços que prestam à sociedade. As unidades policiais precisam acompanhar as mudanças e aderir a vários

mecanismos para facilitar a vida dos servidores públicos e permitir que melhorem seus níveis de produção sem perder a qualidade e o comprometimento.

Servidores qualificados/capacitados podem determinar o melhor momento para realizar mudanças, ajustes, orientações, análises, controles, etc., ou seja, para realizar ações efetivas de apoio aos Serviços Públicos.

Um policial qualificado em cargo de gestão possibilita essas mudanças, levando em consideração as necessidades e custos locais, reduzindo gastos desnecessários e melhorando os serviços prestados. É importante que o órgão esteja atento à designação de policiais realmente qualificados/capacitados e que queiram exercer funções de gestão.

Considerando a atual conjuntura, uma opção para qualificar/capacitar um maior número de servidores na área de Gestão Pública e Planejamento Estratégico seria a disponibilização direta de recursos orçamentários por parte do Governo do Estado para a Polícia Civil, visando à oferta de cursos que abranjam a carreira policial na modalidade de ensino EAD (Educação à Distância), com conhecimentos teóricos e práticos bem planejados e executados.

Reforça-se também que parcerias, acordos e/ou convênios com instituições de ensino para promoção de Especializações, Mestrados e Doutorados aos servidores da Segurança Pública que apresentem interesse, também auxiliam nesse contexto. Essa formação é importante, tendo em vista que os policiais civis atuam em diferentes segmentos da sociedade. Pois conforme afirma Barros (2009), todos nós queremos um setor público eficiente, ágil, e qualificado.

Além disso, é essencial que ocorram entre os gestores das unidades, reuniões periódicas regionalizadas ou setorizadas por tema, para a busca de soluções de problemas específicos, seja via videoconferência ou outra forma que torne a comunicação e participação na gestão mais efetiva.

Portanto, após a análise das respostas, conclui-se que é de extrema importância que gestores qualificados/capacitados ocupem cargos de gestão na Polícia Civil. É necessário que a instituição proporcione aos seus gestores qualificação/capacitação e lhes avalie periodicamente o desempenho institucional, a fim de verificar a eficácia da gestão que está sendo realizada e do pessoal que desempenha atividades nas unidades policiais.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, foram identificados temas relevantes, os quais possibilitarão o desenvolvimento de outras pesquisas para ampliar a

compreensão do fenômeno pesquisado. Por fim, com base em pesquisas, análises e diante do cenário dinâmico que se encontra a Polícia Civil, pode-se concluir que a combinação de conhecimento técnico profissional, qualificação/capacitação administrativa dos gestores/servidores e valorização, alinhados a um planejamento estratégico situacional, são essenciais para o desenvolvimento de um trabalho mais eficiente, confiável, seguro e com resultados efetivos ao cidadão.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e aos servidores da Polícia Civil do Estado de Rondônia (PC/RO).

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review Psychology**. 60: 451-474, 2009.

AHRENS, R. B. **A Gestão estratégica na Administração Pública**. Organização de Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, p. 294, 2017. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2017/11/E-book-Administra%C3%A7%C3%A3o-Vol.-2.1pdf.pdf>.

ARAÚJO, E. P. M. Motivação no serviço público: o caso dos servidores técnico-administrativos no Centro de Educação. Dissertação de Mestrado – UFPB, 2018.

BARROS, C. M. Gestor Público: uma análise das principais competências requeridas nos dias atuais. Trabalho de Conclusão de Curso – FVG, 2009.

BERNAL, D. M. R.; MOLINA, L. G. Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências: estudo de caso no arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**. 6(2): 4-13, 2017.

BIRCHAL, F. F. S.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. S. Planejamento estratégico situacional aplicado à Segurança Pública em Lavras (MG). **Rev. Adm. Pública**. 46(2): 523-545, 2012.

BIRCHAL, F. F. S. Planejamento estratégico aplicado a Segurança Pública em Lavras/MG. Dissertação de Mestrado – UFLA, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **REA – Revista de Administração de Empresas**. 41(1): 8-15, 2001.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acessado em: 27 de junho de 2020.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acessado em: 26 de junho de 2020.

_____. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art36. Acessado em: 05 de janeiro de 2021.

_____. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. **Mulheres e Homens em ocupação de DAS na Administração Pública Federal**. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2012. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7745/1/RP_Mulheres_2012.pdf. Acessado em: 06 de fevereiro de 2021.

CAZAGRANDE, G.S.; PONTES, A. Aplicação do Planejamento Estratégico Situacional na Central de Abastecimento Farmacêutico de um hospital público de médio porte. **Sistemas & Gestão**. 13(1), 2018.

CARMO, L.J.O.; DE ASSIS, L.B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão Estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público Brasília**. 69(2): 163-191, 2018.

COELHO, R. C. **O público e o privado na Gestão Pública**. 3ª ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014a.

_____. **Estado, Governo e Mercado**. 3ª ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014b.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos Humanos**. 8ª ed. Barueri: Manole, 2016.

DA SILVA SÁ, G. M. Capacitação profissional para um atendimento de excelência no setor Público. Trabalho de conclusão de curso – artigo científico. 2006. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2214/1/Glaucia%20Marques%20da%20Silva%20S%C3%A1.pdf>. Acessado em: 23 de junho de 2020.

DE LIRA, S. R. B. Os 10 pecados capitais do gestor público. Boletim de Informações Gerenciais da Justiça Federal. **BIGJUS**, nº 04, 2007.

DE OLIVEIRA Jr., O. C. Gestão por Competências: uma ferramenta administrativa para auxiliar na designação das funções de Comandante Regional, de Batalhão e de Companhia Independente na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. **RHM - Homens do Mato - Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública**. 15(2), 2015.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio: o dicionário da Língua Portuguesa**. 8ª ed. rev atual. Curitiba: Positivo, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.** 5:183-196, 2001 .

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento. **Estud. de Psic.** 9:479-488, 2004.

GARCIA, A. Cenário da implantação de Gestão por Competências no Brasil. **ReCaPe** Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo. 3(2), 2013.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, M. T. Qualificação do servidor público: implicações na Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Goiás. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273772693_QUALIFICACAO_DO_SERVIDOR_PUBLICO_Implicacoes_na_Gestao_de_Pessoas_na_Universidade_Federal_de_Goias. Acessado em: 25 de junho de 2020.

GÜTHER, H. Como elaborar um Questionário (série: Planejamento de Pesquisa nas Ciencias Sociais, nº 01. Brasília, DF: NB, Laboratório de Psicologia Ambiental. 2003.

MATUS, C. **Planificación, Libertad Y Conflicto**. Cuaderno de IVE-PLAN. Venezuela, 1985.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. Second. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, G. B.; SOUSA, S. M. M. A importância da capacitação continuada para o desenvolvimento e determinação das competências dos policiais militares do Estado do Tocantins. **Revista Humanidades e Inovação**. 4(2), 2017.

QUEIROZ, T.M.V.S.M.; CÂMARA, M.A. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento: suas características e a área de recursos humanos. **Perspectivas em Políticas Públicas**. 4(8): 111-126, 2011.

RIBEIRO, A. Servidor Público e o princípio da eficiência. Direito Net. 2016. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9879/Servidor-publico-e-o-principio-da-eficiencia>. Acessado em 24 de junho de 2020.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11ª ed. São Paulo: Pcarson Prentice Hall, 2005.

ROMERO, J. A vulnerabilidade da qualificação profissional do Policial Civil no Estado do Paraná. **Revista da Escola Superior da Polícia Civil**. v.2 – 2019. Disponível em: http://www.escola.policiacivil.pr.gov.br/sites/espcc/arquivos_restritos/files/documento/2020-05/artigo_20_josy_romero.pdf Acessado em: 24 de junho de 2020.

RONDÔNIA. Constituição do Estado de Rondônia (1989). TEXTO ATUALIZADO ATÉ A EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 136/2019. Porto Velho: Assembleia Legislativa do Estado de Rondônia, 2019. Disponível em: <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/livros/CE1989-2014.pdf>. Acessado em: 27 de junho de 2020.

_____. Lei complementar nº 76, de 27 de abril de 1993. DOE nº 2763, de 27 de abril de 1993. DOE nº 2921, de 15 de dezembro de 1993 - ERRATA. Disponível em: <http://www.sinsepol.com/wp-content/uploads/2017/12/LC0076policiacivil.pdf>. Acessado em: 27 de junho de 2020.

_____. Redação dada pela EC nº 97, 15/04/2015 – DO-e-ALE nº 061, de 15/04/2015.

_____. Resolução nº 014/2017/CONSUPOL/PC/RO. Publicada no D.O.E/RO nº 67, Porto Velho, 10/04/2017.

VARGAS, C. S.; CAGOL, F. Gestão por Competências no Serviço Público. **Revista Conhecimento Online**. Ano 4, v. 1, 2012. Disponível em: <http://www.feevale.br/site/files/documentos/pdf/58670.pdf>. Acessado em: 05 de janeiro de 2021.

ZAVATTI, W. Y. Y.; BALDUÍNO, M. A. C. Educação corporativa no setor público: um estudo sobre o Tribunal de Contas do Estado de Goiás. Goiânia, 2019. Disponível em: <http://www.tce.go.gov.br/Redireciona?arq=7265>. Acessado em: 06 de fevereiro de 2021.

MATERIAL SUPLEMENTAR

Apêndice A. Questionário aplicado

09/01/2021

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA NO EXERCÍCIO DE SUAS...

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA NO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, na pesquisa intitulada "A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA NO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS." Essa pesquisa foi autorizada pelo Delegado Geral da Polícia Civil. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, prossiga com o preenchimento deste questionário. Em caso de dúvidas você pode entrar em contato com o responsável pela pesquisa Júlio André Kasper da Silva pelo telefone (69) 98444-5185.

INFORMES SOBRE O PROJETO

TÍTULO DO PROJETO: A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL E SEUS REFLEXOS NA INSTITUIÇÃO.

Pesquisador responsável: Júlio André Kasper da Silva; Orientadora: Prof. Ma. Lady Day Pereira de Souza.

Instituição: IFRO – Porto Velho/Zona Norte, Pós-Graduação em Planejamento Estratégico na Gestão Pública. Telefone: (69) 98444-5185 e e-mail: kasper.julio@gmail.com

OBJETIVOS

- Geral: Compreender a importância da capacitação em áreas relacionadas à Gestão Pública para os servidores que exercem cargos de gerenciamento nas unidades da Polícia Civil do Estado de Rondônia, visando à melhoria dos serviços prestados interna e externamente.
- Específicos: Identificar o perfil dos servidores que ocupam cargos de chefia nas unidades policiais: faixa etária, gênero, grau de escolaridade e área de formação; Analisar o organograma da Polícia Civil, bem como o processo de formação policial e as leis, resoluções, portarias e demais normativas que regem administrativamente a Instituição; Sugerir possíveis soluções a curto, médio e longo prazo para minimização da problemática gerencial das unidades policiais.

PROCEDIMENTOS:

Sua participação é voluntária e as perguntas serão respondidas com base em um roteiro online.

RISCOS E MITIGAÇÕES: Os riscos de participar voluntariamente desta pesquisa são: cansaço ou perda de tempo em responder questionários, e não há risco à saúde. Por se tratar de uma pesquisa virtual, para reduzir os riscos mencionados, o voluntário pode interromper, descansar e retomar o preenchimento a qualquer momento. O tempo de resposta ao questionário não é superior a 10 minutos.

BENEFÍCIOS: Os resultados podem trazer uma contribuição significativa para o desenvolvimento da Instituição, o que refletirá diretamente na qualificação dos servidores em cargos de gestão

possibilitando melhorias na prestação de serviços a população.

SIGILO: A responsabilidade deste pesquisador é garantir a confidencialidade e a privacidade dos participantes. Seus participantes não serão identificados em nenhum momento e, mesmo que os dados deste estudo sejam divulgados de qualquer forma, o anonimato será garantido.

ACESSO AOS RESULTADOS DA PESQUISA: Garantir que todos os participantes tenham o direito de obter os resultados da pesquisa após a publicação.

Declaro que li e entendi esse formulário de consentimento, e que sou voluntário(a) a fazer parte deste estudo.

***Obrigatório**

1. 1. Você concorda em fazer parte desta pesquisa? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

2. 1.1 Qual sua faixa etária? *

Marcar apenas uma oval.

☐ 20 – 29 anos

☐ 30 – 39 anos

☐ 40 – 49 anos

☐ 50 – 59 anos

☐ 60 – 69 anos

☐ Acima de 70 anos

09/01/2021

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA NO EXERCÍCIO DE SUAS...

3. 1.2 Com qual gênero você se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Prefiro não responder

4. 1.3 Qual seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Doutorado
☐ Mestrado
☐ Especialização Lato Sensu
☐ Superior
☐ Superior Incompleto
☐ Nível Médio

5. 1.4 No caso de nível superior, qual a área de Formação? *

6. 1.5 Qual o seu cargo na Polícia Civil do Estado de Rondônia? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Agente de Polícia
- ☐ Delegado de Polícia
- ☐ Escrivão de Polícia
- ☐ Médico Legista
- ☐ Odontólogo Legal
- ☐ Perito Papiloscopista
- ☐ Técnico em Necropsia

7. 1.6 Qual o seu tempo de serviço na PC/RO? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ De 10 a 15 anos
- ☐ De 15 a 20 anos
- ☐ Acima de 20 anos
- ☐ Me encontro em processo de aposentadoria

8. 1.7 Há quanto tempo você ocupa cargo de Direção na Instituição? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Até 1 ano
- ☐ De 1 a 2 anos
- ☐ De 2 a 4 anos
- ☐ Acima de 4 anos

09/01/2021

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA NO EXERCÍCIO DE SUAS...

9. 1.8 Qual critério você considera mais relevante para ocupação de cargos de gestão na Polícia Civil? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Antiguidade (tempo de serviço) e Classe (Especial, 3ª, 2ª e 1ª)
- ☐ Conhecimento/Experiência na área de Gestão Pública
- ☐ Conhecimento técnico específico da unidade gerida
- ☐ Confiança
- ☐ Outro

10. 1.9 Você possui formação na área de Administração, Gestão Pública, Planejamento Estratégico ou afins? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

11. 1.10 Você já ocupou cargo na área de Administração, Gestão Pública, Planejamento Estratégico ou afins, anteriormente à Polícia Civil? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

09/01/2021

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA NO EXERCÍCIO DE SUAS...

12. 1.11 Você considera que cursos de capacitação e/ou qualificação nas áreas de Administração/Gestão Pública são importantes para o desenvolvimento de suas atividades no dia-a-dia da Polícia Civil? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

13. 1.12 A Instituição Polícia Civil, proporcionou algum curso de capacitação e/ou qualificação (exceto o de formação inicial – Academia de Polícia) para exercer a função de Gestão na Instituição? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

14. 1.13 Você se sente preparado/capacitado/qualificado para exercer funções de gestão em sua unidade? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Parcialmente

15. 1.14 Você considera essencial que no Curso de Formação da Academia de Polícia sejam ministradas disciplinas relacionadas à Administração/Gestão Pública? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

09/01/2021

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA NO EXERCÍCIO DE SUAS...

16. 2. Se houvesse um curso de formação ou capacitação em Gestão Pública, oferecido pela Polícia Civil/RO ou em parceria com uma Instituição de Ensino você faria? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Talvez

Por favor, indique o que pensa sobre cada afirmação. Não existem respostas certas ou erradas, algumas afirmações podem ser semelhantes. Responda com sinceridade, indicando a sua opinião sobre cada afirmação enunciada.

17. 3.1 Só realizo capacitações/qualificações se forem oferecidas pela instituição. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
☐ Concordo parcialmente
☐ Discordo
☐ Discordo totalmente

18. 3.2 Só realizo capacitações se houver retorno financeiro. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
☐ Concordo parcialmente
☐ Discordo
☐ Discordo totalmente

19. 3.3 A permanência em cargos de Gestão me motiva a buscar capacitações. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

20. 3.4 Falta-me motivação para aplicar no trabalho o que aprendi nas capacitações. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

21. 3.5 Sinto-me motivado(a) a trabalhar o máximo possível se houver capacitação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

22. 3.6 Capacitações trazem reconhecimento e satisfação no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
☐ Concordo parcialmente
☐ Discordo
☐ Discordo totalmente

23. 3.7 As condições de trabalho oferecidas pela PC/RO contribuem com minha motivação no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
☐ Concordo parcialmente
☐ Discordo
☐ Discordo totalmente

24. 3.8 Sinto-me motivado pela instituição para realizar ações de capacitação/qualificação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
☐ Concordo parcialmente
☐ Discordo
☐ Discordo totalmente

09/01/2021

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA NO EXERCÍCIO DE SUAS...

25. 3.9 A instituição oferece benefícios para realização de capacitações/qualificações.

*

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

26. 3.10 A PC/RO motiva seus Gestores a buscar cursos de capacitação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

27. 3.11 A PC/RO motiva seus Servidores a buscar cursos para seu crescimento pessoal e institucional. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

09/01/2021

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA NO EXERCÍCIO DE SUAS...

28. 3.12 Tenho orgulho em ser um Gestor na PC/RO mesmo sem a Instituição proporcionar ações de capacitação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

29. 3.13 Por fazer parte da gestão, me sinto motivado(a) a fazer capacitação/qualificação oferecidos pela Instituição, mesmo que se tratem de cursos repetidos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

30. 3.14 Servidores em cargo de Gestão devem participar continuamente de cursos de capacitação/qualificação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

09/01/2021

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA GESTORES DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA NO EXERCÍCIO DE SUAS...

31. 3.15 As capacitações que participei foram fundamentais para minha boa atuação na Gestão. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

32. 3.16 As capacitações ofertadas pela instituição são coerentes com as funções requeridas no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários