

idp

idp

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DEFINIÇÃO DE TRILHA DE APRENDIZAGEM DE
COMPETÊNCIA GERENCIAL NO CURSO DE
APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA PMDF**

HUDSON ONOFRE DE OLIVEIRA

Brasília-DF, 2024

HUDSON ONOFRE DE OLIVEIRA

DEFINIÇÃO DE TRILHA DE APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIA GERENCIAL NO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA PMDF

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professora Doutora Lana Montezano.

Brasília-DF 2024

HUDSON ONOFRE DE OLIVEIRA

DEFINIÇÃO DE TRILHA DE APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIA GERENCIAL NO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA PMDF

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 06 / 12 / 2024

Banca Examinadora

Profa. Dra. Lana Montezano - Orientador

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento

O48d Oliveira, Hudson Onofre de
Definição de trilha de aprendizagem de competência gerencial
no curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF/ Hudson Onofre de
Oliveira. – Brasília: IDP, 2024.

163 p.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa –
IDP, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2025.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lana Montezano.

1. Trilha de aprendizagem. 2. Competência gerencial. 3. Polícia Militar do
Distrito Federal. I. Título.

CDD: 350

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha esposa e companheira Ana Livia, que me apoiou em todos os momentos de minha vida, em todas as decisões e escolhas que optei por tomar e, em especial, supriu todas as minhas ausências com meus filhos e nas tarefas familiares, por conta dos trabalhos e atividades referentes a esse mestrado, sempre me incentivando e torcendo pelo meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, meus agradecimentos a Deus, Senhor da minha vida, a quem devo toda minha existência e de quem recebo inúmeras graças e benção. Muito obrigado Senhor por tudo que tens feito por mim, mesmo sem merecer, por iluminar o meu caminho e me conceder forças para superar todas as dificuldades. Agradeço a Nossa Senhora, minha mãezinha do Céu, que tenho certeza que sempre intercede por mim em todos os momentos da minha vida.

Agradeço aos meus pais por todo cuidado, educação e exemplo de vida, que muito me influenciaram para que eu pudesse chegar até aqui, por todo o apoio, por acreditarem no meu potencial e investirem seu tempo e dinheiro para me proporcionarem uma educação de qualidade, que puderam contribuir para o sucesso na minha carreira profissional.

À minha família, esposa e filhos por todo o amor e atenção que sempre dedicam a mim, meus filhos, Helena, Cecília e João, que são uma grande benção de Deus em minha vida, motivos de orgulho e alegria, sempre me apoiando e intercedendo por mim.

Agradeço à minha instituição, Polícia Militar do Distrito Federal, onde atuo profissionalmente como Oficial Superior, a qual proporcionou o aporte financeiro para que eu pudesse realizar esse mestrado, em especial à Chefia do Departamento de Educação e Cultura da PMDF, pela indicação do meu nome para fazer parte do Programa de Mestrado Profissional do IDP.

Agradeço ainda ao Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, pelos ensinamentos, suporte técnico e administrativo, durante todo o programa de mestrado, com profissionais de elevado grau de conhecimento, que, com certeza, me permitiram crescer intelectualmente e profissionalmente, trazendo conhecimentos que servirão para a melhoria do meu desempenho em minha atividade profissional.

Agradeço também à minha querida orientadora de mestrado, Professora Doutora Lana Montezano, por todo o apoio, dedicação, esforço, comprometimento e excepcional orientação, tanto na fase da

qualificação quanto na defesa final, sendo um grande suporte na pesquisa como um todo. Suas contribuições e observações, além de todo o aprendizado foram de suma importância para o desenvolvimento e a conclusão dessa dissertação. Sem o seu suporte e orientação tenho certeza de que não conseguiria concluir com êxito meu trabalho. Muito obrigado por tudo e que Deus possa recompensá-la por toda a dedicação e tempo gasto na minha orientação.

Por fim, agradeço aos professores que fizeram parte da minha banca de qualificação e banca final de defesa, Professor Doutor Thiago Gomes Nascimento e Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz, pela disponibilidade, pelo apoio e orientação, com observações assertivas e de grande valia para a conclusão da minha dissertação.

***“Não existe acaso.
O que para nós parece simples acidente salta
da fonte profunda do destino”***

Friedrich Schiller

RESUMO

Esta dissertação de mestrado possui como objetivo geral a proposição de trilhas de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Distrito Federal - PMDF. A pesquisa é caracterizada como teórico-empírica, descritiva e com abordagem qualitativa e quantitativa, tendo dados coletados com pesquisa documental, bibliográfica, entrevistas e questionário. Foram realizadas 12 entrevistas aos gestores máximos da PMDF, chefes de departamento e comandantes de unidade. Aplicou-se um questionário com 115 alunos do curso de aperfeiçoamento de oficiais dos anos de 2023 e de 2024. Além disso, foi aplicado um formulário de coleta de sugestões de estratégias de aprendizagem aos docentes do curso. Os dados foram submetidos à análise documental, de conteúdo e estatística descritiva. Os principais resultados da pesquisa foram: 93% dos participantes consideram importante que os oficiais superiores tenham competências gerenciais; validação de 15 competências gerenciais como necessárias, sendo as principais de liderança, tomada de decisão e gestão de equipe, além da indicação de mais 10 competências propostas pelos alunos dos cursos. Em relação à revisão dos objetivos instrucionais do curso de aperfeiçoamento de oficiais, foram propostos três novos objetivos gerais e específicos, com os respectivos conteúdos para inclusão na matriz curricular do curso. A maioria dos alunos (89,6%) considera necessário o uso de estratégias de aprendizagem alternativas, indicando principalmente o uso de visitas técnicas, estudo de caso, resolução de problemas e palestras. Foi apresentada uma proposta de trilha de aprendizagem para o desenvolvimento da competência gerencial de liderança a ser aplicada aos alunos do curso de aperfeiçoamento de oficiais, diante da identificação dessa competência gerencial como a mais relevante e necessária para desenvolvimento e/ou aprimoramento nos Oficiais Superiores da PMDF. A trilha contempla 10 ações com diferentes estratégias de aprendizagem, e que foram agrupadas em três trilhos (básico, intermediário e avançado). Ao final recomendou-se a continuidade das pesquisas com a elaboração de novas trilhas de aprendizagem para outras competências gerenciais sugeridas e identificadas como importantes para seu desenvolvimento na alta gestão da instituição,

bem como a testagem da trilha de aprendizagem apresentada na presente pesquisa.

Palavras chave: competências, competências gerenciais, objetivos instrucionais, polícia militar do distrito federal, trilhas de aprendizagem.

ABSTRACT

This master's dissertation has as its general objective the proposal of learning paths in the development of managerial skills for the Officer Improvement Course of the Military Police of the Federal District - PMDF. The research is characterized as theoretical-empirical, descriptive and with a qualitative and quantitative approach, with data collected through documentary and bibliographic research, interviews and a questionnaire. Twelve interviews were conducted with the top managers of the PMDF, department heads and unit commanders. A questionnaire was applied to 115 students of the officer improvement course in the years 2023 and 2024. In addition, a form to collect suggestions for learning strategies was applied to the course teachers. The data were subjected to documentary, content and descriptive statistics analysis. The main results of the research were: 93% of the participants consider it important for senior officers to have managerial skills; validation of 15 management competencies as necessary, the main ones being leadership, decision-making and team management, in addition to the indication of 10 more competencies proposed by the students of the courses. Regarding the review of the instructional objectives of the officer development course, three new general and specific objectives were proposed, with the respective contents for inclusion in the course curriculum. Most students (89.6%) consider the use of alternative learning strategies necessary, mainly indicating the use of technical visits, case studies, problem-solving and lectures. A proposal for a learning path was presented for the development of the management competency of leadership to be applied to students of the officer development course, given the identification of this management competency as the most relevant and necessary for development and/or improvement in the Senior Officers of the PMDF. The path includes 10 actions with different learning strategies, and which were grouped into three tracks (basic, intermediate and advanced). Finally, it was recommended that research continue with the development of new learning paths for other management skills suggested and identified as important for their development in the institution's senior management, as well as testing the learning path presented in this research.



Keywords: competencies, management competencies, instructional objectives, federal district military police, learning paths.



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALMT	Assembleia Legislativa de Mato Grosso
APLIC	Sistema de Auditoria Pública Informatizada de Contas
BSB	Metodologia Balanced Scorecard
Conex-e	Sistema de Controle Externo Eletrônico (
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
FIA	Fundação Instituto de Administração
GEO-Obras	Sistema de Gerenciamento de Obras Públicas
GESPÚBLIC A	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GPE	Gerenciamento de Planejamento Estratégico)
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
ONU	Organização das Nações Unidas
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	Ciclo de Deming
PDI	Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado
PEG	Plano Estratégico de Gestão
PELP	Plano Estratégico de Longo Prazo
PPA	Planejamento Plurianual
PNAFE	Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal dos Estados Brasileiros
PND	Programa Nacional de Desburocratização
PNME	Política Nacional de Modernização do Estado
PUG	Portal Único do Gestor
PROMOEX	Programa Nacional de Modernização dos Tribunais de Contas
RAG	Relatórios de Atividades de Gestão
RRG	Relatórios de Resultados de Gestão
SISP	Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação
SEFAZ-MT	Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso

SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SOP	Sistema de Obras Públicas
TCE-MT	Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso
TCU	Tribunal de Contas da União
TVAL	Rede de Televisão Assembleia Legislativa
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Competências de liderança do modelo da ENAP	16
Figura 2 Modelo de gestão com base em competências	16
Figura 3 Exemplo de trilha de aprendizagem	16
Figura 4 Modelo de Trilha de Aprendizagem	16
Figura 5 Esquema metodológico das etapas pesquisa	16
Figura 6 Esquema de trilha de aprendizagem para desenvolvimento da competência gerencial de liderança	16

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Exemplos de competências gerenciais da literatura

.....39

Quadro 2

Competências para Policiais Militares

.....50

Quadro 3

Atributos das trilhas de aprendizagem

.....57

Quadro 4

Círculo e escala hierárquica na PMDF

.....66

Quadro 5

Procedimentos metodológicos por objetivo específico

.....70

Quadro 6

Compilados da pesquisa bibliográfica e documental relacionada aos objetivos específicos propostos

.....75

Quadro 7

Perfil socioprofissional da amostra da pesquisa

.....80

Quadro 8

Resumo das entrevistas – competências necessárias

.....84

Quadro 9

Proposta de competências gerenciais iniciais

.....86

Quadro 10

Necessidade de desenvolver competências gerenciais

.....91

Quadro 11

Consolidação das respostas dos alunos quanto à validação das competências sugeridas

.....93

Quadro 12

Consolidação das sugestões de competências gerenciais dos respondentes

.....94

Quadro 13

Consolidação de sugestões de competências possíveis de serem desenvolvidas e/ou aprimoradas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

.....96

Quadro 14

Consolidação do resultado das entrevistas quanto aos objetivos instrucionais do curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF

.....99

Quadro 15

Objetivos Gerais e Específicos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF

.....102

Quadro 16

Matriz curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

.....104

Quadro 17

Proposta de objetivos instrucionais e conteúdos para matriz curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF

.....106

Quadro 18

Consolidação do resultado das entrevistas quanto às estratégias de aprendizagem sugeridas

.....107

Quadro 19

Uso de estratégias alternativas de aprendizagem no aperfeiçoamento contínuo dos Oficiais Superiores da Corporação

.....109

Quadro 20

Consolidação das sugestões de estratégias de aprendizagem dos alunos respondentes

.....110

Quadro 21

Sugestão de Trilha de Aprendizagem de Liderança para os alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF

.....114

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 22

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	22
1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	26
1.3. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	27
1.3.1. GERAL.....	27
1.3.2. ESPECÍFICOS.....	27
1.4. JUSTIFICATIVA.....	27

2. REFERENCIAL TEÓRICO 33

2.1. GESTÃO PÚBLICA.....	33
2.2. COMPETÊNCIA.....	34
2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	40
2.4. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS POLÍCIAS MILITARES.....	46
2.5. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR.....	49
2.6. AS TRILHAS DE APRENDIZAGEM.....	53

3. METODOLOGIA 62

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	62
3.2. LÓCUS DA PESQUISA.....	64
3.3. PROCEDIMENTO DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	69
3.3.1. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL.....	74
3.3.2. ENTREVISTAS.....	76
3.3.3. QUESTIONÁRIO.....	78
3.3.4. FORMULÁRIO DE PESQUISA PARA IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM.....	81

4. RESULTADOS 84

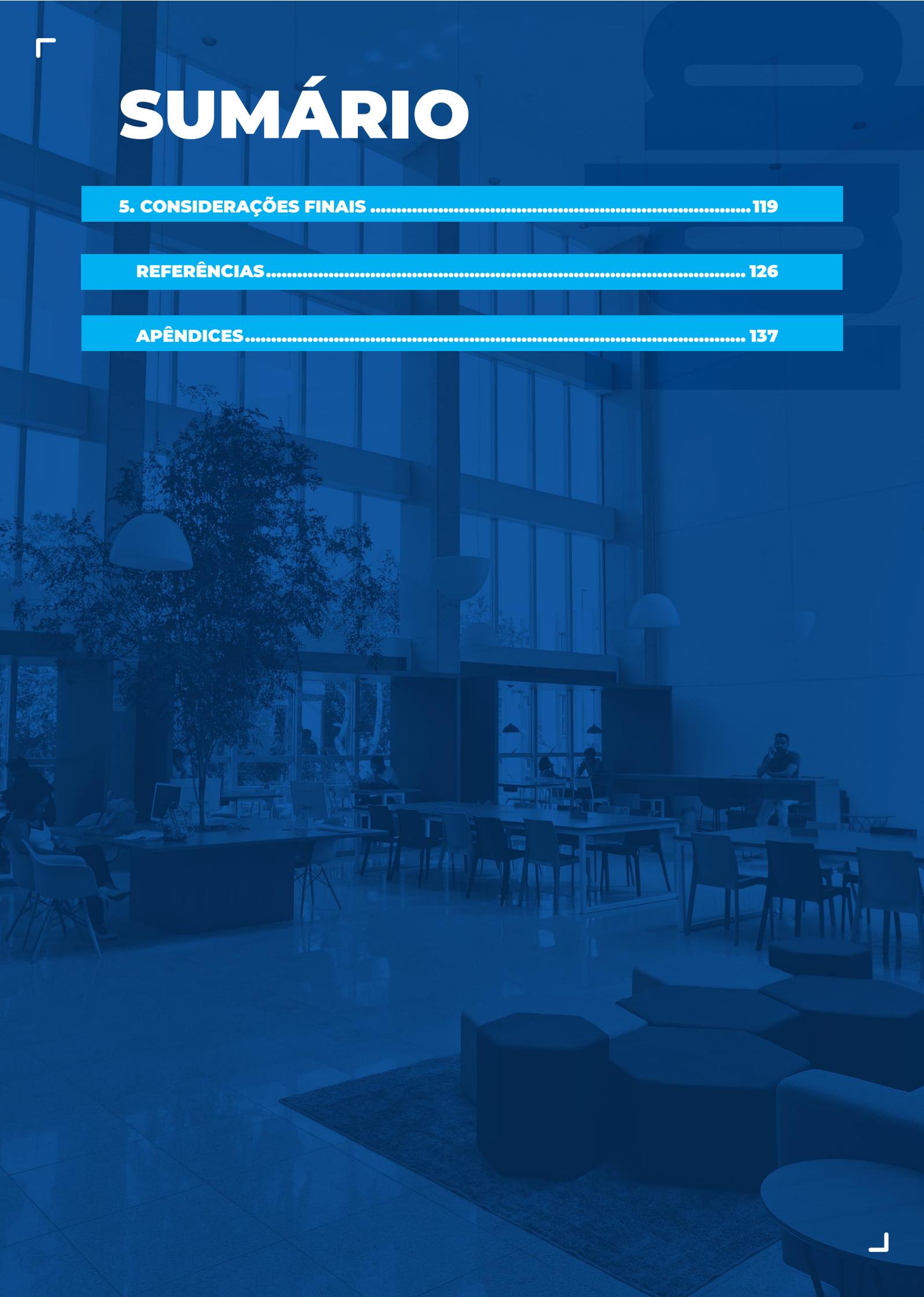
4.1. DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS (OBJETIVO ESPECÍFICO 1).....	84
4.2. REVISÃO DOS OBJETIVOS INSTRUCCIONAIS E MATRIZ CURRICULAR (OBJETIVO ESPECÍFICO 2).....	99
4.3. DEFINIÇÃO DE CONTEÚDOS PARA TRILHA DE APRENDIZAGEM A SER UTILIZADA NO CURSO (OBJETIVO ESPECÍFICO 3).....	107

SUMÁRIO

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 119

REFERÊNCIAS..... 126

APÊNDICES 137





1

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante de um panorama nacional e mundial das organizações públicas e privadas voltado para o constante processo de atualização, com a necessidade da implementação de técnicas voltadas para a inovação, aumento da produtividade, sustentabilidade e eficiência, os investimentos e melhorias na área de pessoal, na gestão de pessoas se tornam algo premente e de suma importância para as organizações (Ecard; Moscon, 2023). Relacionado à gestão de pessoas, tem-se como ferramenta de gestão, a gestão por competência, que possui como objetivo proporcionar a melhoria das funções exercidas pelo servidor, trazendo eficiência e maior desempenho (Ecard; Moscon, 2023).

No âmbito federal, a Gestão por competências foi instituída pelo Decreto 5707/2006 (Brasil, 2006), como Política de Gestão de Pessoas orientada ao desenvolvimento das competências. A Política foi atualizada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (Brasil, 2019). No âmbito do Distrito Federal, o Decreto Distrital nº 39.468, de 21 de novembro de 2018 regulamenta a “Política de Capacitação e de Desenvolvimento para os servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal” (Distrito Federal, 2018).

Já no que se refere ao aperfeiçoamento de competências, Lopes e Lima (2019) destacam que, para a construção de competências, na busca de sua melhor gestão, tem-se a existência das trilhas de aprendizagem, as quais contribuem para a qualificação dos servidores e, conseqüentemente, para a melhoria da gestão por competência numa instituição. Num contexto ligado à gestão do conhecimento e da informação, a temática de trilhas ou percursos de ensino e aprendizagem ganha espaço nas organizações como forma de se buscar a maior eficiência e desempenho nos serviços desenvolvidos, por meio da qualificação de seus operadores.

A Polícia Militar do Distrito Federal, órgão que compõe o sistema de segurança pública do Distrito Federal, conforme disposto, no art. 1º da Lei nº 6.450, de 14 de outubro de 1977, tem como finalidades básicas a aplicação da polícia ostensiva e a preservação da ordem pública na

capital do país (BRASIL, 1977). No contexto da gestão de pessoas, tem-se que o ingresso na Polícia Militar do Distrito Federal pode se dar basicamente de 02 (duas) formas, quais sejam, como oficial, após a conclusão do Curso de Formação de Oficiais, ou como Praça, após a conclusão do Curso de Formação de Praças, conforme dispõe a Lei nº 12.086, de 06 de novembro de 2009 (BRASIL, 2009).

O oficial da Polícia Militar do Distrito Federal, o qual possui a missão de gerenciar, comandar, chefiar e dirigir os órgãos da instituição, antes de ser efetivado na Corporação, necessita finalizar com êxito o Curso de Formação de Oficiais, conforme dispõe a Lei nº 12.086, de 06 de novembro de 2009 (BRASIL, 2009). Com isso, tem-se como cursos iniciais de carreira que todo candidato aprovado em concurso público para ingresso na Polícia Militar do Distrito Federal deve realizar, os cursos de formação de oficiais e de formação de praças, conforme disposto na Portaria PMDF nº 1109, de 31 de dezembro de 2019 (PMDF, 2019).

Ocorre que, para os Oficiais da PMDF, além do curso de formação de oficiais, curso inicial da carreira, existem outros cursos obrigatórios que essa categoria de policiais militares necessita realizar ao longo da carreira, para que possam ascender em postos superiores, visando a ocupação de cargos e funções específicos, denominados cursos sequenciais de carreira, conforme previsto na Lei nº 12.086/2009, em seu art. 38 (BRASIL, 2009). O referido artigo prevê todos os cursos de formação, habilitação, aperfeiçoamento, altos estudos e de especialização necessários para que o policial militar possa ser promovido na carreira.

Atualmente, a Polícia Militar do Distrito Federal possui um efetivo ativo de, aproximadamente, 10.000 (dez mil) policiais militares, distribuídos em mais de 40 (quarenta) unidades operacionais e mais de 20 (vinte) unidades administrativas. Além disso, a PMDF possui um efetivo cedido para órgãos externos à PMDF, a exemplo da Casa Militar da Governadoria do Distrito Federal, Secretaria de Estado de Segurança Pública e outros, conforme dados extraídos do sítio oficial da PMDF (PMDF INTRANET, 2024).

No que se refere às competências organizacionais e atribuições afetas à atividade policial militar, no âmbito da PMDF, essas são definidas por meio das legislações a ela afetas, sejam elas leis federais, leis distritais, decretos federais, decretos distritais e ainda normativos

internos, como portarias e instruções normativas, as quais trazem atribuições e delimitam os campos de atuação das diversas áreas da Polícia Militar. Conforme disposto no art. 18 do Decreto Federal nº 10.443, de 28 de julho de 2020, no que se refere à área de pessoal, compete ao Departamento de Gestão de Pessoal exercer as atividades relacionadas à gestão de pessoas na PMDF, sendo esse o órgão que centraliza toda a política de gerenciamento dos recursos humanos da Corporação (BRASIL, 2020).

Aliado a isso, a PMDF possui ainda o Estado-Maior, considerado órgão de assessoramento ao Comando Geral da Corporação, que possui, dentre outras incumbências, o planejamento, a orientação, a coordenação e a avaliação das políticas e diretrizes estratégicas de gestão de pessoal da PMDF, de acordo com o constante no art. 13 do Decreto Federal nº 10.443/2020 (BRASIL, 2020). Nesse sentido, compete ao Estado-Maior da PMDF estabelecer as diretrizes e planos estratégicos de gestão de pessoas e ao Departamento de Gestão de Pessoas a execução desse planejamento.

Já no que se refere ao ensino e aprendizagem, voltados à capacitação do pessoal existente na PMDF, o órgão responsável é o Departamento de Educação e Cultura, o qual possui a incumbência de planejar, coordenar, fiscalizar, controlar e executar a formação, especialização e aperfeiçoamento de Oficiais e Praças da Instituição, conforme dispõe o art. 27 do Decreto Federal nº 10.443/2020 (BRASIL, 2020). A atividade policial exige dos profissionais que ingressam na PMDF um rol de atributos que, muitas vezes, diferem das qualificações que seus profissionais possuem ao serem incluídos na instituição.

Nesse sentido, se faz necessária a formação e o aperfeiçoamento constante, com vistas à capacitação dos profissionais que atuam na instituição para que possam melhor desempenhar suas atribuições, permitindo, assim, uma maior eficiência e qualidade do trabalho. Essas atividades de capacitação, formação e aperfeiçoamento, na Polícia Militar do Distrito Federal, são planejadas e executadas pelos órgãos internos do Departamento de Educação e Cultura da instituição.

O Plano Estratégico da Polícia Militar do Distrito Federal, versão 2023-2034 (PMDF, 2023), prevê como um de seus objetivos estratégicos para o referido período, o aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos, tendo como uma das suas iniciativas estratégicas, a realização de estudos e implantação de modelo de gestão por

competência institucional. A PMDF, atualmente, possui como missão primordial, conforme disposto no Plano Estratégico da Instituição, “promover a segurança e a ordem pública, por meio da prevenção e repressão imediata da criminalidade e da violência, com fundamento nos direitos humanos e na participação da sociedade, contribuindo para o bem-estar social”. Nesse contexto, possui como objetivo estratégico o aperfeiçoamento da gestão dos recursos humanos, tendo como uma de suas iniciativas estratégicas a realização de estudos e a implementação de modelo de gestão por competência institucional (PMDF, 2022).

Diante disso, os Cursos Sequenciais de Carreira buscam, dentre outros, contribuir para o aperfeiçoamento e a atualização dos profissionais que atuam na PMDF. Essa atualização e aperfeiçoamento visa capacitá-los para a execução, dentro de suas esferas de atribuições, de forma plena, da missão constitucional de manutenção da ordem pública e segurança da sociedade do Distrito Federal, no exercício do policiamento ostensivo e na preservação da ordem pública.

Na Polícia Militar do Distrito Federal, os cursos sequenciais de carreira de Oficiais são o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) e o Curso de Altos Estudos para Oficiais (CAE). O CAO, voltado para o aperfeiçoamento dos Capitães da PMDF, visa prepará-los para o exercício de cargos e funções de Oficial Superior (Major e Tenente-Coronel PM). Já o CAE é voltado para a capacitação e aperfeiçoamento dos Majores e Tenentes-Coronéis, com vistas ao exercício do mais alto posto da Polícia Militar, de Coronel PM, conforme disposto na Portaria PMDF nº 1109, de 31 de dezembro de 2019 (PMDF, 2019).

Trata-se de um curso obrigatório da carreira de Oficial da PMDF, onde o Oficial, que se encontra no posto de Capitão, é convocado para realizá-lo, deixando suas funções ordinárias na Corporação e, sendo apresentado na instituição de ensino responsável pelo seu desenvolvimento, qual seja, a Academia de Polícia Militar de Brasília, lá permanece por um período de, aproximadamente, 5 meses, de forma presencial. O curso é reconhecido pelo Ministério da Educação como curso de pós-graduação lato sensu em ciências policiais e permite ao Capitão estar apto a ser promovido ao posto de Major, bem como concede ao concludente um valor financeiro corresponde a uma gratificação de titulação por término de curso sequencial de carreira.

Nesse sentido, o curso de aperfeiçoamento de oficiais, além de preparar o oficial intermediário da instituição, que ocupa o posto de capitão, para o exercício de cargos gerenciais superiores, é requisito para a promoção ao posto de major policial militar, conforme dispõe a Lei nº 12.086/2009 (Brasil, 2009). Assim, como curso sequencial de carreira, o curso de aperfeiçoamento de oficiais poderia se utilizar de trilhas de aprendizagem para a melhoria do desenvolvimento técnico-profissional dos oficiais, como instrumento capaz de proporcionar o aprimoramento das competências gerenciais da instituição, e melhor direcionar o aprendizado.

Vale destacar ainda, que o curso de aperfeiçoamento de oficiais é atualmente planejado e executado pela Academia de Polícia Militar de Brasília, órgão pertencente ao Departamento de Educação e Cultura da PMDF. Esse departamento é responsável pela elaboração da matriz curricular e a seleção do corpo docente desses cursos, conforme disposto no art. 28 do Decreto Federal 10.443/2020 (BRASIL, 2020).

1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No ingresso de candidatos na Polícia Militar, verifica-se uma grande quantidade de capacidades e indivíduos em diferentes áreas de conhecimento. Com o passar do tempo, esses indivíduos que ingressaram na Corporação necessitam de aprimoramento e uma melhor capacitação para o exercício de diversas atividades na Corporação, sejam elas atividades administrativas ou operacionais, de execução ou de gestão.

E como se poderia permitir que os policiais militares que, ao longo da carreira, necessitam assumir novos postos e graduações, e com isso, novas responsabilidades e missões, possam desenvolver competências ou mesmo aprimorar as competências já existentes no intuito de contribuir para a melhoria do serviço policial militar? Com o passar do tempo, o policial militar não poderia ser aproveitado dentro de sua área de conhecimento, bem como mais bem capacitado nos cursos obrigatórios de carreira, como no curso de aperfeiçoamento de oficiais, para melhor contribuir para a consecução dos objetivos institucionais?

Diante do contexto apresentado, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como contribuir com o desenvolvimento de competências

gerenciais de oficiais do curso sequencial da PMDF a partir de melhorias com uso de trilhas de aprendizagem?

1.3. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1. GERAL

Propor trilhas de aprendizagem ao desenvolvimento de competências gerenciais para curso sequencial de oficiais da PMDF.

1.3.2. ESPECÍFICOS

Definir as competências gerenciais a serem desenvolvidas no curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF;

Revisar os objetivos instrucionais e a matriz curricular para o curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF; e

Definir conteúdos, requisitos e padrões sequenciais para a trilha de aprendizagem a ser utilizada nos cursos de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF.

1.4. JUSTIFICATIVA

Montezano, Amaral Junior e Isidro-Filho (2017) destacam a importância no investimento nas pessoas de uma instituição, por serem elas “o principal ativo de uma organização, pois são responsáveis pelo alcance dos resultados organizacionais”. Nesse sentido, os investimentos nas qualificações e aperfeiçoamentos desses profissionais significam investimentos na melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições, visando o sucesso no desenvolvimento da missão a ela atribuída (Montezano; Junior; Isidro-Filho, 2017).

O reajuste de competências nas organizações teve uma evolução considerável nos últimos tempos, diante dos arranjos de globalização, as tendências de maior democratização e melhorias culturais, exigindo das organizações modificações e melhorias nas competências de seus profissionais, visando atender os anseios do mercado (Krasinski, 2005). As exigências de obediência às ordens da alta gestão da organização, bem como a submissão dos servidores já

não eram mais suficientes para a apresentação de resultados eficientes e de qualidade, segundo Krasinski (2005).

As atribuições dos órgãos internos e as competências organizacionais no âmbito da PMDF são definidas por meio das legislações a ela afetas, sejam elas leis federais, leis distritais, decretos federais, decretos distritais e ainda normativos internos, como portarias e instruções normativas. Esses documentos trazem atribuições e delimitam os campos de atuação das diversas áreas da Polícia Militar, explicitando as missões de cada órgão interno e trazendo a delimitação de funções.

Aliado a isso, verifica-se que, tanto para a realização de atividades operacionais da PMDF (atividade fim), como o exercício do policiamento ostensivo, quanto para a realização de atividades administrativas (atividade meio), voltados à gestão de pessoal, gestão logística, gestão de saúde, educacional, financeira e outros, a Instituição conta apenas com seu efetivo ativo existente. Destarte, não possui em seus quadros, uma previsão de profissionais para o exercício das atividades administrativas de suporte e apoio à atividade operacional, conforme prevê a Lei nº 12.086, de 06 de novembro de 2009 (Brasil, 2009).

Nesse contexto, a Corporação necessita de profissionais capacitados em seu efetivo para o exercício dessas atividades de suporte administrativo. Essas atividades envolvem competências específicas as quais podem ser aproveitadas com as capacidades já advindas dos profissionais que ingressam na PMDF por concurso público, pelo fato de se exigir do candidato a formação superior em qualquer área, bem como por meio dos cursos de aperfeiçoamento ofertados pela Instituição.

Segundo Ecard e Moscon (2023), a qualificação da equipe numa instituição é de suma importância para a melhoria da qualidade dos serviços desempenhados, com mais eficiência, otimização de recursos visando resultados sustentáveis. Essa qualificação amplia saberes e cria técnicas novas para preparar o agente público para novos desafios, nas diversas áreas de atuação que possam surgir.

O processo de desenvolvimento de competências se inicia com a aprendizagem pessoal e singular, tem continuidade na interação e troca em grupo, e se estende para a aprendizagem no nível organizacional. Os principais aspectos das competências humanas ou

profissionais – saber, fazer, compartilhar e ser – são fundamentais para preparar cada indivíduo tanto para seu papel na organização em que trabalha quanto para sua vida pessoal (Murashima, 2011).

Por muito tempo, os estudos voltados à capacitação de servidores se preocupavam em treinar e doutrinar com base nas definições dos cargos de uma instituição (Sousa; Lopes; Pantoja; Sousa, 2021). Entretanto, percebe-se, atualmente, o desenvolvimento de conjuntos multidisciplinares de competências, com o uso de trilhas de aprendizagem (Sousa; Lopes; Pantoja; Sousa, 2021).

Todo policial militar realiza cursos obrigatórios de carreira que permitem agregar conhecimentos específicos tanto na área operacional, quanto na área administrativa. A realização desses cursos poderia nortear essa gestão por competências e suprir as necessidades de qualificação e capacitação do efetivo a ser utilizado em áreas específicas e necessárias da PMDF.

Embora seja sabido que o profissional que ingressa na PMDF deve ser empregado primordialmente na atividade fim da Corporação, qual seja, no policiamento ostensivo e na preservação da ordem pública, para que essa missão ocorra com excelência, a Corporação necessita fornecer meios suficientes para que essa tarefa possa ser executada com eficiência e eficácia. Para tanto, deve se fazer valer dos melhores meios para que isso ocorra, seja por meio da aquisição dos melhores equipamentos e veículos, seja se utilizando das melhores instalações, sendo necessário, portanto, a efetivação de processos e mecanismos capazes de permitir o cumprimento dessas missões, envolvendo, assim, processos e procedimentos administrativos que precisam ser desenvolvidos por profissionais da instituição.

O déficit de efetivo da Polícia Militar do Distrito Federal, conforme se pode observar pelo comparativo entre o efetivo previsto na Lei nº 12.086/2009 (Brasil, 2009), que é de 18.673 (dezoito mil e seiscentos e setenta e três) policiais militares, e o efetivo existente conforme se pode extrair na intranet da PMDF, de 10.105 (dez mil cento e cinco) policiais militares (PMDF, 2024), exige de seus gestores uma melhor alocação e distribuição de efetivo de modo que se possa ter mais com menos. Dessa forma, se deve buscar o aproveitamento adequado do pessoal existente de modo a proporcionar a melhoria na qualidade do serviço desempenhado sem que haja prejuízos na área

administrativa ou na área operacional, na missão constitucional atribuída à Corporação.

Com isso, buscou-se com o presente trabalho, apresentar a temática e trazer sugestões para a melhoria da gestão por competências na PMDF. Com vistas à melhoria da capacitação de seus integrantes, propondo-se trilhas de aprendizagem que possam ser utilizadas nos cursos obrigatórios da carreira, com foco no curso de aperfeiçoamento de oficiais.

Destaca-se ainda que as trilhas de aprendizagem se encontram alinhadas com o planejamento estratégico da PMDF, a medida em que encontra respaldo nas políticas corporativas da instituição, dentro do foco na educação continuada para o melhor servir dos policiais militares, bem como na área de aprendizado e crescimento, dentro do objetivo voltado para o estímulo ao desenvolvimento técnico-profissional do policial militar.

Para que se tenha uma melhor alocação de efetivo no âmbito da Corporação, se torna relevante a busca por um mapeamento mais adequado das competências de seus profissionais. Além disso, identificar as reais necessidades na atuação desses profissionais no exercício da gestão em diferentes áreas da PMDF, para que seja mais pontual a busca de uma melhor gestão por competência, aliada à necessidade de melhor qualificação dos policiais militares ao longo da carreira, com vistas a um direcionamento desses profissionais, aliando a necessidade ao interesse de cada um, dentro do possível que pode ser feito pela instituição.

Nesse aspecto da gestão por competência, Brandão (2017) destaca que o modelo de gestão por competências inserido na administração pública desde 2006 parte do pressuposto de que, para a consecução das finalidades de uma organização, deve-se desenvolver as devidas competências de seus integrantes. Quanto à melhoria da gestão por competências, Montezano (2019) destaca que, para fins de um prognóstico positivo na gestão por competências, se torna necessário o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem, com vistas à escolha adequada por parte do servidor quanto ao melhor caminho que deseja traçar para o desenvolvimento das competências necessárias à sua carreira profissional, além do estabelecimento de estratégias que possam fazer frente às lacunas de competências existentes.

Para uma gestão de competências mais eficaz nas organizações, é fundamental investir em programas de aprendizagem que se concentrem na formação e no desenvolvimento das habilidades necessárias para atingir os padrões de desempenho desejados no trabalho (Montezano, 2019). Zwir (2022) ressalta a importância de se mapear as habilidades existentes na Polícia e aquelas que ainda são necessárias. Isso permitirá que a instituição trabalhe junto aos seus membros para desenvolver essas competências, fortalecendo assim sua função primordial: garantir a segurança pública.

Além disso, ao promover atividades secundárias voltadas ao desenvolvimento de atributos e habilidades cognitivas e atitudinais, pode-se contribuir para a melhora da qualidade dos serviços oferecidos. Segundo Zwir (2022), se torna fundamental o incentivo ao aprimoramento técnico-profissional, com o devido monitoramento das ações policiais como um todo, num processo de mudança cultural da instituição, com investimentos reais em capacitação. Nascimento, Souza e Adaid-Castro (2020) igualmente concluem que se torna crucial a necessidade de realização de pesquisas para o mapeamento de competências, com a utilização de novas técnicas em instituições governamentais ainda não estudadas.



?

2

REFERENCIAL TEÓRICO

Pretendeu-se, nesse capítulo, apresentar, inicialmente, o conceito de gestão pública, como forma introdutória de apresentação da temática principal que seria o estabelecimento de trilhas de aprendizagem para a melhoria da gestão por competências na Polícia Militar com foco no curso de aperfeiçoamento de oficiais. Posteriormente, buscou-se conceituar a competência por si só, seja num contexto histórico e ainda na administração pública, segundo autores atuais que discutem a temática.

Mais à frente, apresentou-se a temática da gestão por competência, com foco na administração pública, enquanto estratégia para a melhoria da qualidade do serviço público a ser prestado ao cidadão. Ainda se apresentou as impressões de autores atuais que tratam do tema, com sugestões desses autores para sua implementação nas instituições públicas.

Como complemento ao que foi apresentado, partiu-se para a apresentação da temática da gestão por competência no âmbito da Polícia Militar, com o destaque para o que alguns autores vêm discutindo acerca do tema. Ademais, após isso, tornou-se relevante destacar o mapeamento de competências, com sua conceituação e aplicação na Polícia Militar, dentro do que alguns autores destacam no mundo acadêmico, além da apresentação de alguns exemplos de mapeamento de competências voltados para a segurança pública brasileira, em especial, a Polícia Militar.

Por fim, apresentou-se a definição das trilhas de aprendizagem, como forma de se desenvolver competências nas instituições públicas. E ainda, trazendo como sugestão o uso de trilhas para o desenvolvimento e aprimoramento de competências gerenciais aos oficiais que frequentam o curso de aperfeiçoamento de oficiais da Polícia Militar do Distrito Federal.

2.1. GESTÃO PÚBLICA

Segundo Clezio (2014, p.20), a gestão pública se refere às atividades e responsabilidades da administração governamental na

condução dos assuntos do governo. Segundo ele, trata-se do planejamento, organização, liderança e o controle dos recursos e interesses públicos, atuando conforme princípios administrativos e buscando o bem-estar coletivo através de modelos estabelecidos para um período e contexto específicos.

Destaca ainda Clezio (2014, p.20) que a gestão pública propõe que os objetivos, a estrutura e as políticas de uma organização surjam de um processo contínuo de negociação entre diferentes grupos de interesse. Além disso, a perspectiva política sugere que o uso do poder ocorra dentro de um contexto de disputa organizacional.

Num conceito genérico, a gestão, segundo Nascimento (2020, p. 9), é o exercício que precisa ser constantemente aperfeiçoado para atingir objetivos específicos. Nesse aspecto, entende-se que a gestão pública busca a melhoria e resolução dos desafios e das entregas a serem desenvolvidas no setor público, como por exemplo, a saúde, a educação, a segurança pública, a moradia, e outros.

Nascimento (2020, p. 9) destaca que a gestão pública compõe uma grande proposta de desenvolvimento, visando otimizar as atividades desenvolvidas pelas organizações e sua metodologia, seus conteúdos de gestão, seu aperfeiçoamento dos recursos humanos, para que se tenha um ganho estratégico. A gestão pública deve se basear numa visão da problemática a ser encontrada e na análise do ambiente que se pretende transformar, na busca da organização e controle da máquina pública, sempre se levando em conta a administração do Estado e do que ele pode proporcionar de melhor ao cidadão que dele depende.

Segundo Nascimento (2020, p. 9), o conceito de gestão pública se encontra intimamente ligado às práticas aprimoradas para a administração de recursos e direitos do Estado. Portanto, a gestão pública envolve a administração, gerência da coisa pública, dos interesses sociais, econômicos e políticos de uma sociedade, sempre em prol do bem comum e da excelência da prestação do serviço público.

2.2. COMPETÊNCIA

Conforme destacado por Bitencourt (2018), o termo competência, na Idade Média, possui ligação com a linguagem jurídica,

dizendo respeito “à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões.” Tratava-se, assim, de conceito relacionado à capacidade de pronunciamento sobre um assunto ou matéria.

Segundo Bitencourt (2018), dentro de um aspecto gerencial, a competência iniciou seu processo de construção com Richard Boyatzis. Segundo Wood e Payne (1998, p. 23), “Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do tema competências”.

Ferreira (2015, p. 19) destaca que o conceito de competência está ligado à habilidade de se articular uma diversidade de métodos do conhecimento, sejam eles saberes, capacidades, informações, com vistas à solução de diversos problemas de forma adequada. Envolve conhecimentos, habilidades e atitudes, elementos esses que devem ser vistos como primordiais para que uma finalidade possa ser alcançada na prática.

Ferreira (2015, p. 21) destaca ainda que competência não é somente sabedoria, conhecer algo, nem tampouco uma capacidade de se executar uma tarefa, nem ainda somente uma realização de um ato, um desejo de fazer algo. Competência é a junção dessa sabedoria, dessa capacidade e desse agir em prol do desejo de se fazer algo (conhecimentos, habilidades e atitudes), com base no acréscimo de conteúdo e no produto entregue pelo agente à instituição.

Competência, num contexto de unidade, é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas por meio de comportamentos observáveis pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional”, conforme destaca Montezano; Junior e Isidro-Filho (2017). Brandão (2017, p. 1) assevera que “o termo competência deriva do latim *competentia*, que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio. Inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto ...”

Destaca ainda Brandão (2017) que, com o passar do tempo, diante do progresso das teorias administrativas, no século XX, o conceito de competência se aliou ao viés de organização, agora relacionado à habilidade de uma pessoa para executar adequadamente uma tarefa específica ou sua atuação em um

determinado ambiente de trabalho. Assim, pode-se entender a competência como a faculdade atribuída a determinada pessoa ou órgão para a realização de determinada tarefa ou missão, ou um conjunto de funções dentro de um contexto organizacional, envolvendo o tripé das competências, quais sejam, conhecimentos, habilidade e atitudes (Parry, 1996).

A definição de competências perpassa pelas necessidades atuais e futuras de uma instituição, com base nas informações contidas no Planejamento Estratégico do órgão (Montezano, 2019; Ubeba; Santos, 2008; Chouhan; Srivastava, 2014; Avelino; Nunes; Sarsur, 2016; Oliveira; Machado; John, 2017). Segundo Paiva e Montezano (2023), o conceito de competência está diretamente relacionado à entrega, acerca da percepção do resultado apresentado. Ou seja, se entregou o que deveria entregar é competente; se não, devem ser avaliadas as etapas e ações desenvolvidas, com vistas a definição de outras ações para o atingimento dos resultados.

Definir competências numa instituição se torna de grande relevância à medida em que agrega uma série de benefícios, permitindo o desenvolvimento de competências que sejam importantes para a realização das finalidades da organização, sejam elas estratégicas ou não. Envolve preparar servidores para atender necessidades a serem identificadas no futuro (Montezano, 2019).

No caso em específico, se torna relevante a definição de competências gerenciais específicas a serem desenvolvidas pelos oficiais que concluem os cursos de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF. A esse respeito destacam Freitas e Odelius (2022) ao definirem competências gerenciais como sendo:

“... comportamentos observados em gerentes que podem demonstrar tantos conhecimentos, habilidades, atitudes – aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos, respectivamente – ou a sinergia entre eles quanto atributos pessoais, gerando valores e melhores resultados a si mesmos, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível com o contexto, os recursos disponíveis e a estratégia adotada” (Freitas e Odelius, 2022).

Freitas e Odelius (2018), a partir de uma revisão da literatura com 34 artigos, consolidaram uma lista de 19 competências gerenciais, com alguns termos que qualificam essas competências. Por exemplo, foi identificado pelos autores a competência “Orientação para resultados”,

existente em 26 artigos, com alguns termos relacionados, como “gestão voltada para resultados, foco em produto, orientação para mercado, resultados, atingimento de metas”, e outros. Uma outra competência presente em quase todos os artigos pesquisados foi “Habilidade com pessoas e equipes”, existente em 24 artigos, que possui como termos encontrados “administrar relações, aproximar pessoas, trabalho em equipe”, dentro outros., sendo um estudo relevante a ser considerado no presente trabalho (Freitas; Odelius, 2018)

Freitas e Odelius (2022) ainda apresentam uma escala de competência com 29 itens organizados em 3 fatores, sendo o fator 1, relacionado a processos e resultados, onde apresenta competências como “Gerenciamento do tempo, Gestão do Desempenho, Planejamento, Orientação para resultados, Visão estratégica” e outros. Já no fator 2, relacionado a relações humanas e inovação, apresenta competências como “Relacionamento interpessoal, Processo decisório participativo, Gestão de Conflitos, Liderança e gestão de equipes”, dentre outros; e, por fim, o fator 3, relacionado a interesse público, com as competências “Orientação para a diversidade e inclusão, Orientação para ética e integridade, Orientação para a imagem institucional e Orientação para legalidade.”

Montezano, Petry e Isidro (2020) destacam que as competências gerenciais devem ser entendidas como condutas visíveis executadas por pessoas que exercem funções de líderes ou gerentes numa instituição, de forma adequada, com o uso de atributos individuais específicos (como conhecimentos, habilidades e atitudes) num dado espaço de tempo, com base na realidade da alta gestão pública. Como resultado da pesquisa feita pelos autores foram validadas 11 competências gerenciais entendidas como importantes para o órgão público pesquisado, dentre elas, a “Administração de pessoal, Avaliação de desempenho de equipe, Gestão de conflitos, Gestão de equipe, Gestão de recursos, Gestão do desempenho da área, Liderança” (Montezano; Petry; Isidro, 2020).

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP apresenta as competências essenciais de liderança para o setor público (ENAP, 2020), conforme Figura 1. Segundo o estudo realizado, tem-se nove competências oriundas de um extrato procedimental guiado para a criação de um conjunto específico de competências imprescindíveis de liderança, com base em três grupos básicos: Estratégia, Resultado e Pessoas.

Figura 1 – Competências de liderança do modelo da ENAP



Fonte: ENAP (2020). Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro

Além de coordenar e realizar atividades, segundo o estudo da ENAP (2020), um líder necessita possuir a habilidade de interferir, fomentar, estimular a inovação e a confiança. Essas qualidades são essenciais para a promoção do incentivo ao que se propõe realizar na instituição, orientando as pessoas que nela atuam e a equipe como um todo. Nesse sentido, as competências de liderança na administração pública são essenciais para orientar e dirigir estrategicamente as atividades.

Essas competências envolvem um conjunto de saberes, aptidões e posturas essenciais para que os funcionários públicos possam liderar dentro de suas respectivas organizações. São cruciais para estimular a inovação e modernização do governo, capacitando os gestores públicos a lidarem eficazmente com os desafios atuais e vindouros (ENAP, 2020).

ENAP (2021) destaca como um desafio da gestão de pessoas no setor público a devida preparação das lideranças para o correto desempenho de suas funções, com enfoque no processo de escolha e formação desses líderes. Segundo o referido estudo, os agentes públicos que exercem funções de líderes numa instituição pública

possuem um elevado impacto multiplicador em toda a organização, sendo que esse impacto pode ser visto como agregador ou desagregador, vantajoso ou desvantajoso. Assim, o papel dos líderes influencia no desempenho das instituições.

Nesse contexto, o Quadro 1 abaixo foi elaborado com base no levantamento verificado na literatura acerca das competências gerenciais de liderança mais comuns na administração pública, podendo ser utilizados como sugestões a serem validadas no presente estudo.

Quadro 1 – Exemplos de competências gerenciais da literatura	
Referências	Competências Gerenciais
Pantoja (2017)	Gestão de pessoas e de equipe, comunicação, gestão de conflitos, estratégia e planejamento, negociação e criatividade/lidar com imprevisto.
Montezano, Petry e Isidro (2020)	Administração de pessoal, gestão de conflitos, gestão de equipe, gestão de recursos, liderança, negociação, resolução de problemas e tomada de decisão.
ENAP (2020)	Comunicação estratégica, engajamento de pessoas e equipes, gestão para resultados, gestão de crises, inovação e mudança e visão de futuro.
Brasil (2021)	Gerenciamento de grupos e liderança de equipes, gerenciamento e estímulo de conflitos construtivos, orientação e desenvolvimento de pessoas, uso do poder com ética e efetividade, estímulo e promoção da inovação, planejamento e coordenação de projetos, motivação própria e da equipe e engajamento das pessoas
Freitas e Odellius (2022)	Gestão do desempenho, planejamento, orientação para resultados, visão estratégica, tomada de decisão, condução de reuniões, processo decisório participativo, liderança e gestão de equipes, gestão de conflitos, comunicação e orientação para ética e integridade.
Montezano, França e Matos (2024)	Inovação e mudança, visão estratégica, resolução de problemas com base em dados, articulação externa, gestão de recursos, gestão de conflitos, gestão de equipes, controle de pessoal, liderança, desenvolvimento de equipe, gestão de informações e conhecimentos, gestão por resultados, planejamento do trabalho, tomada de decisão e negociação.

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 1 traz um compilado das competências gerenciais destacadas pelos autores referenciados e estudos da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, bem como estudo de mapeamento de competências gerenciais do Ministério Público. Percebe-se que algumas competências elencadas são destacadas por mais de um autor ou estudo, como liderança, inovação e gestão de equipes.

2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Segundo Ferreira (2015, p. 161), a gestão por competências traz a ideia de uma dinâmica relacionada às opções eficientes de gestão, com a possibilidade de relato pormenorizado das competências necessárias para a instituição e as inerentes aos cargos, funções e ambientes de trabalho.

Brandão (2017, p. 8) destaca que a gestão por competência seria um padrão de gestão que faz uso da definição de competência com vistas a nortear vários métodos da organização, particularmente aqueles voltados para a gestão de pessoal. Nesse sentido, faz-se uso de metodologias e técnicas diferenciadas, com o intuito de localizar, criar e estimular as competências importantes para a realização das finalidades da instituição.

Segundo Soares e Andrade (p. 491), a gestão por competências se torna uma estratégia que auxilia as instituições a se destacarem em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Ela se concentra na capacitação das pessoas, tornando-as mais hábeis e eficientes em seus trabalhos. Dessa forma, as instituições conseguem lidar melhor com os desafios do ambiente competitivo, alcançando maior sucesso e eficácia em suas operações.

Brandão e Bahry (2022, p. 174) asseveram que a melhor qualidade e o desempenho das instituições podem ser verificados, de uma forma cada vez mais concreta, quando se observa sua maior capacidade de sucesso no desenvolvimento de competências, devidamente ligadas às metas organizacionais. Segundo os citados autores, quando se analisa o setor privado, verifica-se que essa conclusão já é amplamente aplicada e já faz parte do contexto das empresas, sendo um fator fundamental para a boa gestão, sendo algo também de suma importância para a melhoria da gestão pública.

A gestão por competências parte do pressuposto de que o gestor público deve identificar e mapear funções, cargos, atribuições e seus requisitos e exigências para um melhor desempenho e maior produtividade e eficiência, para, daí, alocar seu material humano em cada uma dessas funções e cargos, na conformidade de suas qualificações técnicas e profissionais. Aliado a isso, Gramigna (2007) destaca que o uso de ferramentas de gestão por competência numa instituição perpassa pelos seus objetivos, sendo relevante seu alinhamento com a missão, visão e valores institucionais.

Barbosa (2019, p. 8) destaca que “os objetivos de um processo de gestão por Competências vão ao encontro dos objetivos estratégicos da organização”. Segundo ele, possuem foco no sujeito, nos agentes da organização, na busca pelo seu desenvolvimento e motivação, utilizando-se de técnicas adequadas de gestão para incentivá-los a permanecerem na empresa, sem que haja a perda de talentos, com um correto incentivo e fortalecimento de capacidades inerentes à organização.

A utilização de abordagens voltadas para a gestão por competência tem crescido muito no setor público brasileiro (Montezano; Petry, 2020). Desde 1988, com a promulgação da Constituição Brasileira, a administração pública vem buscando melhores práticas para o incremento da gestão pública.

O art. 37 da Constituição Federal prescreve como um dos princípios da Administração Pública a eficiência que, segundo Coronel e Pinto (2017), trata-se de uma linha de pensamento que indica que uma instituição faz uso de seus recursos de forma eficiente e sem gastos elevados. Nesse contexto, a gestão por competências visa melhorar a eficiência do serviço público prestado, dentro desse conceito de eficiência, onde se busca os meios e métodos voltados para a escolha do melhor feito de forma correta (Coronel; Pinto, 2017).

Segundo Montezano e Petry (2020), a ideia de gestão por competências existe em todo o mundo, seja na esfera pública e ainda na esfera privada. A utilização de mecanismos voltados para a gestão por competência na gestão de pessoas tem crescido no setor público, o qual se baseia no princípio da eficiência para proporcionar melhorias em toda a gestão pública, no intuito de trazer uma maior modernização na atuação estatal como um todo (Montezano; Petry, 2020).

Ao invés de focar apenas em cargos e funções, essa abordagem concentra-se nas habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para que os servidores desempenhem suas funções de maneira eficaz. Brandão e Bahry (2005) destacam alguns elementos-chave da gestão por competências na administração pública incluem, quais sejam:

- 1. Mapeamento de competências: Isso envolve a identificação das competências-chave necessárias para desempenhar com sucesso as funções dentro da organização pública. Essas competências podem incluir habilidades técnicas, habilidades interpessoais, conhecimentos específicos da área, entre outros.**
- 2. Avaliação de competências: Uma vez identificadas as competências necessárias, é importante avaliar a presença dessas competências nos servidores existentes. Isso pode ser feito por meio de avaliações de desempenho, autoavaliações, avaliações por pares, entre outros métodos.**
- 3. Desenvolvimento de competências: Com base nas lacunas identificadas entre as competências necessárias e as competências existentes, programas de desenvolvimento podem ser implementados para capacitar os servidores a adquirirem as competências necessárias. Isso pode incluir treinamentos, cursos, programas de mentoria, entre outras iniciativas.**
- 4. Gestão do desempenho: A gestão por competências na administração pública também envolve a avaliação contínua do desempenho dos servidores com base nas competências relevantes. Isso permite o reconhecimento do bom desempenho, bem como a identificação de áreas para melhoria e desenvolvimento adicional.**
- 5. Recrutamento e seleção: A seleção de novos servidores também pode ser orientada por competências, garantindo que aqueles que são contratados possuam as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar efetivamente suas funções.**

Duarte e Casimiro (2020) apresentam abordagem semelhante ao expor os benefícios que a gestão por competência traz à instituição. Tais benefícios se baseiam no mapeamento das competências necessárias para a organização e as existentes, criação do perfil para cada área de conhecimento, visando a seleção dos profissionais que

atendam a esse perfil, a identificação dos vácuos de qualificações e a observação do engajamento dos servidores e, por fim, a criação de um projeto de competências, visando a prospecção das competências exigidas para a organização no futuro.

Nesse contexto, a Figura 2 apresenta uma realidade de alcance de resultados utilizando-se de modelo de gestão com base em competências.

Figura 2 – Modelo de gestão com base em competências



Fonte: Brandão; Freitas (2006). Modelo de gestão baseado em competências (Adaptado de Guimarães e colaboradores, 2001).

Assim, ao implementar a gestão por competências, as organizações públicas podem melhorar a qualidade dos serviços prestados. Além disso, promovem o desenvolvimento profissional dos servidores e aumentam a eficiência e a eficácia da administração pública como um todo (Brandão; Freitas, 2006).

Vale destacar ainda acerca da temática, a diferenciação que se deve fazer entre o termo gestão por competências e gestão de competências. Segundo Montezano e Paiva (2023), a gestão de competências envolve a gestão das competências já existentes nos indivíduos de uma organização. A gestão por competências alia as competências presentes nos indivíduos com aquelas que se entende importantes e esperadas para o desenvolvimento correto das ações dos servidores com vistas ao atingimento das finalidades estratégicas previstas. Nesse contexto, a gestão por competência possui uma amplitude maior, tendo em vista que se baseia nas competências individuais de cada servidor e as competências desejadas para a consecução dos objetivos institucionais. Além disso, as autoras

ênfaticamente a gestão por competências com ênfase no uso das competências para subsidiar os subsistemas de gestão de pessoas.

No âmbito normativo relacionado ao tema da gestão por competências, verifica-se, na área federal, a existência do Decreto Federal nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o qual dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019). O Decreto em questão revogou o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, grande marco inicial na melhoria da política de pessoal na administração pública.

O Decreto nº 9.991/2019, em seu art. 3º, § 2º, destaca que a constituição do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) deverá se basear no diagnóstico de competências, sendo que em seu § 3º, conceitua o diagnóstico de competências como sendo “a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou função” (Brasil, 2019). Na área do Distrito Federal, tem-se o Decreto nº 39.468, de 21 de novembro de 2018, que regulamenta a “Política de Capacitação e de Desenvolvimento para os servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal (Distrito Federal, 2018).

O normativo distrital, em seu artigo 1º, inciso VII, define como uma das finalidades da implantação da Política de Capacitação e de Desenvolvimento nos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal, “alinhar o desenvolvimento profissional ao desenvolvimento institucional, adequando as competências requeridas dos servidores, aos objetivos estratégicos do Governo do Distrito Federal e dos seus órgãos” (Distrito Federal, 2018). Segundo o Decreto nº 39.468/2018, entende-se como gestão de competências, “a gestão da capacitação orientada ao desenvolvimento continuado, baseado em competências visando ao alcance dos resultados estratégicos” (Distrito Federal, 2018).

Já o artigo 5º do referido decreto destaca as etapas para a implementação de planos de capacitação, sendo esses o mapeamento das competências de acordo com o planejamento estratégico do órgão, a elaboração dos planos e ações de desenvolvimento de capacidades, com base na gestão de competências, a realização de diagnósticos de aprendizagem para a verificação das lacunas de

competências dos servidores e a identificação das prioridades de capacitação. Além disso, prevê uma avaliação dos resultados alcançados nas ações de capacitação, principalmente quanto ao nível de melhorias verificadas no setor e na instituição (Distrito Federal, 2018).

Em um contexto geral, Zarifian (2003) destaca como uma grande dificuldade presente nas organizações a definição de processos que se apresentem de forma continuada no aspecto da gestão de pessoas, com foco nas competências de seus agentes responsáveis pela realização das diversas tarefas de uma organização, de forma a possibilitar um padrão de produtividade e inovação. Envolve, assim, o correto mapeamento das competências exigidas para cada missão e funções, com as qualificações mínimas que possam contribuir para o melhor desempenho da função em cada instituição.

Aliado a isso, Brandão (2017) destaca que, para o aprimoramento de competências numa instituição, tem-se como sugestão o estabelecimento de trilhas de aprendizagem. Costa e Ramos (2015) as definem como rotas sugestivas, opinativas e variáveis que o agente público pode percorrer para o desenvolvimento de uma competência específica, num contexto de capacitação profissional.

Montezano, Petry e Ramos (2019), num estudo feito com o objetivo de identificar a percepção de servidores públicos de instituições federais no que se refere aos benefícios da Gestão por Competência na esfera pública, concluíram como benefícios mais recorrentes os ligados às melhorias nas práticas de Gestão de Pessoas, demonstrando como as organizações públicas reconhecem o potencial desse modelo para aprimorar seus processos de gestão de pessoal. O benefício mais comumente destacado pelas organizações é o desenvolvimento de competências, visando capacitar os servidores públicos para desempenharem suas funções de maneira alinhada aos objetivos da instituição.

Tão importante quanto a definição de competências é o estabelecimento do método pelo qual essas competências serão estabelecidas. Isso implica numa efetiva transformação nas estruturas, processos e concepções das práticas de trabalho (Sebben; Borges; Ximenes; Barreto; Montezano, 2021).

Dentro desse ambiente de transformação e no intuito de se desenvolver competências antes inexistentes na instituição, verifica-se que o uso de trilhas de aprendizagem na formação e aperfeiçoamento

profissional se vê como uma ferramenta importante nesse processo. Segundo Montezano (2019), a formulação de trilhas de aprendizagem assegura a melhoria do aperfeiçoamento do rendimento do servidor tanto no presente como para o futuro, levando em consideração o panorama da sua carreira.

2.4. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS POLÍCIAS MILITARES

Krasinski (2005, p. 26) assim destaca acerca da gestão por competências nas polícias militares:

Antes da Constituição de 1988, as forças policiais-militares estavam voltadas à proteção do Estado, garantia exclusiva do poder, braço armado do governo, deixando de perceber a sociedade civil como receptora de suas ações. Ao contrário, por vezes, por meio da história, observa-se que a ação de polícia a tratava mais como inimigo do que como cliente, vide como exemplo, a revolução Paulista.

A autora acima busca apresentar que antes da Constituição não havia uma preocupação considerável com a visão da sociedade na prestação do serviço da Polícia Militar, pois a sociedade não era vista como o grande cliente da instituição e sim o Estado, representado por seus governantes. Nesse sentido, a Polícia Militar se preocupava com a proteção dos dirigentes do governo e seus locais de trabalho e muito pouco com a sociedade como um todo, não havendo assim um investimento ou mesmo um olhar atento à melhoria da gestão pública da instituição (Krasinski, 2005).

Moraes, Ferreira e Cidade-Konzen (2020) destacam que a implementação de uma abordagem centrada na gestão de competências parece ser apropriada para lidar com os desafios enfrentados pelos policiais, que frequentemente lidam com situações emocionalmente intensas. Isso não apenas protege o bem-estar dos agentes, mas também contribui para os objetivos institucionais da corporação.

Nascimento, Souza e Adaid-Castro (2020) destacam que a atividade policial pressupõe uma série de características profundas e de difícil identificação e estudo. Nesse sentido, se torna imperioso o desenvolvimento de identificação específica que possa apresentar a ligação entre a competência exigida numa organização policial e o

atingimento dos objetivos dessas organizações, as quais possuem características bem peculiares e complexas.

Andrade e Dré (2013) assim destacam acerca da motivação do policial militar que realiza funções para as quais se encontra qualificado e com competência para tanto:

“Ao se estudar esta arte de administrar colaboradores, observamos que quando um funcionário exerce atividades para as quais tenha habilidade, desenvoltura e competência, passa a desenvolvê-las com excelência. Isto é, um funcionário que não se realiza profissionalmente, torna-se um profissional frustrado e seu serviço torna-se algo desgastante a ponto de se tornar insuportável, podendo ocasionar até problemas de saúde para o profissional, e em consequência atrasando o desenvolvimento da empresa.[...] Uma das possíveis causas dessa insatisfação consiste em, por vezes, ver policiais-militares apenas como “efetivo”, um número, e não como seres humanos, como deveriam ser (ANDRADE E DRÉ, 2013, p. 10)”

Como disposto na legislação afeta à organização básica da PMDF, o Oficial e, em especial, o Oficial intermediário, deve exercer funções de gestão, de chefia e de liderança. Para tanto, se faz necessário o desenvolvimento de competências gerenciais que possam nortear as ações dos líderes da instituição (Brasil, 1984).

Zwir (2022) menciona acerca da necessidade de se introduzir uma gestão que seja democrática e que possa permitir a aceitação e o desenvolvimento eficiente das políticas de segurança pública que se refletem nas atividades dos profissionais que fazem para da Polícia Militar. Assim, a implementação da gestão por competências na Polícia Militar pode trazer uma série de benefícios, ajudando a modernizar e aprimorar as práticas de gestão de recursos humanos.

Ademais, a gestão por competência dever ser vista como uma grande estratégia para a Polícia Militar, como destacado no estudo feito na Polícia Militar do Estado do Paraná. A Polícia Militar ainda se pauta de forma quase que unânime em todo o Brasil por princípios mais rígidos do militarismo, baseando-se na disciplina e hierarquia, com foco na manutenção da ordem pública e no controle do poder pelo Estado, sendo ainda força auxiliar do Exército Brasileiro (Zwir, 2022).

Tendo como marco a Constituição Federal de 1988, verifica-se que a Polícia Militar antes da Constituição estava voltada para a

proteção estatal, como meio de manutenção de poder, verdadeiro braço armado do Estado, sem a preocupação com a sociedade civil. Já após a Constituição, as forças policiais começaram a possuir novos rumos de atuação, diante das exigências da sociedade por direitos humanos e cidadania e manifestações civis na busca de maior democracia, direitos iguais e não discriminação (Krasinski, 2005).

O viés comunitário e a aproximação com a sociedade trouxeram uma nova roupagem à Polícia Militar, a qual se viu como parceira da sociedade e não apenas como limitadora de direitos e repressora diante das exigências do Estado. Nesse sentido, as competências gerenciais foram mudando ao longo da história, numa exigência de profissionais que pudessem conduzir os novos rumos da instituição (Krasinski, 2005).

Dentro do plano estratégico da PMDF, tem-se como estratégia a ampliação da capacitação dos Oficiais na gestão organizacional. O referido plano traz como iniciativa institucional o desenvolvimento e implementação de projetos de capacitação contínua para os gestores da instituição, com enfoque nas temáticas de gestão estratégica e tática (PMDF, 2022).

Guerra e Danjour (2024) destaca em seu estudo sobre o perfil sociodemográfico e o mapeamento de competências do Oficial Egresso da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, que, embora não tenha identificado muitos estudos a respeito da temática, revela que alguns autores apresentam a relevância da gestão de pessoas nas instituições policiais militares para o atingimento dos fins da instituição.

Nesse sentido, Chagas, Costa e Ribeiro (2018) asseveram que o padrão apresentado por Brandão (2017), aponta como uma etapa inicial para a gestão por competências numa instituição o mapeamento de competências. Nessa etapa são estabelecidas as competências importantes para o atingimento das finalidades da organização, bem como são mensuradas e ranqueadas de acordo com a importância que devem ter para a realização dos objetivos institucionais.

2.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA POLÍCIA MILITAR

A definição das competências inerentes aos cargos e funções exercidos pelos Oficiais intermediários da PMDF e, conseqüentemente, as que devem ser trabalhadas nos cursos de aperfeiçoamento de oficiais está diretamente relacionada ao devido mapeamento das competências existentes e exigidas para esses profissionais. Chagas, Costa e Ribeiro (2018) destacam que, no mapeamento de competências, devem ser apontadas todas as competências importantes para o atingimento das finalidades e alvos corporativos e ainda avaliadas entre todos os envolvidos, apontando-se os níveis de importância e domínio. Somente após essa identificação inicial que se torna possível a verificação das ausências e lacunas, ou seja, apontar o desnível entre as competências existentes e as almejadas no cargo ou função.

Ramos, Brito e Costa (2023) assim enumeram acerca do mapeamento de competências:

Dentre as ferramentas e processos de gestão e intervenção que podem auxiliar as instituições de segurança pública na definição de suas competências, destaca-se o mapeamento de competências. A partir do mapeamento, é possível descrever e analisar todo o conjunto de competências referente a cada cargo de uma instituição, bem como fornecer insumos à consolidação do perfil profissiográfico e ao desenho de ações de aprendizagem, à medida que o mapeamento funciona como principal instrumento diagnóstico de capacitação (Ramos, Brito e Costa, 2023 apud Faiad et al., 2012; Nascimento, 2014)

Para um bom mapeamento de competências numa instituição se torna relevante descrever os comportamentos perceptíveis no ambiente de trabalho. Essa descrição visa constatar as lacunas entre as competências existentes e as necessárias para a instituição, dentro do planejamento estratégico devidamente definido (Nascimento; Souza; Adaid-Castro, 2020).

Nascimento (2014) destaca que a atividade policial se origina de um aglomerado de capacidades técnicas e atitudinais. Essas capacidades devem ser exigidas para a realização das atribuições previstas na Constituição brasileira para a polícia, no caso da polícia militar, o policiamento preventivo e repressivo.

O Ministério da Justiça, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública realizou o mapeamento de competências dos profissionais da segurança pública de todo o Brasil, destacando as principais competências cognitivas, operativas e atitudinais relacionadas às tarefas desenvolvidas pelos policiais civis e militares, visando definir a matriz curricular nacional para as ações formativas dos profissionais da área de segurança pública. Segundo o referido estudo, partiu-se do conceito de competência como sendo a capacidade de utilizar conhecimentos para a atuação em diversas ocasiões da prática profissional, onde as discussões e pensamentos pré, pós e inter ações possam promover e instigar a independência do pensamento crítico (Brasília, 2014).

Além disso, nesse mapeamento, apresentou-se três conjuntos de competências, quais sejam, competências cognitivas, onde se exige a elaboração do raciocínio tendo como base a investigação e o arranjo do aprendizado; competências operativas, que se baseia no conhecimento teórico adquirido aplicado a uma prática correta, sensata e cautelosa; e competências atitudinais, as quais se baseiam nas características individuais do agente e sua aptidão para a vivência de realidade familiares, sociais e profissionais (Brasília, 2014). O mapeamento em questão teve como resultado a relação de competências para os policiais militares, cabendo destacar algumas, conforme apresentado no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Competências para Policiais Militares		
Tipo De Competência	Quantidade De Comportamentos Listados	Exemplos De Comportamentos Listados
Competências Cognitivas	09 Comportamentos	Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre a legislação, normas e regimentos internos aplicados à função. Ser capaz de agir demonstrando domínio sobre a legislação, normas e regimentos internos aplicados à função e seus trâmites.
		Ter a capacidade de interagir com órgãos e integrantes dos sistemas judiciário, penitenciário e de defesa social.

		Ter conhecimento sobre procedimentos administrativos disciplinares.
		Atuar com conhecimentos sobre criminologia, vitimologia e sociologia da violência.
		Ser capaz de respeitar os direitos humanos e cidadania na atuação profissional.
Competências Operativas	52 Comportamentos	Capacidade de zelar pela boa imagem própria e da instituição
		Ter a capacidade de utilizar a experiência pessoal e profissional ao planejar ações, seguindo normas, doutrinas e legislações pertinentes à segurança pública.
		Ter a capacidade de avaliar o grau de risco da missão, considerando sua finalidade, objetivos e periculosidade.
		Ser capaz de interagir e orientar vítimas de ocorrências, vítimas potenciais ou pessoas fragilizadas.
		Ser capaz de gerenciar dados relativos à segurança pública (por exemplo, dados de geoprocessamento, mapas e boletins de ocorrência, dentre outros).
		Ter capacidade de repassar conhecimentos e informações para a equipe, quando necessário.
Competências Atitudinais	47 Comportamentos	Agir com orientação para resultados
		Capacidade de visão estratégica
		Capacidade de resistência à frustração
		Capacidade de tomada de decisão
		Capacidade de trabalho em equipe
		Capacidade de comunicação

Fonte: Elaboração própria com base na Matriz Curricular Nacional da SENASP (Brasília, 2014).

Com isso, embora não seja exaustivo o rol apresentado no Quadro 2, pode servir como base para o melhor direcionamento das práticas educacionais e formativas da Polícia Militar para a devida capacitação e aperfeiçoamento visando o exercício correto e eficaz da atividade policial. Ao passo em que os órgãos internos de capacitação e

ensino devem instituir mecanismos voltados ao estímulo e desenvolvimento de novas competências que possam fazer frente aos desafios enfrentados pela instituição.

Faiad, Coelho Junior, Caetano e Albuquerque (2012), em uma pesquisa no contexto de organização de segurança pública, destacam que o mapeamento de competências tem como eixo central o desenho de um mapa das habilidades e conhecimentos que as pessoas possuem numa organização. Isso envolve olhar de perto como as pessoas se comportam no trabalho e identificar onde há espaços entre as habilidades necessárias para alcançar os objetivos da empresa e as habilidades que as pessoas realmente têm. Com essa informação em mãos, a organização pode tomar decisões mais informadas sobre como desenvolver seus funcionários, contratar novos talentos e estabelecer parcerias que estejam alinhadas com seus objetivos.

Por outro lado, Guerra e Danjour (2024) destacam que o irremediável avanço da sociedade e a contínua modernização tecnológica trazem desafios significativos para a atividade policial militar. Nesse sentido, segundo os referidos autores, esse avanço pode mudar visivelmente as competências individuais essenciais ao policial militar para o exercício eficaz de suas atribuições em conformidade com a missão da instituição, causando uma mudança ou atualização das competências indispensáveis ao exercício satisfatório da função policial militar.

Guerra e Danjour (2024) destacaram ainda como resultado da pesquisa um modelo tridimensional de competências profissionais, dividido em competências técnicas, competências comportamentais e competências gerenciais. Nesse último campo, apresentou-se as capacidades de se agir com imparcialidade, de se identificar e gerenciar conflitos e de se aplicar uma visão sistêmica.

O Ministério do Trabalho, por meio da Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (Ministério do Trabalho, 2024), traz uma relação de funções e atribuições que podem ser utilizadas para o mapeamento de competências na Polícia Militar, tendo dividido por postos e graduações, sendo possível estabelecer características importantes inerentes ao oficial no posto de major, posto esse que o aluno do curso de aperfeiçoamento de oficiais ocupará após a conclusão do curso e sua promoção. Segundo a CBO, por exemplo, o Major da Polícia Militar possui como atribuição o comandamento de organizações da polícia

militar, elaboração de plano diretor da Corporação, são responsáveis pelo planejamento estratégico, estabelecem medidas táticas e realizam atividades operacionais, além de gerenciarem ações administrativas, gerenciarem pessoas e são ainda responsáveis pela disciplina e hierarquia do efetivo a eles subordinado (Ministério do Trabalho, 2024).

Já com base na literatura internacional, Blumberg; Schlosser; Papazoglou; Creighton e Kaye (2019) destacam algumas habilidades cognitivas importantes que integram os currículos das academias de polícia americanas, presentes no Manual de Triagem do Oficial de Paz dos Estados Unidos da América, quais sejam: a tomada de decisão/julgamento; o controle de impulsos/atenção à segurança; a conscienciosidade/confiabilidade; e a adaptabilidade/flexibilidade. Essas competências, segundo os autores, são verificadas durante os treinamentos e atividades práticas desenvolvidas ao longo do curso nas academias de polícia.

Vale destacar, no contexto da gestão por competências na Polícia Militar, após um correto mapeamento de competências existentes e necessárias para o exercício da atividade policial, e a identificação das lacunas presentes, a necessidade de investimentos no desenvolvimento de competências e seu aperfeiçoamento, sendo relevante o uso de estratégias de aprendizagem para sua efetivação.

Dentro dessa vertente, o uso de trilhas de aprendizagem por competências são uma tática que possibilita mapear percursos de aprendizado para profissionais, orientando seu crescimento na carreira ao desenvolver competências que estejam alinhadas tanto com suas ambições pessoais quanto com as demandas da instituição (Freitas; Brandão, 2005).

2.6. AS TRILHAS DE APRENDIZAGEM

Nesse contexto da realização de diagnósticos de aprendizagem e avaliação das ações de capacitação, tem-se como ferramenta de utilização para a melhoria da gestão por competências numa instituição a definição das trilhas de aprendizagem.

Lopes e Lima (2019) definem as trilhas de aprendizagem como sendo:

[...] um conjunto sistemático e multimodal de unidades de aprendizagem, contendo diferentes esquemas de navegação, que podem ir desde modelos lineares, prescritivos, passando-se por modelos mais hierárquicos, e chegando-se a modelos em rede, cuja navegação é mais livre, e tendo como propósito o desenvolvimento de competências (Lopes; Lima, 2019, p.167).

Chagas, Costa e Ribeiro (2018) destacam que as trilhas de aprendizagem são verdadeiros percursos estruturados de aprendizado que guiam os indivíduos por uma série de etapas ou atividades com o objetivo de desenvolver competências específicas ou alcançar determinados objetivos de aprendizagem. Essas trilhas são projetadas de forma a oferecer uma progressão lógica, levando em consideração as necessidades e os interesses dos aprendizes.

Na administração pública, as trilhas de aprendizagem podem ser utilizadas para capacitar os servidores em áreas específicas relevantes para suas funções ou para o desenvolvimento de competências-chave (Lopes; Lima, 2019).

Para Carvalho (2018), as trilhas de aprendizagem são verdadeiros mecanismos que visam a capacitação e o aprimoramento pessoal e profissional dos indivíduos de uma instituição, com a utilização de diversos recursos e ambientes de aprendizagem, com o objetivo de proporcionar a melhoria das competências desses indivíduos nas atribuições que desempenham, contribuindo, assim para a realização das finalidades estratégicas do órgão envolvido.

Aqui estão alguns elementos comuns das trilhas de aprendizagem:

- 1. Identificação de competências e objetivos de aprendizagem: Antes de criar uma trilha de aprendizagem, é importante identificar as competências que se deseja desenvolver e os objetivos de aprendizagem que se pretende alcançar. Isso pode envolver a análise das necessidades de desenvolvimento individual ou organizacional.**
- 2. Seleção de conteúdo e recursos: Com base nas competências e objetivos identificados, são selecionados os conteúdos e recursos de aprendizagem adequados. Isso pode incluir materiais de treinamento, cursos online, vídeos, livros, entre outros recursos.**

- 3. Sequenciamento de atividades:** As atividades de aprendizagem são organizadas em uma sequência lógica para garantir uma progressão suave e eficaz. Isso pode envolver a divisão do conteúdo em módulos ou etapas, com cada uma construindo sobre a anterior.
- 4. Avaliação e feedback:** As trilhas de aprendizagem geralmente incluem mecanismos de avaliação para medir o progresso dos aprendizes e garantir que os objetivos de aprendizagem estejam sendo alcançados. O feedback é fornecido aos aprendizes para ajudá-los a melhorar e ajustar seu desempenho.
- 5. Flexibilidade:** As trilhas de aprendizagem podem ser adaptadas para atender às necessidades individuais dos aprendizes, permitindo que eles avancem no seu próprio ritmo e escolham as atividades mais relevantes para seus objetivos de desenvolvimento.

Ao implementar trilhas de aprendizagem na administração pública, as organizações podem proporcionar um caminho estruturado e eficaz para o desenvolvimento de competências dos servidores, contribuindo para a melhoria do desempenho individual e organizacional.

Segundo Carbone (2013), as trilhas de aprendizagem são maneira novas de se reunir ações formais e informais de aprendizado profissional estabelecidos pela organização como importantes para que haja a melhoria e efetivação das suas finalidades.

Chagas, Costa e Ribeiro (2018) conceituam as trilhas de aprendizagem como vias alternativas para o aprimoramento. Segundo os referidos autores essa flexibilidade permite o estímulo ao aprimoramento das competências essenciais para a organização e incentiva aquele a que se pretende aplicar a trilha de aprendizagem a assumir responsabilidade pelo próprio desenvolvimento, pois ele precisa decidir quais trajetórias pretende adotar.

A trilha de aprendizagem, quando desenvolvida como meta profissional a ser seguida, envolve tanto a elaboração inicial do conhecimento, quanto outras tantas formas e contextos de aprendizagem como, por exemplo, o envolvimento em programas inovadores, tarefas profissionais ou mesmo a realização de oficinas para

transferência de conhecimentos empíricos (Chagas; Costa; Ribeiro, 2019).

Lourenço (2020) destaca que, para o cumprimento de suas finalidades, se faz necessário que a área de educação entenda e faça valer a verdadeira estratégia da organização, dentro do previsto como missão, visão e valores, tendo como grande objetivo a promoção de competências imprescindíveis para o atingimento das metas da instituição.

Sousa, Lopes, Pantoja e Sousa (2021) destacam que as trilhas envolvem treinamentos tradicionais, leitura de livros e artigos, vídeos, entrevistas, comunidades de aprendizagem, dentre outros.

No âmbito da área da formação das instituições, é comum verificar-se órgãos adotando trilhas de aprendizagem para organizar suas iniciativas educacionais. Essa abordagem ajuda no planejamento, na implementação e na avaliação dos programas de treinamento. Basicamente, as trilhas de aprendizagem são como caminhos personalizados de desenvolvimento, que podem ser estruturados com base em departamentos, funções, habilidades específicas ou até mesmo nos processos de trabalho da organização (Lopes; Lima, 2019; **Brandão, 2012; Carbone, 2013; Murashima, 2011**).

Lopes e Lima (2019) afirmam que, muito embora as trilhas de aprendizagem possam ser vistas como vantajosas no desenvolvimento de competências no setor público, tem-se observado uma aplicação reduzida, com poucas ações voltadas para essa temática.

Bispo, Ubeda e Montezano (2023) destacam que é importantíssimo que as instituições busquem desenvolver competências institucionais, diante do fato de que é por elas que são implementadas ações satisfatórias que possam possibilitar o estímulo de diversos tipos de receitas, proporcionando a geração de produtos e serviços para a comunidade em geral e os diretamente envolvidos, com vistas à criação de melhorias para a sociedade, voltadas à geração de valor público, quando se refere aos órgãos do Estado. Qualquer que seja o tipo de instituição, ela requer competências organizacionais para alcançar seus objetivos e garantir sua viabilidade e aprimoramento de desempenho.

Dado que as competências são desenvolvidas por meio da aprendizagem, é evidente que, embora os primeiros estudos sobre

aprendizagem organizacional datem dos anos cinquenta, a relevância desse tema para a adequação e melhoria contínua em contextos institucionais é inquestionável, especialmente considerando as diversas modificações ocorridas desde então (Takahashi; Fischer, 2010). Por meio da aprendizagem, as pessoas podem adquirir novos conhecimentos e habilidades, o que é fundamental para o crescimento em nível pessoal, grupal e organizacional.

Esses aspectos têm sido objeto de interesse nos estudos sobre aprendizagem, segundo Bispo, Ubeda e Montezano (2023). Segundo Freitas e Brandão (2005), a aprendizagem se destaca, com isso, como sendo o caminho para se chegar à aquisição da competência, sendo que essa competência se traduz no que de fato o indivíduo demonstrou como aprendido.

Nesse contexto, para que se tenha a elaboração das devidas competências numa instituição, Brandão (2017) sugere a elaboração de trilhas de aprendizagem, que, segundo Le Boterf (2003), seria “a navegação profissional rumo ao profissionalismo que é uma meta a seguir, a se desenvolver e a evoluir”. Já Costa e Ramos (2015) destacam que as trilhas de aprendizagem adaptadas às necessidades específicas de uma instituição otimizam o uso de recursos para o treinamento, focando apenas nas habilidades que realmente precisam ser aprimoradas. O Quadro 3, adaptado de Ecard (2023), traz algumas características básicas das trilhas de aprendizagem destacadas por alguns autores que tratam da temática em seus estudos.

Quadro 3 – Atributos das trilhas de aprendizagem		
Referência	Ano	Atributos identificados
Freitas	2002	Importância do desenvolvimento do desempenho presente; desejo na melhoria dos conhecimentos relacionados a um conteúdo específico; desejo de ascensão profissional; orientação estratégica do órgão
Carbone	2015	Facilita a disponibilidade aberta das iniciativas de crescimento que estão alinhadas com as competências principais do órgão; apresenta aos servidores um olhar sistematizado do aprendizado profissional; permite a clareza das metas e objetivos da instituição para seus servidores, promovendo o crescimento pessoal completo, incentivando a

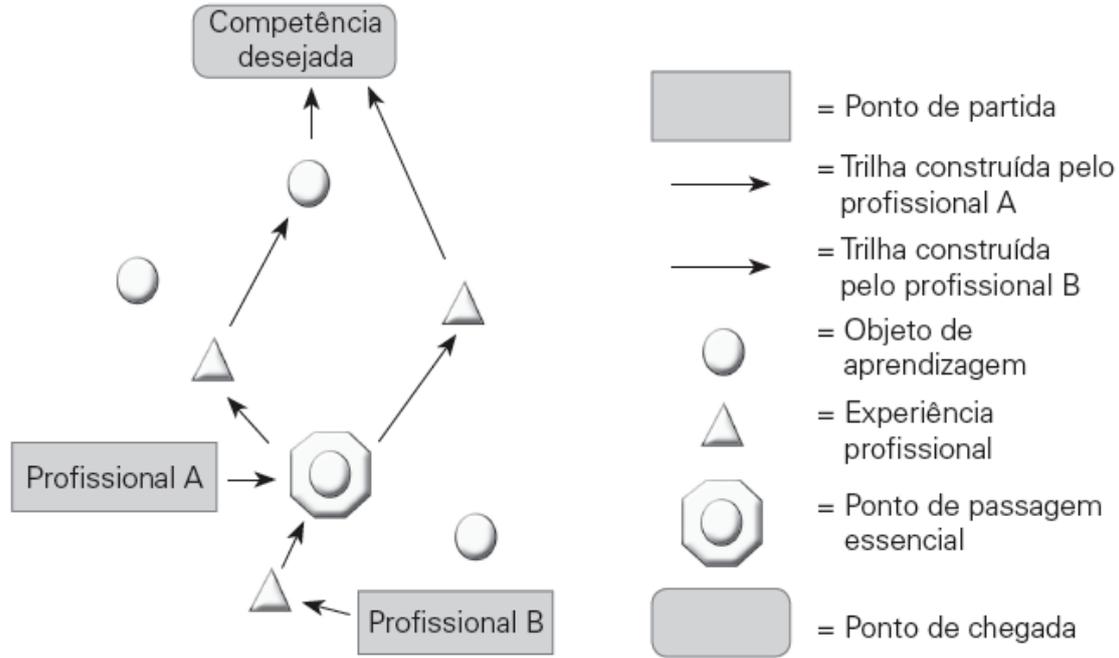
		melhoria contínua e abrindo o processo de desenvolvimento profissional para interações sociais.
Almeida e Brito	2015	Ajuste da estratégia da organização; múltiplas escolhas para o desenvolvimento do conhecimento; preocupação com o nível de aprendizado de cada indivíduo, de forma pessoal; existência de ações que se complementam; e aprimoramento contínuo.
Chagas, Costa e Ribeiro	2021	Envolvimento com a estratégia do órgão; Determinação de método confiável para a identificação do que é preciso para a capacitação devida; princípios da gestão baseada em competência; variação na opção baseada nas opções oferecidas; várias opções de técnicas de aprendizagem no intuito de se chegar à mesma finalidade de aprendizado; imposição de uma cultura institucional bem desenvolvida para a devida disponibilização e interação com os conteúdos apresentados nas trilhas de aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Ecard (2023, p. 43)

Os atributos identificados e apontados pelos autores do Quadro 3, evidenciam a escolha do agente que pretende se capacitar, bem como o aspecto estratégico do órgão que proporciona a melhoria da aprendizagem por meio das trilhas. A diversidade de opções e a capacitação individualizada são pontos relevantes para a composição de uma trilha de aprendizagem.

É crucial investir na capacitação e desenvolvimento dos funcionários, não apenas para otimizar a gestão de recursos e impulsionar o desempenho, mas também para promover um ambiente de trabalho saudável e garantir a sustentabilidade da organização (Ecard, 2023). Segundo a Figura 3, Brandão (2023) apresenta um modelo de trajetória ou trilha de aprendizagem com a presença de dois profissionais que, embora necessitem desenvolver a mesma competência percorrem caminhos diferentes para esse desenvolvimento.

Figura 3 – Exemplo de trilha de aprendizagem



Fonte: Brandão (2023)

Ecard (2023) apresenta um exemplo de trilhas de aprendizagem para competências voltadas ao atendimento ao público e prevenção quanto ao assédio moral, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de Trilha de Aprendizagem



Fonte: Ecard (2023)

Ainda com relação a trilha de aprendizagem apresentada acima, Ecard (2023) apresenta a especificação da trilha, com o objeto de aprendizagem, a carga horária necessária para a apresentação do material, o local onde se encontra disponível o material e os recursos que são necessários para a visualização do material. Por exemplo, para

a trilha básica relacionada ao assédio moral, tem-se como especificação da trilha, a aula “Assédio Moral: O que saber e fazer”, que possui uma carga horária de 12 horas de duração, podendo ser localizada no site da ENAP, e tendo como recurso necessário para sua visualização o computador com acesso à internet (Ecard, 2023).

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP aborda a temática das trilhas de aprendizagem de forma estratégica, definindo-as como sendo rotas diversificadas e adaptáveis para se impulsionar o crescimento pessoal e profissional, sendo possível identificar modelos de trilhas na área da competência de liderança. É possível, ainda, verificar no material fornecido pela ENAP, diversas tipologias de competências desenvolvidas por meio de trilhas de aprendizagem, como competências transversais, competências gerenciais e competências estruturantes (ENAP, s.d.).

A ferramenta de trilhas de aprendizagem possibilita que as instituições públicas ofereçam aos seus servidores e colaboradores um vasto leque de recursos educacionais. Isso visa promover maior eficiência e aprimoramento técnico-profissional, permitindo que a absorção do conhecimento seja personalizada e se tenha um incremento contínuo da excelência dos resultados e do desempenho profissional (Cruz *et al.*, 2024).

Ao se proporcionar trilhas de aprendizagem para gestores de uma instituição, abre-se caminho para que líderes explorem experiências significativas, promovendo tanto seu desenvolvimento pessoal quanto profissional. Essas trilhas são projetadas para envolver os líderes em interações com novas tecnologias e o aprendizado à distância, potencializando seu crescimento em ambientes desafiadores (Lourenço, 2020).

Após análise dos estudos feitos por Lourenço (2020), percebeu-se que introduzir trilhas de aprendizagem para aprimorar as habilidades de liderança é uma estratégia educacional que se alinha às necessidades das organizações. Estas, que veem nos líderes o motor que impulsiona seus objetivos, reconhecem o valor dessa abordagem para a melhora das tarefas a serem desempenhadas.



3

3

METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento do presente trabalho, propôs-se a utilização de pesquisa descritiva, onde se apresentou estudo que buscou descrever características, comportamentos ou fenômenos de uma determinada amostra, qual seja, os alunos do curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF. Nessa abordagem de pesquisa buscou-se o fornecimento de uma compreensão mais detalhada e precisa do objeto de estudo, utilizando-se de diferentes técnicas de coleta e análise de dados, conforme detalhamento a ser apresentado nos procedimentos de coleta.

Tonetto, Brust-Renck e Stein (2014) destacam que a pesquisa descritiva tem como finalidade principal o fornecimento de uma imagem clara e precisa de um fenômeno ou grupo específico. Para garantir que essa representação seja fiel à realidade, é comum utilizar métodos quantitativos. Ao empregar técnicas estatísticas, é possível assegurar que os dados coletados reflitam de forma precisa as características e padrões observados na população em estudo. Isso permite que os pesquisadores capturem informações detalhadas e confiáveis sobre o objeto de estudo, contribuindo para uma compreensão mais profunda do tema em questão.

Aliado a isso, a pesquisa se baseou num recorte temporal transversal. Esse recorte trata-se de uma abordagem de pesquisa utilizada em diversos campos, como ciências sociais, saúde e educação. Nessa abordagem, os dados são coletados de uma amostra de participantes em um único ponto no tempo. Em outras palavras, em vez de acompanhar um grupo de participantes ao longo do tempo (abordagem longitudinal), os pesquisadores coletam informações de diferentes participantes em um único momento.

No estudo transversal (ou seccional), a pesquisa é realizada em um curto período de tempo, em um determinado momento, ou seja, em um ponto no tempo, tal como agora, hoje (Fontelles; Simões; Farias; Fontelles, 2009). Richardson (1999) refere-se aos estudos de corte transversal, como aqueles em que as informações são colhidas em um

dado momento no tempo, baseando-se em uma população selecionada, visando a descrição de uma amostra no momento específico de estudo.

Outrossim, propôs-se um estudo de caso voltado para a análise e observação do desenvolvimento do curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF dos últimos 2 anos, ou seja, do ano de 2023 e 2024, com período de realização entre os meses de fevereiro a junho de 2023 e de abril a agosto de 2024, por serem os cursos mais recentes, tendo alunos que poderiam expressar de forma mais clara e fiel suas opiniões sobre os objetivos a serem alcançados, por terem concluído o curso recentemente. De acordo com Leonard-Baxton (1990), um estudo de caso é uma narrativa detalhada de um evento ou fenômeno, seja ele passado ou presente, construída a partir de diversas fontes de informação.

Essas fontes podem incluir observações diretas, entrevistas estruturadas, bem como dados de arquivos públicos ou privados. Qualquer informação relevante para entender o conjunto de eventos relacionados ao fenômeno em questão é considerada valiosa para o estudo de caso (Pereira; Godoy; Terçariol, 2009).

Quanto à abordagem, as análises qualitativas e quantitativas possuem perspectivas diferenciadas, mas que se complementam numa pesquisa científica. Carvalho (2011, p. 50) assim destaca acerca da temática:

“A análise qualitativa busca descobrir que componentes estão presentes em uma amostra analítica, e a análise quantitativa visa determinar quanto de uma certa substância está na amostra. Desse modo, é o propósito que diferencia qualitativo de quantitativo. Trabalho qualitativo também envolve experiências cuidadosas e exatas, como acontece na análise química. O trabalho qualitativo deve preceder o trabalho quantitativo.”

Cervi (2017, p. 10) assim destaca:

“Normalmente, costuma-se estabelecer o espaço específico da pesquisa quantitativa como aquele em que se busca contar e medir características dos fatos sociais; enquanto que por outro lado, os métodos qualitativos serviriam para classificar as características do objeto de análise.”

Segundo Silva, Júnior, Silva e Nunes (2022), a abordagem qualitativa visa entender a diversidade de significados e interpretações que permeiam as experiências individuais dos participantes dentro de um contexto social. Com isso, propôs-se uma abordagem de metodologia mista, com viés qualitativo e quantitativo, para fazer frente ao estudo ora disposto.

Com relação aos dados a serem coletados, esses são essencialmente primários, onde os dados são adquiridos diretamente de fontes originais ou primárias. Mattar (1996) conceitua os dados primários como sendo aqueles que os pesquisadores coletam diretamente para atender às necessidades específicas de sua pesquisa. Isso significa que esses dados não foram previamente coletados por outros, e estão nas mãos dos próprios pesquisadores ou das pessoas que estão sendo estudadas.

As fontes principais de dados primários são os próprios participantes da pesquisa, assim como outras pessoas que possuam informações relevantes sobre esses participantes ou situações semelhantes. Entretanto, como serão pesquisados documentos e dados disponíveis da Corporação, será também adotada a coleta de dados secundários, os quais, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), são dados já coletados anteriormente por outros pesquisadores ou organizações.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA

O presente trabalho teve como foco a análise dos policiais militares da PMDF que frequentam os cursos sequenciais de carreira da instituição, em especial, o curso de aperfeiçoamento de oficiais, o qual possui a finalidade de capacitar exclusivamente oficiais intermediários para o exercício de cargos e funções próprios de oficial superior da PMDF (PMDF, 2019).

Entretanto, para que se pudesse identificar de forma clara as competências a serem exigidas para os cargos e funções no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal – PMDF, se tornou relevante identificar as competências da instituição, bem como dos órgãos que a compõem.

A Polícia Militar do Distrito Federal teve sua origem no século XIX, na época das guerras napoleônicas e da mudança do reinado português para o Brasil, no ano de 1808, ano em que se elevou da

condição de província portuguesa para Reino Unido, tendo como monarca Dom João VI (FERREIRA, 2013).

A Corporação teve várias denominações ao longo da história, sendo elas: Divisão Militar da Guarda Real de Polícia (1809); Corpo de Guardas Municipais Permanentes (1831); Corpo Municipal Permanente da Corte (1842); Corpo Policial da Corte (1858); Corpo Militar de Polícia da Corte (1866); Corpo Militar de Polícia do Município Neutro (1889); Regimento Policial da Capital Federal (1890); Brigada Policial da Capital Federal (1890); Força Policial do Distrito Federal (1905); Brigada Policial do Distrito Federal (1911); e, por fim, Polícia Militar do Distrito Federal (1920) (FERREIRA, 2013; PMDF, 2024).

Inicialmente, verifica-se a competência da PMDF no texto constitucional (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988), a saber:

“Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; ...”

Posteriormente, tem-se a Lei nº 6.450, de 14 de outubro de 1977, que assim dispõe, em seu art. 2º, a saber:

“Art. 2º Compete à Polícia Militar do Distrito Federal:

I - executar com exclusividade, ressalvadas as missões peculiares das Forças Armadas, o policiamento ostensivo, fardado, planejado pela autoridade competente, a fim de assegurar o cumprimento da Lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos;

II - atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presuma ser possível a perturbação da ordem;

III - atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas;

e

IV - atender à convocação, inclusive mobilização, do Governo Federal em caso de guerra externa, ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção nos casos previstos na legislação em vigor, subordinando-se à Força Terrestre para emprego em suas

atribuições específicas de polícia militar e como participante da Defesa Interna e da Defesa Territorial. ”

Mais à frente, verifica-se o contido no Decreto Federal nº 10.443, de 28 de julho de 2020, o qual destaca em seu art. 2º, que destaca, além da incumbência constitucional do exercício do policiamento ostensivo e da preservação da ordem pública, um rol de atribuições, como, por exemplo, o planejamento e a coordenação da execução do policiamento ostensivo e da preservação da ordem pública, a execução com exclusividade, do policiamento ostensivo fardado, o exercício do policiamento de trânsito urbano e rodoviário nas vias do Distrito Federal, o exercício do poder de polícia administrativa, dentre outros.

Dentro dessas competências, temos ainda as atribuições inerentes aos cargos policiais militares, que, de forma genérica, é tratado no Estatuto dos Policiais Militares da Polícia Militar do Distrito Federal - Lei nº 7.289, de 18 de dezembro de 1984.

O Quadro 4 apresenta os círculos existentes na carreira policial militar, os quais, segundo consta do art. 14 da Lei nº 7.289/1984, “são âmbitos de convivência entre os policiais-militares da mesma categoria e têm a finalidade de desenvolver o espírito de camaradagem, em ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo. ”

Quadro 4 – Círculo e escala hierárquica na PMDF	
Hierarquização	Postos E Graduações
Círculo de Oficiais Superiores	Coronel PM Tenente-Coronel PM Major PM
Círculo de Oficiais Intermediários	Tenente-Coronel PM
Círculo de Oficiais Subalternos	Primeiro-Tenente PM Segundo-Tenente PM

Fonte: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7289.htm

Nesse contexto, as competências inerentes aos postos e graduações existentes na Polícia Militar do Distrito Federal, de acordo com a legislação, são bem genéricas, se resumindo à menção ao comando, chefia e direção das organizações policiais militares, no caso dos Oficiais, e, no caso dos Subtenentes e Sargentos, no auxílio às atividades dos Oficiais, sendo os Cabos e Soldados elementos de

execução da atividade fim da Corporação, conforme prescrito nos artigos 37 e 38 da Lei nº 7.289/1984, a saber:

Art. 37. O oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício do Comando, da Chefia e da Direção das Organizações Policiais-Militares. (Redação dada pela Lei nº 7.475, de 1986)

§ 1º Para o provimento do cargo de Comandante de Organização Policial-Militar Independente, cujo comando seja privativo de Oficial do Posto de Capitão PM, somente poderá ser designado Oficial possuidor de Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. (Redação dada pela Lei nº 7.475, de 1986)

§ 2º É o Governo do Distrito Federal obrigado, no prazo de 5 (cinco) anos, a proceder à criação da Academia de Polícia Militar, onde funcionarão, regularmente, os cursos de Formação de Oficiais, de Aperfeiçoamento de Oficiais e Superior de Polícia. (Redação dada pela Lei nº 7.475, de 1986)

Art 38 - Os Subtenentes e Sargento auxiliam ou complementam as atividades dos Oficiais, quer no adestramento e emprego de meios, quer na instrução e administração.

Parágrafo único - No exercício das atividades mencionadas neste artigo e no comando de elementos subordinados, os Subtenentes e Sargentos deverão impor-se pela lealdade, pelo exemplo e pela capacidade técnico-profissional, incumbindo-lhes assegurar a observância minuciosa e ininterrupta das ordens, das regras do serviço e das normas operativas pelas Praças que lhes estiverem diretamente subordinadas e a manutenção da sua coesão e do seu moral, em todas as circunstâncias.

O Oficial da PMDF, além de realizar o curso de formação de oficiais, requisito exigido para ser declarado aspirante-a-oficial e posteriormente ser promovido ao posto de Segundo-Tenente, primeiro grau da carreira de oficial, necessita realizar cursos obrigatórios de carreira.

Nesse sentido, dispõe o art. 38, inciso I e § 1º da Lei nº 12.086, de 06 de novembro de 2009, a saber:

“Art. 38. Para o ingresso no Quadro de Acesso é necessário que o policial militar satisfaça as seguintes condições de acesso:

I - possuir os cursos exigidos em leis ou regulamentos, concluídos com aproveitamento;

(...)

§ 1º Enquadram-se no inciso I os seguintes Cursos, conforme o caso:

I - Curso de Formação de Oficiais, para acesso aos postos de Segundo-Tenente, Primeiro-Tenente e Capitão pertencentes ao QOPM;

(...)

IV - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, para acesso aos postos de Major e Tenente-Coronel pertencentes ao QOPM, ao QOPMS e ao QOPMC;

(...)

VI - Curso de Altos Estudos para Oficiais, para acesso ao posto de Coronel pertencentes ao QOPM e ao QOPMS;

(...)” (Brasil, 2009)

Com o acima exposto, para o acesso aos postos de Major e Tenente-Coronel, postos de Oficiais Superiores, o Oficial necessita concluir com aproveitamento o curso de aperfeiçoamento de oficiais, sendo assim, um curso destinado a capacitar os oficiais do posto de capitão da PMDF, para o exercício dos cargos e funções inerentes aos postos superiores, quais sejam, major e tenente-coronel da Corporação, sendo curso obrigatório da carreira para a ascensão a esses postos.

Nesse sentido, prevê o art. 45 da Portaria PMDF nº 1109, de 31 de dezembro de 2019, a saber:

Art. 45. O CAO constitui requisito de acesso ao posto de Major e Tenente-Coronel PM do QOPM, do QOPMS e do Quadro de Oficiais Policiais Militares Capelães (QOPMC), e se destina a capacitar exclusivamente oficiais intermediários destes quadros ao exercício dos cargos e funções próprios de oficial superior da Corporação.

Para tanto, a Academia de Polícia Militar de Brasília, realiza o curso de aperfeiçoamento, conforme matriz curricular aprovada pelo Departamento de Educação da Corporação, matriz essa que compreende todos os componentes que devem ser incluídos no processo de ensino e aprendizagem, suficientes e exigidos para se definir a competência geral e específica correspondente ao cargo e função (PMDF, 2019).

A Instrução Normativa nº 72, de 08 de agosto de 2023, do Departamento de Educação e Cultura da PMDF estabelece a matriz curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), dispondo que 405 horas/aula, distribuídas num rol de 18 matérias, além de atividades complementares, como palestras temáticas e seminários (PMDF, 2023). No ano de 2024, o curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF ocorreu no período de 26 de abril a 23 de agosto, perfazendo

um total de quase 4 meses de duração, em período integral, com um total de 69 alunos, sendo 65 capitães da PMDF, 2 capitães do estado do Goiás e 2 capitães do estado de São Paulo, sendo coordenado pela Escola de Comando, Gestão e Estratégia, órgão pertencente à Academia de Polícia Militar de Brasília, conforme constou do **Edital APMB/ISCP nº 01/2024, de 1º de abril de 2024 (PMDF, 2024)**.

3.3 PROCEDIMENTO DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No presente tópico foram apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, por cada objetivo específico apresentado, com as técnicas de abordagem a serem aplicadas, o método utilizado, o âmbito da coleta de dados, o público-alvo pesquisado, a amostragem e o ambiente de análise de dados, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Procedimentos metodológicos por objetivo específico

Objetivo específico	Abordagem	Método	Coleta de Dados	Público-alvo	Amostragem	Análise de Dados
Definir as competências a serem desenvolvidas nos cursos de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF (objetivo específico 1).	Qualitativa	Pesquisa bibliográfica; pesquisa documental	artigos científicos; documentos	Artigos científicos sobre competências gerenciais e competências para policiais; documentos institucionais que tratam sobre as competências gerais e gerenciais inerentes aos cargos privativos de oficiais superiores da polícia	Sem recorte temporal	Análise da Literatura; análise documental
	Qualitativa	Levantamento	entrevista individual (modelo no Apêndice 1)	- Gestores que possuem em sua equipe oficiais superiores	Amostragem não probabilística por julgamento	Análise de conteúdo categorial temática
	Quantitativa	Levantamento	Questionário (modelo no Apêndice 2)	Alunos dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais dos anos de 2023 e 2024	Amostragem não probabilística por conveniência	Estatística descritiva (frequência)
Revisar os objetivos instrucionais e a matriz curricular	Qualitativa	Pesquisa documental	documentos	- Documentos internos da PMDF que apresentem os objetivos dos cargos a serem ocupados pelos oficiais superiores da corporação,	Planos de cursos dos anos de 2023 e 2024	Análise documental

do curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF (objetivo específico 2).				bem como o projeto pedagógico do curso e sua matriz curricular		
	Qualitativa	Levantamento	entrevista individual (modelo no Apêndice 1)	- Gestores que possuem em sua equipe oficiais superiores	Amostragem não probabilística por julgamento	Análise de conteúdo categorial temática
	Quantitativa	Levantamento	Questionário (modelo no Apêndice 2)	Alunos dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais dos anos de 2023 e 2024	Amostragem não probabilística por conveniência	Estatística descritiva
Definir conteúdos, requisitos e padrões sequenciais para a trilha de aprendizagem a ser utilizada nos cursos de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF (objetivo específico 3).	Qualitativa	Pesquisa bibliográfica; pesquisa documental	artigos científico; documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Artigos científicos que apresentem modelos de trilhas de aprendizagem voltados para o desenvolvimento de competências gerenciais; - Documentos internos da PMDF que apresentem as matrizes curriculares e conteúdo dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais; - Publicações em sites que contenham modelos de trilhas no setor público 	Não se aplica	Análise da Literatura; análise documental
	Quantitativa	Levantamento	Questionário (modelo no Apêndice 2)	Alunos dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais dos anos de 2023 e 2024	Amostragem não probabilística	Estatística descritiva

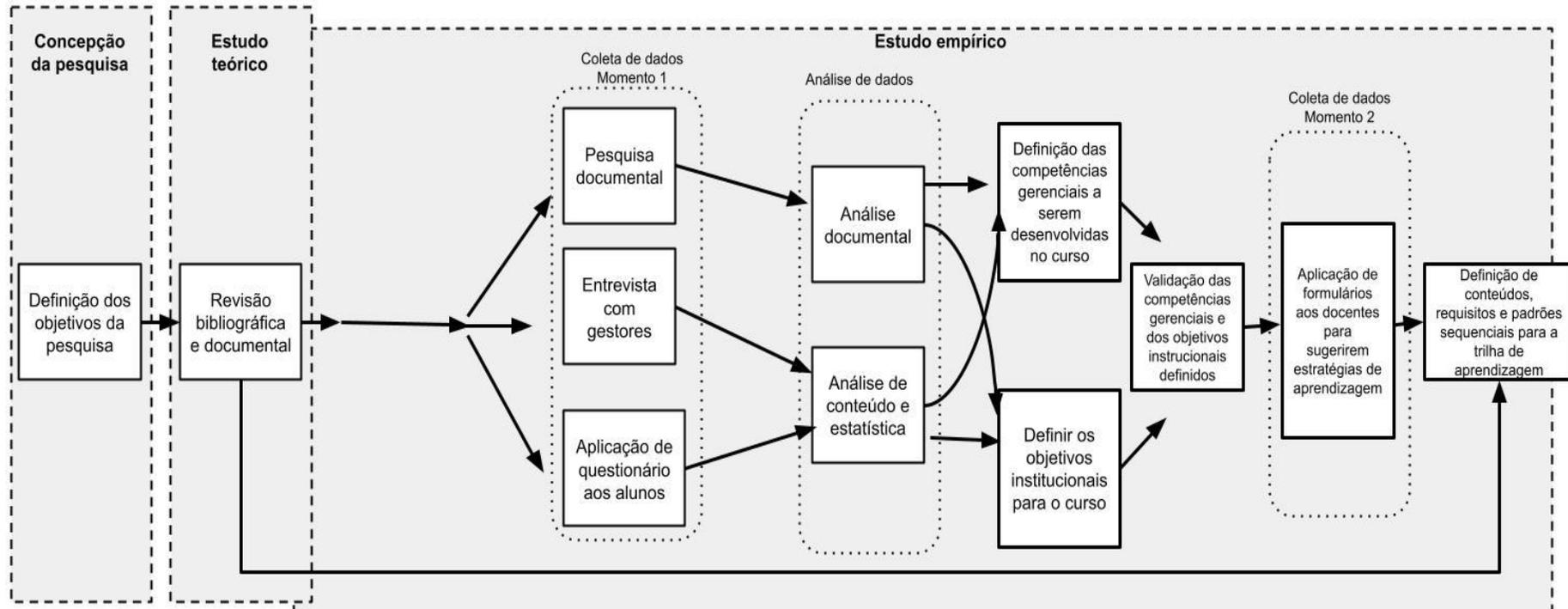
				por conveniência	
Quantitativa	Levantamento	Formulário (modelo no Apêndice 3)	Docentes dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais	Amostragem não probabilística por conveniência	Estatística descritiva
Qualitativa	Levantamento	entrevista individual (modelo no Apêndice 1)	- Gestores que possuem em sua equipe oficiais superiores	Amostragem não probabilística por julgamento	Análise de conteúdo categorial temática

Fonte: Elaboração própria

Com base no Quadro 5, buscou-se, por meio do questionário elaborado e aplicado aos alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do ano de 2023 e 2024, contribuições para o atingimento de todos os objetivos específicos da presente pesquisa. Além disso, para uma melhor definição da competência gerencial a ser objeto de elaboração de proposta de trilha de aprendizagem, procurou-se esgotar a consulta a todos os atores envolvidos no processo de aprendizagem dos alunos do curso, quais sejam, seus gestores, docentes e os próprios alunos, além de pesquisa documental e bibliográfica acerca da temática. Com isso, pode-se perceber a utilização de multimétodo, tanto qualitativo quanto quantitativo, com o intuito de contribuir para resultados mais sólidos e fidedignos com a realidade pesquisada.

Já na Figura 5 abaixo, buscou-se demonstrar de forma resumida a dinâmica metodológica das etapas da pesquisa realizada na presente pesquisa.

Figura 5 – Esquema metodológico das etapas pesquisa



Fonte: Elaboração própria

3.3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

Para a definição do objetivo específico relacionado à definição das competências gerenciais a serem desenvolvidas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais foi inicialmente utilizado como método de pesquisa bibliográfica, com vistas à realização de um levantamento da literatura acerca da temática das competências gerenciais e competências específicas ligadas à atividade policial. O objetivo principal foi a identificação de competências gerenciais consideradas como necessárias em outros estudos no contexto de organizações públicas.

Segundo Sousa, Oliveira e Alves (2021), a pesquisa bibliográfica se apresenta na comunidade acadêmica com o objetivo de permitir o desenvolvimento, a melhoria e o incremento do conhecimento, por meio da busca apurada de material já publicado acerca do tema. Nesse sentido, tal método é de suma importância para a construção do conhecimento e da pesquisa que se pretende realizar, haja vista que torna melhor conhecido e aprofundado o fenômeno que se pretende estudar.

Nesse sentido, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica para o levantamento de competências gerenciais necessárias para o exercício da função de Oficial Superior da PMDF, as quais poderão ser desenvolvidas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Tais competências foram validadas junto aos alunos do referido curso, tendo como contribuição nas competências apresentadas para validação as sugestões apresentadas pelos gestores nas entrevistas realizadas. Nesse contexto, foram identificados um total de 65 artigos científicos voltados para a temática da gestão por competências e mapeamento de competências, todos no setor público e alguns voltados para a segurança pública., sendo que alguns artigos foram de suma importância na definição de competências gerenciais aplicáveis aos alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, bem como nas descrições das competências definidas.

Além disso, foi utilizado a pesquisa bibliográfica ainda para contribuir no desenvolvimento do objetivo específico relacionado à definição de conteúdos, requisitos e padrões sequenciais a serem utilizados na trilha de aprendizagem a ser proposta para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, com vistas ao desenvolvimento de competências gerenciais aos alunos do curso. Para tanto, identificou-se

10 artigos científicos em repositórios acadêmicos como Google Acadêmico e Scielo Brasil, bem como aqueles publicados em congressos e seminários da área de administração pública como SEMEAD e ANPAD.

Nesse sentido, no referencial teórico foi apresentado o levantamento de artigos científicos e obras referentes ao tema das competências gerenciais e das trilhas de aprendizagem, temas esses em discussão no universo acadêmico voltados para a aprendizagem na área da administração pública, com foco na eficiência do serviço público, e no aprimoramento da alta gestão pública.

Já a pesquisa documental foi utilizada para fins de contribuição no desenvolvimento de todos os objetivos específicos apresentados na presente pesquisa. Oliveira (2007) conceitua a pesquisa documental como sendo a pesquisa que se fundamenta na coleta de dados disponíveis em documentos que não foram tratados de forma científica, a exemplo de relatórios, reportagens, revistas, normativos internos, e outros.

Por fim, no Quadro 6, tem-se um resumo dos principais tipos de publicações selecionadas, tanto da pesquisa bibliográfica como na pesquisa documental, visando contribuir para os objetivos específicos relacionados.

Quadro 6 – Compilados da pesquisa bibliográfica e documental relacionada aos objetivos específicos propostos

Objetivo Específico	Publicações Identificadas	Fonte Pesquisada
Definir as competências gerenciais a serem desenvolvidas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais	- Artigos científicos; - Estudos da SENASP (Brasília, 2014); - Estudos da ENAP (ENAP, 2020).	- Scielo; - Google Acadêmico; - Sítio do Ministério da Justiça; - Sítio da ENAP.
Revisar os objetivos instrucionais para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais	- Normativos internos da PMDF; - Legislações relacionadas à Organização e Estrutura da PMDF.	- Sítio da PMDF; - Sítio do Planalto.
Definir conteúdos, requisitos e padrões	Artigos científicos;	- Scielo - Google Acadêmico;

sequenciais para desenvolvimento na proposta de trilha de aprendizagem a ser apresentada para utilização no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.	- Estudos da ENAP (ENAP, s.d.).	- Sítio da ENAP.
---	---------------------------------	------------------

Fonte: Elaboração própria

3.3.2 ENTREVISTAS

Foram utilizadas ainda entrevistas semiestruturadas, com vistas a contribuir para o desenvolvimento e atendimento de todos os objetivos específicos apresentados na presente pesquisa. Para Queiroz (1988), a entrevista semiestruturada trata-se de uma técnica de coleta de dados baseada num diálogo continuado entre informante e pesquisador devendo ser conduzido por este com base nos objetivos que pretende alcançar. Brandão (2023) destaca que a entrevista se trata de uma técnica de pesquisa utilizada com frequência na gestão por competências. Essa técnica visa verificar as impressões dos entrevistados em relação às conclusões verificadas no estudo dos documentos referentes à temática, com o objetivo de ratificar as competências necessárias à realização dos objetivos institucionais.

Nesse contexto, a entrevista presume que haja um diálogo entre duas pessoas, onde o entrevistado realiza perguntas ao entrevistado, com vistas ao conhecimento das impressões dele sobre o objeto da investigação (Brandão, 2023). Quanto à amostragem, essa é não probabilística por julgamento, onde a escolha da amostra já foi definida pelo perfil do público-alvo necessário, tendo sido escolhida pelo pesquisador previamente (Campos, 2019).

Foram realizadas 11 entrevistas, direcionadas à alta gestão da Polícia Militar do Distrito Federal. As entrevistas tiveram início no dia 06 de agosto de 2024 e se encerraram no dia 12 de setembro de 2024, onde foram entrevistados gestores máximos da Corporação, entre chefes de departamento e comandantes de unidades policiais militares, escolhidos dentre voluntários e a familiaridade com a atividade de docência e pesquisa na PMDF. As entrevistas tiveram como estrutura e roteiro básico um termo de consentimento contendo a explicação da pesquisa, seguida de um grupo de 06 perguntas abertas, voltadas para o perfil de competências necessárias para o Major e/ou Tenente-

Coronel no desempenho de funções gerenciais, aliado ao levantamento dos objetivos instrucionais que entendem necessários para o preparo do aluno durante o curso e sugestões de estratégias de aprendizagem a serem desenvolvidas no curso, e 01 pergunta com subitens ligados aos dados sócio demográficos e profissionais do entrevistado, conforme consta do Apêndice 1 do presente trabalho.

Os gestores entrevistados são chefes dos grandes departamentos da PMDF, das seis grandes áreas da Corporação, quais sejam, logística, saúde, pessoal, educação, operações, controle e correição, além de comandantes de unidades de área, que possuem em sua estrutura como membros de suas equipes oficiais superiores que realizaram o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Estes gestores também foram selecionados devido à experiência prática com gestão tanto no alto escalão, ou seja, com uma visão mais ampla e estratégica da organização, como também comandantes de áreas que terão os alunos egressos do curso de formação como subordinados, portanto conhecem a prática da necessidade da atuação na função de gestão que irão exercer.

As entrevistas foram gravadas em tempo real, com a devida autorização dos entrevistados, os quais preencheram termo de consentimento e autorização, sendo que as entrevistas tiveram como tempo total de gravação de aproximadamente 02 horas. Foram transcritas 8523 palavras, tendo como um desafio a ser vencido a dificuldade de tempo na agenda dos gestores entrevistados, os quais não tinham tempo disponível para participarem das entrevistas, bem como a dificuldade de entendimento do tema a ser abordado, sendo necessária uma introdução explicativa para melhor entendimento das perguntas e dos objetivos da pesquisa.

Os entrevistados possuem em média 30 anos de serviço na Polícia Militar do Distrito Federal, ocupantes do último e penúltimo posto da carreira, quais sejam, posto de Coronel e Tenente-Coronel, com vasta experiência na instituição e a grande maioria com mais de 06 meses no cargo que ocupa, seja na chefia de departamentos, seja no comando de Batalhões da PMDF.

Foi realizada análise de conteúdo categorial temático, voltada essencialmente para os objetivos que se pretenderam no curso a ser avaliado. As entrevistas foram todas transcritas, tendo as respostas sido agrupadas conforme objetivo específico relacionado. Ao final da análise

foi atribuída uma categoria de competência para cada relato respectivo com vistas a identificar as competências destacadas pelos entrevistados. Destaca-se, ainda, que, quanto à identificação da competência relatada em cada entrevista, adotou-se a nomenclatura alinhada às competências identificadas pela literatura apresentada no presente estudo, conforme a literatura pesquisada.

Já para a revisão dos objetivos instrucionais e da matriz curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, foram verificados os documentos internos da Polícia Militar do Distrito Federal que apresentam os objetivos do curso, em especial, o Plano de Curso e o Projeto Pedagógico do Curso, bem como a matriz curricular aprovada pela instituição. E, por fim, para a apresentação de sugestões de trilha de aprendizagem, baseou-se nas sugestões de trilhas apresentadas pela literatura identificada acerca da temática.

3.3.3 QUESTIONÁRIO

Ademais, como outro método de pesquisa foi utilizado questionário eletrônico, conforme modelo constante no Apêndice 2, com vistas a contribuir para o desenvolvimento e atendimento de todos os objetivos específicos apresentados na presente pesquisa, sendo eles, a definição das competências gerenciais a serem desenvolvidas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, a revisão dos objetivos instrucionais e da matriz curricular do curso e a definição dos conteúdos, requisitos e padrões sequenciais para desenvolvimento na proposta de trilha de aprendizagem a ser apresentada para utilização no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.

O questionário foi elaborado na plataforma do Google forms, tendo sido distribuído individualmente a todos os alunos por meio de um link encaminhado via aplicativo de mensagem do celular (whatsapp). O questionário foi estruturado em 05 partes, sendo elas: 1ª parte - apresentação e orientações gerais ao preenchimento. No início de cada parte contem orientações específicas; 2ª parte - questões relacionadas a necessidade de competências gerenciais para o exercício das funções inerentes aos cargos de Oficial Superior da PMDF; 3ª parte - questões relacionadas à definição de competências gerenciais necessárias para serem desenvolvidas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF, com base nas competências identificadas na literatura, consolidadas na pesquisa bibliográfica, documental, bem como nas entrevistas realizadas; 4ª parte - questões

relacionadas ao desenvolvimento de melhores estratégias de aprendizagem a serem utilizada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, com base em modelos e exemplos de estratégias de aprendizagem apresentados em estudos identificados na presente pesquisa; e 5ª parte - questões sócio demográficas e profissionais.

Vale destacar ainda que o questionário foi composto de 02 questões na 2ª seção, sendo 01 de escala linear e 01 de múltipla escolha; 18 questões na 3ª seção, sendo 02 questões abertas e 16 de múltipla escolha com escala likert de 5 pontos; 02 questões na 4ª seção, sendo 01 de múltipla escolha e uma de caixa de seleção; e na 5ª seção, com 06 questões de múltipla escolha. O preenchimento do questionário se deu de forma voluntária e anônima, sendo direcionado a todos os alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF dos anos de 2023 e 2024, policiais ocupantes do posto de capitão da Polícia Militar. Teve como período de coleta de 23 de setembro de 2024 a 08 de outubro de 2024.

Para tanto foram aplicados os questionários aos 68 alunos do Curso desenvolvido no ano de 2023 e 54 do ano de 2024, totalizando 122 alunos. Em uma amostragem não probabilística por conveniência, obteve-se uma amostra de 115 respondentes (participantes voluntários), representando 94% da população-alvo. A análise dos dados se deu por estatística descritiva de frequência, sendo que o questionário elaborado levou em consideração os resultados da entrevista feita com os gestores da instituição. Como resultado obteve-se um nível de confiança de 95%, com erro amostral de 2,20%, de acordo com o cálculo feito eletronicamente por calculadora amostral (<https://comentto.com/calculadora-amostal/>).

Partindo-se para uma análise do perfil dos respondentes, de acordo com as questões voltadas ao perfil socioprofissional, o Quadro 7 abaixo apresenta as informações coletadas. Trata-se de uma consolidação das informações prestadas pelos alunos dos Cursos de Aperfeiçoamento de Oficiais de 2023 e 2024.

Quadro 7 – Perfil socioprofissional da amostra da pesquisa

Variável de perfil	Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sexo	Masculino	92	80%
	Feminino	23	20%
Estado civil	Solteiro	19	16,5%
	Casado/União Estável	88	76,5%
	Divorciado	8	7%
	Viúvo	0	0%
Faixa Etária	20 a 24 anos	2	1,7%
	25 a 29 anos	9	7,8%
	30 a 34 anos	5	4,3%
	35 a 39 anos	20	17,4%
	40 a 44 anos	59	51,3%
	45 a 49 anos	15	13%
	Acima de 50 anos	5	4,3%
Escolaridade	Ensino Médio	1	0,9%
	Graduação	19	16,5%
	Pós-graduação lato sensu	92	80%
	Mestrado	1	0,9%
	Doutorado	2	1,7%
	Pós-doutorado	0	0%
Tempo de serviço	Até 5 anos	12	10,4%
	5 a 9 anos	3	2,6%
	10 a 14 anos	48	41,7%
	15 a 19 anos	4	3,5%
	20 a 24 anos	31	27%
	25 a 30 anos	16	13,9%
	Mais de 30 anos	1	0,9%
Conclusão do curso	2023	42	36,5%

	2024	73	63,5%
--	------	----	-------

Fonte: Elaboração própria

Nesse quadro, observa-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, casados/união estável, entre 40 a 44 anos, com pós-graduação lato sensu. Quanto ao perfil profissional, a maioria possui tempo de serviço entre 10 a 14 anos de serviço na instituição e concluíram o curso de aperfeiçoamento de oficiais no ano de 2024.

3.3.4 FORMULÁRIO DE PESQUISA PARA IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

Por fim, como outro método de pesquisa, visando contribuir para a apresentação de modelos de trilhas de aprendizagem, com fito no atendimento do terceiro objetivo da presente pesquisa, qual seja, a definição dos conteúdos, requisitos e padrões sequenciais para desenvolvimento na proposta de trilha de aprendizagem a ser apresentada para utilização no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, foi apresentado um formulário de pesquisa, conforme modelo constante no Apêndice 3, aos docentes do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. O modelo apresentado contou com um texto explicativo aos docentes, explicando a finalidade do formulário e definindo o conceito de estratégia de aprendizagem, sendo definida nesse texto explicativo, a competência de liderança como sendo a mais necessária para o Oficial que ingressa no Oficialato Superior da PMDF.

Nesse sentido, ainda no texto explicativo, foi conceituada a competência de liderança, com base nos conceitos identificados na literatura pesquisada e foi, logo em seguida, apresentado um quadro para preenchimento pelo docente, com 06 colunas, a serem preenchidas, com sugestões de estratégia, conteúdo sugerido, duração, onde encontrar esse conteúdo sugerido, a competência a ser desenvolvida com o conteúdo apresentado, que já fora definida como a liderança, e, por fim, a justificativa que o docente entende aplicável para a sugestão apresentada. Como resultado da pesquisa, os docentes apresentaram contribuições, com algumas estratégias sugeridas para o desenvolvimento da competência de liderança aos alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.

O formulário foi encaminhado aos docentes no período de 10 a 31 de outubro de 2024 num total de 12 docentes, tendo sido respondido por 08 docentes, os quais compõem o quadro de instrutores do Curso

de Aperfeiçoamento de Oficiais, em sua maioria atuantes nos cursos de 2023 e 2024, com experiência de mais quatro anos na docência de cursos da PMDF. O modelo de formulário foi encaminhado por e-mail e por aplicativo de mensagem de WhatsApp, em um arquivo Word. Foram apresentadas diversas sugestões de técnicas de aprendizagem voltadas para conteúdos relacionados à competência de liderança, como, por exemplo, livros, filmes, cursos à distância e outros, conforme Apêndice 4.

Com base nas sugestões apresentadas, bem como diante do conteúdo identificado na literatura, apresentou-se uma proposta com níveis de aprofundamento da competência a ser aprimorada ou desenvolvida, nos moldes sugeridos por Ecard (2023), Ecard e Moscon (2023) e Freitas e Brandão (2005). Além disso, destaca-se material de estudo disponível no repositório da Escola Nacional de Administração Pública, referente às trilhas de aprendizagem, como por exemplo, apresentação sobre trilhas de aprendizagem por competências (Carbone, s.d.) e sobre trilhas de aprendizagem (ENAP, s.d.).



4

4

RESULTADOS

4.1. DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS (OBJETIVO ESPECÍFICO 1)

Para o atingimento ao objetivo específico relacionado à definição das competências gerenciais a serem desenvolvidas no curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF, como acima disposto, foi inicialmente aplicada entrevista aos gestores da instituição. Como resultado, foram elaborados quadros consolidados, com vistas a apresentar um resumo dos conteúdos das entrevistas realizadas.

Na análise das entrevistas, verificou-se que os gestores relataram diversas categorias de competências, com destaque para as competências de liderança, desenvolvimento de pessoas e conhecimento legal e normativo. Nas entrevistas realizadas constatou-se uma preocupação latente dos gestores para o desenvolvimento de atributos e comportamentos que possam refletir essas competências nas atividades desempenhadas pelos alunos após o término do curso de aperfeiçoamento de oficiais.

Como resumo total das entrevistas feitas para a identificação das competências gerenciais mencionadas nos relatos, foi produzido o Quadro 8, que mostra um apanhado de todas as competências mencionadas pelos entrevistados. Os entrevistados foram identificados como E1, E2, E3, até E11, para mencionar os 11 gestores identificados, entre chefes dos departamentos da Polícia Militar e alguns Comandantes de Unidades da Corporação.

Quadro 8 – Resumo das entrevistas – competências necessárias

Entrevistas	Exemplo de relato	Competência identificada
E1, E2, E3, E8, E10 e E11	Conhecimentos na área de direito penal, legislação interna da PMDF (E8)	Conhecimento legal e normativo

E1	Mas eu entendo que aquele oficial considerado então mediano, poderia desempenhar melhor sua função se o senso de pertencimento estivesse mais aguçado	Senso de pertencimento
E2, E5, E8, E9, E10 e E11	ele tem que saber é a gestão nesse ponto, a gestão da parte de pessoal (E9)	Desenvolvimento de pessoas
E7 e E8	Uma consciência situacional da Corporação e promover uma visão de futuro (E7)	Visão de futuro
E4	Dáí ele deve ter tanto a experiência prévia como a capacidade de gerenciar elementos que possam aparecer de maneira inopinada, gerindo crises e resolvendo problemas complexos.	Gestão de Crises
E4, E5, E6, E7 e E11	Então, do major já se exige habilidades de liderança e, eventualmente, o exercício da chefia de uma seção (E5).	Liderança
E4	Além disso, a liderança e a tomada de decisão são fatores importantes que devem estar presentes nesses oficiais.	Tomada de decisão
E4	a gente precisa de oficiais que saibam planejar bem	Planejamento
E5	Além disso, a inteligência emocional também é muito importante para poder trazer a harmonia necessária e o serviço fluir.	Inteligência emocional
E6	Também ter passado por um curso de oratória.	Comunicação

E7	Deve ter habilidade de se posicionar sobre determinada pauta e entender que ali é um grupo de trabalho.	Gestão de Equipes
E10 e E11	Exige mais conhecimento técnico, da legislação (E11)	Aprendizagem contínua

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, no Quadro 8, que foram mencionados relatos relacionados a 12 competências gerenciais pesquisadas na literatura, com um destaque às competências gerenciais de conhecimento legal e normativo, desenvolvimento de pessoas e a competência de liderança, as quais foi mencionada por vários entrevistados. A identificação das competências gerenciais dispostas no quadro acima baseou-se em pesquisas feitas em artigos científicos que trazem sugestões de diversos autores de competências gerenciais voltadas para a administração pública.

Em seguida, foi elaborado o Quadro 9, com vistas a apresentar uma proposta de competências gerenciais iniciais, identificadas na literatura pesquisada, bem como nas entrevistas realizadas junto aos gestores da Instituição, com vistas à devida validação junto aos alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. O quadro possui a competência gerencial sugerida, com a sua descrição/definição, a quantidade de entrevistados que relataram essa competência e a identificação das pesquisas feitas para se chegar à descrição apresentada.

Quadro 9 – Proposta de competências gerenciais iniciais				
Competência Gerencial	Descrição	Entrevista	Pesquisa documental	Pesquisa bibliográfica
Liderança	Mobilizar equipes e processos de maneira proativa, imparcial, engajadora, colaborativa e flexível, em consonância com a missão, visão e valores da instituição, buscando	4 entrevistados	Brasil (2021)	Ecard (2023); Freitas e Odellius (2022); Montezano (2023)

	a solução compartilhada de problemas, influenciando de forma agregadora e incentivadora e criando um senso comum de responsabilidade.			Montezano, Petry e Isidro (2020); Montezano, Silva e Isidro (2020) Montezano, França e Matos (2024)
Orientação para resultados	Estabelecer planos de ação para o alcance dos resultados com base nas metas e objetivos descritos no planejamento estratégico, utilizando indicadores de desempenho para posterior avaliação, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.	Não relatado nas entrevistas	ENAP (2020)	Ecard (2023); Freitas e Odellius (2022); Montezano, França e Matos (2024)
Inovação	Apresentar perspectivas, ideias e tecnologias, de forma original e inovadora, criando soluções e novas metodologias para a melhoria na execução dos processos de trabalho, questionando abordagens convencionais na solução de problemas, adotando novos insights à sua ação, criando um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua dos processos, com ideias de vanguarda, preparando a instituição para cenários futuros.	Não relatado nas entrevistas	Brasil (2021); ENAP (2020)	Montezano, França e Matos (2024)
Gestão de crises	Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência	1 entrevistado	ENAP (2020)	Freitas e Odellius (2022);

	de situações de risco, de construir soluções emergenciais, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto, agindo em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.			Pantoja (2017); Montezano, Petry e Isidro (2020);
Gestão de conflitos	Gerenciar conflitos entre as pessoas e setores com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum entre os envolvidos e a organização que trabalha, desde que não prejudique o alcance dos resultados organizacionais.	Não relatado nas entrevistas	Brasil (2021)	Montezano, França e Matos (2024); Guerra e D'anjour (2024); Freitas e Odélius (2022); Pantoja (2017)
Desenvolvimento de pessoas	Expandir conhecimento, desenvolver e potencializar habilidades e atitudes das pessoas, proporcionando mais experiências aos profissionais	5 entrevistados	Brasil (2021)	Montezano, Silva e Isidro (2020)
Inteligência emocional	Ser capaz de enfrentar obstáculos controlando os sentimentos e as reações pessoais decorrentes das relações de trabalho, atuando com equilíbrio emocional, resiliência e autorresponsabilidade, visando lidar com as adversidades de modo assertivo.	1 entrevistado	ENAP (2020)	Montezano, Silva e Isidro (2020); Ecard (2023)
Conhecimento legal e normativo	Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre a legislação, normas,	5 entrevistados	SENASP (2014)	Freitas e Odélius (2022)

	regimentos internos, procedimentos administrativos e disciplinares, aplicados à função e seus trâmites.			
Visão estratégica de futuro	Capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato	3 entrevistados	ENAP (2020)	Montezano, França e Matos (2024)
Senso de pertencimento	Capacidade de se sentir pertencente a um local ou comunidade, sentir que faz parte daquilo e consequentemente se identifica com aquele local, assim vai querer o bem, vai cuidar, pois aquele ambiente faz parte da vida dela, é como se fosse uma continuação dela própria.	1 entrevistado	Não relatado nos documentos pesquisados	Moriconi (2014)
Aprendizagem contínua	Utilizar diferentes estratégias de aprendizagens formais e informais, tanto por iniciativa própria como institucional, para se desenvolver constantemente em competências necessárias ao bom desempenho das atividades no trabalho, contemplando a	1 entrevistado	Não relatado nos documentos pesquisados	Montezano, França e Matos (2024)

	atualização sobre as temáticas, normativos e ferramentas.			
Tomada de decisão	Tomar decisões com confiança, com base na avaliação contextual da situação, de acordo com o nível de competência e autoridade, e considerando repercussões dos impactos de suas ações para a obtenção dos resultados institucionais e para a sociedade.	1 entrevistado	Não relatado nos documentos pesquisados	Montezano, França e Matos (2024); Freitas e Odellius (2022)
Planejamento	Planejar as atividades da área, estabelecendo diretrizes, estratégias, metas, prazos e prioridades claras e realizáveis, a partir dos recursos disponíveis e cenário, alinhadas às necessidades das demandas atuais e futuras da organização.	1 entrevistado	Não relatado nos documentos pesquisados	Montezano, França e Matos (2024) Guerra e D'anjour (202)
Comunicação	Transmitir e disseminar informações, ideias e posições de forma objetiva, clara e empática, utilizando linguagem e meios de comunicação mais adequados ao público-alvo, garantindo a precisão, a integridade, a confiabilidade e a compreensão dos assuntos tratados.	1 entrevistado	ENAP (2020)	Freitas e Odellius (2022); Montezano, França e Matos (2024)
Gestão de equipes	Gerenciar as pessoas da equipe, a partir da distribuição das demandas da área considerando o perfil de competências, as motivações e propósitos	1 entrevistado	Não relatado nos documentos pesquisados	Montezano, Petry e Isidro (2020); Freitas e Odellius (2022); Pantoja (2017);

	individuais, orientando, direcionando e reconhecendo os esforços para o alcance de melhores resultados organizacionais, além de prestar o suporte necessário ao bom desempenho da equipe.			Montezano, França e Matos (2024)
--	---	--	--	----------------------------------

Fonte: Elaboração própria, com base nas referências citadas no quadro

Pode-se observar nesse quadro, que algumas competências propostas não possuem relatos nas entrevistas realizadas, mas foram encontradas em artigos científicos que apresentaram competências gerenciais voltadas para a administração pública entendidas como relevantes para fins de validação na presente pesquisa. Além disso, algumas competências gerenciais propostas foram extraídas de artigos científicos, não sendo identificados relatos em pesquisas documentais correspondentes.

Mais à frente, buscou-se uma visão geral da importância e necessidade da existência de competências gerenciais nos Oficiais Superiores da PMDF e seu grau de interferência no desempenho desses profissionais. Optou-se por uma questão de grade de múltipla escolha, com níveis de concordância de 1 a 5, onde 1 para discordo totalmente e 5 concordo totalmente, para os 3 aspectos acima descritos, com o resultado conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Necessidade de desenvolver competências gerenciais						
Itens avaliados	Frequência absoluta					Frequência relativa (%)
	1	2	3	4	5	Grau de concordância favorável (4+5)
Considero importante que os oficiais Superiores (Major e Tenente Coronel) tenham competências gerenciais para o exercício das suas funções	2	0	2	5	102	93,04%
Considero necessário que os oficiais Superiores (Major e Tenente Coronel)	2	1	0	8	97	91,30%

tenham competências gerenciais para o exercício das suas funções						
Considero que a existência de competências gerenciais nos Oficiais Superiores da PMDF interfere no desempenho desses profissionais	6	2	5	6	89	82,61%

Fonte: Elaboração própria

Com o quadro acima, verificou-se que 93,04% dos alunos consideraram importante e 91,30% como necessária a existência de competências gerenciais nos Oficiais Superiores da Polícia Militar do Distrito Federal, bem como que a existências de tais competências interfere no desempenho desses Oficiais. Para a referida conclusão, utilizou-se a somatória dos respondentes que informaram concordar parcialmente e totalmente com tais afirmativas. Conclui-se, portanto, que as competências gerenciais, segundo a amostra verificada, são importantes para os Oficiais Superiores da PMDF, e seu desenvolvimento e aprimoramento poderia potencializar a atividade de gestão da instituição. Nesse sentido, destacam Guerra e D'anjour (2023), no sentido de apontar que os profissionais de segurança pública necessitam de uma gama de competências que possam permitir o desempenho adequado e eficaz da atividade fim de cada policial, com enfoque específico nas competências gerenciais dos Oficiais da Polícia Militar. Faiad et al (2012) e Zwir (2022) também ressaltam a necessidade da existência de competências específicas para o exercício da atividade policial.

Na questão seguinte do questionário aplicado aos alunos, os respondentes foram indagados quanto ao grau de concordância acerca da possibilidade do desenvolvimento ou aprimoramento de competências gerenciais durante o curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF. Como resultado, 89 respondentes concordaram plenamente com essa possibilidade, e 6 respondentes concordaram parcialmente, podendo-se concluir por um percentual de 82,61% dos respondentes apresentaram um grau de concordância favorável à possibilidade de o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais desenvolver ou aprimorar competências gerenciais em seus alunos.

Posteriormente, foram apresentadas sugestões de 15 competências gerenciais, identificadas nas entrevistas realizadas e na pesquisa bibliográfica e documental feita, para fins de validação pelos alunos, quanto à necessidade da competência e a clareza na redação

da descrição desta. O Quadro 11 abaixo apresenta o resultado da percepção dos alunos para validação das competências.

Quadro 11 – Consolidação das respostas dos alunos quanto à validação das competências sugeridas												
Competência	Necessidade					Clareza						
	Frequência absoluta					Frequência %	Frequência absoluta					Frequência %
	1	2	3	4	5	Grau de concordância favorável (4+5)	1	2	3	4	5	Grau de concordância favorável (4+5)
Liderança	1	0	4	14	96	95,652%	0	1	4	16	94	95,652%
Tomada de decisão	0	1	5	10	99	94,782%	0	2	3	21	89	95,652%
Orientação para resultados	0	1	6	19	89	93,913%	0	2	7	23	83	92,173%
Inteligência emocional	0	1	7	13	94	93,043%	0	1	5	16	93	94,782%
Inovação	0	2	8	25	80	91,304%	0	3	8	26	78	90,434%
Gestão de crises	0	1	6	15	93	93,913%	0	1	6	20	88	93,913%
Desenvolvimento de pessoas	0	3	4	20	88	93,913%	0	3	3	19	90	94,782%
Visão estratégica de futuro	1	2	4	19	89	93,913%	0	3	4	24	84	93,913%
Conhecimento legal e normativo	0	3	4	18	90	93,913%	0	2	3	22	88	95,652%
Senso de pertencimento	1	4	5	21	84	91,304%	0	1	6	23	85	93,913%
Aprendizagem contínua	0	4	6	16	89	91,304%	0	1	7	21	86	93,043%
Gestão de conflitos	0	1	4	23	87	95,652%	0	2	3	21	89	95,652%
Comunicação	0	2	7	16	90	92,173%	0	2	6	16	91	93,043%
Gestão de equipes	0	1	3	16	95	96,521%	0	1	4	15	95	95,652%
Planejamento	0	4	4	17	90	93,043%	1	1	5	19	89	93,913%

Fonte: Elaboração própria

A partir do Quadro 11, verificou-se um quantitativo maior de alunos com maior grau de concordância na necessidade e na clareza

para as competências de liderança, gestão de conflitos e gestão de equipes. Para tanto, foram consideradas as respostas correspondentes ao grau de concordância concordo totalmente e concordo parcialmente. Pôde-se concluir, portanto, que a competência gerencial de liderança seria uma das mais relevantes para o desempenho das atividades inerentes aos Oficiais Superiores da Polícia Militar do Distrito Federal, segundo a percepção dos alunos. Diante do resultado apresentado, entende-se que todas as competências apresentadas foram devidamente validadas.

No questionário ainda foi indagado aos alunos, como pergunta aberta, se teriam outras competências gerenciais que consideram necessária ao desempenho das atividades do oficial superior da PMDF. Como resultado 34 alunos informaram que não teriam outras sugestões e 81 alunos apresentaram sugestões, conforme Quadro 12 abaixo, o qual contém as sugestões dos alunos referente a 18 competências, com a especificação de quantos relataram algo sobre ela e exemplo de relato correspondente.

Quadro 12 – Consolidação das sugestões de competências gerenciais dos respondentes		
Competência sugerida	Quantidade de alunos	Exemplo de relato
Gestão de Conflitos	01	Gestão de conflitos
Gestão de Equipes	02	Saber delegar, distribuir tarefas/ Harmonia entre os pares.
Gestão de Processos	01	Conhecimento detalhado dos reais processos e fluxos que ocorrem dentro da unidade a que pertence a fim de praticar uma gestão clean (enxuta) e efetiva
Liderança	02	Aprender os diferentes modelos de gestão e liderança e saber aplicá-los de acordo com o que cada situação exige

Relações Institucionais	01	Desenvolver lobby com os tomadores de decisão a fim de encaminhar demandas relacionadas à atividade policial.
Gestão de pessoas	05	Gestão de competências/ Gestão orientada para pessoas
Gestão Financeira	02	Capacidade de captação e gestão de recursos financeiros
Governança	01	Governança em Políticas de Segurança Pública.
Comunicação	04	Comunicação social, em especial, relacionamento com mídias diversas.
Senso de pertencimento	01	Espírito de corpo
Gestão de Crises	02	Gerenciamento de crises
Ética e integridade	04	Ética e integridade/ Honestidade
Gestão de projetos	01	Gerenciar o projeto para compra de algo.
Aprendizagem	02	Conhecimento de jurisprudência da nossa Auditoria de Justiça Militar do TJDF
Gestão orçamentária	01	Capacidade de planejamento e execução orçamentária eficiente
Gestão Estratégica	01	Gestão estratégica
Senso crítico	01	Senso crítico
Tomada de decisão	01	Capacidade de coragem em corrigir.

Fonte: Elaboração própria

Destaca-se, pelo Quadro 12, que das 18 competências mencionadas pelos alunos, 08 constam como competências apresentadas no questionário para validação, tendo sido repetidas pelos alunos no momento de apresentarem outras competências que

entendem relevantes. Esse resulta reforça ainda mais a importância das competências sugeridas no questionário para validação. Ademais, algumas sugestões dos alunos deixaram de ser mencionadas no quadro acima por não serem entendidas como competências gerenciais em sua essência, como por exemplo, altruísmo e fé, pensar e outros. Numa análise do Quadro 12, percebe-se que a liderança, a gestão de pessoas, a gestão de equipes, a comunicação e a ética e integridade foram as competências mais mencionadas pelos alunos no campo de sugestões.

Ainda como questão aberta aplicada no questionário aos alunos, foi indagado se teriam mais sugestões de competências possíveis de serem desenvolvidas e/ou aprimoradas no âmbito do curso de aperfeiçoamento de oficiais. Dos 115 respondentes, 33 não apresentaram sugestões ou corroboraram com as competências apresentadas para validação, informando que as competências apresentadas são possíveis de desenvolvimento no curso, e os demais apresentaram comentários conforme Quadro 13 abaixo. Se torna importante mencionar ainda que essa questão apresentada também contribui para o alcance do objetivo específico 2, sendo sugestão para a revisão da matriz curricular do curso.

Quadro 13 – Consolidação de sugestões de competências possíveis de serem desenvolvidas e/ou aprimoradas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais		
Competências sugeridas	Respondentes	Exemplo de relato
Gestão de Equipes	03	Gerenciamento de equipes
Comunicação	08	Acredito que devem ser aprimoradas as competências de comunicação, desenvolvimento de pessoas, inovação.
Liderança	12	Todas, sendo que a parte de liderança, legislação, planejamento e gestão de crises/conflitos têm que ser o carro-chefe no preparo do futuro oficial superior.

Tomada de decisão	07	Tomada de decisão, inovação e visão estratégica do futuro.
Adaptabilidade	01	Adaptabilidade: capacidade de ajustar-se rapidamente às mudanças, especialmente em cenários imprevisíveis ou emergenciais.
Resiliência	02	Resiliência: habilidade de lidar com pressões, desafios e adversidades, mantendo o equilíbrio emocional e foco nas responsabilidades.
Pensamento Crítico	01	Pensamento crítico: capacidade de analisar situações de forma lógica e criteriosa, identificando soluções eficazes e inovadoras.
Sustentabilidade	01	Orientação para a sustentabilidade: atuar considerando os impactos ambientais e a responsabilidade com o uso de recursos.
Gestão de Processos	02	Gerenciamento de processos. Simplificação e/ou automação dos processos administrativos.
Gestão de Crises	08	Gerenciamento de crises
Planejamento	10	Planejamento. Planejamento e organização
Gestão de Pessoas	10	Gerenciamento de pessoas
Inteligência Emocional	05	Inteligência emocional
Gestão de Conflitos	06	gestão de conflitos
Conhecimento legal e normativo	05	Conhecimento legal e normativo

Gestão logística	02	Gestão de material
Ética e integridade	01	ética e integridade
Visão estratégica	01	Visão estratégica
Gestão orçamentária	04	Conhecimento sobre orçamento. Competência para gerenciamento orçamentário institucional
Orientação para resultados	04	Orientação para resultados e planejamento
Gestão Financeira e Contábil	01	Gestão contábil, finanças e orçamento - DLF e DSAP
Visão de futuro	05	Visão de futuro sobre a valorização da PMDF.
Inovação	04	Inovação
Senso de pertencimento	02	Senso de pertencimento
Aprendizagem contínua	01	Aprendizagem contínua
Gestão de saúde	01	Aprimorar quesitos relacionadas a área específica de trabalho como saúde, gestão e assuntos inerentes à saúde

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o quadro acima, os respondentes apresentaram como maiores sugestões de competências possíveis de serem desenvolvidas ou aprimoradas no curso de aperfeiçoamento de oficiais, a liderança, seguida da gestão de pessoas e do planejamento. Observou-se, ainda, a presença de sugestões de competências novas, não abordadas no questionário para validação ou sugeridas pelos alunos complementarmente, como a gestão de saúde, a ética e integridade e a sustentabilidade. Vale salientar que todas as competências gerenciais apresentadas para validação dos alunos no questionário aplicado foram objeto de sugestão desses como competência possível.

Além disso, como contribuição para o objetivo específico 2, no que tange à revisão da matriz curricular, verifica-se que a sugestão da gestão de saúde, gestão logística, gestão orçamentária e gestão de

saúde já constam na matriz curricular vigente do curso de aperfeiçoamento de oficiais. Já a liderança, o planejamento e a gestão de equipes, destacados nas sugestões dos alunos, podem ser competências a serem trabalhadas numa nova proposta de matriz curricular.

4.2 REVISÃO DOS OBJETIVOS INSTRUCIONAIS E MATRIZ CURRICULAR (OBJETIVO ESPECÍFICO 2)

Para o atingimento ao objetivo específico relacionado à revisão dos objetivos instrucionais e da matriz curricular para o curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF foi igualmente aplicada entrevista aos gestores da instituição. Como resultado, foi elaborado quadro consolidado, com vistas a apresentar uma consolidação, um resumo dos conteúdos das entrevistas realizadas. No Quadro 14, apresentou-se a identificação do entrevistado, um exemplo do relato verificado como objetivo instrucional e a definição do objetivo correspondente com base no relato do entrevistado.

Quadro 14 - Consolidação do resultado das entrevistas quanto aos objetivos instrucionais do curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF		
Entrevistado	Exemplo de Relato	Objetivos instrucionais
E1, E3, E6, E7, E8 e E9	É um curso para você adquirir as competências adequadas para exercer as funções de gestão da corporação importantes para a PM.	Saber exercer funções de gestão da PMDF
E2, E8	precisa saber é lidar com as questões operacionais.	Saber lidar com a gestão operacional da Unidade
E2, E5 e E8 e E11	ele tem que saber é a gestão nesse ponto, a gestão da parte de pessoal, quantos policiais a gente tem, qual o nível de fato que ele tem.	Saber sobre a gestão de pessoal
E3	Se você pegar os departamentos como referência, você vai ter	Conhecer os departamentos da PMDF

	que adquirir essas competências, então você tem que ter voltado para todos esses departamentos	
E4, E6 e E11	Além de bem formar o Oficial para o exercício de funções estratégicas, de oficial superior,	Formar para o exercício de funções estratégicas
E4	deve despertar no aluno o interesse pela gestão corporativa,	Despertar o interesse pela gestão corporativa
E4	deve fomentar no aluno a vontade de querer inovar e melhorar no cenário em que ele se encontra, deve permitir que exista um ambiente de debates e ideias novas para esses alunos.	Fomentar a inovação
E5	para desenvolverem a inteligência emocional	Desenvolver inteligência emocional
E5 e E11	e para lidarem com os grandes desafios que temos aqui no departamento, relacionado principalmente à gestão dos nossos recursos.	Saber lidar com desafios
E6 e E11	Aí vem a liderança também. O objetivo do curso é que eu te falei, é transformar ele.	Desenvolver o oficial para atuar como líder
E10 e E11	eu acho que o principal objetivo seria que o oficial fosse capacitado para tomar decisões no campo mais tático do que operacional.	Capacitar o aluno para a tomada de decisão
E10	Então ter matérias no sentido de aprimorar seu planejamento.	Aprimorar o planejamento operacional

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima procurou apresentar os relatos de todos os gestores entrevistados, no intuito de colher as impressões desses profissionais, como base nas experiências vivenciadas e no que cada um espera do curso, após o término, e após o retorno dos alunos a suas áreas de atuação. O destaque nos relatos verificados se deu na área de gestão, seja de pessoal, seja de recursos materiais, com foco na tomada de decisão e liderança.

Os objetivos instrucionais do curso de aperfeiçoamento de oficiais se encontram relacionados na Lei 12.086, de 06 de novembro de 2009, onde destaca em seu artigo 38, que o referido curso tem por finalidade o acesso ao posto de Major e Tenente-Coronel dos quadros QOPM, QOPMS e QOPMC, correspondentes, respectivamente, aos quadros de oficiais combatentes, de saúde e capelães da PMDF. Além disso, a Portaria PMDF nº 1109, de 31 de dezembro de 2019, apresenta em seus artigos 42, 43 e 45, os objetivos do curso de aperfeiçoamento de oficiais, considerado como curso sequencial de carreira para Oficiais, curso obrigatório, que visa atender ao interesse público de qualificação profissional para o exercício de funções inerentes ao policial militar, devidamente previstos na legislação correlata, necessários para o atendimento das atribuições previstas em lei e na Constituição Federal à PMDF (PMDF, 2019).

O artigo 45 da Portaria PMDF nº 1109/2019 assevera que o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais tem como objetivo a capacitação dos oficiais intermediários (Capitães) do quadro de Oficiais Combatentes (QOPM), de Saúde (QOPMS) e Capelães (QOPMC), para o exercício de cargos e funções inerentes ao Oficial Superior da PMDF (Major e Tenente-Coronel). A citada norma destaca ainda que o referido curso recebe a designação de Pós-Graduação em Ciências Policiais (PMDF, 2019). Aliado a isso, o curso de aperfeiçoamento de oficiais de 2024, em seu edital de abertura, destacou como objetivo do curso, a capacitação para o exercício de cargos e funções próprias de Oficial Superior da Corporação (APMB, 2024).

Vale destacar ainda como documento interno que norteia todo o planejamento do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais o Projeto Pedagógico do Curso – PPC, elaborado pela Seção de Ensino da Academia de Polícia Militar de Brasília – APMB e aprovado pelo Departamento de Educação e Cultura da PMDF. O citado documento é requisito para que o curso em questão seja aprovado como curso de pós-graduação pelo Ministério da Educação e prevê toda as

informações acerca do curso e do órgão responsável pela sua realização.

Nesse sentido, o PPC do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais prevê como objetivo geral do curso, a preparação de profissionais com a capacidade de desenvolver soluções em um contexto complexo e dinâmico de ação, num contexto peculiar de atuação da polícia ostensiva, em todos os níveis e projetos de policiamento e de ensino-aprendizagem, além de ter o objetivo de desenvolver habilidades e instigar atitudes que estejam de acordo com a preservação dos direitos humanos e o respeito à diversidade. Além disso, possui ainda objetivos gerais e específicos bem definidos, conforme Quadro 15 abaixo, retirado do citado Projeto Pedagógico.

Quadro 15 – Objetivos Gerais e Específicos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF.	
Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
1) Especializar o policial militar em pós-graduação lato sensu em Ciência Policial.	1) Permitir que o egresso possa posicionar-se de maneira crítica, ética, responsável e construtiva nas diferentes situações sociais, utilizando o diálogo como importante instrumento para mediar conflitos e tomar decisões.
2) Habilitar e capacitar os oficiais intermediários a ocuparem os postos de Major e Tenente-Coronel em seus respectivos quadros na Corporação, além de discutir questões organizacionais e da segurança pública sob um ponto de vista estratégico.	2) Promover a especialização de profissionais éticos e competentes, para atuarem na formulação e na implantação de ações de segurança pública, por meio da análise crítica do ambiente das organizações pertencentes ao setor público.
3) Possibilitar ao oficial policial militar o desenvolvimento de competências para tomada de decisões, com base na preservação dos Direitos Humanos e nos princípios da administração pública, em uma gestão voltada para a qualidade do serviço público.	3) Desenvolver a capacidade de gestão administrativa, qualificando o discente a identificar e solucionar problemas existentes e potenciais para contribuir com o desenvolvimento regional e o avanço do conhecimento das Ciências Policiais.
4) Incentivar docentes e discentes à investigação científica na área de Segurança Pública para o fortalecimento da pesquisa na Instituição.	4) Aperfeiçoar as habilidades dos Oficiais Intermediários no que tange à gestão, chefia e liderança em suas funções de comando.

<p>5) Contribuir com a democratização de conhecimentos e de ferramentas de gestão que favoreçam o desenvolvimento de habilidades e competências ligadas à capacidade de liderança, adaptação, negociação, planejamento, trabalho em equipe, inovação, comunicação, organização, inter-relação e otimização do gerenciamento de recursos em segurança pública.</p>	<p>5) Aperfeiçoar os conhecimentos relativos à gestão administrativa.</p>
<p>6) Estudar, analisar e aplicar metodologia de estratégias e utilização de diferentes sistemas de segurança pública de acordo com a realidade e necessidade do Distrito Federal.</p>	<p>6) Conhecer e valorizar a diversidade que caracteriza a sociedade brasileira, posicionando-se contra qualquer discriminação baseada em diferenças culturais, classe social, crença, gênero, orientação sexual, etnia e outras características individuais e sociais.</p>
<p>7) Gerar conhecimentos que possibilitem a compreensão das teorias e abordagens sócio psicológicas, técnicas e estratégias relacionadas às áreas de atuação.</p>	<p>7) Atualizar os discentes quanto aos conhecimentos técnicos e procedimentais, inclusive os relativos ao uso da força, e aos equipamentos e armas necessárias ao desempenho da atividade de segurança pública, utilizando-os de acordo com os preceitos legais e jurisprudenciais.</p>
<p>8) Capacitar o policial militar para o planejamento e gestão, principalmente no que se refere ao domínio de estratégias que propiciarão um aumento no fator de garantia da segurança pública.</p>	<p>8) Estudar, analisar e aplicar metodologia de estratégias e utilização de diferentes sistemas de segurança pública de acordo com a realidade e necessidade do Distrito Federal.</p>

Fonte: Projeto Pedagógico de Curso – Documento interno – Processo SEI/GDF

Numa análise prévia do quadro acima, verifica-se que, embora os objetivos apresentados tenham contemplado áreas de concentração extremamente relevantes e abrangentes, a temática do planejamento estratégico e tático, bem como o desenvolvimento de pessoas e a liderança não foram contemplados de forma efetiva nos objetivos apresentados. Além disso, a utilização de técnicas de aprendizagem inovadoras e diferenciadas para a transmissão de conteúdo, de forma que o aluno possa melhor conduzir seu aprendizado de forma individualizada e com estratégias diversas das aulas expositivas poderia ser uma temática a ser abordada nos citados objetivos.

Já a Instrução Normativa do Departamento de Educação e Cultura da PMDF nº 72, de 08 de agosto de 2023, prevê para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, a sua matriz curricular, com um quantitativo de 18 componentes curriculares, divididos em 08 áreas de estudo, conforme Quadro 16 abaixo. Seus conteúdos são voltados para a prática policial, com foco na gestão intermediária e tática da Polícia Militar, tendo apenas uma matéria voltada ao desenvolvimento de pessoas.

Quadro 16 – Matriz curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais		
Área De Estudo	Componente Curricular	Carga Horária
Administração Policial Militar	Sistema, Organização e Métodos	30 h/a
	Gestão de Projetos	30 h/a
	Gestão de Pessoas	30 h/a
	Geopolítica e Segurança Pública	30 h/a
	Gestão Correicional	15 h/a
	Comunicação Institucional	15 h/a
	Gestão de Ensino	15 h/a
	Inteligência	15 h/a
	Autoeficácia em Saúde	15 h/a
Direito	Atualização em Tópicos Jurídicos	30 h/a
Logística E Finanças	Aquisições Institucionais	30 h/a
Prática Policial	Tiro e Sobrevivência Policial	30 h/a
	Intervenção Policial Militar em Ocorrências de Violência Doméstica (IPMOVID)	30 h/a
Polícia Ostensiva	Operações Policiais	30 h/a

Saúde	Introdução à Gestão em Saúde	45 h/a
	Qualidade e Inovação em Saúde	15 h/a
Capelania	Gestão Estratégica do Serviço de Assistência Religiosa	30 h/a
	Projeto Pastoral	30 h/a

Fonte: Adaptado de PMDF (2023).

Quanto ao desenvolvimento de competências gerenciais, percebe-se, pela análise do quadro acima, que há alguns conteúdos voltados para a gestão pública, como gestão de projetos, gestão de pessoas, gestão correicional, gestão de ensino e gestão em saúde, o que demonstra a preocupação em introduzir aspectos gerenciais no aprendizado dos alunos. Numa análise dos resultados das entrevistas e do questionário realizado na presente pesquisa, verifica-se muitas sugestões na área de gestão pública, liderança e planejamento, sendo, assim, relevante a inclusão de temas na matriz curricular voltados para essa área.

Com isso, percebe-se que o foco na governança, no comando e no planejamento deve ser um aspecto a ser considerado nas abordagens a serem desenvolvidas no curso. Com isso, como sugestão de objetivo instrucional para o curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF seria o preparo dos Oficiais para o exercício da gestão, comandamento e planejamento a nível tático, com foco na governança pública e no desenvolvimento de competências gerenciais de liderança e desenvolvimento de pessoas. Já como proposta de conteúdo a ser inserido na matriz curricular, sugere-se a matéria Comando, Chefia e Liderança, Visitas Técnicas e Atividades Práticas de Gestão, além de um conteúdo voltado para o planejamento tático e estratégico em nível operacional e administrativo, temas bastante mencionados nas entrevistas realizadas com os gestores da instituição e no questionário aplicado aos alunos do curso.

Nesse sentido propõe-se, para atendimento do objetivo específico da revisão dos objetivos instrucionais do curso e da matriz curricular, a inclusão das sugestões conforme Quadro 17 abaixo.

Quadro 17 – Proposta de objetivos instrucionais e conteúdos para matriz curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF

Proposta Objetivo Geral	Proposta de Objetivo Específico	Proposta de Conteúdo para matriz curricular
Preparar o aluno para o exercício da chefia e liderança, com foco no desenvolvimento de pessoas, na gestão de equipes e na resolução de conflitos, permitindo que a sala de aula seja um grande fórum de discussão para os grandes desafios operacionais e administrativos da PMDF, gerando interação, experimentação e proposição de soluções e sugestões para uma Polícia Militar melhor e mais eficiente	Conscientizar o aluno para o nível de gestão em que ele irá ingressar ao final do curso e após se tornar Oficial Superior da PMDF	Planejamento estratégico, tático operacional e administrativo (Conceitos de planejamento, estratégias de planejamento, conceito de planejamento tático, níveis de planejamento da instituição, reflexões e propostas de melhorias do planejamento operacional e administrativo)
	Trazer reflexões sobre a carreira do Oficial Policial Militar e fomentar propostas de melhorias nas diferentes áreas de atuação da PMDF	
	Trabalhar questões práticas voltadas para o comando, chefia e liderança em nível operacional e tático da PMDF, com dinâmicas de trabalho em equipe e resolução de conflitos	Comando, Chefia e Liderança (Conceitos, estilos, estudos de caso, características dos comandantes, chefes e líderes, resultados, gestão de equipes, desenvolvimento de pessoas e resolução de conflitos)
	Fomentar a experimentação, o estudo de caso, os debates e as discussões em grupo, com foco na troca de experiências e nos testemunhos de grandes líderes, na busca de exemplos de sucesso que possam basilar decisões e projetos futuros	Visitas técnicas e atividades práticas de gestão operacional e administrativa (planejar visitas externas aos alunos, palestrantes com temas de gestão relevantes, e atividades práticas voltadas para a gestão e liderança)

Fonte: Elaboração própria

Destaca-se que a proposta de conteúdo para a matriz curricular apresentada no Quadro acima poderia ser incluída em uma matéria já existente, como componente da ementa, ou como nova matéria, com

carga horária mínima de 10 a 15 horas/aula, de forma presencial. Aliado a isso, poderiam ser trabalhados temas em conteúdo EAD, para acesso remoto do aluno, com atividades práticas em sala de aula. Por fim, como proposta adicional, sugere-se a aplicação de trilhas de aprendizagem num momento inicial do curso para já introduzir uma temática específica que poderá ser trabalhada de forma mais aprofundada ao longo do curso, sugerindo-se de forma mais imediata uma trilha de aprendizagem voltada para o desenvolvimento e/ou aprimoramento da competência gerencial de liderança.

4.3 DEFINIÇÃO DE CONTEÚDOS PARA TRILHA DE APRENDIZAGEM A SER UTILIZADA NO CURSO (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

Para o atingimento ao objetivo específico relacionado à definição de conteúdos, requisitos e padrões sequenciais para trilha de aprendizagem a ser utilizada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF foi também, inicialmente, aplicada entrevista aos gestores da instituição. Como resultado, foi elaborado Quadro 18, com vistas a apresentar uma consolidação, um resumo dos conteúdos das entrevistas realizadas. No Quadro 18, apresentou-se a identificação do entrevistado, um exemplo do relato verificado como estratégia de aprendizado e a estratégia relacionada ao relato apresentado pelo gestor entrevistado.

Quadro 18 – Consolidação do resultado das entrevistas quanto às estratégias de aprendizagem sugeridas

Entrevistados	Exemplo de Relato	Estratégia de aprendizagem
E1, E3, E9 e E11	eu entendo que uma estratégia muito importante seria oportunizar eles uma espécie de estágio	Estágio
E2	Eu entendo que seriam necessários alguns laboratórios... Você pode colocar ele em condições em que ele vai poder	Laboratórios

	provar o conhecimento que ele tem em situações hipotéticas	
E3, E6, E8 e E10	Eu colocaria como exemplo seminários, estágios. E apresentação de vídeos de instrutores civis reconhecidos	Seminários
E3	Eu colocaria como exemplo seminários, estágios. E apresentação de vídeos de instrutores civis reconhecidos	Vídeo-aulas
E4	Eu acho que a atividade prática é muito importante. Resolver problemas. Colher os problemas atuais, que estão iminentes na Corporação e discuti-los em sala.	Resolução de problemas em sala
E4 e E8	Estudos de caso para a melhoria dos processos e inovar também.	Estudos de caso
E5, E6 e E11	Visitas técnicas são extremamente importantes.	Visitas técnicas
E6, E8 e E10	palestras,	Palestra
E7	Vídeos	Vídeos
E7	textos para discussão,	Discussão de textos em sala
E7 e E11	Debates	Debates

Fonte: Elaboração própria

Numa análise das sugestões apresentadas pelos gestores, as quais foram utilizadas como base para a elaboração das perguntas do questionário aplicado aos alunos do curso, verificou-se que foram sugeridas várias estratégias de aprendizagem, sendo as mais mencionadas os seminários, as palestras e os estágios. As estratégias sugeridas pelos gestores entrevistados foram utilizadas para complementar a lista de estratégias de aprendizagem previamente

identificada na literatura, as quais foram posteriormente avaliadas pelos alunos dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais do ano de 2023 e 2024 ao responder o questionário.

Assim, como objeto de contribuição para as soluções a serem sugeridas, foi aplicado ainda um questionário aos alunos dos cursos de 2023 e 2024, com vistas à identificação de estratégias de aprendizagem possíveis e eficazes a serem consideradas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF. Nesse sentido, o Quadro 19 abaixo apresenta uma consolidação dos resultados do referido questionário, com a apresentação do grau de importância, necessidade e possibilidade do uso de estratégias alternativas de aprendizagem no aperfeiçoamento contínuo dos Oficiais Superiores da Corporação.

Quadro 19 – Uso de estratégias alternativas de aprendizagem no aperfeiçoamento contínuo dos Oficiais Superiores da Corporação.						
Itens avaliados	1	2	3	4	5	Grau de concordância favorável (4+5)
Considero importante o uso de estratégias alternativas de aprendizagem no aperfeiçoamento contínuo dos Oficiais Superiores da Corporação.	0	2	5	9	92	87,826%
Considero necessário o uso de estratégias alternativas de aprendizagem no aperfeiçoamento contínuo dos Oficiais Superiores da Corporação.	0	2	7	8	85	89,565%
Considero possível o uso de estratégias alternativas de aprendizagem no aperfeiçoamento contínuo dos Oficiais Superiores da Corporação.	0	3	4	12	83	82,608%

Fonte: Elaboração própria.

O quadro acima demonstra que mais de 82% dos alunos respondentes considera importante, necessário e possível o uso de estratégias alternativas de aprendizagem para contribuir com o aperfeiçoamento dos Oficiais da PMDF, cabendo destacar que nenhum dos respondentes discorda totalmente da referida abordagem, demonstrando que a proposta se vê como aceitável, importante, necessária e possível de ser implementada nos cursos de

aperfeiçoamento de oficiais da PMDF. Outrossim, vale destacar que no questionário aplicado aos alunos foi perguntado quanto às sugestões de estratégias de aprendizagem que podem ser utilizadas no curso, tendo sido obtido como resposta as sugestões conforme consta no Quadro 20 abaixo, o qual foi estrutura em estratégia sugerida, frequência absoluta verificada (quantidade de alunos respondentes) e frequência relativa (percentual de alunos).

Quadro 20 – Consolidação das sugestões de estratégias de aprendizagem dos alunos respondentes		
Estratégia	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Visitas técnicas	88	76,5%
Estudos de caso	85	73,9%
Resolução de problemas	73	63,5%
Palestra	67	58,3%
Debates	57	49,6%
Seminários	55	47,8%
Workshops	54	47%
Reuniões de trocas de experiência	51	44,3%
Estágios	47	40,9%
Laboratórios	46	40%
Leitura de casos aplicados	44	38,3%
Dinâmicas de grupo	42	36,5%
Fórum de discussão	39	33,9%
Video-aulas	34	29,6%
Filmes	26	22,6%
Leitura de textos teóricos	26	22,6%
Jogos	20	17,4%
Leitura de livros	19	16,5%
Viagem de estudos	1	0,9%

Problema based learning	1	0,9%
Cada aluno faz uma apresentação do seu local de trabalho	1	0,9%
Cursos voltados para a gestão em saúde fora da Corporação, em instituição de notável excelência na área	1	0,9%
Simulações, estágio (sombra), cronograma de aula de pós graduações (2x por semana ao longo do ano)	1	0,9%
Ter sistemas efetivo de controle, fiscalização e gerenciamento do serviço policial militar em suas nuances	1	0,9%

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima foi elaborado com a ordem das estratégias de acordo com a quantidade de sugestões, tendo como mais sugeridas as visitas técnicas, os estudos de caso, a resolução de problemas e as palestras como melhores estratégias de aprendizagem. Destaca-se que as 5 últimas estratégias apresentadas no Quadro 20 foram sugestões dos alunos e não constavam do rol de sugestões para escolha dos alunos. Numa análise das sugestões apresentadas pelos gestores entrevistados na presente pesquisa, conforme consta da consolidação disposta no Quadro 20, percebe-se uma consonância quanto às estratégias das palestras e seminários, mencionados pelos dois públicos-alvo (gestores e alunos) com maior frequência, demonstrando que as estratégias práticas e dinâmicas de aprendizagem são as mais sugeridas pelos alunos. Aliado a isso, o resultado apresentado pode ser objeto de reflexão pelos docentes do curso, no sentido de analisarem as estratégias que estão utilizando para o ensino e a aprendizagem e o que pode ser aprimorado para a maior eficiência na transmissão do conhecimento.

Diante do que foi constatado nos instrumentos de coleta acima descritos, bem como diante da revisão bibliográfica e documental apresentada na presente pesquisa, sugere-se uma trilha de

aprendizagem voltada para o desenvolvimento da competência gerencial de liderança no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Tal escolha se deu por ser essa a competência com maior frequência de sugestão pelos gestores entrevistados e pelos alunos respondentes do questionário. Além de ter sido a competência gerencial mais sugerida como competência possível de ser desenvolvida ou aprimorada no curso de aperfeiçoamento de oficiais, com 12 alunos respondentes. Ainda para a elaboração da sugestão de trilha de aprendizagem a ser aplicada aos alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, foram utilizadas as sugestões dos docentes conforme Apêndice 4 da presente pesquisa.

No formulário constante do Apêndice 4 foram apresentados um total de 15 estratégias de aprendizagem, dentre elas, livros, filmes, podcasts e cursos em EAD, com a estratégia sugerida, seu conteúdo, a duração, onde encontrar e a justificativa apresentada pelo docente que sugeriu o conteúdo, sendo todos os conteúdos voltados para o desenvolvimento e/ou aprimoramento da competência gerencial da liderança. Os conteúdos sugeridos constam como de livre acesso e ainda com a necessidade de aquisição por parte do aluno ou da instituição. Das 15 estratégias sugeridas, 08 são livros, 02 são filmes, 02 são cursos à distância, dentre outros.

A trilha proposta na presente pesquisa é composta por 3 trilhos, sendo um básico, com vistas a introduzir a temática da liderança com conceitos e caracterização, um outro trilha intermediário, com modelos e exemplos de perfis de liderança e gerenciamento de pessoas nas instituições e um trilha avançado, com a temática do desenvolvimento de lideranças com foco na proatividade e inovação. Nas estratégias a serem sugeridas, embora algumas sugestões não tenham sido sugeridas como prioritárias nas entrevistas e questionário aplicados e discutidos na presente pesquisa, optou-se por estratégias que possam ser utilizadas pelo aluno de forma livre, dentro do conceito de trilha de aprendizagem, que nada mais é que caminhos alternativos e flexíveis a serem trilhados pelo aluno na busca do ensino e aprendizagem. Pressupõe livre escolha e deve permitir que o usuário interessado possa acessar o conteúdo de forma livre e individual (Freitas; Brandão, 2005). Além disso, foram coletadas sugestões apresentadas no Apêndice 4 pelos docentes, de forma mais recorrente, e ainda com base no que a literatura apresenta como modelo de trilha de aprendizagem, com maior frequência de livros e filmes, como estratégias.

Nesse contexto foram utilizadas estratégias de aprendizagem sugeridas que possam ser acessadas de forma livre, individual e com acesso disponível pelo aluno, por meio de plataforma em EAD específica do órgão de educação da PMDF, qual seja, o Departamento de Educação e Cultura. Para tanto o Quadro 21 abaixo apresenta a sugestão de trilha com os trilhos básico, intermediário e avançado, com sugestões de estratégias, tempo de duração, local de acesso ao conteúdo e recursos necessários para disponibilização.

Quadro 21 – Sugestão de Trilha de Aprendizagem de Liderança para os alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF

Trilho	Estratégia	Duração	Acesso	Recursos
Básico	Curso EAD – Liderança e Gestão de Equipes	30h/a	Plataforma EGOV https://www.escolavirtual.gov.br/curso/373	- Computador ou TV com acesso à internet; - Ambiente adequado.
	Filme Coach Carter - Treino para a vida	2h 16 min	Prime vídeo - Apple TV - Youtube (https://www.youtube.com/watch?v=xo4aawhvVic)	- Orçamento próprio; - Computador ou TV com acesso à internet; - Ambiente adequado.
	Cenas do filme: Fomos Heróis – Mel Gibson (2002)	10 min 18 seg	https://www.youtube.com/watch?v=WNbLEBdTJfc	- Computador ou TV com acesso à internet; - Ambiente adequado.
Intermediário	Palestra com profissional especialista na área de gestão de pessoas e liderança e gestão de equipes	1h	Gravada em plataforma EAD específica e disponibilizada aos alunos ou adquirida por empresa especializada https://www.motiveacaopalestras.com.br/palestrantes/	- Orçamento próprio; - Contratação de profissional palestrante; - Plataforma em EAD para disponibilidade do conteúdo; - Computador ou TV com acesso à internet; - Ambiente adequado.
	Livro - O monge e o executivo - Hunter, J.C. (2004)	A definir	A ser adquirido e disponibilizado na Biblioteca virtual do Departamento de Educação e Cultura da PMDF aos alunos	- Orçamento próprio; - Aquisição do livro em formato digital e disponibilização na Biblioteca virtual aos alunos; - Computador com acesso à internet; - Ambiente adequado.

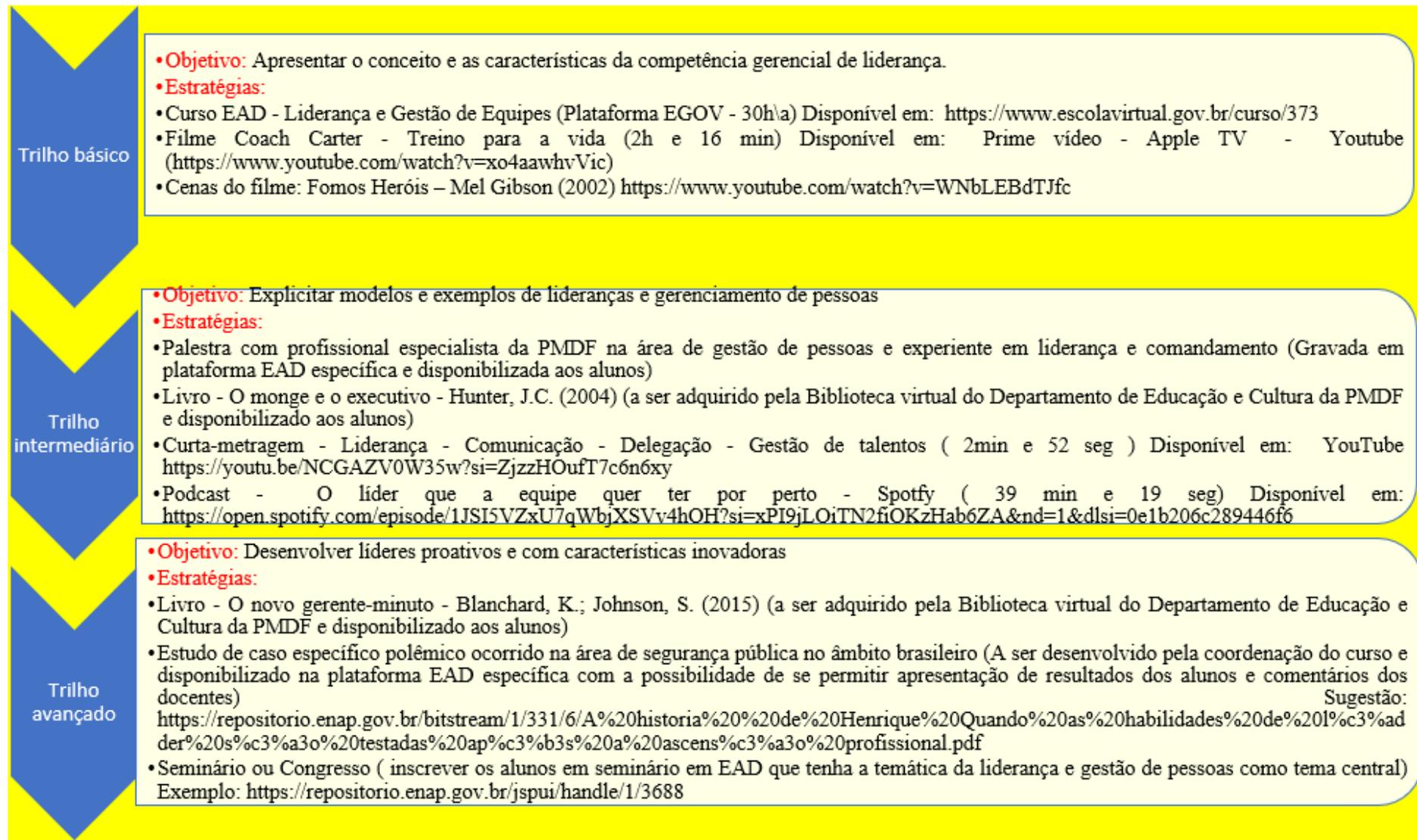
	Curta-metragem – Liderança Comunicação – Delegação Gestão de talentos	2min 52 seg	YouTube https://youtu.be/NCGAZV0W35w?si=ZjzzHOufT7c6n6xy	- Computador ou TV com acesso à internet; - Ambiente adequado.
	Podcast - O líder que a equipe quer ter por perto	39 min 19 seg	Spotfy https://open.spotify.com/episode/1JSI5VZxU7qWbjXSVv4hOH?si=xPI9jLOiTN2fiOKzHab6ZA&nd=1&dlsi=0e1b206c289446f6	- Computador ou TV com acesso à internet; - Ambiente adequado.
Avançado	Livro - O novo gerente- minuto - Blanchard, K.; Johnson, S. (2015)	A definir	A ser adquirido pela Biblioteca virtual do Departamento de Educação e Cultura da PMDF e disponibilizado aos alunos	- Orçamento próprio; - Aquisição do livro em formato digital e disponibilização na Biblioteca virtual aos alunos; - Computador com acesso à internet; - Ambiente adequado.
	Estudo de caso específico polêmico ocorrido na área de segurança pública no âmbito brasileiro	A definir	(A ser desenvolvido pela coordenação do curso e disponibilizado na plataforma EAD específica com a possibilidade de se permitir apresentação de resultados dos alunos e comentários dos docentes) Sugestão: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/331/6/A%20historia%20de%20Henrique%20Quando%20as%20habilidades%20de%20I%3%adder%20s%3%a3o%20testadas%20ap%3%b3s%20a%20ascens%3%a3o%20profissional.pdf	- Orçamento próprio; - Profissional desenvolvedor; - Plataforma em EAD para disponibilidade do conteúdo; - Computador ou TV com acesso à internet; - Ambiente adequado.

	Seminário ou Congresso	8h	(Inscrever os alunos em seminário em EAD que tenha a temática da liderança e gestão de pessoas como tema central)	<ul style="list-style-type: none"> - Orçamento próprio; - Contratação de empresa organizadora do seminário/congresso ou palestrantes; - Plataforma em EAD para disponibilidade do conteúdo; - Computador ou TV com acesso à internet; - Ambiente adequado.
--	------------------------	----	---	---

Fonte: Elaboração própria

A proposta de trilha de aprendizagem apresentada no Quadro acima pressupõe um apoio institucional para sua implementação, tanto dos docentes do curso como da própria PMDF, no sentido de permitir que o aluno possa ter disponibilidade para acesso à plataforma onde o conteúdo deverá ser disponibilizado, bem como para que ele tenha um prazo para finalização do acesso e posterior recebimento de certificação, com vistas a complementar os conteúdos obrigatórios exigidos. Para tanto, caberá à seção de ensino da Academia de Polícia Militar de Brasília, órgão responsável pelo planejamento e execução do curso, a disponibilização da trilha na plataforma, bem como o controle de acessos pelos alunos, a conclusão dos trabalhos e a certificação após a aprovação. Para melhor visualização da proposta de trilha, sugere-se ainda a Figura 6 abaixo, com um esquema da trilha proposta.

Figura 6 – Esquema de trilha de aprendizagem para desenvolvimento da competência gerencial de liderança





5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, a pesquisa realizada teve como objetivo geral a proposição de trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências gerenciais em curso sequencial de carreira dos Oficiais da Polícia Militar do Distrito Federal, visando a melhoria da gestão de pessoas por competência na instituição. Nesse contexto, buscou-se apresentar a realidade da instituição e explicar acerca dos cursos sequenciais de carreira existentes na PMDF, como cursos obrigatórios da carreira de Oficiais.

Tal objetivo se deu por atendido com a proposta de trilha de aprendizagem, com 3 níveis de aprofundamento, com objetivos específicos em cada nível e algumas estratégias obrigatórias em cada um dos níveis apresentados, visando o desenvolvimento da competência gerencial de liderança, identificada como relevante e necessária de ser aprimorada no curso, conforme Quadro 21 e Figura 06 constantes da presente pesquisa. O atendimento desse objetivo traz contribuições para o ensino-aprendizagem da PMDF, a medida em que permite que o aluno possa desenvolver ou aprimorar a competência de liderança, competência essa entendida como necessária para o desenvolvimento das atribuições inerentes ao Oficialato Superior da instituição.

O uso de trilhas de aprendizagem tem sido visto por vários autores como uma estratégia eficaz para o desenvolvimento de competências e para a melhoria da qualidade do serviço prestado pelo servidor em sua área de atuação. São, em sua essência, mecanismos eficazes de capacitação e aperfeiçoamento da força de trabalho no serviço público e, em particular, nas Polícias Militares, podendo permitir que o policial militar que, em grande parte da carreira, necessita de novos conhecimentos e novas estratégias para a melhor absorção de conteúdos, possa desenvolver competências capazes de fazer frente aos desafios da carreira Carvalho (2018).

Nesse contexto, com o desenvolvimento dos objetivos específicos da presente pesquisa, quais sejam, a definição das competências gerenciais a serem desenvolvidas no curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF (objetivo específico 1), a revisão dos objetivos instrucionais e da matriz curricular para o curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF (objetivo

específico 2) e, por fim, a definição dos conteúdos, requisitos e padrões sequenciais para a trilha de aprendizagem a ser utilizada nos cursos de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF (objetivo específico 3), chegou-se ao objetivo geral proposto, que foi a definição da trilha de aprendizagem de liderança apresentada.

O alcance do objetivo específico 1 se deu com o levantamento feito na literatura e nos documentos referentes às indicações de competências gerenciais aplicáveis ao setor público, aos profissionais da segurança pública e, em particular, aos policiais militares, com sugestões dos gestores da PMDF coletadas nas entrevistas e indicação de 15 competências gerenciais submetidas à validação pelos alunos dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais do ano de 2023 e 2024. Já o alcance do objetivo específico 2 se baseou também no levantamento bibliográfico e documental realizado acerca da temática, bem como nas entrevistas realizadas junto aos gestores da PMDF e por meio do questionário aplicado aos alunos, com a indicação de um objetivo geral e alguns objetivos específicos para o curso, além de conteúdos para composição da matriz curricular.

Por fim, para a obtenção do objetivo específico 3, além do levantamento bibliográfico, com pesquisa em literatura que trata da temática das trilhas de aprendizagem no setor público, foi realizada coleta de sugestões de conteúdos junto aos docentes do curso. Ao final, apresentou-se uma proposta de trilha de aprendizagem para desenvolvimento da competência gerencial de liderança, com estratégias específicas e níveis de aprofundamento dessa competência, para que o aluno possa escolher a melhor estratégia e poder aprimorar ou desenvolver tal competência em seu âmbito de atuação profissional.

O desenvolvimento de competências gerenciais permite que o gestor possa adquirir habilidades que venham a facilitar e contribuir para a melhor gestão da instituição. A escolha da liderança como competência a ser desenvolvida, além de ter sido baseada na pesquisa feita com o público-alvo identificado (gestores, alunos e docentes), tem por escopo a importância dessa competência para qualquer instituição, seja ela pública ou privada. Tidd e Bessant (2015) destacam que os líderes de uma instituição possuem papel de suma importância para sua melhor performance, sendo que o desenvolvimento de habilidades cognitivas e técnicas desses líderes, bem como o investimento na formação de lideranças contribui sobremaneira para o desempenho de qualquer instituição. Além disso, a definição de uma única competência a ser desenvolvida por meio de trilhas no presente

estudo se deu por conta da necessidade de se buscar conteúdos diversos para a composição da trilha, com a coleta de sugestões dos docentes e dos alunos do curso, o que demandou tempo e esforço que não seria viável durante o prazo da pesquisa se fossem escolhidas outras competências a serem desenvolvidas em trilhas de aprendizagem. E ainda, a escolha de apenas uma competência pode ser justificada pela necessidade de primeiramente testar o uso desta trilha na instituição, avaliar a aceitação e resultados. Com base nesta experiência poderá ser avaliada a viabilidade do desenvolvimento de trilhas de aprendizagem para outras competências.

Como contribuição da presente pesquisa para a comunidade acadêmica destaca-se o estabelecimento das principais competências gerenciais identificadas por autores que tratam da temática, com definições apresentadas por esses autores, numa consolidação de dados mais relevantes. Além disso, a temática do mapeamento de competências e sua importância foi um dos pontos de relevância apresentados na presente pesquisa, com enfoque no público-alvo específico voltado para a área da segurança pública.

Já no que se refere à instituição avaliada, qual seja, a Polícia Militar do Distrito Federal, procurou-se apresentar como contribuição a análise da temática da definição de competências gerenciais necessárias ao Oficial Superior da instituição (Major, Tenente-Coronel e Coronel), bem como explicitar como os cursos sequenciais de carreira, particularmente, o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, pode contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento dessas competências. Para tanto, embora existam estratégias eficazes de aprendizagem no referido curso, com análises de eficiência e eficácia da qualidade desse curso vista como positiva, foram identificadas e apresentadas novas estratégias que poderiam melhorar o ensino-aprendizagem de competências gerenciais, com foco maior na competência de liderança.

A definição de competências gerenciais para os Oficiais Superiores da PMDF e sua indicação para aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento nos cursos sequenciais da carreira policial militar se mostra como relevante ao passo em que permite uma evolução e uma melhoria no desempenho das atividades desse Oficiais, os quais são vistos como os gestores e líderes da instituição. Nesse contexto, a revisão da matriz curricular do curso e de seus objetivos instrucionais contribuirá sobremaneira para a consecução desses objetivos, com a proposta de estratégias inovadoras de aprendizagem, como as apresentadas na presente pesquisa, levando-se em consideração a

atividade finalística desempenhada pelos profissionais da PMDF, as quais envolve inúmeras competências específicas e complexas e traz consigo uma rotina de trabalho por vezes difícil de ser conciliada com a necessidade do aperfeiçoamento e reciclagem constante do aprendizado, seja para rever o que foi ensinado, seja para aprender novas técnicas e novos regramentos legais e normativos inerentes à prática policial, conforme destaca Guerra e D'anjour (2023) e Nascimento; Souza; e Adaid-Castro (2020).

Outrossim, recomenda-se que o uso de trilhas de aprendizagem no curso de aperfeiçoamento de oficiais e também nos demais cursos sequenciais de carreira dos Oficiais seja melhor explorado e utilizado, para permitir que o aprendizado seja mais dinâmico e democrático, com uma flexibilidade maior na escolha de como se poderia aprender, diante do universo dinâmico e transformador em que a sociedade atual se encontra e, ainda, o público específico, que são os policiais militares, que possuem a missão constitucional de assegurar a ordem pública e a incolumidade das pessoas. Além disso, se torna relevante seu uso em outros cursos da carreira de Oficiais e Praças da PMDF, como os cursos sequenciais de carreira de Praças (Curso de Aperfeiçoamento de Praças – CAP e Curso de Altos Estudos de Praças – CAEP), bem como o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem visando o aprimoramento de outras competências relevantes para a carreira policial militar.

Recomenda-se ainda que o uso da trilha de aprendizagem sugerida possa preceder de uma testagem no próximo curso de aperfeiçoamento de oficiais, para o desenvolvimento e aprimoramento da competência de liderança. Posteriormente, caso sua implementação seja avaliada de forma positiva pelos alunos, docente e gestores, possa se estender para outros cursos e também para outras competências a serem desenvolvidas.

Destaca-se que a presente pesquisa teve como limitação que trouxe obstáculos na apresentação dos resultados a dificuldade na adesão do público-alvo respondente das entrevistas e do questionário, bem como do formulário aplicado aos docentes. Além disso, a ausência de referencial teórico que trate da temática das trilhas de aprendizagem e mapeamento de competências na área da segurança pública e das polícias militares foi outro obstáculo a ser vencido no alcance dos resultados pretendidos na presente pesquisa, a qual por conta dessa carência, se torna um avanço considerável no estudo da temática do uso de trilhas de aprendizagem no contexto educacional da segurança pública.

Grande parte do referencial utilizado baseou-se em pesquisas institucionais da Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP/MJ, com um mapeamento de competências gerais feito pelo citado órgão, envolvendo as policiais militares de todo o Brasil, além de alguns artigos científicos com aspectos gerais do mapeamento de competências de polícias militares de alguns estados, como Distrito Federal, Rio Grande do Norte e Paraná. Aliado a isso, a temática das trilhas de aprendizagem visando o desenvolvimento de competências ainda é uma área pouco explorada no campo acadêmico, com uma base teórica e empírica carente de experimentação.

Por fim, sugere-se como continuidade da abordagem constante na presente pesquisa, a testagem da trilha de aprendizagem apresentada, com investimentos na área educacional da Polícia Militar do Distrito Federal, com vistas ao desenvolvimento e aprimoramento de competências gerenciais para os líderes da instituição, sugerindo que a trilha seja publicada na plataforma EAD do Departamento de Educação e Cultura da PMDF, juntamente com os demais conteúdos e matérias do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Além disso, sugere-se a possibilidade futura de aplicação de trilhas para outras competências gerenciais identificadas como necessárias, importantes e possíveis de serem desenvolvidas nos cursos sequenciais da carreira dos Oficiais da Polícia Militar do DF.

Para a testagem da trilha apresentada ainda se sugere que a seção de ensino da Academia de Polícia Militar de Brasília possa monitorar os acessos e aplicar avaliações para verificar o aprendizado, com a devida certificação após a conclusão com aprovação das etapas da trilha de aprendizagem. A utilização da trilha sugerida poderia se dar por meio de disponibilização por meio de plataforma própria do Departamento de Educação e Cultura, na modalidade *moodle*, com a possibilidade de inclusão no sistema informatizado de gestão acadêmica (sistema *menthor*) já existente. Após a testagem, sugere-se sua aplicação em cursos subsequentes para uma avaliação comparativa de eficiência e proposta de melhorias.

Ademais, diante dos objetivos específicos desenvolvidos na presente pesquisa, sugere-se uma revisão na matriz curricular do curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF, com base na proposta apresentada bem como diante das sugestões apresentadas pelos alunos dos cursos de 2023 e 2024, identificados no questionário aplicado com as sugestões dispostas acima. Os objetivos instrucionais do curso também carecem de

complementação regulamentar, de acordo com a proposta apresentada, cabendo, ainda, como sugestão de complementaridade da presente pesquisa a validação dos objetivos propostos junto aos docentes do curso, bem como junto aos gestores da instituição. Sugere-se que, após a aplicação da trilha sugerida seja realizada nova pesquisa com vistas à verificação do alcance da melhoria no desenvolvimento da competência de liderança dos Oficiais Superiores da PMDF, com a aplicação de mecanismos capazes de mensurar essa melhoria.

Por fim, recomenda-se a continuidade de estudos com estatísticas inferenciais visando constatar aspectos diferenciais entre grupos e subgrupos analisados, no que se refere à necessidade de aprimoramento e desenvolvimento de competências no âmbito dos cursos de carreira de Oficiais e Praças da PMDF. Tal sugestão se torna relevante tendo em vista as influências específicas a serem constatadas diante de características da amostra que possam interferir nos resultados alcançados.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. J.; DRÉ, L. J. F. A. **Estado da Arte da Gestão de Pessoas: Análises de Estudos dos Setores Públicos e Privados**. 40 f. Monografia (Curso de Formação de Oficiais Policiais-Militares) – Escola de Oficiais, Academia Policial-Militar do Guatupê, Escola Superior de Segurança Pública, São José dos Pinhais, 2013.

BARBOSA, R. L. **A Gestão de Pessoas por Competência no Exército Brasileiro**. 2019. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/7483/1/CGAEM_2020_TC_Ricardo%20Lu%C3%ADs.pdf

BENEDICTO, S. C.; BENEDICTO, G. C.; STIEG, C.CM.; ANDRADE, G. H. N. Metodologia Qualitativa e Quantitativa nos Estudos em Administração e Organizações: lições da história da Ciência. **Revista de Ciências da Administração**. 2011, v. 13(30), p. 39-60. Issn: 1516-3865. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273520054003>

BISPO, A. C. K.; UBEDA, C. L.; MONTEZANO, L. Competências e aprendizagem nas organizações: estudos recentes e agenda de pesquisa. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. i-vii, 2023.

BITENCOURT, C.; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**, 2ª edição. Bookman, 2010.

BLUMBERG, D. M.; SCHLOSSER, M.D.; PAPAZOGLU, K.; KAYE, C.C. **Novas direções no treinamento da academia de polícia: um chamado à ação**. *Int. J. Environ. Res. Saúde Pública* **2019**, *16*, 4941. <https://doi.org/10.3390/ijerph16244941>

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, 2005.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788597013573. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013573>. Acesso em: 12 Apr. 2024.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília 73 (Especial 85 anos) p. 160-177, 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Decreto nº 10.443, de 28 de julho de 2020. **Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Distrito Federal**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020.

BRASIL. **Lei nº 6.450, de 14 de outubro de 1977**. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%206.450-1977?OpenDocument. Acessado em 1º de março de 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.086, de 06 de novembro de 2009**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12086.htm. Acessado em 10 de agosto de 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.289, de 18 de dezembro de 1984**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7289.htm#:~:text=LEI%20No%207.289%2C%20DE%2018%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201984.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Estatuto%20dos,Federal%20e%20d%C3%A1%20o%20utras%20provid%C3%A2ncias. Acessado em 15 de agosto de 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Disponível em : https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acessado em: 12 de fevereiro de 2024.

BRASIL. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. **Mapeamento de competências gerenciais para o setor público**: da teoria à prática. Assessoria de Políticas Institucionais. Escritório de Gestão por Competências; texto, Maria Julia Pantoja ... [et al.]. - 1. ed. - Brasília: MPDFT, 2021. 184 p.

BRASÍLIA. **Matriz curricular nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública** / Secretaria Nacional de Segurança Pública, coordenação: Andréa da Silveira Passos... [et al.]. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014. 362 p. ISBN: 978-85-85820-76-3

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências.** Inclusão Social, v. 7, n. 1, p. 44-55, 2013.

CARBONE, P. P. **Trilhas de aprendizagem por competências no setor público.** Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Ministério do Planejamento, s.d. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3417/7/Paulo%20Carbone.pdf>. Acessado em: 10 de novembro de 2024.

CARVALHO, S. A. A construção coletiva de trilhas de aprendizagem: A experiência do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. **Revista da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.** Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3472>

CERVI, E. U. **Manual de métodos quantitativos para iniciantes em Ciência Política.** Volume 1. 1ª edição. 256 p. Curitiba: CPOP-UFPR, 2017.

CHAGAS, R. A.; COSTA, T. D.; RIBEIRO, N. J. M. **Trilhas de Aprendizagem por Competências: Os ensaios da UFPA.** I WorkShop em Criatividade, Inovação e Inteligência Artificial UFPA – Belém – PA, 2018.

CHAGAS, R. A.; COSTA, T. D.; RIBEIRO, N. J. M. Trilhas de aprendizagem por competências na capacitação: Um experimento no setor público. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária,** ano 3, v. 3, n. 1, p. 45-47, 2019.

COSTA, T. D.; RAMOS, C. C. **Gestão da Capacitação por Competências:** UFBA, 2015.

CRUZ, A. A.; SANTOS, C. E.; RODRIGUES, G. F. O.; GRANJEIRO, J. W.; VALIM, M. B. **Avaliação da Percepção das Trilhas de Aprendizagem em uma Agência Reguladora Federal.** Relato Técnico apresentado no XI Encontro Brasileiro de Administração Pública – Desenvolvimento Sustentável e Responsável: Um compromisso da Administração Pública. 27 a 29 de maio de 2024.

DIÁRIO Oficial do Distrito Federal. **Edição Extra nº 1º-A, de 24 de janeiro de 2023.** <http://www.pmdf.df.gov.br/images/2023/PDF/edital-abertura-04-2023.pdf>,. Acessado em 03 de setembro de 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 39.468, de 21 de novembro de 2018.** https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/e7fa1bbfe5ae4001b158e48721b36b48/Decreto_39468_21_11_2018.html. Acesso em: 10 de janeiro de 2024.

DUARTE, E. N.; CASIMIRO, A. H. T. Gestão por competências, gestão do conhecimento e ciência da informação: diálogos possíveis. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.49 n.2, p.117- 137, 2020.

ECARD, L. G.; MOSCON, D. C. **Trilhas de Aprendizagem**: Uma proposta a partir do mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. XLVII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2023 – São Paulo, 26 – 28 de setembro de 2023. DOI: <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2023>

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Competências essenciais de liderança para o setor público**. 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras: **Gestão de Pessoas no Setor Público**. 2021. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/685>.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Trilhas de aprendizagem. S.d. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/servicos/trilhas-de-aprendizagem>. Acessado em: 10 de novembro de 2024.

FAIAD, C.; JUNIOR, F. A. C.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências nas Instituições de Segurança Pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 2012, 32 (2), p. 388-403.

FERREIRA, R. C. M. **Polícia Militar do Distrito Federal**: A “Guarda Pretoriana” da Primeira República. Rio de Janeiro, 2013.

FERREIRA, P. I. **Série MBA Gestão de Pessoas** - Gestão por Competências. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2015.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**: Diretrizes para a Elaboração de um Protocolo de Pesquisa. Trabalho realizado no Núcleo de Bioestatística Aplicado à pesquisa da Universidade da Amazônia – UNAMA. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/365/o/METODOLOGIA_DA_PESQUISA_CIENT%3%8DFICA_DIRETRIZES_PARA_A_ELABORA%3%87%3%83O_D_E_UM_PROTOCOLO_DE_PESQUISA.pdf. Acessado em: 10 de novembro de 2023.

FREITAS, D. T. C. **Trilhas de Aprendizagem para desenvolvimento de competências gerenciais no Supremo Tribunal Federal**. Centro

Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília. Brasília, 2017. <https://bibliotecadigital.stf.jus.br/xmlui/handle/123456789/1161>

FREITAS, I. A; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: Anais do 29o ENANPAD, 2005, Brasília: ANPAD, 2005.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. **Competências Gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos**. Cad. EBAPE.BR 16 (1) · Jan 2018 · <https://doi.org/10.1590/1679-395159497>

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. **Escala de competências gerenciais para o setor público**. Artigo submetido em 15 de março de 2021 e aceito para publicação em 20 de agosto de 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210050>. Cad. EBAPE.BR, v. 20, n° 2, Rio de Janeiro, Mar./Abr. 2022

GUERRA, R. M; D'ANJOUR, M. F. **Perfil Sociodemográfico e Mapeamento de Competências do Oficial Egresso da Polícia Militar do Rio Grande do Norte**. XLVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2024.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2ª Edição, 2007.

IADES. Edital n° 35/DGP-PMDF, de 17 de novembro de 2016 (<https://www.iades.com.br/inscricao/upload/166/20161118104011904.pdf>). Acessado em 03 de setembro de 2023.

KRASINSKI, K. D. **Gestão por Competências para Cargos Policiais-Militares**. São José dos Pinhais, 2005. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/58615>.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, P.; LIMA, G. A. Estratégias de Organização, Representação e Gestão de Trilhas de Aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 2, p. 165–195, 2019.

LOURENÇO, A. M. **Trilhas de Aprendizagem para a Formação de Líderes**. Escola Nacional de Administração Pública - Especialização em Inovação e Tecnologias na Educação. 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6296/1/Adriana%20Moreira%20Lourenco.pdf>

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Classificação Brasileira de Ocupações – CBO**. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>. Acesso em: 15 de março de 2024.

MONTEZANO, L. **Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão**. 2016. xvii, 196 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) —Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MONTEZANO, L. **Proposta de Modelo de Gestão por Competências para Administração Pública**. XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2019. São Paulo/SP – 02 a 05 de outubro.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S.; RAMOS, K. H. C. **Benefícios da Gestão por Competências em Organizações Públicas Federais**. XXII SEMEAD Seminários em Administração. Novembro de 2019. ISSN 2177-3866 Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/337085410>

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da Implantação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal. **R. Adm. FACES Journal** Belo Horizonte v. 19 n. 3 p. 47-66, 2020.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S.; ISIDRO, A. **Diagnóstico de competências gerenciais de servidores de uma Organização Pública Federal**. VII Encontro Brasileiro de Administração Pública. ISSN: 2594-5688 ebap@sbap.org.br Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2020. Disponível em: <http://ebap.sbap.org.br/>

MONTEZANO, L.; SILVA, K. I. B.; ISIDRO, A. (2020). **Modelo de competências interprofissionais em saúde**. XXIII SEMEAD – Seminários em Administração, 1-17, 2020.

MONTEZANO, L.; FRANÇA, J. V.; MATOS, I. L. **Matriz de competências gerenciais e transversais necessárias: uma ferramenta para gestão de pessoas por competências de uma Secretaria Estadual**. XIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, 1-19, 2024.

MORAES, C. H.; FERREIRA, R. G.; KONZEN, I. G. N. C. **Favorabilidade da Política de Gestão de Pessoas com base em Competência para o Desempenho da Atividade Policial Militar no Estado de Rondônia**. 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. EMERON – Escola da Magistratura do Estado de Rondônia.

MORICONI, L. V. **Pertencimento e Identidade**. Campinas, São Paulo, 2014. Disponível em : <https://repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=513111>. Acesso em 25 de agosto de 2024.

MURASHIMA, M. K. G. Universidades Corporativas: as trilhas em meio a novos caminhos. **Revista FGV Online**, v. 1, n. 2, p. 4-23, jul.dez. 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revfgvonline/article/view/19871/18796> Acesso em: 24 ago. 2018.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. Disponível em: Minha Biblioteca, (4th edição). Editora Saraiva, 2020.

NASCIMENTO, T. G.; SOUZA, E. C. L.; ADAID-CASTRO, B. G. Escala de competências profissionais para policiais: evidências de sua adequação psicométrica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54; p. 99-120, 2020.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PAIVA, K. C. M.; MONTEZANO, L. Competências: níveis de análise e conceitos. **Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil**. Gradus Editora, 2023, p. 186.

PAIVA, K. C. M.; MONTEZANO, L. Gestão de/por competências. **Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil**. Gradus Editora, 2023. 186p.: il.

PANTOJA, M. J. **Visão geral das pesquisas na área de competências gerenciais no setor público**: limites e desafios da meritocracia na administração pública brasileira. In: Congresso Internacional do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento, 22., 2017, Madrid, Espanha. Anais [...]. Madri: CLAD, 2017.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training. Jul. 1996. Vol. 33. No. 07. p. 48-54.

PEREIRA, L. T. K.; GODOY, D. M. A.; TERÇARIOL, D. **Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica**

fonoaudiológica. Psicol. Reflex. Crit. 22
(3) · 2009 · <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000300013>

PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. **Revista Unemat de Contabilidade**, 2017. v. 6, n. 11, p. 107-130.

PMDF. Instrução Normativa DEC nº 72, de 08 de agosto de 2023. **Estabelece as matrizes curriculares do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Administrativos, Especialistas e Músicos (CAOAEM) e do Curso de Altos Estudos para Oficiais (CAE) da PMDF.** Disponível em: <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/3846.pdf>. Acesso em: 13 de novembro de 2023.

PMDF. **Edital de abertura de concurso público para Soldado da PMDF.** Disponível em: http://www.pmdf.df.gov.br/images/2023/_PDF/edital-abertura-04-2023.pdf. Acessado em: 22 de agosto de 2023.

PMDF. **Portaria PMDF nº 1109, de 31 de dezembro de 2019.** Disponível em: <https://intranet.pm.df.gov.br/portaria/portaria-no-1109-2019-2/>. Acessado em 1º de março de 2024.

PMDF. Edital APMB/ISCP nº 01/2024, de 1º de abril de 2024. **Processo Interno de Seleção para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO/2024. Disponível em:** <https://intranet.pm.df.gov.br/curso-de-aperfeicoamento-de-oficiais-cao-2024/>. **Acesso em: 25 de abril de 2024.**

PMDF. **Sobre a PMDF: Conheça a história da PMDF.** Disponível em: <https://www.pmdf.df.gov.br/sobre-a-pmdf/>. Acesso em: 10 de maio de 2024.

QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais: do "indizível" ao "dizível"**. In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). *Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)*. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988. p. 68-80.

RAMOS, C. C.; BRITO, R. K. S.; COSTA, T. D. Gestão por Competência: Uma ferramenta estratégica para a definição de perfil profissional. **Revista Brasileira de Execução Penal**. Brasília, v.4, n.2, p. 73-80, 2023.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, C. S. D. **Introdução a gestão pública**. Disponível em: Minha Biblioteca, (2nd edição). Editora Saraiva, 2014.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students** (5a ed). Pearson Education, 2009.

SEBBEN, F. D. O.; BORGES, G. A.; XIMENES, P. F. S. A.; BARRETO, R. A. S.; MONTEZANO, L. **Avaliação do Programa de Formação Gerencial em Organização do Legislativo Federal**. GT 7 EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E COMPETÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021. Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP). Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Brasil. Disponível em: <https://sbap.org.br/>

SILVA, D. C.; JÚNIOR, F. R. F. M.; SILVA, T. M. R.; NUNES, J. B. C. Características de pesquisas qualitativas: Estudo em teses de um programa de pós-graduação em educação. **EDUR • Educação em Revista**. 2022; 38:e26895 DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-469826895>.

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. **A Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto**. Sem data. 8 Págs. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf

SOUSA, A. K. B.; LOPES, A. V.; PANTOJA, M. J.; SOUSA, T. G. F. **Trilhas de Aprendizagem como estratégia de desenvolvimento**: percepção dos gestores de uma empresa pública federal. VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021. Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP) Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Brasil. Disponível em: <https://sbap.org.br/>

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos**. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83/2021.

TAKAHASHI, A. R.; FISCHER, A. L. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 3, p. 818-835, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TONETTO, L. M.; BRUST-RENCK, P. G.; STEIN, L. M. Perspectivas metodológicas na pesquisa sobre o comportamento do consumidor. **Psicologia: Ciência e Profissão, Volume: 34, Número: 1, Publicado: 2014.** Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932014000100013>

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2. ed. São Paulo: Senac, 2003. 192 p.

ZWIR, G. A. Gestão por Competência como ferramenta para a estratégia organizacional na Polícia Militar. **Brazilian Journal of Development,** Curitiba, v.8, n.2, p. 12884-12901 feb. 2022 DOI:10.34117/bjdv8n2-294

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS GESTORES DA PMDF

Para a entrevista, propõe-se a seguinte estruturação, conforme modelo sugerido por Brandão (2017) e Montezano (2016):

Prezado Gestor,

Esta entrevista faz parte da pesquisa para elaboração da dissertação de mestrado sobre a importância do uso de trilhas de aprendizagem nos cursos de aperfeiçoamento de oficiais para a melhoria da gestão por competência dos Oficiais Superiores da PMDF, do aluno Hudson Onofre de Oliveira, vinculado ao Programa de Mestrado em Administração Pública do IDP.

A finalidade desta entrevista é obter informações necessárias à identificação dos objetivos institucionais a serem verificados no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais com vistas a sua efetividade e eficiência enquanto curso sequencial de carreira dos Oficiais.

A entrevista será conduzida pelo mestrando Hudson Onofre de Oliveira.

Em pesquisas acadêmicas tem-se a recomendação de realização de gravação das entrevistas para a devida transcrição, de modo a não se perder nenhuma informação relevante para a análise dos dados.

Em respeito aos critérios éticos de pesquisa científica, ressalto que os dados serão utilizados de forma agrupada para identificação dos objetivos que irão compor um questionário a ser aplicado aos docentes e alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF. Sendo assim, não será feita a identificação do entrevistado em momento algum, mantendo o sigilo das informações individuais.

Os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos, bem como me responsabilizo pelo sigilo dos dados coletados.

Desde já agradeço sua colaboração e ressalto que sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Hudson Onofre de Oliveira

Mestrando em Administração Pública IDP/DF

Dr^a Lana Montezano

Orientadora do Programa de Mestrado do IDP/DF

Eu, _____, do órgão _____ li e entendi as informações relativas a pesquisa do acadêmico Hudson Onofre de Oliveira e aceito voluntariamente participar dela como entrevistado, bem como autorizo a gravação da entrevista.

QUESTÕES SEMI ESTRUTURADAS

1. Qual o nome do órgão em que atua na função de gestão? (indicar o nome conforme organograma da PMDF)
2. Quanto tempo em que atua como gestor no órgão? (anos e meses)
3. Ao exercer a função de gestão nesse órgão, qual o perfil de competências que o Major e/ou Tenente-Coronel necessita ter para desempenhar suas funções gerenciais no órgão? Qual o perfil de competências que você espera que os Oficiais Superiores que você tem devem ter?
4. Considerando esse perfil, o que vc espera do Curso se Aperfeiçoamento de Oficiais para o preparo do Capitão da Polícia Militar no exercício de funções gerenciais de Oficial Superior?
5. Quais seriam os objetivos instrucionais (objetivos pedagógicos) que você entende necessários para prepara o aluno para as funções de gestão do seu órgão?
6. Na sua opinião, quais seriam as estratégias de aprendizagem (técnicas de aprendizagem, como aulas expositivas, palestras, seminários, estágios,

vídeos, jogos, filmes, etc) que poderiam ser inovadas no curso, para o desenvolvimento dessas competências gerenciais?

7. Por favor, informe seus dados pessoais a seguir, completando as lacunas com as informações solicitadas:

1. Sua idade: _____ anos.

2. Tempo (em número de anos) em que você trabalha na PMDF: _____ anos.

3. Função que você exerce atualmente:
_____.

4. Nível de escolaridade que você possui:
_____.

APÊNDICE 2 - MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DOS ANOS DE 2023 E 2024

Definição de competências gerenciais e trilhas de aprendizagem a elas relacionadas com vistas ao desenvolvimento no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF

B *I* U ↻ ✕

Este instrumento faz parte de pesquisa referente à dissertação de mestrado de aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública do IDP/Brasília.

A finalidade deste instrumento é definir as competências gerenciais a serem desenvolvidas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF.

O questionário está estruturado em 5 partes:

- 1ª parte: apresentação e orientações gerais ao preenchimento. No início de cada parte contem orientações específicas
- 2ª parte: questões relacionadas a necessidade de competências gerenciais para o exercício das funções

O questionário está estruturado em 5 partes:

- 1ª parte: apresentação e orientações gerais ao preenchimento. No início de cada parte contem orientações específicas
- 2ª parte: questões relacionadas a necessidade de competências gerenciais para o exercício das funções inerentes aos cargos de Oficial Superior da PMDF;
- 3ª parte: questões relacionadas à definição de competências gerenciais necessárias para serem desenvolvidas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF;
- 4ª parte: questões relacionadas ao desenvolvimento de melhores estratégias de aprendizagem a serem utilizada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais;
- 5ª parte: questões sócio demográficas e profissionais.

É fundamental que suas respostas reflitam exatamente sua percepção para que representem de forma consistente a realidade. Não existem respostas certas ou erradas. Solicitamos a gentileza em responder todas as questões.

informo que sua participação é voluntária, com vistas a contribuir com a apresentação de uma possível proposta de definição de competências gerenciais necessárias e trilhas de aprendizagem relacionadas a essas competências, a serem desenvolvidas no curso de aperfeiçoamento de oficiais da PMDF e, ao responder o questionário eletrônico, manifesta concordância em participar, estando ciente consentido. Os dados desta pesquisa são confidenciais, mantendo-se o sigilo das informações individuais.

Desde já agradeço a atenção e me coloco a disposição para eventuais esclarecimentos pelo e-mail HUDSON.ONOFRE@GMAIL.COM

Ressalto que sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa e para propor sugestões e apresentar cenários acerca da melhoria da qualidade do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, com vistas à definição de trilhas de aprendizagem como forma de contribuir para a gestão de pessoas por competências na Polícia Militar do Distrito Federal.

Aluno: Hudson Onofre de Oliveira
Mestrando em Administração Pública do IDP/Brasília

Você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa? *

- Sim
- Não

Voltar para a seção 1 Continuar para a próxima seção ▼

Seção 2 de 5

Necessidade de competências gerenciais para Oficiais Superiores da PMDF



Nesta seção gostaria de verificar acerca da sua opinião sobre as competências gerenciais que entende necessárias para o exercício das funções inerentes aos cargos de Oficial Superior da PMDF.

Para tanto, considere a definição de competências gerenciais como sendo condutas visíveis executadas por



Para tanto, considere a definição de competências gerenciais como sendo condutas visíveis executadas por pessoas que exercem funções de liderança numa instituição, de forma adequada, com o uso de atributos individuais específicos, como conhecimentos, habilidades e atitudes, com base na realidade da alta gestão pública (Montezano; Petry; Isidro, 2020),

⋮

1. Indique o seu grau de concordância com relação às afirmativas abaixo, sendo 1 - discordo totalmente até 5 - concordo totalmente *

1 - discordo tot... 2 - discordo pa... 3 - não concor... 4 - concordo p... 5 - concordo to...

Considero imp...	<input type="radio"/>				
Considero nec...	<input type="radio"/>				
Considero que ...	<input type="radio"/>				

2. Qual o seu grau de concordância com relação à possibilidade do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais desenvolver ou aprimorar competências gerenciais em seus alunos? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção ▼

Seção 3 de 5



Definição de competências gerenciais necessárias para serem desenvolvidas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF ✕

Para efeitos desta pesquisa, considere competências gerenciais como as condutas visíveis executadas por pessoas que exercem funções de liderança numa instituição, de forma adequada, com o uso de atributos individuais específicos, como conhecimentos, habilidades e atitudes, com base na realidade da alta gestão pública (Montezano; Petry; Isidro, 2020).

Avalie a lista das competências gerenciais, indicando a sua percepção quanto as que considera necessárias para o exercício da função de Oficial Superior da PMDF, bem como se a redação do conceito de cada competência está clara o suficiente para compreender o comportamento esperado com esta competência.



1. Liderança - Mobilizar equipes e processos de maneira proativa, imparcial, engajadora, colaborativa e flexível, em consonância com a missão, visão e valores da instituição, buscando a solução compartilhada de problemas, influenciando de forma agregadora e incentivadora e criando um senso comum de responsabilidade. *

1 - discordo tot... 2 - discordo pa... 3 - não concor... 4 - concordo p... 5 - concordo to...

Necessidade d...

Clareza na red...

2. Tomada de decisão - Tomar decisões com confiança, com base na avaliação contextual da situação, de acordo com o nível de competência e autoridade, e considerando repercussões dos impactos de suas ações para a obtenção dos resultados institucionais e para a sociedade. *



1 - discordo tot... 2 - discordo pa... 3 - não concor... 4 - concordo p... 5 - conc

Necessidade d...	<input type="radio"/>				
Clareza na red...	<input type="radio"/>				

3. Orientação para resultados - Estabelecer planos de ação para o alcance dos resultados com base nas metas e objetivos descritos no planejamento estratégico, utilizando indicadores de desempenho para posterior avaliação, atuando com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente

4. Inteligência emocional - Ser capaz de enfrentar obstáculos controlando os sentimentos e * as reações pessoais decorrentes das relações de trabalho, atuando com equilíbrio emocional, resiliência e autorresponsabilidade, visando lidar com as adversidades de modo assertivo.

Discordo total... Discordo parci... Não concordo ... Concordo parci... Concordo total...

Necessidade d...	<input type="radio"/>				
Clareza na red...	<input type="radio"/>				

5. Inovação - Apresentar perspectivas, ideias e tecnologias, de forma original e inovadora, * criando soluções e novas metodologias para a melhoria na execução dos processos de trabalho, questionando abordagens convencionais na solução de problemas, adotando novos insights à sua ação, gerando um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, com vistas a suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar com medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.

Discordo total... Discordo parci... Não concordo ... Concordo parci... Concordo total...

Necessidade d...	<input type="radio"/>				
Clareza na red...	<input type="radio"/>				



6. Gestão de crises - Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto, agindo em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão. *

Discordo total... Discordo parci... Não concordo ... Concordo parci... Concordo total...

Necessidade d...

Clareza na red...

7. Desenvolvimento de pessoas - Expandir conhecimento, desenvolver e potencializar habilidades e atitudes das pessoas, proporcionando mais experiências aos profissionais *

Discordo total... Discordo parci... Não concordo ... Concordo parci... Concordo total...

Necessidade d...

Clareza na red...

⋮

8. Visão estratégica de futuro - Capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato. *

Discordo total... Discordo parci... Não concordo ... Concordo parci... Concordo total...

Necessidade d...

Clareza na red...

9. Conhecimento legal e normativo - Capacidade de agir demonstrando conhecimentos sobre a legislação, normas, regimentos internos e procedimentos administrativos e disciplinares aplicados à função e seus trâmites. *

	Discordo total...	Discordo parci...	Não concordo ...	Concordo parci...	Concordo total...
Necessidade d...	<input type="radio"/>				
Clareza na red...	<input type="radio"/>				

⋮

10. Senso de pertencimento - Capacidade de se sentir pertencente a um local ou comunidade, sentir que faz parte daquilo e conseqüentemente se identifica com aquele local, assim vai querer o bem, vai cuidar, pois aquele ambiente faz parte da vida dela, é como se fosse uma continuação dela própria. *

	Discordo total...	Discordo parci...	Não concordo ...	Concordo parci...	Concordo total...
Necessidade d...	<input type="radio"/>				
Clareza na red...	<input type="radio"/>				

11. Aprendizagem contínua - Capacidade de utilizar diferentes estratégias de aprendizagens formais e informais, tanto por iniciativa própria como institucional, para se desenvolver constantemente em competências necessárias ao bom desempenho das atividades no trabalho, contemplando a atualização sobre as temáticas, normativos e ferramentas. *

	Discordo total...	Discordo parci...	Não concordo ...	Concordo parci...	Concordo total...
Necessidade d...	<input type="radio"/>				
Clareza na red...	<input type="radio"/>				

12. Gestão de conflitos - Gerenciar conflitos entre as pessoas e setores com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum entre os envolvidos e a organização que trabalha, desde que não prejudique o alcance dos resultados organizacionais. *

	Discordo total...	Discordo parci...	Não concordo ...	Concordo parci...	Concordo total...
Necessidade d...	<input type="radio"/>				
Clareza na red...	<input type="radio"/>				

...

13. Comunicação - Transmitir e disseminar informações, ideias e posições de forma objetiva, clara e empática, utilizando linguagem e meios de comunicação mais adequados ao público-alvo, garantindo a precisão, a integridade, a confiabilidade e a compreensão dos assuntos tratados. *

	Discordo total...	Discordo parci...	Não concordo ...	Concordo parci...	Concordo total...
Necessidade d...	<input type="radio"/>				
Clareza na red...	<input type="radio"/>				

14. Gestão de equipes - Gerenciar as pessoas da equipe, a partir da distribuição das demandas da área considerando o perfil de competências, as motivações e propósitos individuais, orientando, direcionando e reconhecendo os esforços para o alcance de melhores resultados organizacionais, além de prestar o suporte necessário ao bom desempenho da equipe. *

	Discordo total...	Discordo parci...	Não concordo ...	Concordo parci...	Concordo total...
Necessidade d...	<input type="radio"/>				
Clareza na red...	<input type="radio"/>				

15. Planejamento - Planejar as atividades da área, estabelecendo diretrizes, estratégias, metas, prazos e prioridades claras e realizáveis, a partir dos recursos disponíveis e cenário, alinhadas às necessidades das demandas atuais e futuras da organização. *

Discordo total... Discordo parci... Não concordo ... Concordo parci... Concordo total...

Necessidade d...	<input type="radio"/>				
Clareza na red...	<input type="radio"/>				

⋮

16. Além destas, teria alguma outra competência gerencial que você considera como necessária ao desempenho das atividades do oficial superior da PMDF? *

Texto de resposta longa

⋮

17. Acredito ter desenvolvido ou aprimorado competências gerenciais durante o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais que realizei na PMDF. *

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente



18. Com base nas competências gerenciais acima descritas e ainda as que tenham pontuadas, quais competências você entende possíveis de serem desenvolvidas e/ou aprimoradas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais? *

Texto de resposta longa

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção ▼

Seção 4 de 5

Desenvolvimento de melhores estratégias de aprendizagem a serem utilizadas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais



Descrição (opcional)



1. Indique o seu grau de concordância com relação às afirmativas abaixo, sendo 1 - discordo totalmente até 5 - concordo totalmente *

1 - discordo tot... 2 - discordo pa... 3 - não concor... 4 - concordo p... 5 - concordo to...

Considero imp...	<input type="radio"/>				
Considero nec...	<input type="radio"/>				
Considero pos...	<input type="radio"/>				





...

2. Quais seriam as estratégias de aprendizagem que poderiam ser utilizadas durante o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais que poderiam contribuir para melhorar o seu processo de aprendizado *

- Palestras
 - Seminários
 - Workshops
 - Dinâmicas de grupo
 - Filmes
 - Jogos
 - Estágios

 - Visitas técnicas
 - Video-aulas
 - Laboratórios
 - Estudo de caso
 - Debates
 - Leitura de textos teóricos
 - Leitura de livros
 - Leitura de casos aplicados
 - Resolução de problemas práticos
-





Resolução de problemas práticos

Fórum de discussão

Reuniões de trocas de experiências

Outros...

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

Seção 5 de 5

Questões sócio demográficas e profissionais.



Nesta seção gostaria que respondesse a questões para conhecimento do seu perfil sociodemográfico e profissional, de a permitir a caracterização do perfil do respondente e outras análises de dados.

1. Qual seu sexo? *

Masculino

Feminino



2. Qual seu estado civil? *

Solteiro

Casado/União estável





Casado/União estável

Divorciado

Viúvo



3. Qual a sua idade? *

20 a 24 anos

25 a 29 anos

30 a 34 anos

35 a 39 anos

40 a 44 anos

45 a 49 anos

acima de 50 anos



4. Qual seu nível de escolaridade? *

Ensino médio

Graduação

Pós-graduação lato sensu

Mestrado





- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado



5. Qual seu tempo de serviço? *

- até 5 anos
- 5 a 9 anos
- de 10 a 14 anos
- de 15 a 19 anos

- de 20 a 24 anos
- de 25 a 30 anos
- mais de 30 anos



6. Quando você concluiu o curso de Aperfeiçoamento de oficiais? *

- 2023
- 2024



APÊNDICE 3 – MODELO DE FORMULÁRIO PARA COLETA DE SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM APLICADO AOS DOCENTES DO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA PMDF

FORMULÁRIO DE PESQUISA

DOCENTES DO ISCP

Prezado docente do ISCP,

Ao tempo em que os cumprimento, visando apresentar uma proposta de melhoria no ensino-aprendizagem do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) desenvolvido pela Academia de Polícia Militar de Brasília, solicito o preenchimento do quadro abaixo, com vistas a apresentar sugestões de estratégias de aprendizagem para o desenvolvimento de competências aos alunos do curso.

Este levantamento faz parte de uma pesquisa de mestrado em administração pública do IDP que tem como finalidade a proposição de uma trilha de aprendizagem para o desenvolvimento de competências gerenciais dos alunos do CAO, e que será útil para a APMB como forma de inovação e melhorias na oferta dos cursos.

Para tanto, solicito que considere como conceito de estratégia de aprendizagem técnicas e instrumentos que possam ser utilizados para o desenvolvimento de competências profissionais, diversos das aulas expositivas nas disciplinas ofertadas, que possam aprimorar ou desenvolver competências, com a melhor assimilação de conteúdo para o que se propõe apresentar. Como competência a ser desenvolvida no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, após pesquisa feita com os gestores máximos da Corporação e com os alunos dos cursos de 2023 e 2024, foi identificada a competência de liderança como sendo a mais necessária para o Oficial que ingressa no oficialato superior da PMDF.

Conceituando a competência de liderança como sendo a capacidade de mobilizar equipes e processos de maneira proativa, imparcial, engajadora, colaborativa e flexível, em consonância com a missão, visão e valores da instituição, buscando a solução compartilhada de problemas, influenciando de forma agregadora, incentivando e criando um senso comum de responsabilidade, solicito que sugira estratégias

de aprendizagem diversas das aulas expositivas que possam ser utilizadas pelos docentes visando desenvolver essa competência acima descrita.

Ademais, como estratégias de aprendizagem foram sugeridas pelos gestores e alunos entrevistados, as seguintes: palestras, seminários, workshops, dinâmicas de grupo, filmes, jogos, estágios, visitas técnicas, vídeo-aulas, laboratórios estudos de caso, debates, leituras de textos teóricos, leitura de livros, leituras de casos aplicados, resolução de problemas, fórum de discussão e outros. Peço ainda a gentileza dos senhores (as) docentes que possam sugerir, preferencialmente, estratégias existentes com conteúdo já definido, que possam ser buscados em plataformas livres de fácil consulta ou aquisição pelos alunos ou propor atividades que possam compor uma trilha de aprendizagem com oferta de estratégias complementares ao desenvolvimento da competência de liderança dos Oficiais da PMDF.

Atenciosamente,

HUDSON ONOFRE DE OLIVEIRA – TC QOPM

Comandante da Escola de Comando, Gestão e Estratégia da APMB e
Mestrando do IDP

APÊNDICE 4 - CONSOLIDAÇÃO DE SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM APRESENTADAS PELOS DOCENTES

ESTRATÉGIA	CONTEÚDO SUGERIDO	DURAÇÃO	DISPONÍVEL EM:	COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA	JUSTIFICATIVA
Livro	O novo gerente-minuto Blanchard, K.; Johnson, S. (2015)	--	https://www.amazon.com.br/novo-Gerente-Minuto-Ken-Blanchard/dp/8568905005	LIDERANÇA	O símbolo do Gerente-Minuto, a indicação de um minuto no mostrador de um relógio digital, é defendido por Ken Blanchard e Spencer Johnson para nos lembrar que devemos reservar um minuto de nosso dia para olhar as feições das pessoas que gerenciamos e nos conscientizar de que são nossos bens mais importantes. São elas que podem trazer melhor desempenho e produtividade para a empresa, em especial em momentos de adversidade.
Livro	Os 7 hábitos de pessoas altamente eficazes	--	https://www.amazon.com.br/H%C3%A1bitos-das-Pessoas-Altamente-Eficazes/dp/8576840626	LIDERANÇA	Trata-se de uma abordagem holística e integrada à solução dos problemas pessoais e profissionais baseada em

	Covey, S. R. (2017)				princípios. Mostra como alcançar a paz de espírito e adquirir confiança por meio dos alicerces do comportamento humano no caráter e da compreensão dos princípios, não se detendo apenas a práticas.
Livro	12 Elementos da Gestão de Excelência Wagner, R.; Harter, J. K. (2009)	--	https://www.amazon.com.br/Elementos-Gest%C3%A3o-Excel%C3%Aancia-Rodd-Wagner/dp/8575425234	LIDERANÇA	A obra trata de estratégias que os gestores podem adotar para motivar suas equipes. Com base em entrevistas feitas em diferentes locais de trabalho, os autores apresentam uma lista de 12 elementos capazes de melhorar o desempenho das pessoas, traçando um roteiro para a gestão de excelência.
Livro	O monge e o executivo. Hunter, J.C. (2004)	--	https://www.amazon.com.br/monge-executivo-hist%C3%B3ria-ess%C3%Aancia-lideran%C3%A7a-ebook/dp/B00A3D1806	LIDERANÇA	Um livro que traz lições de como se tornar um líder melhor, retratando bem os princípios básicos da liderança.
Livro	Liderando como Jesus.		https://www.amazon.com.br/Liderando-como-Jesus-	LIDERANÇA	Oferece a orientação bíblica segura e o modelo divino para

	Titus, L. (2019)		Princ% C3% ADpios- sucesso/dp/8571670323		se tornar o tipo de líder que qualquer pessoa deseja seguir.
Filme	Coach Carter – Treino para a vida	2h e 16 min	Prime vídeo Apple TV Youtube (https://www.youtube.com/ watch?v=xo4aawhvVic)	LIDERANÇA	Este é um filme sobre liderança que retrata muito bem uma habilidade de gestor essencial: a conexão com os membros do seu time.
Livro	O gestor eficaz – Peter Drucker			LIDERANÇA	Aborda a gestão de si mesmo com vistas à eficácia na gestão de equipes.
Curso EAD	Liderança e Gestão de equipes Plataforma EGOV	30h	https://www.escolavirtual.g ov.br/curso/373	LIDERANÇA	Apresenta contribuições sobre estilos e técnicas de liderança para o atual contexto das organizações públicas. O conteúdo ressalta a importância da liderança no trabalho em equipe e na tomada de decisões.
Realidade Aumentada (RA) para Simulação de Cenários	Uso de aplicativos de RA para simulações de liderança em situações de crise.	4 horas (divididas em sessões práticas).	Aplicativo como AR Simulations: https://www.adobe.com/br/ products/aero.html	LIDERANÇA: Tomada de decisão em situações complexas.	Apresenta contribuições sobre estilos e técnicas de liderança para o atual contexto das organizações públicas. O conteúdo ressalta a importância da liderança no trabalho em equipe e na tomada de decisões.

EAD	Trilha de aprendizagem Inovação e mudança Competência essencial de liderança	30h	https://sites.google.com/engap.gov.br/trilha-inovacao-e-mudanca	<p>LIDERANÇA: Capacitar as lideranças públicas para desenvolverem os seguintes aspectos da competência de Inovação e Mudança: Questionar abordagens convencionais na solução de problemas; Adotar novos insights à sua ação; Criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua; e Suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas para</p>	<p>De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a inovação é cada vez mais determinante, relevante e essencial para garantir a efetividade na prestação de serviços públicos.</p> <p>https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf</p> <p>https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf</p>
-----	--	-----	---	---	--

				que a organização responda adequadamente ao contexto e se prepare para cenários futuros.	
Liderança Situacional	Livro "Liderança Situacional" de Paul Hersey e Ken Blanchard.	4 horas (pode ser dividido em 2 sessões de 2 horas).	Plataformas como Amazon ou Google Books	LIDERANÇA Flexibilidade na liderança.	A liderança situacional ensina os Oficiais a adaptarem seu estilo de liderança às necessidades da equipe e à situação, essencial em ambientes dinâmicos como a segurança pública.
Curta-metragem	Liderança - Comunicação - Delegação - Gestão de talentos	2 min e 52 seg	YouTube https://youtu.be/NCGAZV0W35w?si=ZjzzHOufT7c6n6xy	LIDERANÇA Gestão de talentos	Um líder deve conhecer o talento de cada integrante de sua equipe a fim de que ele possa desenvolver suas competências e habilidades.
Sala de aula invertida	Motivação de equipe	2 aulas A turma será dividida em 7 grupos.	Livro: O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança Autor: James C. Hunter (Autor), Maria da Conceição Fornos De Magalhães (Tradutor)	LIDERANÇA	O livro traz exemplos de práticas e ações positivas de líderes que podem contribuir para uma reflexão atitudinal de toda a equipe. Para se alcançar esse objetivo, cada grupo lerá um capítulo do referido livro e fará a explanação em sala de aula,

					culminando com um debate após todas as apresentações. O professor será o mediador.
Podcast	Empatia. Humanização da liderança.	39 min e 19 seg	<p>Spotfy</p> <p>“O líder que a equipe quer ter por perto”</p> <p>https://open.spotify.com/episode/1J5I5VZxU7qWbjXSVv4hOH?si=xPI9jLOiT2fiOKzHab6ZA&nd=1&dlsi=0e1b206c289446f6</p>	LIDERANÇA Empatia	O bom líder sabe reconhecer e recompensar a equipe, quando prioriza as suas necessidades. Sabe inspirar e desafiar seus colaboradores, sendo impessoal e justo em suas decisões.
EAD	Trilha de Inovação e Mudança	145h	https://sites.google.com/enap.gov.br/trilha-inovacao-e-mudanca	Liderança	Essa trilha de aprendizagem tem como objetivo capacitar as lideranças públicas para desenvolverem a competência de inovação e mudança, por meio de trilhos que abordam os seguintes comportamentos: questionar abordagens convencionais na solução de problemas; adotar novos insights à sua ação; criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua; e suscitar e encorajar



					ideias de vanguarda e novas formas de trabalhar.
--	--	--	--	--	--



idp

Bo
pro
cit
ref
Noss
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO