
FAVORABILIDADE DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIA PARA O DESEMPENHO DA ATIVIDADE POLICIAL MILITAR NO ESTADO DE RONDÔNIA ¹

Cláudio Huther de Moraes

Polícia Militar do Estado de Rondônia - PMRO

Ricardo Guimarães Ferreira

Polícia Militar do Estado de Rondônia - PMRO

Ione Grace do Nascimento Cidade-Konzen (Orientadora)

Escola da Magistratura do Estado de Rondônia – EMERON

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo demonstrar a importância da política de gestão de pessoas baseada no modelo de Gestão por Competências para o desempenho da atividade policial no âmbito da Polícia Militar do Estado de Rondônia – PMRO. Destaca-se que a eficácia e o sucesso organizacional constituem realmente desafios altamente complexos, que implicam à organização pensar estrategicamente seus modelos internos de gestão. E, conduzir mudanças criativas e inovadoras revela-se uma tônica ainda mais importante para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações que trabalham em segurança pública. Para produzir inovações, as pessoas que compõem a organização do trabalho são mais solicitadas no desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e competências e, acredita-se que esses resultados, dar-se-ão pela condução valorativa e da política de gestão de pessoas adotada. Logo, buscou-se no estudo mostrar por meio de pesquisa bibliográfica que o sucesso das organizações se torna viável se as pessoas estiverem abertas às inovações e à aprendizagem permanente. Isto é, colocar as pessoas em ênfase. O estudo em pauta fez uso da metodologia Revisão Integrativa de Literatura, onde foi utilizado publicações científicas junto as fontes indexadas ao SCIELO – Scientific Eletronic Library Online, buscando artigos pertinentes a temática estudada a partir dos descritores citados nas palavras-chave. Assumiu, ainda, o caráter qualitativo e teve um delineamento do tipo exploratório, que tem a função de aumentar o conhecimento sobre o fenômeno, o esclarecimento de conceitos, a definição de prioridades para futuras pesquisas, além de informações sobre a aplicabilidade prática em situações de vida real; e descritivo, com a função de apresentar características teóricas sobre política de gestão de pessoas e modelo de gestão por competência, afim de, a partir dos resultados encontrados, possibilitar a produção de outros conhecimentos. A análise dos dados deu-se por meio da Análise de Conteúdo, identificada como adequado para esta pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competência. Política de Gestão de Pessoas. Polícia Militar.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado como requisito para conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Escola da Magistratura do Estado de Rondônia – Emeron, em novembro de 2020.

INTRODUÇÃO

Em tempos de grandes transformações e competitividade, os desafios organizacionais tornam-se maiores, demandando um compromisso também maior com a qualidade na gestão, e o investimento no conhecimento, nas competências e habilidades dos colaboradores apresenta-se como oportunidade para agregação de valor às organizações. No ambiente dos órgãos de segurança pública não é diferente, pois o comportamento e a responsabilidade dos agentes de segurança, principalmente Polícia Militar, mostram-se como fatores decisivos para o sucesso e perenidade organizacional.

Joel Dutra (2009, p.205) alerta que as organizações de forma natural e espontânea alteram sua forma de gerir pessoas e atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Para o autor essa reação tem padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas que tende a estar presente em todas as organizações por ser mais eficiente para a compreensão e atuação sobre a realidade.

Com base nos conceitos de competência, sustentados nos pilares: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (LOPES, 2007), e através de um estudo que visa associar as competências da organização com as dos colaboradores, o modelo de gestão de pessoas com base em competências parece ser ferramenta impulsionadora na alavancagem dos negócios.

Assim, implantar a gestão estratégica de pessoas, utilizando como base o conceito de competências parece ser facilitador na resolução de problemas, conforme sugere Fernandes (2013). E esse entendimento parece tornar-se comum, com a prática da gestão por competências sendo adotada em organizações públicas e privadas de todo o mundo.

Desta forma, enfatizando a história da Polícia Militar do Estado de Rondônia - PMRO, com destaque para a administração de recursos humanos na PMRO, o estudo

propôs reflexão sobre política de gestão de pessoas e recursos humanos, considerando-se as relações interpessoais, a qualificação adequada, o reconhecimento e a valorização como fatores que podem afetar as funções de cada policial militar. Logo, teve como objetivo demonstrar a importância da política de gestão de pessoas baseada no modelo de Gestão por Competências para o desempenho da atividade policial no âmbito da Polícia Militar do Estado de Rondônia – PMRO.

Diante do exposto, buscou-se responder: A política de gestão de pessoas baseada no modelo de gestão por competência é uma ferramenta gerencial favorável para assegurar a eficiência e produtividade no âmbito da Polícia Militar do Estado de Rondônia – PMRO?

BASE TEÓRICA

CONTEXTO ATUAL E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Na atualidade e com o advento da globalização e os incrementos da tecnologia da informação, além das transformações nos processos de gestão a tendência é elevar o gerenciamento de pessoas a uma dimensão mais estratégica, tendo-se uma visão mais sofisticada de administrar em parceria com as pessoas. Os agentes de segurança pública, nessa perspectiva, são estimulados a assumir, com a direção, a responsabilidade de levar a organização a atingir seus resultados, e o estudo da gestão de pessoas e valorização dos recursos humanos dentro da corporação possui uma abordagem significativa para elevar a qualidade dos serviços prestados, pois, com motivação e valorização o profissional tende a comportamentos positivos e esperados pela instituição e sociedade (CHIAVENATO, 2013).

A eficácia e o sucesso organizacional constituem realmente um problema muito complexo, em virtude de suas múltiplas relações com os elementos ligados à organização. O que é certo, porém, é que ARH desempenha um papel de suma

importância tanto no alcance da eficiência como da eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2013).

Na mesma linha de raciocínio Ribeiro (2012, p.04) enfatiza que:

A tendência atual, porém, está voltada para muito mais além: fala-se, agora, em **administração com as pessoas**. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Trata-se de uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, mas como um objetivo. Essa é a nova visão das pessoas, não mais como um recurso de organização, servil e passivo no processo, mas fundamentalmente, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, esse sujeito é um agente proativo, dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência – a maior, mais avançada e sofisticada habilidade humana. **[Grifo do autor]**

Conduzir mudanças criativas e inovadoras revela-se uma tônica importante para o desenvolvimento e sobrevivência das instituições que trabalham em segurança pública. Para produzir inovações, as pessoas que compõem a organização do trabalho são mais solicitadas no desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e competências e, esses resultados, dar-se-ão pela condução valorativa e da gestão de pessoas. Por gestão de pessoas, entende-se, segundo Oliveira (2015, p.21), como a administração de pessoal baseada em uma abordagem sistêmica;

O conceito de sistema, que é fundamental para essa abordagem, pode ser definido de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como uma estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

Nota-se, portanto, que cada vez mais as estruturas organizativas tendem a adquirir perfis mais de acordo com a dignidade da pessoa, aclimatando-se com o conceito de gestão de pessoas por competências. À medida que se reconhecem fatores motivacionais mais elevados das pessoas que fazem parte das organizações bem como suas capacidades, a configuração do trabalho se enriquece, oferecendo maior

espaço para a exacerbação de talentos, de liberdade e, portanto, um maior sentido para a atividade. Estabelece-se um processo de *concausa*, em que o modelo de pessoa que serve de base para o desenho da organização configura as linhas mestres da estrutura organizacional e também a sua cultura, e esta, por retroalimentação, desenvolve mais o crescimento da pessoa e da organização em que trabalha, características que configuram a administração de recursos humanos efetivamente (STONER, 2009; DORNELAS, 2018).

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão de Pessoas, no entanto, constitui, ainda, uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas organizações, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas à gestão de recursos humanos e aos cursos que vêm sendo oferecidos por instituições especializadas. De qualquer maneira, constata-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas organizações anunciam a disposição para tratar seus colaboradores realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento. (COSTA, 2010).

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram grandes desafios, a vantagem competitiva das organizações está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de impacto positivo nas relações sociais (COSTA, 2010).

O papel da gestão de pessoas consiste em administrar os problemas e os conflitos inerentes à profissão e, proporcionar um ambiente equilibrado no desempenho das funções, além de desenvolver talentos para contribuir para um melhor serviço prestado. E a Polícia Militar, na representação dos seus gestores, necessita saber sobre a importância da gestão de pessoas e suas contribuições para melhorar as

competências dos policiais o que, conseqüentemente, irá refletir em resultados melhores para a proteção da sociedade, melhor cumprimento da sua responsabilidade social e provimento da segurança pública com mais eficiência.

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Ora, isso não é diferente nas organizações militares. Não há organização Policial Militar sem pessoas. Segundo Chiavenato (2013), toda organização é basicamente constituída de pessoas e delas dependem para seu sucesso e continuidade.

Para melhor contribuir na prestação de serviço à sociedade, a Polícia Militar, precisa se mobilizar para novos métodos de trabalho, bem como minimizar a probabilidade de eclosão de conflitos, dessa forma, atuar com profissionalismo, promovendo equilíbrio perante as dificuldades de relacionamento interpessoal, falta de recursos materiais e de suporte, fatores ambientais e cargas de trabalho. (DORNELAS, 2018).

Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, se reveste de complexidade muito maior que há poucos anos, a área de recursos humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras, e não mais meros recursos. Esse passou a ser o mais importante desafio interno das organizações, em plena era da informação – uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada, que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional (DORNELAS, 2018).

As pessoas desejam ser reconhecidas, valorizadas e recompensadas pelo que fazem e, desta forma, o retorno pelo trabalho realizado à sociedade possui uma garantia de qualidade melhor. Logo, a busca pela valorização do pessoal que atua em segurança pública implica em prestação de serviço, proporcionalmente, de excelência à sociedade e que irá contribuir para o desenvolvimento das pessoas bem como das

atividades realizadas por esses profissionais. Entende-se que a motivação, valorização e as condições de trabalho afetam diretamente o sistema produtivo.

Em síntese, o processo de formação e valorização da Polícia Militar devem proporcionar ambientes de trabalho que favoreçam a sua atuação tão específica e necessária para a qualidade dos serviços prestados à população. Ditas de outra maneira, as organizações assim com a Polícia Militar não nascem da terra, do céu ou do mar. Elas são construções sociais. Logo, segundo Vergara (2014), penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o desempenho, a produtividade e as aspirações humanas e nelas atuar de forma consequente.

Também se destaca que a organização atinge seu nível ideal e satisfatório de eficácia quando alcança os resultados desejados e atinge suas metas, que são definidas por produtos e serviços por meio de políticas de gestão de pessoas. *É o fazer as coisas certas através do gerenciamento das pessoas.* (FERREIRA, 2016).

E, para ser eficaz, isto é, para alcançar os resultados definidos, a organização também precisa ser eficiente, ou seja, trabalhar de forma organizada e racional, respeitando normas e processos bem definidos e priorizando uma política de administração de seus recursos humanos. (FERREIRA, 2016). Num processo cumulativo, precisa-se juntar os aspectos positivos da eficiência aos aspectos positivos da eficácia. Podendo ser resumida em uma frase, conforme Ferreira (2016, p.12), *“fazer corretamente as coisas certas com a gestão das pessoas”*.

Franco (2013) reafirma que a eficiência por si só não é o bastante nos processos de trabalho, e que nessa perspectiva, a eficácia preocupa-se com os resultados de curto prazo para garantir a sobrevivência das organizações, por meio da gestão de pessoas. Enquanto isso, para Fernandes (2013), a efetividade trata de garantir a visão de resultados a curto, médio e longo prazos, ou seja, garantir o futuro da organização.

Vê-se, portanto, que as pessoas contribuem de forma incontestável para o progresso das organizações, contribuições tão essenciais nas atividades organizacionais, como um bem de consumo ou um bem de produção. (BALDUCCI & KANAANE, 2007).

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

Para alcançar esse estágio, gestão de pessoas por competência, exige-se que o foco da organização se volte tanto para a sofisticação das necessidades presentes e futuras dos clientes quanto na competência do seu quadro de pessoal. Para que a organização se perpetue (efetividade), ela precisa sobreviver garantindo o alcance dos resultados planejados (eficácia) e se organizar de forma lógica e racional (eficiência), estimulando e valorizando a criatividade das pessoas, conforme sugere Mayo (2013).

Também, é preciso observar que a gestão por competências nas organizações e, em especial, na segurança pública deve ser entendida como um processo, não como um evento isolado e instantâneo. Necessita de *feedback* e de discussões internas a respeito do atendimento das necessidades, para que seja consolidada. (FRANCO, 2013). Esta não é tarefa fácil. Implica compreender a gestão de pessoas, conforme sugere Dutra (2002, p.17, apud BALDUCCI & KANAANE, 2007), como “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Desta forma, a gestão de pessoas necessita alinhar-se constantemente à direção estratégica dos negócios e isso exige postura proativa desta área funcional, a ser obtida por meio de um alto nível de envolvimento na organização e habilidade em tratar as macroquestões. (BALDUCCI & KANAANE, 2007).

Mesmo com o passar do tempo e muitas organizações avançarem do modelo de gestão autocrática oriunda do taylorismo e do fordismo para um modelo de gestão e estrutura organizacional mais participativo, flexível, descentralizado e preocupado em atrair, reter, desenvolver e manter seus talentos, construindo um modelo de gestão por

competências, ainda se encontra organizações, dentre elas órgãos de segurança pública, que mantêm um enfoque impessoal e orientado para o controle. Estas, com maiores dificuldades na tentativa da resolução de seus problemas (KNAPIK, 2012).

Contudo, as organizações que tem percebido as transformações políticas, tecnológicas e econômicas inerentes à sociedade, bem como a necessidade de assegurar vantagens cognitivas e de comportamento na resolução dos problemas em segurança pública, têm adotado mudanças nos modelos de gestão e valorização das pessoas, e obtido bons resultados. (KNAPIK, 2012).

Mas é necessário compreender bem o modelo para não cometer equívocos. Segundo Vergara (2014), é preciso reconhecer que seminários, palestras e cursos, isoladamente, não motivam ninguém, e nem capacita adequadamente as pessoas. A autora alerta que o máximo que esses eventos fazem é criar um *amortecedor* temporário nas pessoas e aliviar a administração da responsabilidade de incentivar, valorizar e reforçar continuamente o comportamento positivo no dia-a-dia de trabalho e o equilíbrio corporativo, na contramão da ideia de gestão por competências, caso a organização não detenha de fato uma política de gestão de pessoas com base em competências.

Franco (2013, p. 39), observa que:

Programas gerenciais são válidos, importantes e dão solidez à cultura organizacional, mas é no dia-a-dia que as pessoas, líderes ou não, demonstram as suas habilidades, o seu conhecimento e, principalmente, atitudes vencedoras e motivadas. O desafio da liderança é *reforçar continuamente* os comportamentos e as atitudes positivas dos funcionários. É mostrar para eles que o trabalho que realizam é importante para empresa, dando significado e valor para as realizações de todos eles.

O mesmo autor, afirma que o endereço da valorização e da motivação perdida, quase sempre, está na liderança e na falta da gestão por competências. Segundo Franco (2013), o que se observa na prática é que se tem boas pessoas em papéis de administradores, mas lhe faltam instrumentos que tornem o ato de liderar algo palpável, mensurável, tangível e agradável. Gestão por competência pode ser uma ferramenta gerencial favorável nesse sentido.

Segundo Appel e Bitencourt (2008, p. 176):

O uso da noção de competências no contexto organizacional vem sendo percebido com uma frequência cada vez mais constante, tanto por ser reconhecida sua importância em situações reais de trabalho, como o resultado do desempenho esperado, e, ainda, pela capacidade que proporciona para lidar com situações específicas.

A Gestão por Competência vem sendo abordada desde os anos 80, mas Segundo Appel e Bitencourt (2008, p. 177), “[...] é a partir dos anos 90 que a literatura passa a ser mais consistente e constante no meio acadêmico, e sua aplicabilidade vem sendo mais efetiva nas organizações (SPENCER Jr e SPENCER, 1993; SANDBERG, 2000; FLEURY E FLEURY, 2000; RUAS, 2001, 2003; ZARIFIAN, 2001; BARBOSA, 2002; BOTERF, 2003; DUTRA, 2004) ”.

Apesar do avanço no reconhecimento da Gestão por Competências como uma das formas de responder às exigências de maior eficácia nas rotinas organizacionais, Appel e Bitencourt (2008, p. 177) alertam:

Nesse ponto, cabe estabelecer uma diferenciação entre as competências essenciais da organização, ou **core competences** (PRAHALAD e HAMEL, 1990), e as competências das pessoas. Ambas devem partir dos mesmos pressupostos (desenvolvimento de capacidades e obtenção de melhores resultados), porém, seus objetos não são os mesmos. **(Grifo dos autores)**.

Os mesmos autores esclarecem que estudos sobre as obras que tratam do tema Gestão de Pessoas por Competências apontam grande quantidade de conceitos e noções diferenciadas, porém complementares. Para Appel e Bitencourt (2008, p. 177):

Esses enfoques passam por questões como: formação, comportamento, ação, resultado, aptidão, valores, interação, aprendizagem individual, perspectiva dinâmica e desempenho. Mesmo havendo uma diversidade de ênfases, percebe-se uma convergência no sentido de a competência buscar um desenvolvimento pessoal e profissional que leva a um melhor resultado.

Quanto à implementação da gestão por competências, Appel e Bitencourt (2008, p. 178) observam que:

[...] as organizações adotam um “modelo” de forma independente, criando atributos de competências, sistemas de mapeamento de competências, planilhas de causa e efeito de **gaps** para fins de elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), programas de **endomarketing**, entre outras ações; porém, em um processo de construção próprio, sem a preocupação com o isomorfismo do “modelo” em relação à prática das demais empresas. **(Grifos dos autores)**

Essa flexibilidade do modelo permite à organização maior capacidade de atender as necessidades peculiares da própria organização e dos profissionais, em função das suas atividades. Essa flexibilidade é em especial adequada para as organizações militares, onde os desafios apresentam-se acentuados, conforme destacam Alves, Bendassolli e Gondim (2017, p. 460), em seus estudos que tratam sobre a incidência de *burnout* entre os policiais:

Adicionalmente, o policial lida com múltiplas tensões que aumentam a exigência de habilidades de manejo emocional, e ao mesmo tempo em que é esperado que ele zele pela aplicação da lei e manutenção da ordem, exige-se também que difunda uma imagem positiva e esteja em harmonia com a comunidade (e.g., Phillips & Sobol, 2012). Como consequência, o exercício da atividade profissional apresenta demandas de expressão e manejo das emoções que têm repercussões no bem-estar e saúde do policial (Van Gelderen, 2013). (ALVES, BENDASSOLLI e GONDIM, 2017, p. 460).

Alves, Bendassolli e Gondim (2017, p. 470) ressaltam, ainda, que:

[...] tais como setor de atuação e posição hierárquica, sobre a incidência de *burnout* entre os policiais investigados, reforça a importância de pautas correntes de reivindicações dos policiais militares, para melhorar as condições de trabalho nas ruas e **orientar o plano de carreira da instituição. (Grifo nosso).**

A constatação de Alves, Bendassolli e Gondim (2017), que os impactos negativos das demandas de trabalho emocional são mais visíveis em policiais que atuam externamente, alerta para a necessidade de maior preparo desses profissionais para preservar seu bem-estar.

Diante disto, considerando-se a dificuldade de minimizar as demandas de manejo emocional, dadas as características da atividade policial, torna-se recomendável adotar, de urgência, ações de desenvolvimento de competências socioemocionais, que se mostra viável a partir de uma política de gestão de pessoas

que promova o desenvolvimento das competências individuais dos seus profissionais com foco em ganhos de resultados organizacionais.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E AS CORPORAÇÕES MILITARES

Com o advento de novos procedimentos e métodos gerenciais e de trabalho nas corporações militares e o grande volume de serviços aliado à necessidade constante de melhorias da qualidade dos serviços prestados à sociedade, propostas de novos processos de trabalho e novas formas de valorização e motivação profissional precisam - para consolidarem-se como influentes na forma de trabalho - de tratativas relacionadas às questões ligadas à gestão de pessoas, como os problemas de relacionamento interpessoal, a falta de qualificação e valorização, afetam as funções de cada agente de segurança pública.

As pessoas (agentes) e as organizações (Instituições) estão engajadas em uma complexa e incessante interação. As pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir e produzir seus resultados. E, sem as pessoas e sem as organizações não haveria Administração de Recursos Humanos - ARH. (CHIAVENATO, 2013).

Desta forma, a área de RH é fundamental para a implantação de política de valorização das pessoas, tem uma atuação substancial para que a estrutura organizacional, o ambiente de trabalho, suas crenças, valores, missão e visão tenham sentido e proporcione engajamento dos seus profissionais em relação aos objetivos da instituição. (BALDUCCI & KANAANE, 2007). É a área de recursos humanos que busca antecipar sistematicamente os impactos de novos negócios sobre suas atividades, propondo medidas relativas à conexão interativa, integradora e dinâmica entre a gestão de recursos humanos e o planejamento estratégico.

Para garantir que haja contínuo equilíbrio entre organização e pessoas, é necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que sirvam de base na

sustentação do equilíbrio e dos processos. Segundo apontam Nascimento, Souza e Adaid-Castro (2020), em específico em instituições policiais brasileiras, é importante realizar estudos para identificar causas e consequências de comportamentos dos policiais, com o objetivo de desenvolver e aperfeiçoar desempenhos competentes.

Os mesmos autores afirmam que estudos sobre competências auxiliam na viabilização de processos organizacionais, como planejamento estratégico, e na elaboração de políticas e práticas de gestão de pessoal, ou seja, treinamento, formação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho. (NASCIMENTO, SOUZA & ADAID-CASTRO, 2020).

Segundo Oliveira (2015), o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, e o comportamento dos agentes de segurança pública nas instituições depende de duas dimensões de análise:

1. A dimensão das variáveis pessoais: como a personalidade de cada indivíduo, a sua motivação interna, a sua percepção e os valores em que acredita.
2. A dimensão das variáveis da organização Policial Militar, como o ambiente de trabalho, as recompensas e punições e o grau de confiança que a organização deposita em seus profissionais.

Também Nascimento, Souza e Adaid-Castro (2020) reafirmam que a atividade policial requer um conjunto de características complexas e de difícil mensuração, e que pode ser relevante desenvolver instrumento de medida capaz de identificar a relação entre a competência necessária e a realização dos objetivos em organizações policiais.

Os autores acrescentam a seguinte síntese sobre as abordagens teóricas que sustentam a gestão por competência e sua aplicação:

Nessa linha de pensamento, competências se manifestam no momento em que os indivíduos agem diante das situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999), agregando valor (econômico ou social) a indivíduos e a organizações, contribuindo para a consecução de estratégias organizacionais e para a disseminação do reconhecimento social sobre a capacidade de sujeitos, equipes e organizações (Brandão & Guimarães, 2001; Zarifian, 1999). (NASCIMENTO, SOUZA & ADAID-CASTRO, 2020, p. 101).

Segundo Cordeiro e Muniz (2010, apud NASCIMENTO, SOUZA & ADAID-CASTRO, 2020, p. 102), “competências orientadas para a atividade profissional dos policiais, tem sido tratada de modo recorrente nos últimos anos”. Assim, a associação do serviço policial à noção de competência, define esse serviço como ‘o conjunto de atributos técnicos e comportamentais necessários para o cumprimento das funções constitucionais da polícia”, afirmam Nascimento, Souza e Adaid-Castro (2020, p. 102).

Logo, para o desenvolvimento de suas atividades, o policial necessita de um conjunto de características peculiares, que podem ser expressas em termos de competências, CHAs esses, direcionados à consecução de diferentes objetivos da atuação policial, que englobam aspectos relacionados ao enfrentamento do crime, passando por mediação e resolução de conflitos e chegando ao uso da força, somando-se a essas competências a necessidade do policial dispor de características consideradas facilitadoras do desempenho, tais como: nível de agressividade, habilidades específicas, inteligência. (NASCIMENTO, SOUZA & ADAID-CASTRO, 2020).

Desta forma, é importante o papel da área de RH, no sentido de fomentar a implantação de uma política de gestão de pessoas, cuja ênfase sirva de apoio para o planejamento do trabalho e a organização de suas atividades, além de servir de insumos para realização de treinamento e desenvolvimento, a partir do levantamento das lacunas de competência identificadas.

EFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Pensar na implantação de uma política de gestão de pessoas com base em competências, enseja a melhoria da eficiência e da eficácia organizacional. O termo eficiência significa ação, força e virtude de produzir um efeito, eficácia. Já a vocábulo eficácia designa aquilo que produz o efeito desejado. Para Ribeiro (2012), o princípio constitucional em questão é dirigido a toda Administração Pública, possuindo duas interpretações. A primeira está intrinsecamente ligada ao modo de atuação do agente

público. Já a segunda interpretação, está relacionada diretamente com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, também com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública, para que o bem comum seja alcançado da forma mais adequada.

A emenda constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998, denominada Reforma Administrativa tornou expresso esse princípio a ser observado pela Administração Pública Brasileira seja direta ou indireta, presente no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal. Contudo Vergara (2014) esclarece que tal princípio já existia na legislação infraconstitucional, a exemplo do Decreto-lei 200/67, da Lei nº 8.987/95 das Concessões e Permissões e do Código de Defesa do Consumidor.

A eficiência é representada na expressão “o dever da boa administração”, conforme dispõe o direito, verifica-se ainda a presença em outras legislações. De fato, a eficiência pressupõe a realização das atribuições com máxima presteza (rapidez e prontidão), com qualidade perfeita e de forma proficiente. A eficiência deve ser compreendida tanto qualitativa como quantitativamente.

Ainda sob a égide constitucional o princípio da eficiência detém uma relação de intrínseca com o Direito do Consumidor, na medida em que a sociedade, por meio da prestação de serviços públicos, se caracteriza como usuária e consumidora destes, fazendo com que a eficiência seja um elemento indispensável no fornecimento dos bens e serviços pela Administração Pública. (CHIAVENATO, 2010).

Destaque-se, também, segundo Oliveira (2015), que a busca pela eficiência na execução dos serviços públicos por meio de meios eficazes e capazes para a consecução do interesse social resulta na integridade do princípio constitucional da dignidade humana.

Assim, o princípio da eficiência possui o condão de gerar mudanças no comportamento funcional da Administração, o artigo 39, § 7º, da C.F/88, dispõe que a União, Estados, Distrito Federal e Municípios disciplinarão a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão para

aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

Vê-se, portanto, que a eficiência diz respeito tanto à otimização dos meios quanto à qualidade do agir final. Segundo Vergara (2014) o administrador público está compelido a agir tendo como parâmetro o melhor resultado, estando atrelado ao princípio da proporcionalidade, o qual estará sujeito à aferição do controle jurisdicional.

O Estado, para alcançar os fins que justificam sua existência e satisfazer as necessidades manifestadas pela sociedade, desenvolve uma gama de atividades de conteúdo e natureza bastante diferentes. Para cumprir tais tarefas é imprescindível a existência de um conjunto de órgãos ou entidades dotadas de competências e faculdades específicas. Por sua vez, esses órgãos ou entidades, sendo pessoas jurídicas, não são dotados de vontade, nem de ação próprias, em função do que necessitam da presença de pessoas físicas para desincumbir-se das tarefas que lhes são afetas. Juridicamente, entretanto, são reconhecidos ao ente estatal um querer e um agir que expressam na vontade e no atuar daquelas pessoas, que são os seus agentes.

Surge, assim, o conceito e a relação de função pública no seu sentido mais lato, abarcando tanto o órgão-instituição como o órgão-pessoa numa ligação íntima para o atendimento de um fim determinado. Também é importante conceituar os servidores públicos como aqueles que mantêm com o Poder Público um vínculo de natureza profissional, sob uma relação de dependência. (VERGARA, 2014).

Portanto, como servidor público e em sua relação de dependência com o Poder Público, investir na política de gestão de pessoas que reconheça o policial militar como elemento estratégico para a Corporação pode contribuir significativamente para o cumprimento da finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública.

Pensar sobre a eficiência na execução dos serviços públicos, implica também pensar medidas de promoção e proteção à saúde e de prevenção de situações de risco,

é fundamental também que se conheça como esses contextos de risco são conformados nos diferentes grupos vulneráveis da sociedade. Para os PMs, estas questões devem ser também observadas, uma vez que suas condições de trabalho são complexas mediante a crescente violência e criminalidade que lhes impõem situações de riscos à saúde e à vida. (FERREIRA, BONFIM & AUGUSTO, 2011).

BREVE HISTÓRICO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE RONDÔNIA

A Polícia Militar do Estado de Rondônia completa 45 anos de existência em 2020. A história começou no ano de 1944, com a criação e formação da primeira guarda, a Guarda Territorial, com apenas 40 representantes. Na oportunidade, o Estado denominava-se Território Federal do Guaporé, vindo, mais tarde, a ser denominado Território Federal de Rondônia. Posteriormente, no dia 22 de dezembro de 1981, por meio da Lei Complementar nº41, criou-se o Estado de Rondônia.

Os primeiros recrutados foram homens da própria região e posteriormente, os que vinham de outras regiões em busca de trabalho e oportunidades, atraídos pelo ciclo da borracha e de pedras preciosas que marcaram a história e o desenvolvimento do atual Estado de Rondônia. Nesse momento os dedicados Guardas Territoriais deram sua contribuição expressiva no processo de criação e instalação do Estado de Rondônia e, hoje, cabe aos valorosos Policiais Militares da ativa, continuar contribuindo para o desenvolvimento deste rico Estado Brasileiro. Para que esta história² pudesse ser contada, muitos dos policiais militares aqui chegaram, vindos dos mais distantes rincões, assim como muitos corajosos imigrantes, todos com a certeza de conquistar um futuro, e conscientes do desbravamento de parte da região Amazônica.

A missão institucional da Polícia Militar é colocar em prática um conjunto de ações para modernizar e aperfeiçoar o atendimento da polícia militar à comunidade, por meio de ações, visando atender à demanda crescente da população por um

² Fonte: Edição de ANDRÉ LUIZ GLANERT – Major da Polícia Militar do Estado de Rondônia, Chefe do Centro de Comunicação Social, 2010.

desempenho mais eficaz no combate à criminalidade e, ao mesmo tempo, valorizar a imagem da corporação. Dessa forma, busca a aproximação da sociedade, visando integrá-la nas soluções para os problemas de segurança pública (GLANERT, 2010).

Nesse sentido, problemas internos e externos contribuem para o enfraquecimento das instituições de segurança pública no que diz respeito aos seus recursos humanos. No Estatuto da Polícia Militar de Rondônia, segundo Glanert (2010), tem-se a previsão de algumas formas de incentivo para o policial militar, como por exemplo, medalhas, promoções, elogios, dispensas, mas, não existe na corporação uma política eficaz de gestão e valorização de pessoas. Se o policial militar não for reconhecido pelo trabalho que faz, não terá motivos para melhorar seu desempenho, se aprofundar nas questões profissionais e buscar novos conhecimentos. Porém, assim como em outros órgãos, é possível realizar o desenvolvimento da organização, contribuindo na prestação de serviços melhores à comunidade, através da gestão de pessoas e do desenvolvimento de competências.

Para Ferreira, Bonfim e Augusto (2011), os policiais militares, como servidores públicos estaduais, estão protegidos por uma legislação específica. Contudo, os autores alertam que, no exercício da sua atividade de manutenção da segurança e da ordem pública se diferenciam dos demais servidores por seu ambiente e pelas situações diversificadas de trabalho; pela exposição rotineira às situações de riscos à saúde e à vida, tais como: rotina, horas-extras, estresse, insegurança e equipamentos inadequados.

Assim, a gestão de pessoas com base em competências na Polícia Militar mostra-se de grande importância para assegurar o cumprimento das medidas de proteção da sociedade, apresentando-se como uma alternativa de evolução para uma nova forma de gestão de recursos humanos no contexto das organizações militares.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa assumiu o caráter qualitativo uma vez que buscou verificar se a implantação de uma política de gestão de pessoas baseada no modelo de Gestão por Competência pode ser favorável para o desempenho da atividade policial no âmbito da Polícia Militar do Estado de Rondônia – PMRO. Para a definição quanto à forma de abordagem da questão investigada, consideramos a afirmação de Creswell (2007, p.38), ao dizer que:

[...] se um conceito ou fenômeno precisa ser entendido pelo fato de ter sido feita pouca pesquisa sobre ele, então é melhor uma técnica qualitativa, [acrescentando que esta também é] útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar.

Teve um delineamento do tipo **exploratório**, que tem a função de aumentar o conhecimento sobre o fenômeno, o esclarecimento de conceitos, a definição de prioridades para futuras pesquisas, além de informações sobre a aplicabilidade prática em situações de vida real, considerando que não foram localizados estudos sobre favorabilidade da política de gestão de pessoas com base em competência para o desempenho da atividade policial militar do Estado de Rondônia; e **descritivo**, com a função de apresentar características teóricas sobre política de gestão de pessoas com base em competência em polícias militares, afim de, a partir dos resultados encontrados, possibilitar a produção de outros conhecimentos.

No entendimento de Vergara (2005), o universo da pesquisa é considerado como um conjunto de elementos selecionados de acordo com algum critério de representatividade. Assim, para a coleta de **dados secundários**, foi utilizada a metodologia Revisão Integrativa de Literatura, onde foram localizadas publicações científicas juntas as fontes indexadas ao SCIELO – *Scientific Eletronic Library Online*, buscando artigos pertinentes a temática estudada a partir dos descritores citados nas palavras-chave: gestão de pessoas, gestão por competência, política de gestão de pessoas e polícia militar.

A análise dos dados deu-se por meio da **Análise de Conteúdo** que, conforme Vergara (2008, p. 15), “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Apesar de ter sido concebida com base na quantificação, a análise de conteúdo também admite a

abordagem qualitativa definida para o desenvolvimento deste estudo, pois conforme Bardin (2004), este método de análise busca inferir os significados que vão além das mensagens concretas.

RESULTADOS DO ESTUDO

O estudo teve como objetivo demonstrar a importância da política de gestão de pessoas baseada no modelo de Gestão por Competências para o desempenho da atividade policial no âmbito da Polícia Militar do Estado de Rondônia – PMRO.

Diante disto, abordou sobre as questões que permeiam o ambiente das organizações, relativas às pessoas e sua força produtiva, e também sobre o contexto em que estão inseridas, que lhes impõem mudanças contínuas e medidas emergentes que assegurem os resultados desejados.

O estudo evidenciou que no modelo de Gestão por Competência o desempenho é expresso pelos comportamentos que o profissional manifesta no trabalho, bem como, pelas consequências de tais comportamentos, no que se refere a realizações ou resultados almejados pela organização.

Antes da gestão por competências e da valorização humana, a arquitetura das organizações e de suas áreas de Recursos Humanos atendia a uma demanda orientada para a produção. Onde se privilegiava o raciocínio analítico e sistêmico e cartesiano demandado por um mercado e reativo às inovações, conforme pontuou Vergara (2014).

Nesse raciocínio, privilegiava-se (e ainda hoje se privilegia), o plano de cargos e suas descrições como a bíblia da organização em tudo que diz respeito às pessoas. Contudo, o que se observa comumente é a discussão sobre a inadequação dos modelos de gestão e, por conseguinte, da maneira como as pessoas são geridas.

Como ensina Ribeiro (2012), a atuação de recursos humanos deve passar por uma transformação em forma e em conteúdo. Os setores de RH devem melhorar sua atuação, dando maior relevância para os propósitos das organizações e contribuindo

para a melhoria da produtividade por meio da gestão de pessoas e do foco nas competências individuais.

A gestão por competência é a arma do RH para modificar o status quo do policial militar dentro da organização, por meio de um novo modelo de gestão de pessoas que, conforme apontou o estudo de Nascimento, Souza e Adaid-Castro (2020), é o setor-chave para o desenvolvimento das atividades do profissional que, no caso do policial, necessita de um conjunto de características peculiares, que podem ser expressas em termos de competências, que englobam aspectos relacionados ao enfrentamento do crime, mediação e resolução de conflitos, uso da força, somadas à necessidade do policial dispor de características consideradas facilitadoras do desempenho, como nível de agressividade, habilidades específicas e inteligência.

O estudo mostrou, ainda, que existe muito trabalho pela frente para mostrar às lideranças das organizações, principalmente os militares, que o RH não tem somente a função básica. Os líderes cresceram na organização com esta visão da contribuição de recursos humanos, e mudar essa visão não é tarefa fácil.

A instituição Polícia Militar será tão grande quanto for a qualidade das pessoas que nela trabalham. Os pressupostos para atingir essa grandeza são o equilíbrio que deve existir entre as forças de crescimento e desenvolvimento que vivem dentro da organização. Essas forças são impactadas por forças externas que advém da necessidade de segurança requerida pela sociedade. Contudo, as mudanças e transformações no setor público são necessárias e exigem novos profissionais, bem como novos contornos e formas de aprendizado institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou responder se a política de gestão de pessoas baseada no modelo de gestão por competência é uma ferramenta gerencial favorável para assegurar a eficiência e produtividade no âmbito da Polícia Militar do Estado de

Rondônia – PMRO. Para tanto, conheceu que administrar órgãos e instituições nos tempos de hoje requer uma nova forma de pensamento, não mais linear, como aquele raciocínio cartesiano de estruturar órgãos como formas de caixinhas de um organograma. Não mais com uma visão estanque, onde somente existem o órgão e a busca pelo alcance de metas e objetivos.

Evidenciou que as relações entre órgãos, sociedade e colaboradores estão para além da estrutura física das instituições, que é necessário repensar as formas de gestão de pessoas nas organizações e, em específico na instituição Polícia Militar, objeto deste estudo. Sobretudo quando destacou a realidade do policial, que lida com múltiplas tensões que aumentam a exigência de habilidades de manejo emocional, e ao mesmo tempo em que é esperado que ele zele pela aplicação da lei e manutenção da ordem, exige-se também que difunda uma imagem positiva e esteja em harmonia com a comunidade.

Desta forma, a adoção de uma política de gestão de pessoas, que se fundamente em gestão por competências, parece ser adequada para dirimir as possíveis consequências do exercício da atividade policial, que muitas vezes apresenta demandas de expressão e manejo das emoções que têm repercussões no bem-estar e saúde do militar, além de representar risco para os resultados pretendidos pela Corporação.

Portanto, a adoção de medidas gerenciais que fomentem o alcance dos objetivos institucionais da Polícia Militar do Estado de Rondônia, de modo que seja assegurada a oferta de serviços de excelência para a sociedade mostra-se imprescindível. E para tanto, a pesquisa sinalizou a favorabilidade da política de gestão de pessoas com base em competência para o desempenho das atividades do policial militar.

REFERÊNCIAS

ALVES, Joatã Soares Coelho; BENDASSOLLI, Pedro Fernando; e GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Trabalho emocional e burnout: um estudo com policiais militares**. Avances en Psicología Latinoamericana. Bogotá (Colombia), Vol. 35(3), pp. 459-472, 2017. Disponível em <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4505>. Acesso em 06 out. 2020.

APPEL, Heitor; BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras**. O&S - v.15 - n.46 - Julho/Setembro – 2008

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2016.

BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. **Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia**. Boletim Academia Paulista de Psicologia - Ano XXVII, nº 2/07: 133-147, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. / Idalberto Chiavenato. 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 3. Reimpressão.

_____. **Carreira e competência: você é aquilo que faz!: como planejar e conduzir seu futuro profissional**. 3ª Ed. – Barueri, SP: Manole, 2013.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª Ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2007.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 7ª Ed. – São Paulo: Empreende, 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNADES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. / Bruno Henrique. 1.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, Oscar Manuel de Castro; Guimarães, André; Cordeiro, Léia. **Gestão de Pessoas**. Oscar Manuel de Castro Ferreira; André Guimarães; Léia Cordeiro. – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 364p. 2016.

FERREIRA, Daniela Karina da Silva; BONFIM, Cristine; AUGUSTO, Lia Giraldo da Silva. **Fatores associados ao estilo de vida de policiais militares**. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(8):3403-3412, 2011

FRANCO, D. **As pessoas em primeiro lugar: como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos**. / Dermeval Franco. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

GLANERT, André Luiz. Histórico da Polícia Militar do Estado de Rondônia. **Revista Polícia Militar do Estado de Rondônia**. Edição n. 2. Centro de Comunicação Social, 2010.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. / Janete Knapik. – Curitiba: InterSaberes, 2012.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice, 2013.

NASCIMENTO, Thiago Gomes; SOUZA, Eda Castro Lucas de; ADAID-CASTRO, Breno Giovanni. **Escala de competências profissionais para policiais**: evidências de sua adequação psicométrica. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA* | Rio de Janeiro 54(1):99-120, jan. - fev. 2020

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 22. ed., 2. reimpressão – São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** / Antônio de Lima Ribeiro. – São Paulo: Saraiva, 2012.

RONDÔNIA (Estado) Decreto-Lei n. 09-A, de 09 de março de 1982. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares da Polícia Militar do Estado de Rondônia e dá outras providências. **Lei** n. 2011, de 30 dez. 2008. DOE n. 1155, 05 jan. 2009.

SERTEK, P. **Responsabilidade pessoal e competência interpessoal – material de apoio** / Paulo Sertek – São Paulo: Ibplex, 2012.

STONER, J. A. F.: FREEMAN, E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas.** / Sylvia Constant Vergara. 15.ed. – São Paulo: Atlas, 2014.