



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Lejandre Bezerra de Menezes Monteiro

Competências Gerenciais: O caso da Polícia Rodoviária Federal

Brasília
Novembro de 2014.



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

Lejandre Bezerra de Menezes Monteiro

Competências Gerenciais: O caso da Polícia Rodoviária Federal

Monografia apresentada à ENAP, sob orientação da professora Dra. Maria Júlia Pantoja de Brito, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público.

Brasília

Novembro 2014



DECLARAÇÃO

O órgão DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, representado neste documento pelo Sr. Antônio Paim de Abreu Júnior, Coordenador-Geral de Recursos Humanos - Substituto, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração da Monografia para obtenção de título de Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público, intitulada: **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: O CASO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**, realizada pelo aluno Lejandre Bezerra de Menezes Monteiro, do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público – 4ª Turma – 2013-2014, de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Brasília, 31 de outubro de 2014.

ANTÔNIO PAIM DE ABREU JÚNIOR

Coordenador-Geral de Recursos Humanos - Substituto

Departamento de Polícia Rodoviária Federal



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Lejandre Bezerra de Menezes Monteiro, abaixo-assinado, do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público – 4ª Turma – 2013-2014, da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, realizado nas dependências da instituição ENAP, no período de maio de 2013 a novembro de 2014, declara que o conteúdo de sua Monografia intitulada: **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: O CASO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL** é autêntico e original.

Brasília, 24 de novembro de 2014.

Lejandre Bezerra de Menezes Monteiro



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

À minha esposa Claudia.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para que esse trabalho fosse concluído com êxito. Registro minha gratidão:

À Deus por me conceder o dom da vida, com saúde e energia para buscar melhorar como pessoa a cada dia.

À minha esposa Claudia por estar ao meu lado, incentivando e apoiando, em todas as minhas conquistas, e sem ela não teria chegado aonde cheguei.

Aos meus enteados Michelle, Juan, Marina e Fernando e netas Sthefany, Beatriz e Valentina por entenderem os momentos em que não pude dar total atenção por estar envolvido no trabalho.

Aos meus pais pelos valores ensinados e pelo suporte e boa educação que me proporcionaram.

À minha irmã Lygiane pelo importante auxílio nas questões relativas à Língua Inglesa.

À minha orientadora Prof^a. Dra. Maria Júlia por proporcionar o meu crescimento profissional ao longo do trabalho e por ser uma referência de profissionalismo, simpatia, altruísmo, seriedade e competência.

Ao meu examinador Prof. Dr. Eleuni Melo pelas contribuições objetivas e engrandecedoras para melhoria do trabalho, feitas de forma cortês, concisa e elegante.

Aos meus colegas de trabalho Elielson Felipe, Ilnah Melo, Jamila de castro, Kamila Felipe, Leonardo Borges, Lucas di Sabóia, Marcos Oliveira, Rebeca Dias, Wesley Leão, que atuaram de forma exemplar como observadores nos grupos focais.

Aos meus colegas de trabalho Bruno Chavier, Graciele Franco, Priscila Oliveira, Ellen D'Andrea, Givaldo Medeiros, Jairo Luciano, Valfran de Almeida, Alexandre Schmitt, Bruna Carolina de Castro, Gabriel Lima, Mirella Trevisan e Naiara Sadi Matias por terem sido fundamentais em suas contribuições como participantes dos grupos focais.

Aos meus colegas de trabalho Marcelo Amaral, Kátia Schwab, Roseli Gurgel, Nara Flores, Josenira Duarte, Francisco Arão, Robson Feitoza, José Acácio, Vanessa Gomes, Márcia Dias, Gilmar Grilo e Sérgio Reis de Oliveira, que atuaram como entrevistadores em suas regionais e contribuíram de forma importante para a consecução desse trabalho.

Aos meus colegas trabalho Haifa Cueva, Carlos Alberto Ramos, Rubenilson Menezes, Sylvio Costa, Breno Peixoto, Edeny Oliveira, Daniela Rodrigues, Elidaisy Cavalcante, Gustavo Alves, Gil Eanes, Alexandre Vasconcelos, Solemar Mendes, Eduardo Diniz, Marcos Paulo Rocha, Matheus Martins, Cristiano Alves, Jairo Silva, Rodrigo Crespo e Álvaro Baker, que contribuíram como entrevistados em diferentes estados, demonstrando compromisso com a melhoria da gestão na PRF.

Aos meus colegas de trabalho Bruno Vieira, Edson Nunes, Elisverso Louzino, Henrique Lima, Juvenildo Vieira e Milson Ferreira, que contribuíram como Chefes de Divisões e Substitutos nos grupos focais de aprimoramento de redações das competências gerenciais.

Aos Coordenadores-Gerais, Corregedora-Geral e Coordenadores Daniel Costa, Adriano Furtado, Antônio Paim, Adriane Toschi, Henrique Fontenelle, José Hott, Giovanni Bosco, Miriane Menegaz e Bruno Schettini pelo tempo disponibilizado e pelas contribuições essenciais ao alinhamento da redação das competências à estratégia da organização.

À Diretora-Geral Maria Alice Nascimento Souza pelo direcionamento e apoio à realização de trabalhos voltados à melhoria da gestão na Polícia Rodoviária Federal.

Aos colegas anônimos que responderam ao questionário de validação semântica, por suas contribuições e pela participação na consolidação das competências gerenciais mapeadas.

Àqueles que indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho e que não estão nominalmente citados.

E com todo o apoio e auxílio recebidos, eventuais imperfeições e equívocos, os quais certamente existem, são de exclusiva responsabilidade do autor.

RESUMO

Essa monografia objetivou mapear as competências gerenciais da Polícia Rodoviária Federal e especificamente descrevê-las no formato de comportamentos observáveis, conforme preconizado por Carbone et. al. (2005). Também foi utilizada como referência a proposta de modelo gerencial integrado elaborado por Quinn et. al. (2003), que apresenta os papéis dos gerentes e competências gerencias desejáveis. Metodologicamente, os resultados foram obtidos de forma qualitativa e quantitativa, por meio de análise documental, levantamento de opiniões (grupos focais e entrevistas), aplicação de questionário de validação semântica, com participação de servidores de diferentes níveis hierárquicos da instituição, separados em grupos de amostra e em momentos de pesquisa complementares e interdependentes. Foram identificadas 30 competências gerencias, com redações construídas durante a realização da pesquisa e com um nível de compreensão muito bom entre os colaboradores da organização estudada. Conclui-se que o processo de mapeamento de competências participativo e fundamentado teórico-metodologicamente traz resultados de qualidade e legitimados perante os colaboradores e que a implantação da gestão por competências depende de um apoio efetivo da alta gestão da instituição.

Palavras-chave: Competências gerenciais, gestão por competências, mapeamento de competências, levantamento de opiniões.

ABSTRACT

This thesis aimed to map the management competencies of the Polícia Rodoviária Federal of Brazil and describe them in observable behaviors format, as recommended by Carbone et. al. (2005). The proposed integrated management model developed by Quinn et. al. (2003) was also used as a benchmark, which presents the roles of managers and desirable management competencies. Methodologically, the qualitatively and quantitatively results were obtained through document analysis, survey of opinions (focus groups and interviews), semantic validation questionnaire, with participation from public servants of different levels of the institution, separated into groups during complementary and interdependent research times. Thirty management competencies were identified and the description was constructed during the research and with a very good level of understanding among employees of the organization studied. The conclusion is that the collaboration mapping skills process, grounded theoretically and methodologically, brings better and legitimate results for the employees and the implementation of competency management depends on an effective support of senior management of the institution.

Palavras-chave: Management competencies, competency management, competency mapping, survey of opinions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As competências e papéis dos líderes.....	28
Figura 2 - Mapa Estratégico PRF – 2013/2020.....	36
Figura 3 - Competência 4 e categorias relacionadas.....	50
Figura 4 - Competência 5 e categorias relacionadas.....	50
Figura 5 - Competência 7 e categorias relacionadas.....	50
Figura 6 - Competência 9 e categorias relacionadas.....	51
Figura 7 - Competência 10 e categorias relacionadas.....	51
Figura 8 - Competência 12 e categorias relacionadas.....	51
Figura 9 - Competência 13 e categorias relacionadas.....	52
Figura 10 - Competência 19 e categorias relacionadas.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivo 0830 e meta 22 do PPA 2012/2015.....	15
Quadro 2 - Evolução histórica dos modelos gerenciais.....	25
Quadro 3 - Características dos modelos gerenciais.....	26
Quadro 4 - Expectativas sobre o gerente em cada um dos papéis gerenciais.....	30
Quadro 5 - Características da Pesquisa – Tipificação.....	38
Quadro 6 - Características da Pesquisa – Metodologia.....	39
Quadro 7 - Resumo da amostragem, momentos da pesquisa e resultados.....	39
Quadro 8 - Análise de conteúdo para 1ª redação das competências gerenciais da PRF.....	45
Quadro 9 - 1ª Redação das competências gerenciais da PRF.....	48
Quadro 10 - Lacuna para próximos trabalhos.....	53
Quadro 11 - Compilação de dados dos grupos focais com chefes de divisão.....	53
Quadro 12 - 2ª redação das competências gerenciais da PRF.....	57
Quadro 13 - Compilação das entrevistas com Coordenadores.....	58
Quadro 14 - 3ª redação das competências gerenciais da PRF.....	61
Quadro 15 - Contribuições para redação das competências após validação semântica.....	69
Quadro 16 - Comentários e sugestões não acatadas pelo autor.....	70
Quadro 17 - Competências que obtiveram boa compreensão e não tiveram sugestões ou comentários.....	71
Quadro 18 - Redação final das competências gerenciais da PRF.....	71
Quadro 19 - Evolução da redação das competências gerenciais da PRF.....	73
Quadro 20 - Correlação papéis gerenciais e competências gerenciais da PRF.....	78



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados das respostas sobre nível de compreensão de cada competência gerencial.....	64
--	----

SUMÁRIO

Introdução	14
1. Referencial Teórico	17
1.1. Temática gerencial no contexto das organizações	17
1.1.1. A perspectiva no setor público	18
1.2. Conceitos de Competências	19
1.3. Tipologia de Competências	21
1.4. Modelos de Competências por CHA	23
1.5. Modelos Gerenciais	24
2. Objetivos	32
2.1 Objetivo Geral	32
2.2. Objetivos Específicos	32
3. Metodologia	33
3.1. Contexto Organizacional Estudado	33
3.2. Projeto do Mapeamento	37
3.2.1. Perfil da Amostra	40
3.2.2. Momentos de execução da pesquisa	41
4. Principais Resultados e Discussões	45
4.1. Análise de conteúdo para 1ª redação das competências gerenciais	45
4.2. Aprimoramento e evolução das redações das competências	53
4.3. Os papéis dos gerentes e as competências gerenciais da PRF	78
5. Conclusões e Considerações Finais	82
6. Referências Bibliográficas	85
APÊNDICE A - Roteiro para entrevista individual ou em grupo	89
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Esclarecido e Compromisso	90
APÊNDICE C – Questionário de Validação Semântica	91



COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: O CASO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

INTRODUÇÃO

A administração pública federal tem passado por transformações nos modelos de gestão com impactos no campo da gestão de pessoas. Desde a perspectiva patrimonialista, o processo de burocratização no Governo Vargas, a primeira reforma gerencial formalizada pelo Decreto-lei 200/67, a reforma do Estado em 1996 até os dias atuais, o serviço público tem buscado se adequar às realidades sociais, econômicas e políticas internas e externas. Em consonância, a cobrança mais presente da sociedade por intermédio da mídia, de movimentos sociais e de participação em fóruns de discussões entre sociedade e governo, tem pressionado os gestores públicos a melhorarem a qualidade da gestão e dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Na área de gestão de pessoas – GP – as tendências mundiais de mudança de foco de uma GP regulatória e cartorial para uma GP estratégica e proativa, fez com que o tema Gestão por Competências fosse cada vez mais abordado e indicado como alternativa aos modelos atuais de gestão, dada sua característica de adaptabilidade às frequentes mudanças e por poder ser integrado a outros modelos de administração.

Como forma de incentivo ao desenvolvimento de práticas orientadas ao desenvolvimento da Gestão por Competências, o Governo Federal, em 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP – na qual a gestão por competências é inserida como modelo a ser adotado pelas instituições públicas, em especial para gestão da capacitação. Tal fato reforça a tendência de se modernizar a gestão pública buscando melhorar a eficiência e efetividade dos serviços públicos.

Nesse contexto, a Polícia Rodoviária Federal – PRF - durante o planejamento estratégico da instituição, incluiu como um de seus objetivos estratégicos, mapear e desenvolver competências com enfoque estratégico. Essa referência demonstra um alinhamento em modernizar processos e práticas de recursos humanos – RH – adequando-se às tendências mundiais e buscando a melhoria no serviço prestado e a valorização dos servidores.

Outra formalização da perspectiva de melhoria nos modelos de gestão está no Plano Plurianual - PPA 2012-2015, em que consta o Programa 2070 - Segurança Pública com



Cidadania, no qual a PRF tem como um de seus objetivos e metas o exposto no Quadro 1 (um).

Quadro 1. Objetivo 0830 e meta 22 do PPA 2012/2015

Programa 2070 - Segurança Pública com Cidadania	
OBJETIVO 0830	Propiciar a atuação de excelência dos órgãos de segurança pública da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, assim como de outras instituições, com ênfase no aprimoramento de suas estruturas físicas, organizacionais e modelos de gestão, do desenvolvimento de sistemas de informação e bancos de dados, do fortalecimento da atividade de inteligência e reestruturação e modernização do sistema de produção da prova material.
META 22 DO OBJETIVO 0830	Mapear as competências necessárias para o desempenho das atribuições da Polícia Rodoviária Federal, identificando os perfis adequados, em especial às atividades de liderança e gestão, bem como aperfeiçoar os mecanismos de avaliação de desempenho e valorização dos servidores.

Fonte: Texto extraído do PPA 2012/2015 e editado em quadro pelo autor.

A melhoria dos processos de gestão traz impactos sobre as pessoas que atuam como gerentes ou gestores, pois estes se tornam agentes transformadores dos processos, uma vez que recebem as demandas provenientes de instâncias superiores e são referência para os servidores que trabalham sob sua responsabilidade. Percebe-se no objetivo relatado acima uma atenção especial em identificar as competências relacionadas aos perfis de liderança e gestão.

Entretanto, a velocidade de difusão e implantação desse novo modelo na PRF tem sido aquém da necessária, devido a limitações, tais como, quantidade de servidores capacitados para desenvolverem essa demanda de identificação e mapeamento de competências, grandes eventos esportivos previstos para acontecerem no Brasil, os quais mobilizam grande parte dos recursos e decisões da alta cúpula, além do incipiente envolvimento dos gestores no processo de implantação do modelo. Simultaneamente, as pressões internas e externas por transparência na gestão e pela meritocracia impulsionam a adoção de modelos mais modernos de gerir pessoas e esse passo dependerá do comprometimento dos gestores com a aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas nos diferentes níveis organizacionais.

Diante das limitações apresentadas e do desafio de aprimorar a gestão dentro da PRF, um questionamento importante emerge: quais serão as competências gerenciais necessárias



aos gestores da PRF, para o alcance dos objetivos organizacionais? Este trabalho tem por objetivo geral mapear as competências gerenciais necessárias aos gestores da PRF.

Especificamente, serão descritas competências gerenciais da PRF no formato de comportamentos observáveis. O contexto da pesquisa será a Polícia Rodoviária Federal.

O presente estudo de caráter descritivo, transversal, com escopo de caso, servirá de subsídio para estudos futuros na área de RH, bem como poderá ser aproveitado pela instituição pesquisada ou outros órgãos da administração pública em suas pesquisas ou ações na área de RH, com possibilidade de resultar em impactos na gestão que reflitam em melhorias para a comunidade de servidores e cidadãos usuários dos serviços públicos.

O texto está estruturado em 6 (seis) capítulos, quais sejam: Referencial Teórico, que traz a importância do tema no contexto das organizações, os principais conceitos relacionados a gestão por competências e a perspectiva da temática no setor público; Objetivos da pesquisa; Metodologia da pesquisa, detalhando os procedimentos utilizados para alcance dos objetivos propostos; Principais Resultados e Discussões, com a análise dos dados obtidos com a aplicação dos métodos definidos; Conclusões e Considerações Finais; e Referências Bibliográficas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Temática gerencial no contexto das organizações

O tema da liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. A imaginação daqueles que se envolveram com o assunto fez com que ele fosse investigado a partir dos mais diferentes enfoques, trazendo à luz do conhecimento da ciência comportamental as mais variadas inferências.

Segundo Bergamini (1994), dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade: a liderança ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas; e a liderança como um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. Dentro desse processo, embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele e colaborar com suas ideias e programas.

Em seus estudos, Bergamini (1994) relata que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam responsáveis por sua eficácia. Outros imprimiram maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz e delinear diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo de pesquisadores procurou analisar a liderança em função das circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis, do meio ambiente, podem influir no desenvolvimento do vínculo líder seguidor. Também existem pesquisadores que se dedicaram ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas (Bergamini, 1994).

A liderança também tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Nessa visão, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem (Bergamini, 1994).

Se, para as observações teóricas iniciais, o traço de liderança era inato, agora, essa característica pode ser desenvolvida. Instala-se, a partir desse novo enfoque, a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto (Bergamini 1994).

QUINN et. al (2003), já trazem no prefácio de seu livro a perspectiva do mundo em transformação, em que a emergência da economia global afeta entidades dos setores público e privado. Aliado a isso, segundo os autores, as mudanças reforçam a necessidade das

organizações criarem líderes, em todos os níveis, para que os empregados de todos os escalões assumam responsabilidades anteriormente reservadas à alta gerência.

Nesse sentido, é interessante observar como o setor público tem atuado e reagido às mudanças econômicas, políticas e sociais, em especial no que se refere à governança organizacional e ao exercício da gerência.

1.1.1. A perspectiva no setor público

Aliado ao tema liderança e à perspectiva gerencial tem que se considerar o conceito de poder, o qual pode ser definido como a capacidade de deliberar, agir e mandar e também a faculdade de exercer autoridade. Esse conceito se adequa a realidade das organizações públicas, se considerarmos as estruturas hierarquizadas, nas quais o exercício de poder pode estar vinculado à função gerencial.

Para Bergue (2014), liderança é exercício de poder e essencial no campo da gestão de pessoas. Nas organizações públicas as relações de poder não podem ter sua importância reduzida. Bergue (2014) ainda destaca que o tema liderança pode ser abordado nas seguintes perspectivas: foco na liderança (função gerencial) e não no líder (pessoa); a liderança – elemento essencial da gestão de pessoas – está distribuída por toda organização; a liderança é fator essencial da transformação substantiva (processos de aprendizagem e comunicação).

No campo da gestão pública, liderança é assunto recorrente. Segundo Bergue (2014) a ideia de que as instituições públicas não operam mais em ambientes estáveis e que as equipes de trabalho recebem crescentes demandas em termos de resultados, produtividade, qualidade, sem contar com aumento de estrutura e pessoal, fazem com que o gestor assuma destaque na mobilização das pessoas.

Pode-se considerar uma instituição como uma ideia, que se opera por seus processos e estrutura e existe pela ação de pessoas. Nesse sentido, as pessoas alimentam a ideia e a tornam algo factível. Por isso, ganha destaque nos esforços de gestores e pesquisadores, compreender a dinâmica e os mecanismos do comportamento humano nas organizações públicas. (BERGUE, 2014).

Nesse meio, as organizações prescindem da figura do gestor, que segundo Bergue (2014, p. 90) “é a pessoa detentora de determinada parcela de poder e conhecimento, destes advindo um correspondente grau de autoridade que garante a sustentação de determinado

nível de legitimação perante o grupo subordinado”. Cabe ressaltar, que a atividade de gerência requer um potencial de liderança como qualidade.

Na APF, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída por meio do Decreto 5707, de 23 de fevereiro de 2006 (DOU - Seção 1. 24/02/2006, p. 3), traz como duas de suas diretrizes: “incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais”; e “promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento”. Nesse momento fica registrada a intenção de melhorar a gestão das organizações, corroborando com a ideia de que as lideranças podem ser preparadas por meio de capacitação, preferencialmente orientadas por competências.

Assim, é importante definir qual o conceito de competência será adotado na pesquisa, para orientação dos levantamentos de informações e para melhor compreensão dos resultados. No próximo tópico serão abordados alguns conceitos de competências.

1.2. Conceitos de Competências

O termo competência tem sua origem na palavra do latim “competentia”, que significa ser capaz, corresponder a, pertencer ou ser próprio. Um conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades de realizar algo de modo satisfatório, ou aptidão.

A necessidade de compreensão de um fenômeno de meados da década de 80, no qual foi percebido que gestores tomavam decisões sobre pessoas em função de sua agregação de valor para o meio, trouxe como alternativa explicativa o conceito de competência. A base desse conceito consiste na mudança do foco exclusivo sobre o repertório de conhecimentos e habilidades para como a pessoa mobilizava essas capacidades, em um contexto, de modo a agregar valor para o meio no qual se inseria (Fleury, 2000, apud Dutra, 2004, p.22).

Boyatzis (1982), apud Dutra (2004), busca em seus estudos fixar comportamentos efetivos esperados dos indivíduos que ocupam determinados cargos em uma organização. Também reforça a preocupação com a entrega que o indivíduo proporciona ao meio em que se insere. Na mesma linha de pensamento com uma vertente mais focada no indivíduo, Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), apud Dutra (2004), exploram o conceito de competência relacionado à entrega dentro de determinado contexto de forma independente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa.

Para Fleury e Fernandes (2007), na área de administração, é frequente a abordagem do conceito de competência sob duas ópticas: organizacional e individual. Embora os enfoques estejam articulados, é mais comum encontrar a primeira abordagem dentro do campo da estratégia e, a segunda, na literatura de recursos humanos.

Dutra (2000) apresenta a visão de competência que traduz o mapeamento dos resultados esperados, chamado de *output*, e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu atingimento, chamado de *input*. Assim, Dutra (2000) procura utilizar o emprego das competências como a capacidade da pessoa gerar resultados dentro de objetivos estratégicos e organizacionais.

Nesse caso, gerar resultado está relacionado às realizações do indivíduo, ou seja, as entregas que ele proporciona à organização em função da mobilização de seu repertório de capacidades. Dutra (2004) reforça que associar o conceito de competência individual à entrega, nos dá uma perspectiva mais adequada para avaliar as pessoas, orientar o desenvolvimento e estabelecer recompensas.

Brandão (2007) afirma que os conceitos de competência que consideram as diferentes dimensões do trabalho parecem ter aceitação mais ampla e buscam associar a competência tanto à capacidade quanto ao desempenho.

Nessa perspectiva, para as finalidades desta pesquisa será adotado o conceito de competências apresentado no inciso II, do Art. 2º, do Decreto 5707/2006: “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Esse conceito remete ao desenvolvido por Carbone et al. (2005), qual seja: “Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional”.

Nesse sentido, a descrição das competências será balizada sob o enfoque do indivíduo, utilizando o método para redação sugerido por Carbone e cols. (2005), em que as competências serão descritas sob a forma de comportamentos observáveis.

Com a definição do conceito de competência adotado para esse trabalho, faz-se necessária a delimitação de quais tipos de competências serão mapeadas. A seguir são apresentadas diferentes tipologias de competências, as quais possibilitam a determinação de qual será adotada na pesquisa.

1.3. Tipologias de Competências

A literatura aborda diversas possibilidades de classificação das competências. Desse modo, a depender da finalidade prática e da linha teórica utilizada, pode-se encontrar distintas tipologias de competências e, ainda, nomenclaturas diferentes para caracterizar uma mesma tipologia de competências.

Carbone *et al* (2006) destacam dois níveis de análise das competências: individual e organizacional. O *nível individual* refere-se às competências de cada trabalhador ou de equipes pequenas e expressa o que é esperado pela organização com relação ao desempenho de seus colaboradores. Já o *nível organizacional* está relacionado à organização como um todo, tratam-se de competências que agregam valor à organização. Para Prahalad e Hamel (1990, apud Pires *et al*, 2005, p.19), a competência no nível organizacional pode ser definida como um “conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial para a organização”.

No nível individual, Cockerill (1994) traz a perspectiva de que para o ambiente em constante transformação é necessário desenvolver competências individuais que possibilitem uma rápida mudança no comportamento das pessoas. Em seu estudo, Cockerill (1994) trabalha com a tipologia de competências gerenciais, as quais considera fundamentais para criar condições dos gerentes potencializarem o desempenho organizacional. Ainda traz a visão de que a equipe de trabalho deve ser formada por indivíduos que possuam competências complementares, uma vez que nem os gerentes nem os membros da equipe possuem excelente desempenho em todas as competências. Dessa forma, a abordagem integradora de competências da equipe de trabalho de uma determinada área (competências técnicas) com as competências do gerente da área (competências gerenciais) reflete a importância de construir equipes gerenciadas para possuir toda a gama de competências necessárias para um alto desempenho.

Em nível organizacional, segundo Nisembaum (2000), as competências podem ser classificadas, em razão de sua singularidade, em: *competências básicas*, que são as necessárias ao funcionamento de uma instituição; e *competências essenciais ou distintivas*, as quais representam atributos que diferenciam uma organização das demais.

Sparrow e Bognano trazem outra classificação possível que faz referência à relevância da competência ao longo do tempo (Sparrow e Bognano, 1994, apud Lobato, 2001). Essa classificação considera as alterações que ocorrem nos ambientes organizacionais, as quais

exigem a aquisição de novas competências ou o abandono daquelas que não são mais necessárias a determinado contexto. Neste sentido, as competências podem ser classificadas em: *emergentes*, cujo grau de importância tende a crescer no futuro; *declinantes*, cujo grau de importância tende a reduzir no futuro; *estáveis*, que tendem a permanecer relevantes ao longo do tempo; e *transitórias*, que são importantes por um período determinado.

As competências podem ainda ser classificadas, em função da amplitude a que se referem: *específicas* que caracterizam um determinado grupo de profissionais (por exemplo, profissionais da área de comunicação social) e *genéricas* (também chamadas de gerais ou transversais) que são comuns a todos servidores de uma determinada área (por exemplo, servidores da área de recursos humanos de uma organização) ou até mesmo a organização como um todo.

Cabe destacar ainda a classificação adotada pelo Sistema de Gestão da Capacitação por Competências e pelo Guia da Gestão da Capacitação por Competência, desenvolvidos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, cuja aplicação se dá a toda Administração Pública Federal- APF. Por esse Sistema as competências podem ser classificadas em: *Competências Transversais Governamentais* - competências individuais gerais, comuns a todos servidores da Administração Pública Federal; *Competências Transversais Organizacionais* - competências individuais comuns a todos os servidores em exercício no órgão; *Competências setoriais* - competências individuais comuns aos servidores de uma unidade setorial que, por sua vez, se subdividem em *Competências individuais técnicas* - conjunto de competências individuais técnicas dos servidores das equipes de uma unidade setorial e *Competências individuais gerenciais* - conjunto de competências gerenciais dos gerentes de equipes ou de uma unidade setorial.

De acordo com o objetivo da pesquisa, a tipologia será a recomendada pela APF, de modo a garantir o alinhamento dos resultados aos objetivos do governo e da instituição em estudo, adaptada a nomenclatura de *Competências individuais gerenciais* para *Competências gerenciais*.

Nesse sentido, com a delimitação conceitual de competência adotada para pesquisa e com a especificação da tipologia a ser trabalhada, no próximo tópico serão abordados os conceitos dos componentes da competência, quais sejam, conhecimentos, habilidades e atitudes.

1.4. Modelos de Competências por CHA

Em relação ao desempenho individual e desenvolvimento de pessoas, Carbone et al. (2005) sugerem que as competências podem ser definidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional. Nesse sentido, a competência individual resulta de uma combinação desses recursos ou dimensões interdependentes (conhecimento, habilidades e atitudes) e da aplicação desses recursos no trabalho.

A dimensão conhecimento é abordada por Durand, (2000) apud Borges-Andrade (2006) como correspondente a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, as quais exercem influência sobre o julgamento ou comportamento, ou seja, é o acúmulo de saberes ao longo de toda a sua vida. Conforme Gagné et al., (1988) apud Moreira (1999) o conhecimento é a estrutura de informações ou proposições armazenadas na memória do indivíduo, que influenciam seu julgamento. Também pode ser considerado o conjunto de informações integradas pelo indivíduo dentro de um esquema cognitivo segundo Davenport & Prusak, (1998) apud Borges-Andrade (2006).

Quanto à habilidade, esta é a possibilidade de o indivíduo buscar no conhecimento adquirido a resolução de um problema ou a forma de agir diante de situações apresentadas. Para Durand (1998) apud Pantoja (2013) é a capacidade de instaurar conhecimentos para utilizá-los em uma ação específica. Está relacionada ao saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar um propósito, conforme Sanchez, (1997) apud Borges-Andrade (2006). As habilidades podem ser intelectuais ou cognitivas e psicomotoras ou manipulativas.

Em relação à atitude, terceira dimensão da competência, esta se refere a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho, segundo Durand (2000) apud Borges-Andrade (2006). Esta dimensão relaciona-se, portanto, à predisposição do indivíduo para agir ou reagir diante de um estímulo, seja positivamente ou negativamente (Bowditch & Buono, 1992). Considera-se uma propriedade relacionada ao desejo, à disposição, à intenção, que influencia a tendência de a pessoa realizar determinada ação (Gagné et al., 1988, apud Moreira, 1999). Bloom et al. apud Borges-Andrade (2006), citam a atitude como domínio relacionado a um sentimento, a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Conforme preceitua Brandão & Guimarães (2001) e Durand (2000) apud Pantoja (2013), é o “querer-fazer”.

Pode-se inferir, pelo observado na literatura que as dimensões ou domínios da competência sujeitam-se a influência do contexto em que o indivíduo está inserido e suas interações sociais. Assim, cabe mencionar que embora as dimensões da competência sejam encontradas nos indivíduos, o ambiente organizacional deverá proporcionar as condições para que elas sejam desempenhadas. Dessa forma, um elemento que deverá ser considerado no desempenho do indivíduo no trabalho é o poder fazer.

Como modelo de mensuração e análise do desempenho e como subsídio para planejamento de capacitação, o modelo de competência por CHA traz uma visão ampla, desde que utilizados os instrumentos adequados de verificação de entregas ou resultados e medidores de desempenho do indivíduo no trabalho alinhados ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição, como sugerido por Dutra (2000).

Em relação às competências gerenciais, a descrição clara das competências e sua associação aos conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como aos resultados esperados, sugere que se compreenda a dinâmica dos modelos gerenciais e suas influências no contexto das organizações.

1.5. Modelos Gerenciais

Modelos são formas de representar ideias e estruturas para melhor compreensão de uma realidade. Segundo Quinn (2003), modelos costumam representar um conjunto de premissas a respeito de determinados fenômenos e com frequência estão vinculados à identidade e emoções dos indivíduos, fato que pode limitar o aprendizado de outras concepções. Contudo, trabalhar com modelos permite que boas práticas sejam replicadas e adaptadas a diferentes realidades, bem como incentiva o compartilhamento e intercâmbio de informações para adequação ao contexto de cada instituição.

Os modelos de gestão estão em constante evolução, pois à medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes e surgem novos modelos de gerenciamento (Fabian, 2000 apud Quinn et. al., 2003, pág. 3). Dessa forma, torna-se desafiador reconhecer quais características de um modelo gerencial se adaptam melhor à realidade de um contexto organizacional ou são necessárias características de diferentes modelos para melhorar a gestão de uma instituição.

De modo a ilustrar a evolução de modelos gerenciais, Quinn et. al. (2003) analisaram os quatro grandes modelos gerenciais e sua evolução no século XX e sugerem que o

surgimento de cada novo modelo não significou a extinção do anterior. Sob essa óptica construiu-se o quadro 2 (dois), resumindo a época predominante de cada modelo, um breve contexto histórico e as principais referências teóricas dos modelos.

Quadro 2. Evolução histórica dos modelos gerenciais.

Modelo Gerencial	Época predominante	Contexto histórico	Referências teóricas
Metas Racionais	1900-1925	Abundância de recursos; Mão-de-obra barata; Políticas laissez-faire; Condições severas de trabalho; Invenção e inovação.	Frederick Taylor; Henry Ford.
Processos Internos			Mark Weber Henri Fayol
Relações Humanas	1926-1950	Quebra do mercado de ações em 1929; Segunda Guerra Mundial; Evolução tecnológica; Fortalecimento da atividade sindical; Produção de bens de consumo; Estudos de Hawthorne.	Chester Barnard; Elton Mayo; Fritz Roethlisberger.
Sistemas Abertos	1951-1975	Crise de Petróleo 1973; Estagnação e déficit público; Avanço da indústria japonesa; Corrida espacial; Guerra do Vietnã; Expansão das mulheres no mercado de trabalho.	Katz e Kahn; Lawrence e Lorsch; Mihtzberg.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Quinn (2003).

Sob a influência dos ambientes econômicos, políticos e sociais de cada época, os modelos gerenciais classificados por Quinn (2003) foram resumidos em seus aspectos de eficácia, meios e fins, ênfase, atmosfera e papéis dos gerentes, para aplicação prática dos modelos nas organizações. O Quadro 3 (três) apresenta as características de cada modelo gerencial analisado por Quinn (2003).

Quadro 3. Características dos modelos gerenciais.

	Metas Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
Símbolo	\$	△	○	☀
Crítérios de eficácia	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativa	Definição de responsabilidade, mensuração e documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudança
Atmosfera	Econômico-racional: “lucro líquido”	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do Gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Fonte: Quinn et al, 2003, pág. 11.

Ainda na análise realizada por Quinn et al. (2003), a partir da década de 80, as transformações na economia americana, o avanço vigoroso dos produtos japoneses, o fortalecimento do trabalho baseado em conhecimento e a escassez do trabalho braçal pressionavam as organizações a reduzir pessoal com aumento da qualidade. Questões como *downsizing* e aquisições reforçaram os debates trabalhistas sobre segurança no emprego, além do acúmulo de funções gerarem esgotamento e estresse dos gerentes.

Essa tendência de mudanças foi se acelerando no desfecho do século XX em que instituições, aparentemente sólidas, começaram a ruir, tais como a unificação da Alemanha com a queda do muro de Berlim, o fim da União Soviética, a oscilação de grandes empresas americanas, remetendo a uma atmosfera imprevisível, em especial com o advento da internet e do comércio eletrônico (Quinn et al., 2003)

Diante de tal complexidade como atingir a eficácia organizacional num ambiente profundamente dinâmico? Esse dilema proposto por Quinn (2003) reforça a premissa inclusiva, em que dependendo do contexto apresentados comportamentos contraditórios poderiam ser necessários simultaneamente. Nessa perspectiva um modelo não é capaz de oferecer o que necessita a organização, mas a utilização dos quatro modelos como uma vasta matriz de referências pode facilitar a busca pela eficiência. Dessa forma Quinn (2003) sugere que os quatro modelos componham um arcabouço único em que modelos antagônicos e complementares coexistam num mesmo sistema, e que se busque reconhecer que a adoção momentânea de um direcionamento balizado por um modelo, não exclua os valores do modelo oposto, pois estes poderão ser necessários em breve.

Sob as pressões do ambiente e das teorias estão os gerentes fazendo escolhas estratégicas de gestão. Segundo Quinn (2003), para que se consiga atuar com maior eficácia, os gerentes precisam reconhecer vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos, possuir ou desenvolver competências adequadas e associadas a cada modelo e integrá-las de maneira dinâmica para enfrentar as situações gerenciais encontradas. A figura 1 (um) mostra a relação dos modelos gerenciais, dos papéis do gerente e suas competências.



Figura 1. As competências e papéis dos líderes.

Fonte Quinn et al., 2003, pág. 17.

De acordo com o observado no quadro 3 (três) e na figura 1 (um), o modelo gerencial de metas racionais, pautado na produtividade e lucro, traz como papéis dos gerentes o diretor e o produtor. Como diretores, os gerentes devem explicitar expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas e como produtores devem se orientar para tarefas, manter o foco no trabalho e exibir alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Nesse sentido, espera-se que o gerente seja um diretor que decide e um produtor pragmático (QUINN, 2003). Ainda na observação da figura 1 (um), o modelo de metas racionais cria a interface entre o ambiente externo e o sentido do controle.

No modelo de processos internos estão os papéis de monitor e coordenador, pautados nos critérios de estabilidade e continuidade. No papel de monitores, os gerentes precisam saber o acontece em sua unidade, determinar se as pessoas cumprem as regras e verificar se o setor está fazendo a sua parte. Para isso são requeridos cuidados com detalhes, controle e análise. Como coordenadores, devem dar sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Dessa forma, a organização, a coordenação de esforços da equipe, o enfrentamento de crises e a

logística são características comportamentais dos coordenadores (QUINN, 2003). Esse modelo integra o quadrante da figura 1 (um) que relaciona o sentido de controle com o ambiente interno, fato que corrobora o destaque da burocracia profissional e a premissa de que a rotinização promove a estabilidade. O gerente deve tornar-se um monitor tecnicamente competente e um coordenador confiável (QUINN, 2003).

O terceiro modelo, situado no quadrante que interliga o ambiente interno e o sentido de flexibilidade, é o das relações humanas. Nesse ponto os papéis do gerente são o de facilitador e mentor, pois pauta-se no compromisso, na coesão e na moral. Segundo QUINN (2003), os facilitadores fomentam esforços coletivos, promovem a coesão e o trabalho em equipe e administram conflitos. Como mentores, estimulam o desenvolvimento das pessoas por meio de orientação cuidadosa e empatia, contribuindo para o aprimoramento de competências e desenvolvimento individual dos empregados. Dessa forma há a premissa de que o envolvimento resulta em compromisso e que os valores centrais são a participação, a resolução de conflitos e construção de consenso. Assim o gerente precisa ser um mentor empático e um facilitador centrado em processos (QUINN, 2003).

Para concluir os modelos analisados por QUINN (2003), tem-se o modelo dos sistemas abertos, correlacionando o sentido de flexibilidade com o ambiente externo. Os papéis do gerente são o inovador e o negociador. O primeiro costuma ser visionário e se encarrega de facilitar a adaptação e a mudança, identificar tendências significativas e tolerar as incertezas e os riscos (QUINN, 2003). Astúcia política, poder e capacidade de persuadir e influenciar, são características do negociador. Este se concentra na obtenção de recursos externos e com a sustentação de legitimidade exterior. Segundo Quinn (2003), a necessidade de administrar e compreender um mundo em rápida transformação, e no qual o conhecimento é intenso, justifica o modelo de sistemas abertos, cuja base está na adaptabilidade e apoio externo. Nesse sentido os processos de adaptação política, resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento de mudança são fundamentais para o gerente tornar-se um inovador criativo e um negociador influente na organização.

Os estudos de Quinn demonstram que o indivíduo ao compreender e apreciar cada um dos quatro modelos apresentados aprende algo no âmbito organizacional e aprofunda cognitivamente no que se refere à liderança gerencial. Dessa maneira, cada papel traz consigo expectativas sobre o gerente, listadas no quadro 4 (quatro).

Quadro 4. Expectativas sobre o gerente em cada um dos papéis gerenciais.

PAPEL DO GERENTE	EXPECTATIVAS
Diretor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explícite as expectativas organizacionais por meio de processos. 2. Defina problemas e selecione alternativas. 3. Gere regras. 4. Dê instruções
Produtor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar-se para a tarefa. 2. Manter o foco no trabalho. 3. Exibir alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal.
Monitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saber o que se passa em sua unidade. 2. Determinar se as pessoas estão cumprindo as regras. 3. Averiguar se o setor está fazendo sua parte.
Coordenador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar sustentação e estrutura ao fluxo do sistema.
Facilitador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar esforços coletivos. 2. Promover a coesão e o trabalho em equipe. 3. Administrar conflitos interpessoais.
Mentor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas, mediante orientação cuidadosa e empatia.
Inovador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar a adaptação e a mudança. 2. Atentar para o ambiente em transformação 3. Identificar tendências significativas. 4. Conceitualizar e projetar mudanças necessárias
Negociador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser capaz de persuadir e influenciar. 2. Ser astuto politicamente.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Quinn (2003).

A figura 1 (um) traz ainda as competências específicas e intrínsecas de cada papel gerencial. Conforme QUINN (2003), a disposição das relações entre os papéis e modelos na figura nos mostra que as competências de cada papel complementam aquelas dos papéis que fazem fronteira, bem como contrastam com as dos papéis que se opõem. Quando o autor trata de perfis gerenciais, reporta a necessidade do gerente em mesclar e equilibrar os diferentes papéis para se tornar um líder capaz. Na atualidade é frágil a ideia de se adotar um único modelo como solução para os problemas de gestão e ganha força a necessidade do gestor permear os diferentes papéis diante dos desafios apresentados.

Ao se considerar o desafio de melhoria da gestão no serviço público, a Polícia Rodoviária Federal, inserida nesse contexto, se alinha à perspectiva de adaptação ao ambiente em constante mudança e define como objetivo estratégico mapear e desenvolver competências



com enfoque estratégico. Aqui se enquadram as competências gerenciais, pois como observado nos estudos sobre o tema, gestores capazes são imprescindíveis para que a organização encontre soluções adequadas às demandas que a sociedade apresenta, portanto, preparar os gerentes para assumirem os diferentes papéis que lhe serão cobrados, depende de um planejamento estruturado com base teórico-metodológica e numa definição das competências gerenciais aplicadas à instituição.

No próximo capítulo são apresentados os objetivos da pesquisa.



2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

A presente pesquisa tem por objetivo geral mapear as competências gerenciais necessárias aos gestores da PRF.

2.2. Objetivo específico

Para o alcance do objetivo geral, serão descritas competências gerenciais no formato de comportamentos observáveis.

3. METODOLOGIA

3.1. Contexto Organizacional Estudado

A Polícia Rodoviária Federal - PRF, segundo a Constituição Federal de 1988, é um órgão do sistema de segurança pública, conforme o art. 144, inciso II do texto constituinte. Ainda, no parágrafo segundo do referido artigo, a PRF é um órgão permanente, estruturado em carreira, que se destina ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais.

Por se apresentar como um texto geral na constituição, posteriormente, foi editado o Decreto 1.655 de 03 de outubro de 1995, o qual traz as competências (atribuições) da Polícia Rodoviária Federal:

...

Art. 1º À Polícia Rodoviária Federal, órgão permanente, integrante da estrutura regimental do Ministério da Justiça, no âmbito das rodovias federais, compete:

I - realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, a incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;

II - exercer os poderes de autoridade de polícia de trânsito, cumprindo e fazendo cumprir a legislação e demais normas pertinentes, inspecionar e fiscalizar o trânsito, assim como efetuar convênios específicos com outras organizações similares;

III - aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito e os valores decorrentes da prestação de serviços de estadia e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas excepcionais;

IV - executar serviços de prevenção, atendimento de acidentes e salvamento de vítimas nas rodovias federais;

V - realizar perícias, levantamentos de locais boletins de ocorrências, investigações, testes de dosagem alcoólica e outros procedimentos estabelecidos em leis e regulamentos, imprescindíveis à elucidação dos acidentes de trânsito;

VI - credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de cargas indivisíveis;

VII - assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, bem como zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções, obras e instalações não autorizadas;

VIII - executar medidas de segurança, planejamento e escoltas nos deslocamentos do Presidente da República, Ministros de Estado, Chefes de Estados e diplomatas estrangeiros e outras autoridades, quando necessário, e sob a coordenação do órgão competente;



IX - efetuar a fiscalização e o controle do tráfico de menores nas rodovias federais, adotando as providências cabíveis contidas na Lei nº 8.069 de 13 junho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente);

X - colaborar e atuar na prevenção e repressão aos crimes contra a vida, os costumes, o patrimônio, a ecologia, o meio ambiente, os furtos e roubos de veículos e bens, o tráfico de entorpecentes e drogas afins, o contrabando, o descaminho e os demais crimes previstos em leis.

Art. 2º O documento de identidade funcional dos servidores policiais da Polícia Rodoviária Federal confere ao seu portador livre porte de arma e franco acesso aos locais sob fiscalização do órgão, nos termos da legislação em vigor, assegurando - lhes, quando em serviço, prioridade em todos os tipos de transporte e comunicação.

Art. 3º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Diante das competências legais apresentadas cabe compreender um pouco do histórico da Polícia Rodoviária Federal. A PRF foi criada pelo presidente Washington Luiz no dia 24 de julho de 1928 (dia da Polícia Rodoviária Federal), com a denominação inicial de "Polícia de Estradas". Em 1935 Antônio Felix Filho, o "Turquinho", considerado o 1º Patrulheiro Rodoviário Federal, foi chamado para organizar a vigilância das rodovias Rio-Petropolis, Rio-São Paulo e União Indústria (Fonte: www.prf.gov.br).

Em 23 de julho de 1935 (dia do Policial Rodoviário Federal), foi criado o primeiro quadro de policiais da hoje Polícia Rodoviária Federal, denominados, a época, "Inspetores de Tráfego". No ano de 1945, já com a denominação de Polícia Rodoviária Federal, a corporação foi vinculada ao extinto Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER) (Fonte: www.prf.gov.br).

Finalmente, em 1988, com o advento da Constituinte, a Polícia Rodoviária Federal foi integrada ao Sistema Nacional de Segurança Pública, recebendo como missão exercer o patrulhamento ostensivo das rodovias federais. Desde 1991, a Polícia Rodoviária Federal integra a estrutura organizacional do Ministério da Justiça, como Departamento de Polícia Rodoviária Federal (Fonte: www.prf.gov.br).

A PRF, estruturalmente conta com uma unidade central, sediada em Brasília-DF, e 26 unidades regionais conforme a seguir: 1ª Superintendência Regional de Polícia Rodoviária Federal em Goiás – 1ªSRPRF/GO; 2ªSRPRF/MT; 3ªSRPRF/MS; 4ªSRPRF/MG; 5ªSRPRF/RJ; 6ªSRPRF/SP; 7ªSRPRF/PR; 8ªSRPRF/SC; 9ªSRPRF/RS; 10ªSRPRF/BA; 11ªSRPRF/PE; 12ªSRPRF/ES; 13ªSRPRF/AL; 14ªSRPRF/PB; 15ªSRPRF/RN; 16ªSRPRF/CE; 17ªSRPRF/PI; 18ªSRPRF/MA; 19ªSRPRF/PA; 20ªSRPRF/SE; 21ªSRPRF/RO-AC; 1º Distrito Regional de Polícia Rodoviária Federal no Distrito Federal – 1ºDRPRF/DF; 2ºDRPRF/TO; 3ºDRPRF/AM; 4ºDRPRF/AP; 5ºDRPRF/RR.



Tanto a unidade central quanto as unidades regionais possuem em sua estrutura a gerência principal (Diretor-geral (SEDE), Superintendentes (SRPRF) e Chefes de Distrito (DRPRF)), as áreas de apoio técnico, RH, financeiro, tecnologia, operações (atividade fim), comunicação social, corregedoria e inteligência.

No ano de 2010, a PRF iniciou os estudos para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, com participação de atores internos dos níveis estratégico, tático e operacional, bem como atores externos. Esse trabalho foi realizado em parceria com uma consultoria externa de modo a agregar novos conhecimentos à equipe PRF. Como resultado desse trabalho foi gerado o Mapa Estratégico da PRF 2013-2020, apresentado na figura 2.

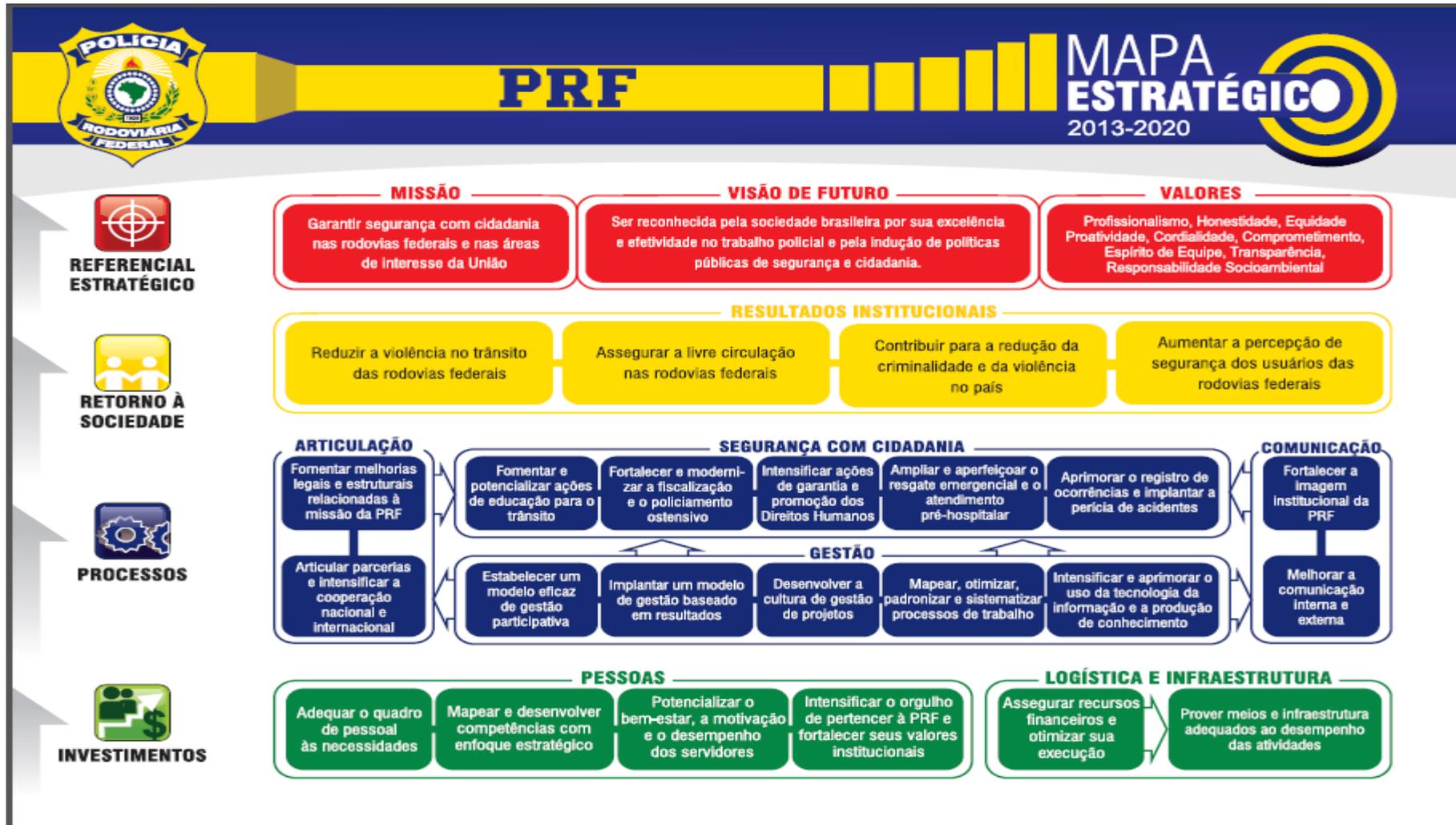


Figura 2. Mapa Estratégico PRF – 2013/2020. Fonte: Escritório de Projetos da PRF.

O desafio latente é transformar o planejamento definido em objetivos estratégicos em planos de trabalho executáveis, e na dimensão investimentos, no campo pessoas, tem-se como objetivo estratégico mapear e desenvolver competências. Nessa perspectiva a presente pesquisa alinha-se à estratégia da instituição e possibilitará o desenvolvimento de ações posteriores, com aplicações práticas de metodologias referendadas para o mapeamento de competências. No próximo tópico é apresentado o projeto do mapeamento adotado para a pesquisa.

3.2. Projeto do Mapeamento

O diagnóstico de competências é um processo trabalhoso que necessita de planejamento, definição de objetivos e apoio do corpo diretor da instituição para ser colocado em prática.

Segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão & cols. (2006), o projeto de diagnóstico de competências, considerando as características de um trabalho científico, dá mais credibilidade e reduz a possibilidade de apresentar vieses, além de contribuir para aplicações práticas dos resultados obtidos. Nesse sentido, é importante que o processo seja conduzido por pessoas capacitadas, de modo a garantir lisura, isenção e objetividade no processo.

Sob essa perspectiva, os quadros 4 e 6 resumem as características da pesquisa. A primeira apresenta a tipificação da pesquisa e a segunda refere-se às escolhas metodológicas para execução da presente pesquisa.

Quadro 5. Características da Pesquisa – Tipificação.

Características da Pesquisa	Tipificação					
Objetivos de pesquisa	Natureza	Escopo	Abordagem	Recorte/ Temporalidade	Delineamento	Ambiente
<p>Mapear competências gerenciais necessárias aos gestores da PRF.</p>	<p>Descritiva – Segundo Isaac e Michael, in Gressler, L.A., a pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões. Nesse sentido, este trabalho caracteriza-se como de natureza descritiva.</p>	<p>Caso – o trabalho será realizado em uma instituição, reunindo informações necessárias para o alcance dos objetivos propostos, sem objetivo de generalização.</p>	<p>Qualitativa - Segundo Flick, U. a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números). Está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo.</p>	<p>Transversal - Segundo SAMPIERI et al., in FREITAS, H., O recorte transversal ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou mais variáveis em um dado momento, assim como será realizado na pesquisa.</p>	<p>Observacional – Com a definição da natureza descritiva da pesquisa, os estudos serão observacionais, visualizando a realidade em que os pesquisados atuam.</p>	<p>Campo - a pesquisa será realizada no ambiente de trabalho da instituição pesquisada, onde se manifestam os fenômenos.</p>
<p>Descrever as competências gerenciais no formato de comportamentos observáveis.</p>			<p>Quantitativa - Hammersley e Bryman, in Flick, sugerem formas de combinar a pesquisa qualitativa e quantitativa. Uma delas é combinar as abordagens como estratégias complementares de pesquisa que podem ser adequadas em diferentes etapas do processo.</p>			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6. Características da Pesquisa – Metodologia.

Características da Pesquisa	Metodologia				
Objetivos de pesquisa	Método	Amostragem	Instrumentação	Coleta	Análise
<p>Mapear competências gerenciais necessárias aos gestores da PRF.</p>	<p>Levantamento de opiniões Segundo GIL, in SILVA, E. L., quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, trata-se de um levantamento, o qual será o método utilizado nesse trabalho</p>	<p>Qualitativa, flexível, com pré-definição de uma ordem de participação das pessoas, a partir do nível hierárquico mais baixo para o mais elevado.</p>	<p>Qualitativa – Análise documental, Grupos Focais e entrevistas semi-estruturadas.</p>	<p>Análise documental – Em equipe com contribuições à distância Grupos focais – presenciais, em ambiente próprio e controlado, realizado em equipe ou com aplicação própria, com duração de no máximo 2 horas. Entrevistas semiestruturadas – presenciais, realizadas por equipe e aplicação própria, com duração aproximada de 1 hora.</p>	<p>Análise de conteúdo pós categórica. (Para Laurence Bardin, (in Caregnato, R. C. A.) a Análise de Conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.</p>
<p>Descrever as competências gerenciais no formato de comportamentos observáveis.</p>			<p>Quantitativa não probabilística, intencional. (Estagiários, terceirizados e servidores, independente de cargo ou função). Segundo Marsiglia, R. M. G., a amostra não probabilística intencional, pode ser utilizada quando se deseja obter a opinião ou conhecer a situação de determinadas pessoas ou serviços, por sua especificidade e não representatividade do universo. Ainda, segundo Henry apud Bickman & Rog, 1977, in FREITAS, F., os participantes podem ser escolhidos por representarem uma situação típica, não incluindo extremos, amostra de caso típico. A amostra, escolhida para verificação deste objetivo, se enquadra nessas definições.</p>	<p>Quantitativa – Questionário de validação semântica. TANUR apud PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993, in FREITAS, H., relatam que a pesquisa <i>survey</i> pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de um questionário. Nesse sentido para esse objetivo o questionário será utilizado.</p>	<p>Questionário Digital, com instruções prévias presenciais, aplicado no ambiente de trabalho, com duração aproximada de 20 minutos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.1. Perfil da amostra

O mapeamento das competências foi construído com a participação dos servidores, conforme apresentado no Quadro 6 (seis), coluna amostragem, contemplando aqueles que não exercem cargo de chefia, bem como chefes de núcleos e seções, chefes de divisões, coordenadores, coordenadores-gerais e diretora-geral, os quais foram divididos em grupos, para participarem da pesquisa em momentos específicos, de modo a garantir uma evolução na descrição das competências gerenciais.

Grupo 1 – servidores que não ocupam cargo de chefia.

O primeiro grupo de participantes foi o de servidores sem cargo de chefia, com quantidade de 5 (cinco) pessoas de diferentes áreas administrativas da PRF que participaram de um grupo focal. Também houve a participação de 6 (seis) servidores como observadores dos grupos focais, previamente treinados para ajudar na captação de dados durante os grupos de foco. Não foram utilizados critérios de idade, sexo, tempo de serviço para escolha dos participantes, apenas o critério de não estar ocupando cargo de chefia, com participação voluntária mediante convite.

Grupo 2 – Chefes de Núcleos e Seções.

Este grupo envolveu chefes de núcleos e seções, com quantidade de 7 (sete) pessoas para realização de 2 (dois) grupos focais, com participação de 7 (sete) servidores como observadores. Também foram realizadas 19 (dezenove) entrevistas individuais nas regionais da PRF com contribuição de 12 (doze) servidores já capacitados para realização das entrevistas em 7 (sete) regionais da PRF. O critério de escolha dos entrevistados foi o de estar ocupando a chefia ou ser chefe substituto da área.

Grupo 3 – Chefes de Divisão.

Os chefes de divisão contribuíram com a pesquisa, totalizando 6 (seis) participantes, divididos em dois grupos de foco, conduzidos apenas pelo moderador.

Grupo 4 – Coordenadores, Coordenadores-Gerais e Diretora-Geral.

Este grupo engloba todo o colegiado diretor da PRF, com papel importante de liderança e posicionamento estratégico da instituição, totalizando 8 (oito) pessoas, as quais foram entrevistadas individualmente.

Grupo 5 – Grupo de validação semântica

Participaram 30 pessoas que trabalham na PRF em qualquer cargo ou função, independente do nível de escolaridade, sexo, idade, tempo de instituição, convidados por meio

de correio eletrônico para responderem o questionário digital de validação semântica das competências redigidas, totalizando 24 (vinte e quatro) servidores, 5 (cinco) estagiários e 1 (um) terceirizado. Tal amostra visou garantir que o entendimento das competências seja compartilhado por qualquer colaborador que trabalhe na PRF.

A pesquisa também foi dividida em momentos complementares e interdependentes, os quais são apresentados no próximo tópico.

3.2.2. Momentos de execução da pesquisa

De modo a coordenar melhor as atividades da pesquisa, propôs-se a divisão em 7 (sete) momentos distintos e complementares para consecução dos objetivos propostos.

1º Momento - Análise Documental – A análise documental foi realizada com base nos seguintes documentos: Constituição Federal, Capítulo III, Art. 144, parágrafo 2º; Decreto Nº1655, de 03/10/1995; Regimento Interno da PRF, Portaria MJ 1375-2007; Mapa Estratégico da PRF - 2013/2020. A partir desses documentos buscou-se coletar dados textuais que remetessem a possíveis competências gerenciais, já orientados para a metodologia de descrição de competências adotada para a pesquisa, qual seja, a descrição de comportamentos observáveis conforme sugerido por Carbone e cols. (2005). Os dados da análise documental foram compilados junto com os dados dos grupos focais feitos com servidores sem cargo de chefia e com servidores ocupantes de cargo de chefia de núcleo ou seção.

2º Momento – Grupos Focais com servidores sem cargo de chefia - A realização dos grupos focais, contou com uma capacitação elaborada pelo autor do trabalho, com o fito de preparar servidores para atuarem na função de observadores nos grupos focais, e assim contribuírem na coleta de dados em conjunto com o pesquisador. Dessa forma, havia uma sensibilização desses servidores com a proposta participativa e construtiva do processo de mapeamento de competências, fato que traz credibilidade e legitimidade ao método aplicado, corroborado pela fundamentação teórico-metodológica escolhida e apresentada a todos os participantes. Todas as atividades de análise documental, realização de grupos focais e capacitação de servidores para atuarem como observadores foram mediadas ou orientadas pelo autor do trabalho.

Aliado ao treinamento, foi elaborado o roteiro de perguntas para condução dos grupos focais e das entrevistas semi-estruturadas (Apêndice A), de modo a orientar o trabalho de levantamento de dados e possibilitar um agrupamento dos dados coletados, uma vez que todos

os participantes tiveram acesso ao mesmo roteiro de perguntas. Também foi elaborado o Termo de Consentimento Esclarecido e Compromisso (Apêndice B), para que todos os participantes de grupos focais ou entrevistas concordassem, preenchessem e assinassem o termo, demonstrando seriedade e responsabilidade com o tratamento dos dados pelo pesquisador.

Após esse preparo de equipe e material, foi realizado um grupo focal com 5 (cinco) servidores não ocupantes de função gerencial (grupo 1) para coleta de dados para a 1ª redação de competências gerenciais. Esses dados somaram-se aos da análise documental realizada previamente.

3º Momento – Grupos Focais e Entrevistas Semi-estruturadas com chefes de núcleos e seções – Nesse momento participaram os componentes do grupo 2 (dois) da amostra. Foram realizados dois grupos focais e, simultaneamente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, por escrito, com chefes de núcleos ou seções de diferentes Superintendências ou Distritos da PRF, com a ajuda de servidores já capacitados nas regionais para aplicação da referida entrevista. A intenção foi de expandir a participação de servidores no processo, bem como coletar dados de diferentes perspectivas, todos submetidos ao mesmo roteiro de perguntas (Apêndice A). Os dados dos grupos focais e entrevistas desse 3º momento foram compilados com os coletados nos 1º e 2º momentos da pesquisa para subsidiar a 1ª redação das competências gerenciais.

4º Momento – Grupos Focais com Chefes de Divisão - Após os três primeiros momentos da pesquisa e proposição da primeira redação das competências gerenciais, o 4º momento da pesquisa consistiu na realização de dois grupos focais com chefes de divisão, contando com a participação de 3 (três) servidores em cada grupo (grupo 3 da amostra). A partir desse momento, ao se considerar o nível hierárquico mais complexo que os anteriores, não se utilizou um roteiro de perguntas para coleta de dados e sim a contribuição direta sobre a primeira redação das competências, de modo a aproveitar a experiência dos servidores, aprimorar e valorizar o trabalho e otimizar o tempo, dada a agenda mais cheia dos chefes de divisão e o período para conclusão da pesquisa.

Nesse sentido as competências redigidas foram encaminhadas previamente à realização do grupo focal, por meio eletrônico, bem como foram apresentadas no formato impresso e digital, por projeção, durante a realização do grupo focal. Os participantes do grupo focal faziam suas considerações sobre cada competência redigida previamente, manifestando o consenso sobre cada competência apresentada ou sugerindo alterações de

termos ou da própria redação da competência, as quais eram registradas instantaneamente em um programa para coleta de informações por meio de “mapas mentais”.

“Mapa mental, ou mapa da mente é o nome dado para um tipo de diagrama, sistematizado pelo inglês Tony Buzan, voltado para a gestão de informações, de conhecimento e de capital intelectual; para a compreensão e solução de problemas; na memorização e aprendizado; na criação de manuais, livros e palestras; como ferramenta de brainstorming (tempestade de ideias); e no auxílio da gestão estratégica de uma empresa ou negócio.” (Fonte wikipedia < http://pt.wikipedia.org/wiki/Mapa_mental>).

Nesse momento apenas o pesquisador atuou como mediador, sem participação de observadores, dado o formato idealizado para esse tipo de grupo focal. A partir da compilação das sugestões dos dois grupos com chefes de divisão, construiu-se a 2ª redação das competências gerenciais da PRF.

5º Momento – Entrevistas com Coordenadores e Coordenadores-Gerais - Definida a 2ª redação das competências gerenciais, estas foram apresentadas a cada um dos Coordenadores, em reuniões individuais ou com a presença do titular e substituto da área, na mesma proposta dos grupos focais realizados com chefes de divisão, em que foram apresentadas as competências já redigidas, nesse caso a 2ª redação das competências gerenciais, para que cada coordenador fizesse suas considerações no sentido de aprimorar ainda mais a descrição das competências bem como alinhá-las estrategicamente. As entrevistas foram agendadas e participaram 8 (oito) dos nove coordenadores. Os dados coletados nas entrevistas subsidiaram a 3ª redação das competências gerenciais.

6º Momento – Questionário de validação semântica - aplicação de questionário digital e impresso para verificar o nível de compreensão das pessoas sobre as competências redigidas, bem como possíveis sugestões de melhoria de redação. Essas informações balizaram a 4ª redação das competências gerenciais.

7º Momento – Aprovação das competências gerenciais - apresentação da 4ª redação das competências gerenciais à Diretora-Geral e, posteriormente ao colegiado diretor, em reunião, para aprovação e redação final das competências gerenciais da PRF.

O quadro 7 (sete) apresenta um resumo de quais métodos foram utilizados com cada grupo da amostra, em que momento participaram da pesquisa e o resultado esperado.

Quadro 7. Resumo da amostragem, momentos da pesquisa e resultados.

GRUPO DA AMOSTRA	MÉTODO (INSTRUMENTOS)	MOMENTO DA PESQUISA	RESULTADO ESPERADO
Grupo 1 (servidores sem chefia)	Grupo Focal	2º Momento	Elementos para 1ª Redação das Competências Gerenciais
Grupo 2 (chefes de núcleos e seções)	Grupo Focal e Entrevista semi-estruturada	3º Momento	Elementos para 1ª Redação das Competências Gerenciais
Grupo 3 (chefes de divisão)	Grupo Focal	4º Momento	Elementos para 2ª Redação das Competências Gerenciais
Grupo 4 (coordenadores, coordenadores-gerais e diretora-geral)	Entrevista semi-estruturada	5º Momento	Elementos para 3ª Redação das Competências Gerenciais
	Reunião	7º Momento	Aprovação das Competências Gerenciais (Redação final aprovada)
Grupo 5 (estagiários, terceirizados e servidores)	Questionário	6º Momento	Nível de compreensão as competências redigidas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a aplicação do método descrito, pode-se obter uma boa quantidade de dados qualitativos e quantitativos, os quais possibilitaram relevantes resultados, que serão apresentados no próximo capítulo.

4. PRINCIPAIS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo serão apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa e discussões a respeito deles, sob a óptica dos referenciais teóricos sobre o tema e das percepções do pesquisador.

4.1. Análise de conteúdo para 1ª redação das competências gerenciais

O primeiro resultado previsto para a pesquisa, a 1ª redação das competências gerenciais da PRF, foi alcançado com a análise de conteúdo dos dados textuais originários da análise documental, dos grupos focais com servidores, chefes de núcleos e seções e das entrevistas com chefes de núcleos e seções regionais. Estes dados foram agrupados por semelhança de significado e pós-categorizados para facilitar a compreensão e identificação de possíveis competências e estão apresentados no quadro 8 (oito) em 16 (dezesseis) categorias definidas pelo autor, com alguns exemplos de citações que subsidiaram a classificação.

Quadro 8. Análise de conteúdo para 1ª redação das competências gerenciais da PRF.

ANÁLISE DE CONTEÚDO PARA 1ª REDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
ORIGENS DOS DADOS	<ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISE DOCUMENTAL • GRUPO FOCAL SERVIDORES • GRUPO FOCAL CHEFES • NÚCLEO/SEÇÃO SEDE • ENTREVISTAS CHEFES • NÚCLEO/SEÇÃO REGIONAIS
INFORMAÇÕES COLETADAS E PÓS-CATEGORIZADAS	
CATEGORIAS	EXEMPLOS DE CITAÇÕES CATEGORIZADAS (SEIS POR CATEGORIA)
1. PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar as atividades da equipe • Foco e planejamento • Aplicando esforços na prevenção de problemas • Estabelecer prioridades • Estabelecer metas de trabalho para equipe e servidores • Distribuição de tarefas
2. GESTÃO PARTICIPATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores • Participando a equipe das decisões • Integrando esforços de toda equipe • Ambiente colaborativo • Formar equipes conseguindo agregar as diferenças individuais • Capacidade de trabalhar em equipe e atuar em gestão participativa
3. GESTÃO DE CONFLITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de lidar de forma diferenciada com servidores em diferentes níveis de motivação

	<ul style="list-style-type: none"> • Mediar conflitos internos da sua área • Lidar com as diferenças de gerações existentes na PRF • Dirimir conflitos e gerir conflitos e pessoas • Dialogar com a equipe • Liderança, resolução de conflitos, escutar e conhecer sua equipe, clientes internos e externos
4. COORDENAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Dar autonomia para realização das atividades • Acompanhar a execução das tarefas delegadas • Participação no dia a dia do serviço • Apoiar a execução das atividades sob sua responsabilidade • Atuando como um facilitador para o fornecimento dos meios físicos e de aperfeiçoamento • Orientar e coordenar o trabalho de seus colaboradores
5. ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Possuam capacidade de organização e planejamento • Conseguir executar concomitantemente as diversas atribuições do órgão • Ter a capacidade de gerenciamento • Organizar as atividades do seu setor • Distribuição equânime das responsabilidades • Realização de tarefas no menor tempo possível, considerando a falta de apoio logístico
6. VISÃO ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhadas aos objetivos organizacionais • Aplicação do planejamento estratégico • Entendimento sobre metas e objetivos de seu setor e da instituição • Ter visão de futuro, o que facilita nas ações de planejamento do setor • Com visão de médio e longo prazos • Visão deve partir do macro para o micro
7. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Promovendo um bom relacionamento interpessoal dentro da equipe • Ter a empatia para com os seus subordinados • Ter liderança e espírito de equipe • Ser aberto ao diálogo/saber ouvir • Adaptabilidade • Estabelecendo uma relação de confiança e respeito mútuos onde todos ficam a vontade para expor opiniões e necessidades
8. GESTÃO DA MUDANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade • Lidar com situações novas e imprevistas, com pouco pessoal, reduzido tempo e informação e Desconcentração e delegação para atuação em nível mais gerencial • Avaliar riscos • Reconhecer problemas (identificar) • Visão crítica sobre a realidade e cotidiano dos problemas específicos de cada área
9. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de treinamento constante dos gestores • Democratização do acesso à capacitação por meio de critérios preestabelecidos • Capacidade de motivar sua equipe e enxergar quando um subordinado precisa de ajuda profissional ou na

	<p>área de saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agregar, motivar, reconhecer as dificuldades • Valorizar e reconhecer o trabalho dos servidores • Implantar regime sério de meritocracia
10. GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionar as solicitações adequando o esforço à finalidade • Implementação do efetivo, a fim de atender melhor os anseios da sociedade • Montar equipe com servidores qualificados • Adequar a força de trabalho disponível • Administrar o efetivo reduzido de forma a tender as demandas • Mobilidade interna
11. CONDUTA DA CHEFIA	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização • Comprometimento com o efetivo • Assertividade, proatividade, dentre outras • Tomar decisões com segurança • Assumir responsabilidades pelas consequências das decisões • Atuar como referencial para equipe
12. GESTÃO DO CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidade aos trabalhos anteriormente realizados com êxito • Estimular multiplicação do conhecimento • Aprender rápido • Manter-se atualizados junto a evoluções tecnológicas • O compartilhamento de conhecimentos • Memória sobre as informações e legislações
13. ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar carências da área • Que sejam capazes de bem administrar as Unidades que chefiam • Otimizar os recursos humanos, financeiros e logísticos existentes • Utilizando diferentes recursos administrativos • Preocupem com a infraestrutura dos locais de trabalho • Demonstrado esforços para que o serviço e atendimento da demanda da sociedade ocorram de maneira eficiente
14. COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicando a evolução a cada servidor e à equipe • Influência para interagir com outras áreas • Facilidade de comunicação com representantes do outros órgãos • Fortalecimento da imagem da instituição • Conseguir integração e harmonia com demais áreas e setores • Solicitar providências de instâncias hierárquicas superiores
15. GESTÃO DO DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em resultados, buscar a vitória e perfeição com qualidade e planejamento • Criar mecanismos de verificação para atingimento de metas; • Estabelecer índices de aferição de desempenho nas mais diversas áreas adequadas as peculiaridades • Avaliar o desempenho da sua equipe,



	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar e dar feedback regularmente • Analisar os perfis dos servidores
16. GESTÃO DE PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento de processos de trabalho • Inspeccionar os processos de trabalho sob sua responsabilidade, • Sistematizar procedimentos e rotinas de modo a dinamizar o andamento do serviço, • Conhecer a instituição e seu funcionamento • Integração das atividades e processos • Aperfeiçoar os processos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos dados textuais coletados e agrupados, foi realizada a 1ª Redação das competências gerenciais da PRF (Quadro 9).

Quadro 9. 1ª Redação das competências gerenciais da PRF

1ª REDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA PRF
1 - Planejar as atividades da equipe alinhadas aos objetivos organizacionais, com participação dos servidores.
2 - Preparar planejamento operacional, de forma participativa.
3 - Estabelecer metas de trabalho para equipe e servidores, de forma participativa, orientadas para resultados.
4 - Delinear processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.
5 - Integrar as boas práticas de gestões anteriores às atuais, visando à continuidade das atividades, com visão de médio e longo prazos.
6 - Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento das pessoas, utilizando as avaliações de desempenho e o rol de competências dos servidores.
7 - Mediar conflitos internos da sua área, com seriedade e disciplina, utilizando técnicas de negociação.
8 - Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados, promovendo um bom relacionamento interpessoal.
9 - Identificar anseios dos servidores, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimulá-los no trabalho.
10 - Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.
11 - Debater com superiores hierárquicos temas relevantes para a sua área, de forma respeitosa e profissional, utilizando estratégias de comunicação e negociação.
12 - Partilhar a realização de atividades, de forma ética e equânime, estimulando a autonomia dos servidores.
13 - Discutir mudanças internas, com foco na melhoria do ambiente e dos resultados, utilizando a escuta ativa da equipe.
14 - Apoiar o trabalho em equipe, integrado com outras áreas, utilizando técnicas formais e informais de interação no trabalho.
15 - Defender decisões tomadas em equipe, com ética e responsabilidade.
16 - Apoiar a execução das atividades sob sua responsabilidade, utilizando diferentes recursos administrativos.
17 - Organizar as atividades do seu setor, de forma planejada e sistemática, integrando esforços de toda equipe.
18 - Propor tarefas e atribuições, conforme qualificação e competência do efetivo.

19 - Apoiar o desenvolvimento dos servidores, de forma isonômica, valendo-se das capacitações gerais e específicas orientadas por competências.
20 - Adaptar a força de trabalho disponível às atividades da área, com equidade de oportunidades.
21 - Definir responsabilidades entre a equipe, com profissionalismo e transparência, utilizando ferramentas de gerenciamento.
22 - Organizar as demandas de trabalho às atribuições regimentais da área, de forma a adequar os esforços da equipe, utilizando os recursos disponíveis.
23 - Identificar e distinguir os processos de trabalho e suas interações com outras áreas, com objetividade e participação da equipe, utilizando técnicas de gestão de processos.
24 - Construir formas de multiplicar o conhecimento da equipe, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento.
25 - Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, utilizando métodos formais e/ou informais de aprendizado.
26 - Avaliar o desempenho individual e da equipe, com ética, eficiência e eficácia, comunicando a evolução a cada servidor da equipe.
27 - Avaliar os processos de trabalho ligados à sua área, com foco em resultados e competências, integrando atividades e áreas correlatas.
28 - Definir metas de desempenho para equipe e indivíduos, com participação dos servidores subordinados, utilizando o referencial estratégico da instituição.
29 - Identificar, listar e ordenar as carências da área, de forma participativa, objetiva e transparente, valendo-se de técnicas de análise de problemas e dos recursos disponíveis.
30 - Verificar a execução das atividades delegadas ou distribuídas, com ética, profissionalismo e foco em resultados, utilizando técnicas de mensuração e feedback.
31 - Propor soluções às demandas imprevistas, com foco no atendimento satisfatório das necessidades e dentro da legalidade, utilizando os recursos disponíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

(Obs.: a numeração das competências foi feita a título de facilitar a realização das próximas etapas do mapeamento e não segue ordem de prioridade).

A seguir, são apresentados 8 (oito) exemplos, em figuras, que relacionam as categorias definidas no quadro 8 (oito) com as competências gerenciais resultantes da 1ª redação. Essas figuras ilustram como foi importante a coleta ampla de dados e sua categorização para a redação das competências, bem como demonstram a diversidade de construção das competências, em que algumas contemplam até 5 (cinco) categorias (Figura 9) e outras apenas 1 (uma) categoria (Figura 6). A escolha das figuras foi feita com o objetivo de que todas as categorias aparecessem pelo menos uma vez nos exemplos.

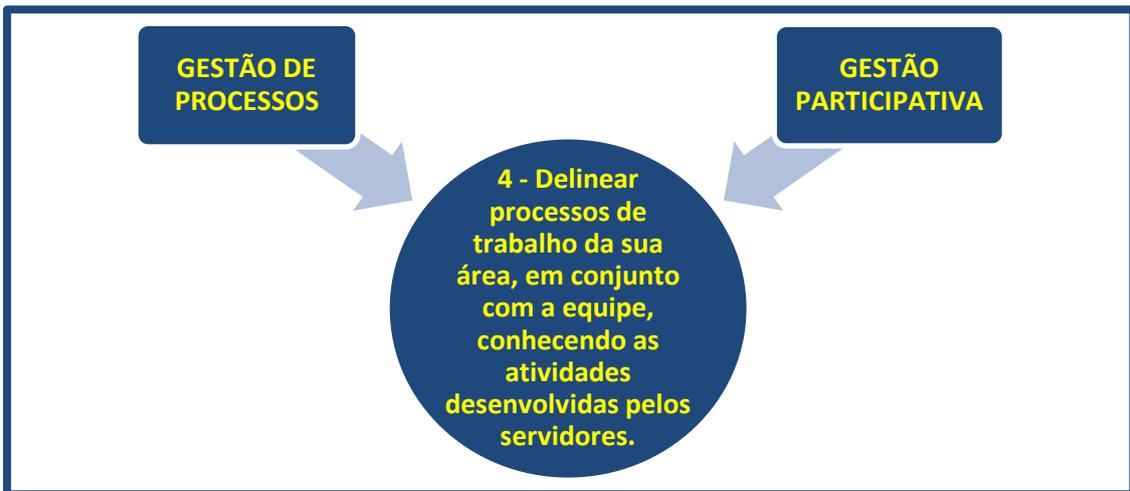


Figura 3 - Competência 4 e categorias relacionadas.
Fonte: Elaborado pelo autor.



Figura 4 - Competência 5 e categorias relacionadas.
Fonte: Elaborado pelo autor.

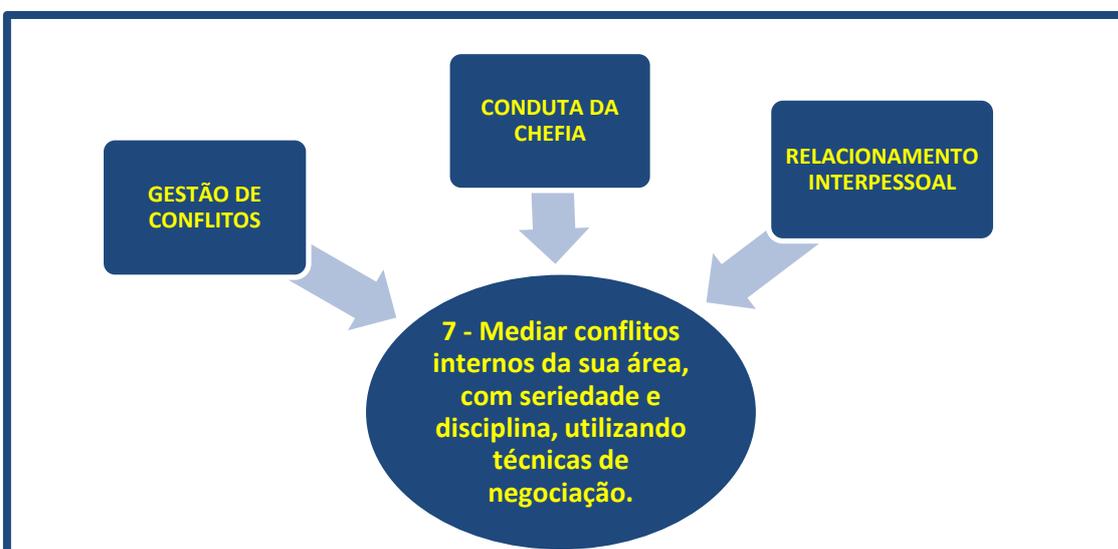


Figura 5 - Competência 7 e categorias relacionadas.
Fonte: Elaborado pelo autor.

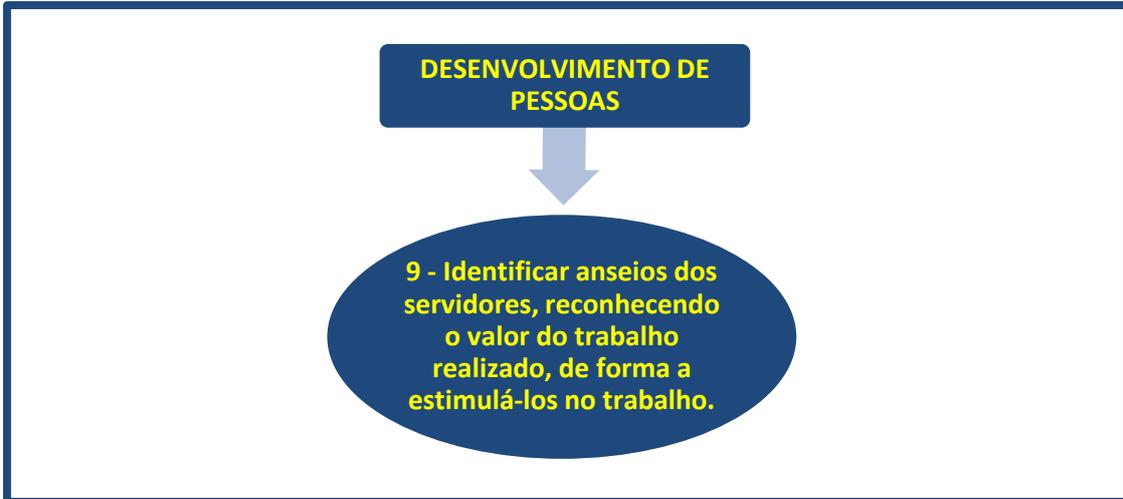


Figura 6 - Competência 9 e categorias relacionadas.
Fonte: Elaborado pelo autor.

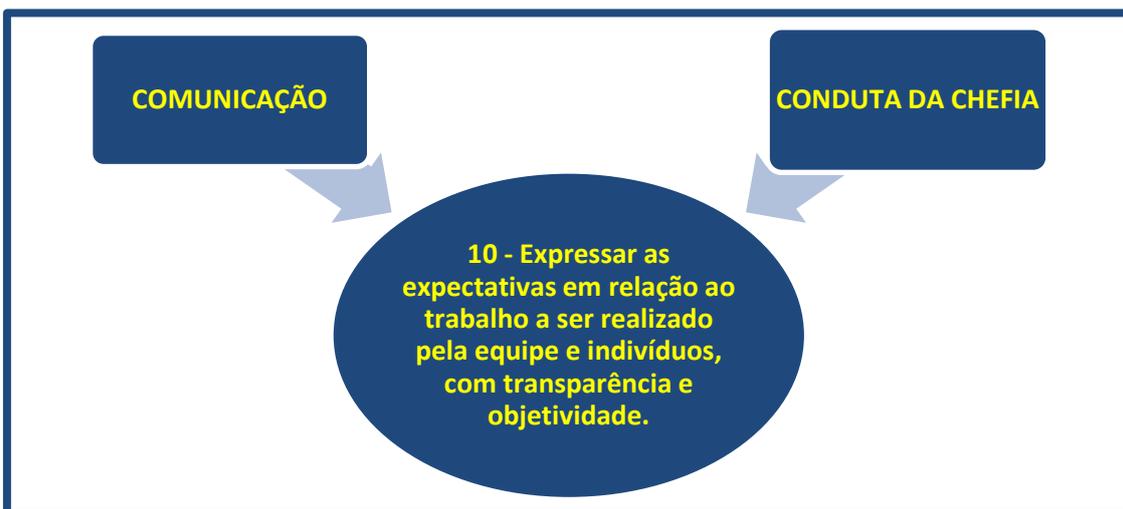


Figura 7 - Competência 10 e categorias relacionadas.
Fonte: Elaborado pelo autor.



Figura 8 - Competência 12 e categorias relacionadas.
Fonte: Elaborado pelo autor.



Figura 9 - Competência 13 e categorias relacionadas.
Fonte: Elaborado pelo autor.

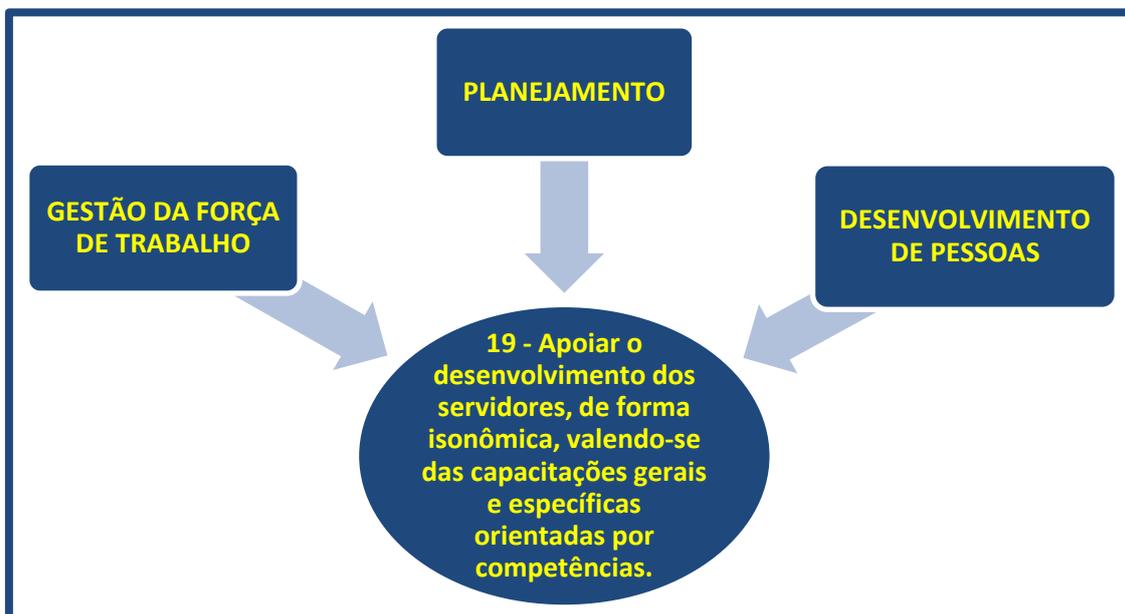


Figura 10 - Competência 19 e categorias relacionadas.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro resultado observado nesse processo de análise dos dados textuais foi uma lacuna para estudos futuros direcionados à identificação de competências técnicas, dada a quantidade de citações agrupadas durante a compilação dos dados. O quadro 10 (dez) apresenta essa informação.

Quadro 10. Lacuna para próximos trabalhos

LACUNA PARA PRÓXIMOS TRABALHOS	
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade técnica em determinadas áreas • Conhecimento técnico acerca das atribuições próprias e delegadas aos subordinados • Tenham conhecimento técnico da área que estão gerenciando • Conhecer o Regimento Interno da PRF • Saber suas atribuições • Aliar conhecimentos gerenciais aos conhecimentos específicos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa primeira redação das competências gerenciais representou a conclusão dos 3 (três) primeiros momentos da pesquisa e permitiu que nos próximos momentos o trabalho fosse mais direcionado ao aprimoramento das redações e seu alinhamento estratégico, como apresentado a seguir.

4.2. Aprimoramento e evolução das redações das competências

O segundo resultado previsto para a pesquisa, a 2ª redação das competências gerenciais, foi alcançado após as observações realizadas pelos participantes dos grupos focais com chefes de divisão. Foram compiladas as sugestões e observações realizadas e nesse momento os principais destaques foram: o consenso dos dois grupos em 2 (duas) competências; a retirada de 8 (oito) competências, pelo entendimento de serem redundantes e com termos aproveitados na redação de outras competências; o aprimoramento das redações de algumas competências; e o desmembramento e acréscimo de 7 (sete) novas competências. O quadro 11 (onze) traz estes destaques.

Quadro 11. Compilação de dados dos grupos focais com chefes de divisão

COMPILAÇÃO DE DADOS DOS GRUPOS FOCALIS CHEFES DE DIVISÃO		
Competências apresentadas (1ª redação)	Sugestões e observações	Competências resultantes (2ª redação)
8 - Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados,	Consenso Consenso	Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados,

promovendo um bom relacionamento interpessoal.		promovendo um bom relacionamento interpessoal.
10 - Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.	Consenso Consenso	Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.
2 - Preparar planejamento operacional, de forma participativa.	Consenso em retirar Consenso em Subtrair Redundante com a 1	Retirada
13 - Discutir mudanças internas, com foco na melhoria do ambiente e dos resultados, utilizando a escuta ativa da equipe.	Escuta ativa? Forma participativa Foi incorporada na 11	Retirada
18 - Propor tarefas e atribuições, conforme qualificação e competência do efetivo.	Consenso Relacionar com a 6 e mesclar com 12	Retirada
20 - Adaptar a força de trabalho disponível às atividades da área, com equidade de oportunidades.	Consenso Subtrair pois foi contemplada na 6 e 12	Retirada
21 - Definir responsabilidades entre a equipe, com profissionalismo e transparência, utilizando ferramentas de gerenciamento.	Consenso Subtrair pois já está contemplada na 12. critério pode ser aproveitado "com profissionalismo e transparência" Verificar os valores previstos no planejamento estratégico	Retirada
23 - Identificar e distinguir os processos de trabalho e suas interações com outras áreas, com objetividade e participação da equipe, utilizando técnicas de gestão de processos.	Consenso Contemplada junto da 4	Retirada
27 - Avaliar os processos de trabalho ligados à sua área, com foco em resultados e competências, integrando atividades e áreas correlatas.	Consenso Contemplada junto da 4	Retirada
28 - Definir metas de desempenho para equipe e indivíduos, com participação dos servidores subordinados, utilizando o referencial estratégico da instituição.	Estabelecer metas de trabalho para equipe e servidores, de forma participativa, orientadas para resultados. Definir metas de desempenho para equipe e indivíduos, de forma participativa, utilizando o referencial estratégico da instituição. Foi subtraída e aproveitada condição "utilizando o referencial...." na competência 3	Retirada
3 - Estabelecer metas de trabalho para equipe e servidores, de forma participativa, orientadas para resultados.	Importante mas não sabe se será aplicável em todas as áreas verificar em que chefias se enquadraria essa competência Suprimir por ser contemplada	Aprimorada Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, utilizando o

	<p>na 28. Consenso Utilizando o referencial estratégico da instituição. Estabelecer metas de trabalho para equipe e servidores, de forma participativa e orientada para resultados, utilizando o referencial estratégico da instituição.</p>	referencial estratégico da instituição.
<p>6 - Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento das pessoas, utilizando as avaliações de desempenho e o rol de competências dos servidores.</p>	<p>Considerar como critério o desenvolvimento do trabalho e dos resultados. Verificar o rol de competências, experiências e formação. Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento das pessoas, utilizando observações dos servidores no cotidiano, as avaliações de desempenho e o rol de competências.</p>	<p>Aprimorada</p> <p>Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.</p>
<p>12 - Partilhar a realização de atividades, de forma ética e equânime, estimulando a autonomia dos servidores.</p>	<p>Levar ao conhecimento? Dividir as tarefas? Informar sobre as atividades? Algo relacionado à continuidade do serviço não deixando a atividade restrita a uma pessoa, causando problemas de desenvolvimento do trabalho Delegar a realização de atividades, de forma ética e justa, considerando as competências dos servidores e estimulando a autonomia. Propor tarefas e atribuições, conforme qualificação e competência do efetivo. Contemplada e subtraída</p>	<p>Aprimorada</p> <p>Delegar a realização de atividades, de forma ética e justa, considerando as competências dos servidores e estimulando a autonomia.</p>
<p>4 - Delinear processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.</p>	<p>Consenso (Verbo pode ser utilizado Aprimorar) Substituir o verbo Delinear por definir ou construir Identificar, mapear, aprimorar, avaliar Identificar e mapear os processos de trabalho e suas interações com outras áreas, com participação da equipe e conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores. Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas</p>	<p>Desmembrada</p> <p>Identificar e descrever os processos de trabalho e suas interações com outras áreas, com participação da equipe e conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores. Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas. Avaliar os processos de trabalho ligados à sua área, com foco em resultados e competências.</p>

	<p>correlatas.</p> <p>Avaliar os processos de trabalho ligados à sua área, com foco em resultados e competências.</p>	
<p>5 - Integrar as boas práticas de gestões anteriores às atuais, visando à continuidade das atividades, com visão de médio e longo prazos.</p>	<p>Consenso</p> <p>Integrar as boas práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na manutenção do conhecimento.</p> <p>Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade das atividades, com foco na melhoria dos resultados.</p> <p>Novas redações da 5 e acrescentar mais uma</p>	<p>Desmembrada</p> <p>Integrar as boas práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados.</p> <p>Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade das atividades, com foco na manutenção do conhecimento.</p>
<p>11 - Debater com superiores hierárquicos temas relevantes para a sua área, de forma respeitosa e profissional, utilizando estratégias de comunicação e negociação.</p>	<p>Substituir o "para" por "da"</p> <p>Debater temas relevantes para a sua área, de forma respeitosa e profissional, utilizando estratégias de comunicação e negociação.</p> <p>Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, propostas pela equipe, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.</p>	<p>Desmembrada</p> <p>Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, utilizando estratégias de comunicação e negociação.</p> <p>Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, propostas pela equipe, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.</p>
<p>17 - Organizar as atividades do seu setor, de forma planejada e sistemática, integrando esforços de toda equipe.</p>	<p>Consenso</p> <p>Organizar as atividades do seu setor, de forma planejada e sistemática.</p> <p>Relacionar com a competência 1 nova - Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização e execução das atividades, utilizando a metodologia institucional como referência.</p>	<p>Desmembrada</p> <p>Organizar as atividades do seu setor, de forma planejada e sistemática.</p> <p>Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução e controle das atividades, utilizando a metodologia institucional de projetos como referência.</p>
<p>25 - Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, utilizando métodos formais e/ou informais de aprendizado.</p>	<p>consenso</p> <p>Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe.</p> <p>Nova competência - Estimular a inovação no trabalho, permitindo ao servidor assumir riscos com prudência, utilizando erros e acertos como aprendizado.</p>	<p>Desmembrada</p> <p>Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe.</p> <p>Apoiar a inovação no trabalho, permitindo ao servidor assumir riscos com prudência, utilizando erros e acertos como aprendizado.</p>
<p>31 - Propor soluções às demandas imprevistas, com foco no atendimento satisfatório das</p>	<p>Propor soluções adequadas às demandas imprevistas, dentro da legalidade, utilizando os</p>	<p>Desmembrada</p> <p>Solucionar as demandas</p>



necessidades e dentro da legalidade, utilizando os recursos disponíveis.	recursos disponíveis. Buscar soluções para as demandas imprevistas, de forma participativa e dentro da legalidade, utilizando os recursos disponíveis. nova competência - Identificar os impactos que sua área pode receber ou causar, em relação às demais áreas da instituição.	imprevistas, de forma participativa e dentro da legalidade, utilizando os recursos disponíveis. Identificar os impactos que sua área pode receber ou causar, em relação às demais áreas da instituição.
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suma, das 31 (trinta e uma) competências da 1ª redação, passaram para 30 (trinta) competências na segunda redação (Quadro 12).

Quadro 12. 2ª redação das competências gerenciais da PRF.

2ª REDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
1. Organizar as atividades do seu setor, de forma planejada e sistemática.
2. Planejar as atividades da equipe com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.
3. Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, utilizando o referencial estratégico da instituição.
4. Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução e controle das atividades, utilizando a metodologia institucional de projetos como referência.
5. Delegar a realização de atividades, de forma ética e justa, considerando as competências dos servidores e estimulando a autonomia.
6. Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.
7. Identificar e descrever os processos de trabalho e suas interações com outras áreas, com participação da equipe e conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.
8. Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.
9. Avaliar os processos de trabalho ligados à sua área, com foco em resultados e competências.
10. Identificar os anseios dos servidores, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimulá-los no trabalho.
11. Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados, promovendo um bom relacionamento interpessoal.
12. Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.
13. Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de capacitações orientadas por competências.
14. Mediar conflitos da sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação.
15. Identificar, listar e ordenar as carências da área, de forma objetiva, considerando a lacuna entre os recursos disponíveis e os recursos necessários para o alcance dos resultados.
16. Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, propostas pela equipe, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.
17. Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, utilizando estratégias de comunicação e negociação.
18. Integrar as boas práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados.
19. Defender decisões tomadas em equipe, com ética e responsabilidade.
20. Apoiar o trabalho em equipe, integrado com outras áreas.

21. Apoiar a execução das atividades da equipe, com profissionalismo e transparência, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade.
22. Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe.
23. Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento.
24. Apoiar a inovação no trabalho, permitindo ao servidor assumir riscos com prudência, utilizando erros e acertos como aprendizado.
25. Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade das atividades, com foco na manutenção do conhecimento.
26. Alocar os recursos disponíveis, de forma a otimizar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.
27. Verificar e avaliar a execução das atividades delegadas ou distribuídas, com ética, profissionalismo e foco em resultados, utilizando técnicas de mensuração e feedback.
28. Avaliar o desempenho individual e da equipe, com profissionalismo e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe.
29. Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa e dentro da legalidade, utilizando os recursos disponíveis.
30. Identificar os impactos que sua área pode receber ou causar, em relação às demais áreas da instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs.: a numeração foi feita aleatoriamente pelo autor.

Dando continuidade à pesquisa, o próximo resultado esperado, a 3ª redação das competências gerenciais da PRF, foi conseguido com as entrevistas individuais realizadas com os Coordenadores que compõe o colegiado diretor da instituição pesquisada. O quadro 13 (treze) apresenta as competências que obtiveram consenso entre os entrevistados e as que geraram maior número de sugestões e aprimoramentos.

Quadro 13. Compilação das entrevistas com Coordenadores

COMPILAÇÃO COMPETÊNCIAS – ENTREVISTAS COORDENADORES		
Competências apresentadas (2ª redação)	Posicionamentos e sugestões dos Coordenadores	Competências resultantes (3ª redação)
1. Organizar as atividades do seu setor, de forma planejada e sistemática.	Consenso Consenso Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática. Consenso Consenso Consenso Consenso substituir setor por área Consenso	Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática.
2. Planejar as atividades da equipe com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.	Consenso Consenso Consenso Consenso Consenso Consenso	Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.

	Consenso	
8. Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.	Consenso Consenso Consenso Consenso Consenso Consenso Consenso	Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.
26. Alocar os recursos disponíveis, de forma a otimizar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.	21 e 15 Consenso Consenso Consenso Consenso Consenso Consenso	Alocar os recursos disponíveis, de forma a otimizar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.
4. Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução e controle das atividades, utilizando a metodologia institucional de projetos como referência.	Gestão de projetos Aplicar métodos e ferramentas para o gerenciamento de projetos, utilizando a metodologia institucional de projetos como referência. Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, utilizando a metodologia institucional de projetos como referência. Consenso Interessante como gerencial mas não aplicável na área Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução e controle das atividades, utilizando a metodologia institucional de projetos e o monitoramento de indicadores de desempenho como referência. Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução e controle das atividades, de acordo com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da instituição. inverter o 3 com o 4 ou 4 virar 1 Consenso Consenso	Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos da instituição.
5. Delegar a realização de atividades, de forma ética e justa, considerando as competências dos servidores e estimulando a autonomia.	Ética e DH Diferentes níveis de delegação Racional / responsável Delegar a realização de atividades, de forma racional, responsável e justa, considerando as competências dos servidores e	Negociar com os membros da equipe, atividades a serem realizadas, considerando suas competências e estimulando a autonomia e comprometimento.

	<p>estimulando a autonomia. Distribuir a realização de atividades, de forma ética e justa, considerando as competências dos servidores e estimulando a autonomia.</p> <p>Delegar a realização de atividades, de forma ética e justa, considerando as competências dos servidores e estimulando trabalho em equipe.</p> <p>Consenso Consenso</p> <p>Delegar a realização de atividades, considerando o perfil e as capacidades dos servidores e estimulando a autonomia.</p> <p>Além da autonomia, visar o comprometimento, envolvimento, responsabilidade.</p> <p>Delegar a realização de atividades, considerando as competências dos servidores e estimulando a autonomia e a motivação.</p>	
10. Identificar os anseios dos servidores, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimulá-los no trabalho.	<p>Casando os anseios dos servidores com os objetivos da organização</p> <p>Relação de ganha-ganha servidor e instituição</p> <p>Combinar os anseios dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimulá-los no trabalho.</p> <p>Identificar as necessidades dos servidores, valorizando o trabalho realizado, de forma a estimulá-los no exercício das atividades.</p> <p>Consenso Consenso Consenso</p> <p>Identificar as expectativas dos servidores, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, satisfação e o desempenho.</p> <p>Substituir anseios por expectativas funcionais ou profissionais</p> <p>Consenso</p>	Compatibilizar as expectativas dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, a satisfação e o desempenho.
30. Identificar os impactos que sua área pode receber ou causar, em relação às demais áreas da instituição.	<p>Identificar os impactos que sua área pode receber ou causar, em relação às demais áreas da instituição.</p> <p>Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e mitiguem impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma</p>	Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e mitiguem impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.

	<p>integrada e compartilhada. Consenso Consenso Acrescentar a capacidade de administrar recursos, pois no momento está em crescimento a delegação do gerenciamento de orçamento, financeiro, materiais e serviços. Cada uma pode ser uma competência individual. O que se faz com a identificação Identificar os impactos que sua área pode receber ou causar em relação às demais áreas da instituição, propondo soluções em conjunto com as áreas impactadas. Consenso Identificar os impactos que sua área pode receber ou causar, em relação às demais áreas da instituição, buscando mitigar os riscos com proatividade. Identificar os impactos que sua área pode receber ou causar, na interação com as demais áreas da instituição. Consenso</p>	
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir desse momento já se pode perceber o consenso em determinadas competências, bem como observações semelhantes feitas por coordenadores diferentes numa mesma competência. Nesse sentido foi concluída a 3ª redação das competências gerenciais da PRF, apresentadas no quadro 14 (quatorze).

Quadro 14. 3ª redação das competências gerenciais da PRF

3ª REDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
Adotar e defender decisões tomadas em equipe, com profissionalismo, responsabilidade e transparência.
Alocar os recursos disponíveis, de forma a otimizar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.
Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.
Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos da instituição.
Apoiar a execução das atividades da equipe, com proatividade e cordialidade, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade.
Apoiar a inovação no trabalho, estimulando o servidor a assumir riscos com prudência, utilizando erros e acertos como aprendizado.
Apoiar a integração do trabalho da sua equipe ao trabalho das equipes de outras áreas.
Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento.
Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de diferentes tipos de capacitações, orientadas por competências.



Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.
Avaliar o desempenho individual e da equipe, com equidade e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe.
Avaliar os processos de trabalho relacionados à sua área, com foco em resultados e competências.
Compatibilizar as expectativas dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, a satisfação e o desempenho.
Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe e para a instituição.
Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos estratégicos e utilizando estratégias de comunicação e negociação.
Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e mitiguem impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.
Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico da instituição.
Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.
Identificar e descrever, com participação da equipe, os processos de trabalho relacionados à sua área, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.
Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades, considerando as áreas que podem auxiliar nesse processo e a lacuna entre os recursos disponíveis e necessários para o alcance dos resultados.
Integrar melhores práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados.
Mediar conflitos relacionados a sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação.
Negociar com os membros da equipe, atividades a serem realizadas, considerando suas competências e estimulando a autonomia e comprometimento.
Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática.
Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.
Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.
Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade e a melhoria das atividades, com foco no desenvolvimento, manutenção e divulgação do conhecimento.
Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa, utilizando os recursos disponíveis e adequados à demanda.
Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados e na gestão participativa, promovendo um bom relacionamento interpessoal.
Verificar e avaliar a execução das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento, profissionalismo e foco em resultados, utilizando técnicas de mensuração e feedback.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs.: Competências organizadas em ordem alfabética.

Com a redação das competências bem estruturada e com contribuições de todos os níveis hierárquicos da instituição, propôs-se uma validação semântica das competências, feita por um público heterogêneo, mediante resposta a um questionário digital (Apêndice C), no qual as pessoas indicavam o nível de compreensão que tinham sobre cada competência, em uma escala de 5 (cinco) pontos, com as seguintes validações: 1 – não compreendi; 2 – compreendi mal; 3 – compreendi mais ou menos; 4 – compreendi bem; 5 – compreendi muito bem. Além da indicação do nível de compreensão havia um campo aberto após cada



competência para que as pessoas pudessem dar sua contribuição para redação da competência, caso achassem necessário.

Os respondentes foram convidados aleatoriamente por meio do envio por correio eletrônico do questionário digital, totalizando 30 respondentes, sendo 24 (vinte e quatro) servidores, 5 (cinco) estagiários e 1 (um) terceirizado. A tabela 1 (um) apresenta os resultados quantitativos sobre a compreensão de cada competência, apresentando os percentuais de cada resposta, a média, o desvio padrão e a variância dos pontos obtidos em cada competência. Não se apresentou o dado quantitativo de moda na tabela, pois o resultado foi 5 (cinco) para todas as competências.



Tabela 1 - Resultados das respostas sobre nível de compreensão de cada competência gerencial

Competências Avaliadas	Percentuais por resposta					Média (M)	Desvio Padrão (DP)	Variância (V)
	1 – Não Compreendi	2 – Compreendi mal	3 – Compreendi mais ou menos	4 – Compreendi bem	5 – Compreendi muito bem			
2.1 - Adotar e defender decisões tomadas em equipe, com profissionalismo, responsabilidade e transparência.	3%	0	10%	20%	67%	4,47	0,94	0,88
2.2 - Alocar os recursos disponíveis, de forma a otimizar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.	0	0	17%	23%	60%	4,43	0,77	0,60
2.3 - Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.	0	0	17%	26%	57%	4,40	0,77	0,59
2.4 - Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos da instituição.	0	3%	20%	33%	44%	4,17	0,87	0,76
2.5 - Apoiar a execução das atividades da equipe, com proatividade e cordialidade, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade.	0	0	10%	23%	67%	4,57	0,68	0,46
2.6 - Apoiar a inovação no trabalho, estimulando o servidor a assumir riscos com prudência, utilizando erros e acertos como aprendizado.	0	10%	10%	20%	60%	4,30	1,02	1,04



2.7 - Apoiar a integração do trabalho da sua equipe ao trabalho das equipes de outras áreas.	0	0	10%	20%	70%	4,60	0,67	0,46
2.8 - Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento.	7%	7%	10%	23%	53%	4,10	1,24	1,54
2.9 - Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de diferentes tipos de capacitações, orientadas por competências.	0	3%	10%	37%	50%	4,33	0,80	0,64
2.10 - Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.	3%	0	10%	30%	57%	4,37	0,93	0,86
2.11 - Avaliar o desempenho individual e da equipe, com equidade e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe.	0	3%	3%	34%	60%	4,50	0,73	0,53
2.12 - Avaliar os processos de trabalho relacionados à sua área, com foco em resultados e competências.	7%	0	0	36%	57%	4,37	1,03	1,07
2.13 - Compatibilizar as expectativas dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, a satisfação e o desempenho.	0	3%	3%	30%	64%	4,53	0,73	0,53
2.14 - Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe e para a instituição.	0	0	10%	27%	63%	4,53	0,68	0,46
2.15 - Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos estratégicos e utilizando estratégias de comunicação	0	0	7%	33%	60%	4,53	0,63	0,40



e negociação.

2.16 - Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e diminuam impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.	0	3%	10%	44%	43%	4,27	0,78	0,62
2.17 - Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico da instituição.	0	0	7%	30%	63%	4,57	0,63	0,39
2.18 - Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.	0	0	17%	17%	66%	4,5	0,78	0,60
2.19 - Identificar e descrever, com participação da equipe, os processos de trabalho relacionados à sua área, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.	0	3%	7%	23%	67%	4,53	0,78	0,60
2.20 - Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades, considerando as áreas que podem auxiliar nesse processo e a lacuna entre os recursos disponíveis e necessários para o alcance dos resultados.	0	3%	10%	27%	60%	4,43	0,82	0,67
2.21 - Integrar melhores práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados.	0	3%	10%	37%	50%	4,33	0,80	0,64
2.22 - Mediar conflitos relacionados a sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação.	0	3%	3%	27%	67%	4,57	0,73	0,53
2.23 - Negociar com os membros da equipe,	3%	3%	7%	23%	64%	4,40	1,00	1,01



atividades a serem realizadas, considerando suas competências e estimulando a autonomia e comprometimento.

2.24 - Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática.	0	3%	3%	34%	60%	4,5	0,73	0,53
2.25 - Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.	0	0	3%	27%	70%	4,67	0,55	0,30
2.26 - Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.	0	0	7%	20%	73%	4,67	0,61	0,37
2.27 - Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade e a melhoria das atividades, com foco no desenvolvimento, manutenção e divulgação do conhecimento.	0	0	14%	33%	53%	4,4	0,72	0,52
2.28 - Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa, utilizando os recursos disponíveis e adequados à demanda.	0	0	3%	40%	57%	4,53	0,57	0,33
2.29 - Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados e na gestão participativa, promovendo um bom relacionamento interpessoal.	3%	0	10%	23%	64%	4,43	0,94	0,87
2.30 - Verificar e avaliar a execução das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento, profissionalismo e foco em resultados, utilizando técnicas de mensuração e feedback.	0	3%	10%	23%	64%	4,47	0,82	0,87

Fonte: Questionário de validação semântica aplicado pelo autor.

Ao analisar os dados da tabela, destaca-se o bom nível de compreensão das competências, com tendência positiva de compreensão acima de 70% em todas as competências, considerando o somatório dos níveis 4 (quatro) “compreendi bem” e 5 (cinco) “compreendi muito bem”. Tal fato também é percebido ao se observar as médias de compreensão obtidas em todas as competências, as quais ficaram acima de 4 (quatro), com menor média (4,10) para a competência 2.8 da tabela 1 e maior média (4,67) para as competências 2.25 e 2.26. Pode-se inferir que a metodologia participativa para redação das competências possibilitou que a linguagem adotada na redação fosse compreensível e adequada ao público alvo, garantindo um bom nível de compreensão por parte das pessoas que responderam ao questionário de validação semântica das competências gerenciais da PRF.

Cabe destacar que ao se observar as competências 2.6 (DP = 1,02; V = 1,04), 2.8 (DP = 1,24; V = 1,54), 2.12 (DP = 1,03; V = 1,07) e 2.23 (DP = 1,00; V = 1,01) percebe-se que, embora o nível de compreensão seja bom nas quatro competências citadas, houve uma dispersão nas respostas. Tal fato sugere que alguns dos termos utilizados na descrição ainda necessitem de maior disseminação dentro da instituição, o que poderá ser feito dentro das equipes quando da realização do diagnóstico de lacunas, por meio de informativos, palestras e capacitações ou informalmente nos ambientes de trabalho, já que grande parte dos respondentes compreendeu bem o significado das competências e poderão ajudar os colegas em eventuais dúvidas. Outra sugestão foi apresentada pelos próprios respondentes como a alteração de trechos das redações que foram avaliados pelo autor e algumas foram acatadas, dada a coerência e alinhamento com a evolução da redação e a estratégia da instituição.

Por outro lado, as competências 2.15 (DP = 0,63; V = 0,4), 2.17 (DP = 0,63; V = 0,39), 2.25 (DP = 0,55; V = 0,30), 2.26 (DP = 0,61; V = 0,37) e 2.28 (DP = 0,57; V = 0,33) apresentaram um bom grau de compreensão e pouca dispersão nas respostas. Pode-se inferir que a redação dessas competências ficou clara e objetiva e ainda indicam um consenso de aceitação das mesmas no formato apresentado. Algumas dessas competências, mesmo com um bom grau de compreensão e pouca dispersão nas respostas tiveram sugestões de alterações de termos na redação para ficarem ainda mais claras e próximas da linguagem da instituição.

Após a análise quantitativa dos dados obtidos na validação semântica, também coube uma avaliação qualitativa do mesmo processo, uma vez que havia o campo de sugestões para cada competência avaliada. No quadro 15 (quinze), são apresentadas as competências que sofreram alterações de redação após a validação semântica. Em algumas, alterou-se apenas um termo de modo a tornar mais clara a redação, já em outras houve subtração de expressões

para evitar possíveis confusões futuras. No entanto, foi mantida a essência das competências conforme construídas ao longo da pesquisa.

Quadro 15. Contribuições para redação das competências após validação semântica.

CONTRIBUIÇÕES PARA REDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS APÓS VALIDAÇÃO SEMÂNTICA		
COMPETÊNCIAS A SEREM VALIDADAS	SUGESTÕES APRESENTADAS NO QUESTIONÁRIO PELOS RESPONDENTES	NOVA REDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
Alocar os recursos disponíveis, de forma a otimizar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.	Não compreendi bem a palavra "otimizar" dentro da frase, pois a otimização não é consequência da alocação dos recursos disponíveis. Entendo que ficaria melhor utilizar em seu lugar as palavras viabilizar, propiciar, possibilitar ou até mesmo potencializar.	Alocar os recursos disponíveis, de forma a potencializar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.
Apoiar a inovação no trabalho, estimulando o servidor a assumir riscos com prudência, utilizando erros e acertos como aprendizado.	O termo assumir riscos com prudência deve ser melhor explicado. o termo "Risco" pode denotar ato falho, não compatível com a atividade policial. Na atividade que desempenhamos, o risco sempre deve ser mitigado, e não incentivado.	Apoiar a inovação no trabalho, utilizando erros e acertos como aprendizado.
Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos estratégicos e utilizando estratégias de comunicação e negociação.	utilizando ferramentas de comunicação e negociação.	Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos estratégicos e utilizando ferramentas de comunicação e negociação.
Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e mitiguem impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.	Se este questionário for enviado para autoridades, fico na dúvida se saberão o significado de MITIGAR.	Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e diminuam impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.
Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico da instituição.	...planejamento estratégico institucional.	Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico institucional.
Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades, considerando as áreas que podem auxiliar nesse processo e a lacuna entre os recursos disponíveis e necessários para o alcance dos resultados.	Está claro até aqui: Identificar , listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades, considerando as áreas que podem auxiliar nesse processo. O conector "e" do texto inclui mas faz contraponto com a ideia positiva da explicação após considerando	Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades e considerando as áreas que podem auxiliar nesse processo.
Negociar com os membros da	ATIVIDADES A SEREM	Negociar a distribuição das

equipe, atividades a serem realizadas, considerando suas competências e estimulando a autonomia e comprometimento.	REALIZADAS entre vírgulas não ficou bem. Sugiro: Negociar com os membros da equipe as atividades a serem realizadas, considerando sua competências e estimulando a autonomia e comprometimento. Ficou dubio se refere-se à distribuição de tarefas entre os integrantes do Núcleo, ou se são atividades para serem realizadas ou não pelo Núcleo. Sugestão: Distribuir as atividades a serem realizadas em comum acordo como os membros da equipe, considerando suas competências e estimulando a autonomia e comprometimento.	atividades a serem realizadas, em comum acordo com a equipe, considerando suas competências e estimulando a autonomia e o comprometimento.
Verificar e avaliar a execução das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento, profissionalismo e foco em resultados, utilizando técnicas de mensuração e feedback.	Avaliar regularmente os resultados das atividades distribuídas ou delegadas utilizando técnicas de mensuração e "feedback"	Verificar e avaliar a execução e os resultados das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento e profissionalismo, utilizando técnicas de mensuração e feedback.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda na análise qualitativa, a maioria das competências teve algum tipo de sugestão ou comentário, porém, alguns não indicavam uma necessidade de alterar a redação, outros manifestavam opiniões pessoais sobre a competência analisada ou demonstravam dúvida sobre alguns termos utilizados nas descrições. O quadro 16 (dezesseis) apresenta os principais comentários que caracterizam essa análise.

Quadro 16. Comentários e sugestões não acatadas pelo autor

COMENTÁRIOS E SUGESTÕES NÃO ACATADAS PARA ALTERAR A REDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	
COMPETÊNCIAS	COMENTÁRIOS E SUGESTÕES
Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de diferentes tipos de capacitações, orientadas por competências.	Apoiar sim, obrigar só pra dizer que tá capacitando não. Estimular e apoiar o desenvolvimento dos servidores, ...
Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.	Não compreendo os termos processos de trabalho. Temos que avaliar se os chefes tem conhecimento em processos de trabalho, ou pelo menos temos previsão dessa capacitação!
Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe e para a instituição.	Não vejo utilidade nessa competência.

Fonte: Elaborado pelo autor.



Também pode ser verificado o consenso e a aceitação de algumas competências, as quais já vinham apresentando uniformidade de compreensão durante as etapas anteriores e se consolidaram na validação semântica. O quadro 17 (dezessete) apresenta as competências que obtiveram tendência positiva de compreensão acima de 90% e que não tiveram sugestões de alteração.

Quadro 17. Competências que obtiveram boa compreensão e não tiveram sugestões ou comentários

COMPETÊNCIAS QUE OBTIVERAM BOA COMPREENSÃO E NÃO TIVERAM SUGESTÕES OU COMENTÁRIOS
Avaliar o desempenho individual e da equipe, com equidade e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe.
Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.
Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das avaliações realizadas e das alterações realizadas, consolidou-se a redação final das competências gerenciais da Polícia Rodoviária Federal, apresentadas no quadro 18 (dezoito).

Quadro 18. Redação final das competências gerenciais da PRF

REDAÇÃO FINAL DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA PRF
Adotar e defender decisões tomadas em equipe, com profissionalismo, responsabilidade e transparência.
Alocar os recursos disponíveis, de forma a potencializar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.
Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.
Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos da instituição.
Apoiar a execução das atividades da equipe, com proatividade e cordialidade, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade.
Apoiar a inovação no trabalho, utilizando erros e acertos como aprendizado.
Apoiar a integração do trabalho da sua equipe ao trabalho das equipes de outras áreas.
Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento.
Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de diferentes tipos de capacitações, orientadas por competências.
Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.
Avaliar o desempenho individual e da equipe, com equidade e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe.
Avaliar os processos de trabalho relacionados à sua área, com foco em resultados e competências.
Compatibilizar as expectativas dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, a satisfação e o desempenho.
Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe e para a instituição.
Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos



estratégicos e utilizando ferramentas de comunicação e negociação.
Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e minimizem impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.
Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico institucional.
Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.
Identificar e descrever, com participação da equipe, os processos de trabalho relacionados a sua área, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.
Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades e considerando as áreas que podem auxiliar nesse processo.
Integrar melhores práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados.
Mediar conflitos relacionados à sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação.
Negociar a distribuição das atividades a serem realizadas, em comum acordo com a equipe, considerando suas competências e estimulando a autonomia e o comprometimento.
Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática.
Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.
Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.
Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade e a melhoria das atividades, com foco no desenvolvimento, manutenção e divulgação do conhecimento.
Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa, utilizando os recursos disponíveis e adequados à demanda.
Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados e na gestão participativa, promovendo um bom relacionamento interpessoal.
Verificar e avaliar a execução e os resultados das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento e profissionalismo, utilizando técnicas de mensuração e feedback.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs.: Competências organizadas em ordem alfabética.

O método adotado de construção das competências demonstrou a importância do processo contributivo, que vai além da participação das pessoas e incorpora as ideias e opiniões sobre um tema transversal e importante como competências. Essas contribuições permitem a verificação de convergências de ideias e consensos sobre a redação de determinadas competências, bem como possibilitam o aprimoramento da redação das competências, tornando-as mais claras, objetivas e compreensíveis aos mais diversos públicos que tenham acesso. Dessa forma o quadro 19 (dezenove) apresenta a evolução da redação das competências desde a 1ª redação até a redação final.



Quadro 19. Evolução da redação das competências gerenciais da PRF

EVOLUÇÃO DA REDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS			
1ª Redação	2ª Redação	3ª Redação	Redação Final
Planejar as atividades da equipe alinhadas aos objetivos organizacionais, com participação dos servidores.	Planejar as atividades da equipe com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.	Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.	Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.
Preparar planejamento operacional, de forma participativa.	RETIRADA	NÃO APRESENTADA	EXCLUÍDA
Estabelecer metas de trabalho para equipe e servidores, de forma participativa, orientadas para resultados.	Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, utilizando o referencial estratégico da instituição.	Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico da instituição.	Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico institucional.
Delinear processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.	Identificar e descrever os processos de trabalho e suas interações com outras áreas, com participação da equipe e conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.	Identificar e descrever, com participação da equipe, os processos de trabalho relacionados à sua área, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.	Identificar e descrever, com participação da equipe, os processos de trabalho relacionados a sua área, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.
	Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.	Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.	Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.
	Avaliar os processos de trabalho ligados à sua área, com foco em resultados e competências.	Avaliar os processos de trabalho relacionados à sua área, com foco em resultados e competências.	Avaliar os processos de trabalho relacionados à sua área, com foco em resultados e competências.
Integrar as boas práticas de gestões anteriores às atuais, visando à continuidade das atividades, com visão de médio e longo prazos.	Integrar as boas práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados.	Integrar melhores práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados.	Integrar melhores práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados.
	Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade das atividades, com foco na manutenção do conhecimento.	Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade e a melhoria das atividades, com foco no desenvolvimento, manutenção e divulgação do conhecimento.	Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade e a melhoria das atividades, com foco no desenvolvimento, manutenção e divulgação do conhecimento.
Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento das pessoas,	Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e	Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e	Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e



utilizando as avaliações de desempenho e o rol de competências dos servidores.	das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.	das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.	das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.
Mediar conflitos internos da sua área, com seriedade e disciplina, utilizando técnicas de negociação.	Mediar conflitos da sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação.	Mediar conflitos relacionados à sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação.	Mediar conflitos relacionados a sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação.
Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados, promovendo um bom relacionamento interpessoal.	Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados, promovendo um bom relacionamento interpessoal.	Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados e na gestão participativa, promovendo um bom relacionamento interpessoal.	Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados e na gestão participativa, promovendo um bom relacionamento interpessoal.
Identificar anseios dos servidores, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimulá-los no trabalho.	Identificar os anseios dos servidores, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimulá-los no trabalho.	Compatibilizar as expectativas dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, a satisfação e o desempenho.	Compatibilizar as expectativas dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, a satisfação e o desempenho.
Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.	Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.	Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.	Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.
Debater com superiores hierárquicos temas relevantes para a sua área, de forma respeitosa e profissional, utilizando estratégias de comunicação e negociação.	Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, utilizando estratégias de comunicação e negociação.	Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos estratégicos e utilizando estratégias de comunicação e negociação.	Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos estratégicos e utilizando ferramentas de comunicação e negociação.
	Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, propostas pela equipe, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.	Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.	Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.
Partilhar a realização de atividades, de forma ética e equânime, estimulando a autonomia dos servidores.	Delegar a realização de atividades, de forma ética e justa, considerando as competências dos servidores e estimulando a autonomia.	Negociar com os membros da equipe, atividades a serem realizadas, considerando suas competências e estimulando a autonomia e comprometimento.	Negociar a distribuição das atividades a serem realizadas, em comum acordo com a equipe, considerando suas competências e estimulando a autonomia e o comprometimento.
Discutir mudanças internas, com foco na melhoria do ambiente e dos resultados, utilizando a escuta ativa da equipe.	RETIRADA	NÃO APRESENTADA	EXCLUÍDA



Apoiar o trabalho em equipe, integrado com outras áreas, utilizando técnicas formais e informais de interação no trabalho.	Apoiar o trabalho em equipe, integrado com outras áreas.	Apoiar a integração do trabalho da sua equipe ao trabalho das equipes de outras áreas.	Apoiar a integração do trabalho da sua equipe ao trabalho das equipes de outras áreas.
Defender decisões tomadas em equipe, com ética e responsabilidade.	Defender decisões tomadas em equipe, com ética e responsabilidade.	Adotar e defender decisões tomadas em equipe, com profissionalismo, responsabilidade e transparência.	Adotar e defender decisões tomadas em equipe, com profissionalismo, responsabilidade e transparência.
Apoiar a execução das atividades sob sua responsabilidade, utilizando diferentes recursos administrativos.	Apoiar a execução das atividades da equipe, com profissionalismo e transparência, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade.	Apoiar a execução das atividades da equipe, com proatividade e cordialidade, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade.	Apoiar a execução das atividades da equipe, com proatividade e cordialidade, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade.
Organizar as atividades do seu setor, de forma planejada e sistemática, integrando esforços de toda equipe.	Organizar as atividades do seu setor, de forma planejada e sistemática.	Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática.	Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática.
	Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução e controle das atividades, utilizando a metodologia institucional de projetos como referência.	Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos da instituição.	Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos da instituição.
Propor tarefas e atribuições, conforme qualificação e competência do efetivo.	RETIRADA	NÃO APRESENTADA	EXCLUÍDA
Apoiar o desenvolvimento dos servidores, de forma isonômica, valendo-se das capacitações gerais e específicas orientadas por competências.	Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de capacitações orientadas por competências.	Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de diferentes tipos de capacitações, orientadas por competências.	Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de diferentes tipos de capacitações, orientadas por competências.
Adaptar a força de trabalho disponível às atividades da área, com equidade de oportunidades.	RETIRADA	NÃO APRESENTADA	EXCLUÍDA
Definir responsabilidades entre a equipe, com profissionalismo e transparência, utilizando ferramentas de gerenciamento.	RETIRADA	NÃO APRESENTADA	EXCLUÍDA
Organizar as demandas de trabalho às atribuições regimentais da área, de forma a adequar os esforços da equipe, utilizando os recursos disponíveis.	Alocar os recursos disponíveis, de forma a otimizar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.	Alocar os recursos disponíveis, de forma a otimizar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.	Alocar os recursos disponíveis, de forma a potencializar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.



Identificar e distinguir os processos de trabalho e suas interações com outras áreas, com objetividade e participação da equipe, utilizando técnicas de gestão de processos.	RETIRADA	NÃO APRESENTADA	EXCLUÍDA
Construir formas de multiplicar o conhecimento da equipe, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento.	Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento.	Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento.	Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento.
Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, utilizando métodos formais e/ou informais de aprendizado.	Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe.	Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe e para a instituição.	Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe e para a instituição.
	Apoiar a inovação no trabalho, permitindo ao servidor assumir riscos com prudência, utilizando erros e acertos como aprendizado.	Apoiar a inovação no trabalho, estimulando o servidor a assumir riscos com prudência, utilizando erros e acertos como aprendizado.	Apoiar a inovação no trabalho, utilizando erros e acertos como aprendizado.
Avaliar o desempenho individual e da equipe, com ética, eficiência e eficácia, comunicando a evolução a cada servidor da equipe.	Avaliar o desempenho individual e da equipe, com profissionalismo e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe.	Avaliar o desempenho individual e da equipe, com equidade e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe.	Avaliar o desempenho individual e da equipe, com equidade e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe.
Avaliar os processos de trabalho ligados à sua área, com foco em resultados e competências, integrando atividades e áreas correlatas.	RETIRADA	NÃO APRESENTADA	EXCLUÍDA
Definir metas de desempenho para equipe e indivíduos, com participação dos servidores subordinados, utilizando o referencial estratégico da instituição.	RETIRADA	NÃO APRESENTADA	EXCLUÍDA
Identificar, listar e ordenar as carências da área, de forma participativa, objetiva e transparente, valendo-se de técnicas	Identificar, listar e ordenar as carências da área, de forma objetiva, considerando a lacuna entre os recursos	Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades, considerando as áreas	Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades e considerando as áreas



de análise de problemas e dos recursos disponíveis.	disponíveis e os recursos necessários para o alcance dos resultados.	que podem auxiliar nesse processo e a lacuna entre os recursos disponíveis e necessários para o alcance dos resultados.	que podem auxiliar nesse processo.
Verificar a execução das atividades delegadas ou distribuídas, com ética, profissionalismo e foco em resultados, utilizando técnicas de mensuração e feedback.	Verificar e avaliar a execução das atividades delegadas ou distribuídas, com ética, profissionalismo e foco em resultados, utilizando técnicas de mensuração e feedback.	Verificar e avaliar a execução das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento, profissionalismo e foco em resultados, utilizando técnicas de mensuração e feedback.	Verificar e avaliar a execução e os resultados das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento e profissionalismo, utilizando técnicas de mensuração e feedback.
Propor soluções às demandas imprevistas, com foco no atendimento satisfatório das necessidades e dentro da legalidade, utilizando os recursos disponíveis.	Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa e dentro da legalidade, utilizando os recursos disponíveis.	Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa, utilizando os recursos disponíveis e adequados à demanda.	Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa, utilizando os recursos disponíveis e adequados à demanda.
	Identificar os impactos que sua área pode receber ou causar, em relação às demais áreas da instituição.	Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e mitiguem impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.	Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e diminuam impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como percebido, o método escolhido contribui para uma maior participação de pessoas no processo de construção das competências e traz melhorias nas redações em cada novo momento. Pode-se inferir que a utilização de método referenciado teórico-metodologicamente trouxe qualidade para os resultados e permitiu confirmar que ao se propor o tema competências, o processo construtivo enriquece o trabalho e viabiliza a legitimação dos resultados junto à comunidade de colaboradores da instituição.

Outro ponto interessante, apresentado no próximo tópico, é a comparação dos resultados obtidos com o modelo teórico proposto por Quinn (2003), que consolida os quatro principais modelos gerenciais em um arcabouço unificado, com apresentação dos papéis dos gerentes.

4.3. Os papéis dos gerentes e as competências gerenciais da PRF

Como visto no referencial teórico, QUINN (2003) sugere 8 (oito) papéis dos gerentes, com características e competências específicas para cada papel e complementares entre si. Ao se considerar essa perspectiva, foram verificadas consistências entre o preconizado pela literatura e o observado na pesquisa. Nesse sentido propôs-se uma relação entre os papéis dos gerentes e as competências gerenciais identificadas na PRF, abordadas no quadro 20 (vinte).

Quadro 20. Correlação papéis gerenciais (QUINN, 2003) e competências gerenciais da PRF

Correlação dos 8 (oito) papéis gerenciais (QUINN, 2003) e as competências gerenciais da PRF		
MODELO GERENCIAL	PAPÉIS DOS GERENTES (QUINN, 2003)	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA PRF
MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS	MENTOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compatibilizar as expectativas dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, a satisfação e o desempenho. 2. Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de diferentes tipos de capacitações, orientadas por competências. 3. Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.
	FACILITADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados e na gestão participativa, promovendo um bom relacionamento interpessoal. 2. Mediar conflitos relacionados a sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação. 3. Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do

		<p>conhecimento.</p> <p>4. Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe e para a instituição.</p>
MODELO DE PROCESSOS INTERNOS	MONITOR	<p>1. Avaliar o desempenho individual e da equipe, com equidade e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe.</p> <p>2. Identificar e descrever, com participação da equipe, os processos de trabalho relacionados a sua área, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.</p> <p>3. Avaliar os processos de trabalho relacionados à sua área, com foco em resultados e competências.</p> <p>4. Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.</p> <p>5. Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade e a melhoria das atividades, com foco no desenvolvimento, manutenção e divulgação do conhecimento.</p> <p>6. Verificar e avaliar a execução e os resultados das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento e profissionalismo, utilizando técnicas de mensuração e feedback.</p>
	COORDENADOR	<p>1. Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos da instituição.</p> <p>2. Alocar os recursos disponíveis, de forma a potencializar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.</p> <p>3. Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e diminuam impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.</p>
MODELO DAS METAS RACIONAIS	DIRETOR	<p>1. Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.</p> <p>2. Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico institucional.</p> <p>3. Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática.</p> <p>4. Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.</p>
	PRODUTOR	<p>1. Integrar melhores práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados.</p> <p>2. Apoiar a execução das atividades da equipe, com proatividade e cordialidade, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade.</p> <p>3. Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades e considerando as áreas que podem auxiliar nesse processo.</p>
MODELO DOS SISTEMAS ABERTOS	NEGOCIADOR	<p>1. Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos estratégicos e utilizando ferramentas de comunicação e negociação.</p> <p>2. Adotar e defender decisões tomadas em equipe, com profissionalismo, responsabilidade e transparência.</p>

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Apoiar a integração do trabalho da sua equipe ao trabalho das equipes de outras áreas. 4. Negociar a distribuição das atividades a serem realizadas, em comum acordo com a equipe, considerando suas competências e estimulando a autonomia e o comprometimento.
	INOVADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, com foco na melhoria dos processos e do ambiente. 2. Apoiar a inovação no trabalho, utilizando erros e acertos como aprendizado. 3. Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa, utilizando os recursos disponíveis e adequados à demanda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se uma distribuição equilibrada das competências mapeadas entre os papéis sugeridos por QUINN (2003), com destaque para o papel de monitor, no qual foram associadas 6 (seis) competências. Pode-se inferir que o papel de monitor apresente maior familiaridade para as pessoas que participaram de todo o processo de elaboração da redação das competências, provavelmente influenciado pela cultura organizacional, que dentro do serviço público reflete a preocupação com o controle e com aspectos internos da instituição. Aliado a isso, tem-se mais 3 (três) competências no papel de coordenador, deixando o quadrante do modelo de processos internos com o maior número de competências. Tal orientação pode ter impactos significativos no real modelo gerencial aplicado na PRF, tendendo a uma preocupação com o controle interno em detrimento dos demais papéis. Nesse sentido, cabe orientar a busca do equilíbrio entre as competências quando da proposição de prioridades de capacitação.

Papel interessante a ser analisado é o de inovador, com 3 (três) competências relacionadas a esse papel e fatos interessantes na construção e validação dessas competências. As competências 1 (um) e 3 (três) desse papel obtiveram nível de compreensão acima de 95% e permaneceram com sua redação após validação semântica. Todavia, a competência 2 do papel de inovador obteve nível de compreensão de 80%, relativamente bom, porém com grande dispersão das respostas ($DP = 1,02$; $V = 1,04$) e alteração da redação, com remoção da expressão "...estimulando o servidor a assumir riscos com prudência..", dada a polêmica que poderia gerar sobre a interpretação dessa condição. Esse conflito de níveis de compreensão remete às características do próprio papel sugerido por Quinn (2003), em que o convívio com a mudança, o pensamento criativo e o gerenciamento da mudança, traz à luz da discussão a contradição entre a resistência e a busca, a manutenção e a transformação, como motores da inovação. Pode-se inferir que o momento de mudança pelo qual passa a PRF coloca em



evidência a transição do enraizado modelo gerencial focado no controle interno (modelo de processos internos) para a busca de maior flexibilidade e olhar externo, demonstrando que a instituição precisa cada vez mais contar com a sociedade e outras instituições parceiras para obter efetividade na prestação dos seus serviços, o que demandará melhor capacidade dos gestores em desenvolver competências ligadas ao modelo de sistemas abertos.

Pode-se sugerir que os dados e informações levantados na pesquisa reforçam a necessidade da busca do equilíbrio do perfil gerencial, de modo que o gestor transite entre os diferentes modelos gerenciais, por meio da manifestação das competências ligadas a cada um deles, se adequando às demandas de cada momento durante o gerenciamento das atividades ligadas à sua função. Remete também à necessidade da instituição prover meios e recursos para o exercício da função gerencial, bem como promover capacitação e treinamento para o desenvolvimento das competências gerenciais em seus gestores.

Diante dos resultados observados, no próximo capítulo serão apresentadas as conclusões e considerações finais da pesquisa.



5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de se buscar a consecução de objetivos estratégicos propostos pela Polícia Rodoviária Federal em seu planejamento estratégico, bem como no PPA, criou uma janela de oportunidade para a realização da presente pesquisa, a qual foi bem aproveitada dado apoio da Coordenação-Geral de Recursos Humanos e apresentação de uma proposta de pesquisa exequível dentro das disponibilidades de tempo e orçamento da instituição, fato que favoreceu a aprovação por parte da Direção-Geral e seu colegiado. Esse apoio foi fundamental para a realização do presente trabalho e será imprescindível para a implantação da gestão por competências na instituição.

Embora tenha sido comentado como ponto forte o apoio da alta gestão para realização da pesquisa, houve limitações para a efetivação desse apoio na execução. Foi dada a liberdade ao pesquisador para trabalhar de forma isenta, porém a participação de servidores poderia ter sido mais incentivada pelos gestores, bem como o agendamento de entrevistas esbarrou na escassez de horários disponíveis para se concluir em menor tempo o levantamento de opiniões. Esta restrição de horário implicou na não realização do 7º momento da pesquisa, proposto no capítulo de metodologia, dada a não possibilidade de agenda para aprovação das competências pelo colegiado diretor. Tal fato pode indicar a incipiente transformação do modelo de gestão, em que outros temas são prioritários à gestão por competências, uma vez que esta ainda está em processo de aculturação entre gestores e servidores. Cabe ressaltar que a sensibilização causada pelo processo de construção participativa das competências reduziu a resistência a essa temática, bem como estimulou que algumas áreas já buscassem informações e manifestassem interesse em iniciar o mapeamento de competências setoriais.

Essa quebra de paradigma de forma gradual, percebida durante o processo de mapeamento das competências gerenciais, foi identificada com o maior interesse das pessoas pelo tema ao longo da pesquisa, além do termo competência passar a fazer parte do cotidiano de muitos servidores e gestores. Tal mudança traz a perspectiva de que ainda há muito trabalho a ser feito e que o direcionamento estratégico da instituição começa a ser convertido em ações concretas no cotidiano dos servidores. Nesse sentido, mais trabalhos podem ser realizados dentro dessa temática, seja na PRF como em outros órgãos, incentivando que mais pessoas se engajem nessa transformação na forma de gerir pessoas.

Um facilitador para a obtenção dos resultados da pesquisa foi o contexto de transformação que a Polícia Rodoviária Federal apresenta, em virtude da disseminação do planejamento estratégico, o qual já vem sendo trabalhado desde 2010, sensibilizando cada vez mais pessoas a aceitar e aprender que avançar com objetivos mais claros possibilita maiores progressos para a instituição, possibilitando o alcance de sua missão e a promoção de serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

Nesse sentido os objetivos propostos para a pesquisa foram alcançados, com o mapeamento de 30 (trinta) competências gerenciais da PRF, já descritas no formato de comportamentos observáveis, as quais foram construídas com participação de diversos servidores, de níveis hierárquicos diferentes, tornando o processo plural e contributivo, com reflexos na qualidade dos resultados.

Ao se observar as competências definidas e compará-las com os papéis gerenciais propostos por QUINN et al. (2003), conclui-se que a percepção das pessoas reforça a ideia defendida pelo estudioso de que os gerentes precisam integrar os diferentes papéis de acordo com a situação apresentada, sem menosprezar uma postura antagônica ao se adotar as premissas ligadas a um dos modelos gerenciais apresentados.

Caso as competências gerenciais mapeadas nessa pesquisa sejam aprovadas pela instituição, elas poderão ser utilizadas como subsídios para a implantação da gestão por competências da Polícia Rodoviária Federal, com impactos na gestão da capacitação, ou seja, desenvolvimento de uma capacitação orientada por competências, mediante a identificação de lacunas de competências dos servidores, possibilitando melhor planejamento de ações de capacitação, melhorando a aplicação de recursos e universalizando a participação de servidores em eventos de capacitação.

Outra contribuição pode ser a gestão do desempenho por competências, uma vez que o método de descrição das competências em comportamentos observáveis possibilita idealizar avaliações de desempenho por competências, criando escalas de verificação da aplicação da competência pelos servidores, especificadas para cada desempenho esperado, com uma graduação mais fidedigna e descrevendo o que representa cada grau estabelecido na avaliação. Essa perspectiva também permite a integração com o Balanced Score Card – BSC, integrado ao planejamento estratégico da PRF.



Também poderão ser influenciados pela definição das competências gerenciais os processos de recrutamento e seleções internas para cargos de chefia, ou mesmo a progressão e promoção dentro da carreira, uma vez que esta passa por alterações momento.

Por fim, a pesquisa demonstrou que a teoria aplicada com método referendado permite ações concretas no âmbito das organizações, trazendo resultados de qualidade, com credibilidade e aplicabilidade prática. Somando-se o interesse político gerencial em transformar a estratégia da instituição em algo factível, muitos trabalhos ainda poderão ser realizados utilizando o referencial teórico-metodológico dessa pesquisa, com possíveis impactos positivos na promoção de melhorias dos serviços prestados aos cidadãos.



6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AULETE DIGITAL. Dicionário. Acesso em 28 ago. 2013.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: A Administração do Sentido**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 34, n. 3, p. 102-114, Mai-Jun. 1994.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo, Atlas, 2014.

BLOOM, B. S. et al. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902004000100012&script=sci_arttext>. Acesso em 26 ago. 2013.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília: v. 56, n. 2, p. 179-194, Abr-Jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan-Mar. 2001.

BRASIL. Casa Civil. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 fev. 2006. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 30/05/2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Guia da Gestão da Capacitação por Competências. III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – Consolidando conceitos, ampliando aprendizagens. Brasília, 27/11/2012 a 30/11/2012.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**; tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos07/299_pesquisa%20de%20clima1.pdf . Acesso em 23 ago. 2013.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.



CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo.** Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v15, n.4, p.679-684, out/dez 2006.

COCKERILL, Tony. **The kind of competence for rapid change.** In: MABEY, Christopher; ILES, Paul (Orgs.). *Managing Learning.* London: Routledge, 1994.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba: v.4, n.1, Jan./Abr. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100009&script=sci_arttext>.

Acesso em 04 set. 2014.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo, Editora Atlas, 2008.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de Gestão.** 3 ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

FLICK, UWE. **Desenho da pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa Qualitativa.** São Paulo: Artmed, 2009. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=B6wklGt-u2YC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Pesquisa+qualitativa+-+fundamentos&ots=GSavuI8cAt&sig=L38eVty2wGwX3cDB1gEBgMiTORE#v=onepage&q=Pesquisa%20qualitativa%20-%20fundamentos&f=false>>. Acesso em 19 mai. 2014.

FREITAS, H. et. al. **O método de pesquisa survey.** Revista de Administração, São Paulo: v.35, n.3, p.105-112, jul./set. 2000.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. **Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações.** In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

GRESSLER, LORI A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios.** São Paulo: Loyola, 2004. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XHnajlTNILIC&oi=fnd&pg=PA17&dq=amostragem+pesquisa+qualitativa&ots=kkJ0YiWZ5D&sig=m0O0vJOATuq->>



[c11GvrgHYjR0E68#v=onepage&q=amostragem%20pesquisa%20qualitativa&f=false](http://www.servicosocialesaude.xpg.com.br/texto3-1.pdf)>.

Acessado em 19/05/2014.

LIMA, S. M. V. & BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LOIOLA, E. et. al, Dimensões Básicas de Análise das Organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2007. Cap. 3, p.91-139.

MARSIGLIA, REGINA M. G. **Orientações Básicas para Pesquisa**. PUCSP/FCMSCSP. Disponível em <<http://www.servicosocialesaude.xpg.com.br/texto3-1.pdf>>. Acessado em 19/05/2014.

OCDE, **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil**. Disponível em:< http://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt>. Acessado em 17 de jul. 2014.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

PAIM, R. et. al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre, Bookman, 2009.

PANTOJA, M. J. **Gestão de Pessoas por Competências**. Brasília, ENAP, 2013 (Apresentação em slides).

PASQUALI, L. **Princípios de elaboração de escalas psicológicas**. Disponível em: <<http://www.hcnet.usp.br/ipq/revista/vol25/n5/conc255a.htm>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

PICCHIAI, J. **Competências gerenciais: Estudo de caso de um hospital público**. São Paulo, Cadernos Gestão Pública e Cidadania, Jan.-Jul. 2008, v. 13, n. 52, p. 19-41.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. Competindo pelo Futuro. In: PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP. 2005.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

QUINN, R.; Faerman, S. R.; Thompson, M. P.; Mcgrath, M. R.; Clair, L. S. St. **Competências Gerenciais**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

RODRIGUES, C. H. **Mapeamento de Competências**. Brasília, ENAP, 2013 (Apresentação em slides).



SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis, 2005, UFSC, 4ªEd revisada e atualizada.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: LOBATO, E. S. **Um Estudo sobre competências profissionais na Indústria Bancária em Manaus.** UFAM, 2001. Dissertação de mestrado.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão Estratégica de Pessoas.** 2ª ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010.



APÊNDICE - A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL OU EM GRUPO – LEVANTAMENTO COMPETÊNCIAS

DATA: ____/____/____

ENTREVISTADORES: _____

NOME ENTREVISTADO (A): _____

CARGO ENTREVISTADO (A): _____

ROTEIRO:

1. Na sua opinião, o que os servidores esperam das chefias?

2. Na sua opinião, o que os chefes/gestores da PRF tem feito com qualidade?

3. Para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva que capacidades um gestor da PRF precisa ter?

4. Considerando o cenário atual da PRF, quais seriam os três principais desafios para os gestores, em qualquer nível hierárquico?

5. Há mais alguma informação relevante que queira destacar?



APENDICE - B

TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO E COMPROMISSO

1. Este termo de consentimento esclarecido visa determinar os limites de responsabilidade sobre a participação do servidor _____, durante a atividade denominada GRUPO FOCAL/ENTREVISTA, para coleta de informações relevantes ao processo de implantação da Gestão por Competências na PRF – GCPRF, na condição assinalada abaixo:

- Participante/Entrevistado
 Observador
 Moderador/Entrevistador

2. Todas as informações coletadas durante a atividade serão utilizadas somente para subsidiar as ações de implantação do projeto GCPRF e para produção de pesquisas em gestão de pessoas, ficando em **sigilo e sem identificação nominal dos participantes** nos formulários de coleta de informações, gravações e degravações. Tal medida visa **garantir a privacidade** dos participantes e deixá-los à vontade para manifestar suas opiniões.

3. Todos os envolvidos na atividade de Grupo Focal/Entrevista, seja na condição de participantes/entrevistados, observadores ou moderadores/entrevistadores, assumem o compromisso ético de manter o sigilo das informações acessadas, pois em havendo a infringência a tal fato, como seja, a identificação e correlacionamento das informações coletadas com os participantes/entrevistados, após as atividades do Grupo Focal/Entrevista, poderá configurar violação do código de ética do servidor público federal.

4. Fica declarada a ciência e o consentimento relativos à participação no Grupo Focal.

(Local e data) _____, ____ / ____ / ____.

(Estou ciente e concordo com o termo)



APÊNDICE – C

Questionário de Validação Semântica das Competências Gerenciais

Validação Semântica das Competências Gerenciais

Prezado(a).

O Programa de Gestão de Pessoas por Competências da Polícia Rodoviária Federal - GCPRF - está em construção.

Nessa etapa, o Grupo de Consultores Internos está elaborando, com a participação dos servidores, as COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA PRF.

As competências estão descritas no formato de comportamentos observáveis, conforme metodologia adotada pela PRF, baseada em literatura sobre o tema (Carbone e cols, 2005), ou seja, representam as competências que qualquer ocupante de cargo de chefia deverá apresentar ou ser capacitado para tanto.

Agora, sua participação é importante para o processo de validação semântica das Competências Gerenciais, indicando o nível de compreensão que você tem de cada competência.

Caso ache conveniente, pode sugerir alterações de redação ou fazer observações que achar interessantes.

Ao ler as competências tenha em mente a seguinte frase: "Um chefe deve..." (leia a competência).

Contribua para a melhoria da gestão na PRF!

*Obrigatório

Utilizando a escala abaixo, indique o quanto você compreendeu a redação de cada uma das competências gerenciais relacionadas em sequência. Caso queira, sugira nova redação da competência.

- 1 - Não compreendi
- 2 - Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4 - Compreendi bem
- 5 - Compreendi muito bem

1. Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

1. Sugestão de nova redação (opcional)



2. Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

2. Sugestão de nova redação (opcional)

3. Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico da instituição. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

3. Sugestão de nova redação (opcional)

4. Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos da instituição. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

4. Sugestão de nova redação (opcional)

5. Negociar com os membros da equipe, atividades a serem realizadas, considerando suas competências e estimulando a autonomia e comprometimento.*

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

5. Sugestão de nova redação (opcional)

6. Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

6. Sugestão de nova redação (opcional)



7. Identificar e descrever, com participação da equipe, os processos de trabalho relacionados a sua área, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

7. Sugestão de nova redação (opcional)

8. Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

8. Sugestão de nova redação (opcional)

9. Avaliar os processos de trabalho relacionados à sua área, com foco em resultados e competências. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

9. Sugestão de nova redação (opcional)

10. Compatibilizar as expectativas dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, a satisfação e o desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

10. Sugestão de nova redação (opcional)

11. Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados e na gestão participativa, promovendo um bom relacionamento interpessoal. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

11. Sugestão de nova redação (opcional)



12. Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

12. Sugestão de nova redação (opcional)

13. Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de diferentes tipos de capacitações, orientadas por competências. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

13. Sugestão de nova redação (opcional)

14. Mediar conflitos relacionados a sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

14. Sugestão de nova redação (opcional)

15. Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades, considerando as áreas que podem auxiliar nesse processo e a lacuna entre os recursos disponíveis e necessários para o alcance dos resultados.*

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

15. Sugestão de nova redação (opcional)

16. Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, com foco na melhoria dos processos e do ambiente. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem



16. Sugestão de nova redação (opcional)

17. Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos estratégicos e utilizando estratégias de comunicação e negociação. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

17. Sugestão de nova redação (opcional)

18. Integrar melhores práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

18. Sugestão de nova redação (opcional)

19. Adotar e defender decisões tomadas em equipe, com profissionalismo, responsabilidade e transparência. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

19. Sugestão de nova redação (opcional)

20. Apoiar a integração do trabalho da sua equipe ao trabalho das equipes de outras áreas. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

20. Sugestão de nova redação (opcional)

21. Apoiar a execução das atividades da equipe, com proatividade e cordialidade, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

21. Sugestão de nova redação (opcional)



22. Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe e para a instituição. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

22. Sugestão de nova redação (opcional)

23. Apoiar a inovação no trabalho, permitindo ao servidor assumir riscos com prudência, utilizando erros e acertos como aprendizado. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

23. Sugestão de nova redação (opcional)

24. Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

24. Sugestão de nova redação (opcional)

25. Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade e a melhoria das atividades, com foco no desenvolvimento, manutenção e divulgação do conhecimento. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

25. Sugestão de nova redação (opcional)

26. Alocar os recursos disponíveis, de forma a otimizar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem



26. Sugestão de nova redação (opcional)

27. Verificar e avaliar a execução das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento, profissionalismo e foco em resultados, utilizando técnicas de mensuração e feedback. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

27. Sugestão de nova redação (opcional)

28. Avaliar o desempenho individual e da equipe, com equidade e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

28. Sugestão de nova redação (opcional)

29. Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa, utilizando os recursos disponíveis e adequados à demanda. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

29. Sugestão de nova redação (opcional)

30. Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e mitiguem impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada. *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Não compreendi
- 2- Compreendi mal
- 3 - Compreendi mais ou menos
- 4- Compreendi bem
- 5- Compreendi muito bem

30. Sugestão de nova redação (opcional)

Qual o seu vínculo com a PRF? *

Marcar apenas uma oval.

- Estagiário
- Servidor
- Terceirizado