



**PROGRAMA DE
MENTORIA PARA
NOVOS POLICIAIS
RODOVIÁRIOS
FEDERAIS**

Créditos

Autores

Márcio José Freire Ribeiro

Emmanuelle Arnaud Almeida

Revisão do material

Márcio José Freire Ribeiro

Emmanuelle Arnaud Almeida

Capa e imagens

Márcio José Freire Ribeiro

Diagramação e Imagens

Márcio José Freire Ribeiro



SUMÁRIO

<u>APRESENTAÇÃO</u>	4
<u>INTRODUÇÃO</u>	5
<u>Conhecendo o Programa de Mentoria</u>	7
<u>Antecedentes e Justificativa</u>	8
<u>O Programa de Mentoria para Novos Policiais</u>	9
<u>Objetivos do Programa</u>	10
<u>Público-Alvo do Programa</u>	11
<u>Duração do Programa</u>	11
<u>Modalidade de Ensino</u>	11
<u>Atores Envolvidos e Responsabilidades</u>	11
<u>Recursos</u>	12
<u>Etapas do Programa</u>	12
<u>PROPOSTA PEDAGÓGICA DO PROGRAMA</u>	14
<u>Trilha Pedagógica do Programa</u>	15
<u>Perfil e formação do Mentor</u>	17
<u>Papel do Mentor e do Mentorado</u>	18
<u>Atividades do Programa</u>	19
<u>Avaliação do Programa</u>	26
<u>Avaliação pedagógica do programa</u>	27
<u>Avaliação Gerencial do Programa</u>	28
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	29
<u>APÊNDICE I</u>	31
<u>APÊNDICE 2</u>	33

APRESENTAÇÃO

Este material é parte integrante da dissertação de mestrado “Colou as placas, aluno? A articulação entre teoria e prática no Curso de Formação da Polícia Rodoviária Federal”, apresentada no Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), no ano de 2020.

Visando colaborar com o esforço institucional em formar policiais capacitados para aplicarem conhecimentos e técnicas no contexto profissional e de forma reflexiva, apresentamos o produto educacional Programa de Mentoria para Novos Policiais Rodoviários Federais. Esse programa visa munir gestores e profissionais responsáveis pela educação corporativa da Polícia Rodoviária Federal (PRF) de um conjunto de ações pedagogicamente pensadas para permitir a inserção gradual de novos policiais nas atribuições do cargo, dispondo do suporte de outro policial, mais experiente, que exercerá o papel de mentor desse novel profissional.

Esperamos que o presente material contribua com o desempenho profissional dos novos policiais rodoviários ao assumirem as complexas atribuições do cargo.

Os autores.

INTRODUÇÃO

O início da carreira profissional é uma etapa de muitas incertezas, visto que são criadas expectativas, por parte da organização, acerca do desempenho do novo profissional. Por sua vez, para o novato, essa fase se apresenta cercada de dúvidas e inseguranças quanto a sua capacidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos na formação.

Diante desse contexto, organizações e empresas criaram programas de mentorias para ajudar na inserção dos novos profissionais em suas carreiras. Silva (2008) ressalta que, diferentemente do Brasil, esses programas são muito difundidos nos Estados Unidos e na Europa.

A mentoria consiste em um processo relacional e formativo no qual um profissional mais experiente (mentor) contribuirá para o desenvolvimento de um menos experiente denominado mentorado ou discípulo (SILVA, 2008; ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2015). A mentoria permite a construção de conhecimentos que vão além do aspecto cognitivo, os quais proporcionam uma aprendizagem bilateral construída na partilha desses conhecimentos (explícitos e tácitos) no contexto profissional, denominado aprendizagem socioprática (ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2015).

Estudos apontam que o processo de mentoria no Brasil também vem sendo implantado em organizações estatais, como nos estudos de Reali, Tancredi e Mizukami (2010) e Monte (2011), ambos realizados em instituições de ensino federais, nos quais foram implantados programas de mentoria, visando atenuar as dificuldades encontradas nos primeiros meses de trabalho dos professores recém-formados.

A necessidade de uma integração entre a formação inicial e continuada é de extrema importância na atividade policial, uma vez que lhe é inerente a possibilidade de uso da força – fato que confirma a importância do acompanhamento inicial desses novos policiais. A par dessa necessidade, profissionais de segurança pública elaboraram diversas propostas de reformulação da formação policial, destacando-se a necessidade da construção de um processo formativo alicerçado em “um trajeto pedagógico que contemple o diálogo reflexivo entre as dimensões teóricas e práticas do ofício de polícia materializado pela combinação de conteúdos teóricos, com estratégias, táticas e estágios orientados” (FGV/FBSP, 2013, p. 60). Dessa forma, caberia ao estágio cumprir um papel de interligar a formação inicial à realidade da profissão, para fins de aplicação dos conhecimentos adquiridos naquela etapa.

Contextualizando essa discussão à Polícia Rodoviária Federal, o candidato ao cargo precisa se submeter a um concurso público cuja etapa final corresponde ao Curso de Formação Profissional (CFP). Durante o CFP, os alunos são submetidos a diversas atividades pedagógicas para equipá-los dos saberes cognitivos, operativos e atitudinais da profissão. Entretanto, devido à condição jurídica do aluno em formação (candidato

em um concurso público), a PRF não propicia o componente estágio ou algo similar durante o CFP. A consequência é que os novos profissionais são lotados em suas unidades de trabalho sem ter vivenciado demandas reais de trabalho sob a supervisão de alguém mais experiente – situação que traz desconhecimento sobre como os conhecimentos assimilados durante o CFP são aplicados nas situações reais da atividade.

Diante dessa realidade, a previsão de uma etapa que permita ao novo policial aplicar os conhecimentos formativos sob orientação de alguém mais experiente – o mentor – mostra-se uma alternativa adequada para promover a ponte entre a formação e a realidade do trabalho policial.

Tendo como horizonte essa proposta de interligação entre formação inicial e continuada, o presente programa é disponibilizado na expectativa de que a mentoria possa contribuir para dar segurança e autonomia aos novos policiais no cumprimento da missão institucional da PRF.

Conhecendo o Programa de Mentoria

Antecedentes e Justificativa

Um dos grandes desafios de qualquer formação profissional é articular a teoria e a prática em contextos que aproximem os alunos da realidade profissional. Historicamente, a formação policial no Brasil tem sido marcada por um ensino dissociado da realidade, não preparando o futuro policial adequadamente para a complexidade da atividade (MUNIZ, 2001).

Os próprios integrantes das instituições policiais apontaram a formação e o treinamento como fatores que interferem no bom desempenho da atividade. Em pesquisa com policiais de todo o país (FGV/FBSP, 2013), os participantes apontaram a formação e o treinamento policial deficientes como o terceiro fator que interfere na atividade policial com 80,6%, ficando atrás apenas de contingente policial insuficiente (81,7%) e dos baixos salários (84,7%).

O curso de formação para ingresso na carreira de Policial Rodoviário Federal é a última etapa do concurso e compreende um curso de 570 horas realizado durante 3 meses na Universidade Corporativa da PRF (UniPRF), localizada na cidade de Florianópolis/SC. Segundo estudo da FGV/FBSP (2013), o curso de formação da PRF é o que possui a menor duração dentre todas as instituições de segurança pública da pesquisa.

A partir da dissertação “Colou as placas, aluno? A articulação entre a teoria e a prática no Curso de Formação da PRF”, do Programa de Mestrado do ProfEPT, investigou-se como ocorreu a articulação da teoria com a prática nos cursos de formação da PRF realizados de 2014 a 2016. Os principais achados dessa pesquisa foram:

- O projeto pedagógico-curricular do último CFP da pesquisa estava alinhado com as principais diretrizes da Matriz Curricular Nacional (BRASIL, 2014), com elevada carga horária dedicada às atividades da prática policial e potencialmente adequado para articular teoria e prática para a transformação da realidade. Entretanto, notou-se um currículo excessivamente fragmentado, sem o componente curricular estágio ou outro similar, que permitisse a aplicação dos conhecimentos construídos na formação no próprio contexto da profissão policial;
- A concepção idealizada dos docentes sobre a formação policial é de que esta deveria associar o ensino de atividades policiais típicas conjugado à criticidade, em um contexto de interdisciplinaridade e formação continuada, além de atentar para a saúde emocional do futuro policial;
- A organização escolar, a despeito de algumas dificuldades, foi apontada como adequada, notadamente a infraestrutura ofertada no CFP para o ensino formativo. A coordenação teve papel controverso, sendo aprovada a atuação

desta na atualização dos docentes e pouco eficiente em estabelecer uma ponte entre o projeto pedagógico e esses profissionais. Por sua vez, o currículo excessivamente fragmentado dificultou uma maior interdisciplinaridade dos componentes curriculares;

- O processo de ensino do CFP teve início com o planejamento, oportunidade em que foram selecionados os objetivos e os conteúdos do curso. A estruturação das aulas alternou momentos teóricos e práticos. Os docentes realizaram avaliações de diversa natureza durante o processo, destacando-se as avaliações somativas no final do período. A relação docente e discente foi marcada pela horizontalidade e respeito aos saberes dos alunos;
- A articulação da teoria com a prática deu-se na perspectiva da práxis, ou seja, como algo indissociável e interligado à realidade. Os docentes utilizaram métodos e técnicas variados para aplicar o ensino formativo aos contextos da profissão, destacando-se a experiência policial como método didático para aproximar o aluno dessas vivências. Em contraponto, a situação jurídica do aluno – candidato de um concurso público em andamento – foi apresentada como impeditivo para a realização de atividade pedagógicas no próprio ambiente policial.

A pesquisa concluiu que, apesar de o ensino do CFP ter sido concebido e possuir potencial para articular teoria e prática sob o paradigma da práxis, o currículo fragmentado, a ausência de um componente de estágio e a condição jurídica dos alunos do CFP mitigaram essa proposta.

Nesse esteio, aquele trabalho acadêmico buscou identificar uma ação educativa que pudesse contribuir para articular a teoria com a prática profissional em ambientes reais da atividade e, ao mesmo tempo, utilizasse a experiência dos policiais veteranos para mitigar a insegurança na transição da condição de aluno para a de policial, uma vez que, durante o CFP, esse aluno não teve nenhum contato com as atividades policiais no local onde estas se realizam. Levando-se em consideração as variáveis descritas, optou-se pela elaboração do presente Programa de Mentoria para Novos Policiais Rodoviários Federais com o escopo de que seja implementado nos primeiros meses de trabalho desses profissionais.

O Programa de Mentoria para Novos Policiais

A elaboração deste programa utilizou a metodologia proposta por Zanon e Nardelli (2008), que contribuíram com os elementos necessários para a elaboração de projetos inovadores na educação profissional.

Alicerçado na classificação descrita em Almeida e Souza-Silva (2015), a mentoria para novos policiais escolhida para o programa foi a formal, visto que a constituição da relação de mentoria será estabelecida pela instituição, e por pares (*“peer mentoring”*), uma vez que a PRF, diferente das demais forças policiais, é estruturada em carreira única.

O programa consiste na seleção de policiais experientes e voluntários (mentores) que, após serem devidamente capacitados, atuarão nas delegacias da PRF acompanhando e orientando pequenos grupos de novos policiais nos primeiros meses de exercício profissional (mentoria coletiva).

Consoante a lei nº 9.654/98 (BRASIL, 1998), o policial rodoviário em início de carreira deverá atuar, preferencialmente, em atividades operacionais. Dessa forma, o novo policial será lotado, sempre que possível, nas unidades operacionais da PRF (delegacias).

Durante os três primeiros anos, o policial recém-ingresso na instituição encontra-se em estágio probatório, que implicará em avaliações semestrais periódicas da aptidão do servidor para permanecer no cargo, segundo critérios estabelecidos na lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990). A avaliação do estágio probatório é gerenciada pelas Comissões Regionais de Estágio Probatório (COREP).

Tendo em vista os elementos descritos, o programa de mentoria será executado de forma presencial na primeira metade do primeiro ciclo avaliativo do estágio (duração de três meses). Os resultados do programa fornecerão subsídios iniciais para o processo avaliativo a cargo das COREPs.

Objetivos do Programa

O programa de mentoria de novos policiais tem como **Objetivo Geral** articular os conhecimentos de formação dos mentorados com os saberes tácitos e experienciais dos mentores, visando consolidar a autonomia reflexiva necessária ao exercício da profissão policial.

O programa de mentoria para novos policiais possui os seguintes **Objetivos Específicos**:

- Aproximar as diversas gerações de policiais, reforçando os laços profissionais entre antigos e novos integrantes da carreira;

- Prover as COREPs de informações que subsidiem o processo de acompanhamento dos novos policiais;
- Ratificar o trabalho policial coletivo como modelo mais adequado à segurança pública.

Público-Alvo do Programa

Novos policiais nomeados após a conclusão do CFP da PRF.

Duração do Programa

Três primeiros meses iniciais de trabalho do novo policial. Excepcionalmente, poderá haver a prorrogação do processo de mentoria por mais um mês (etapa de recuperação).

Modalidade de Ensino

Presencialmente, nas delegacias escolhidas para lotação de novos policiais.

Atores Envolvidos e Responsabilidades

A responsabilidade nacional pelo programa ficará a cargo da Diretoria Executiva (DIREX), que contará com os seguintes atores envolvidos diretamente:

Universidade Corporativa da PRF (UniPRF) – ficará responsável pelas ações de seleção, capacitação, elaboração de atividades pedagógicas.

Divisão de Avaliação Multinível (DAM) – cuidará da avaliação pedagógica do programa;

Diretoria de Operações (DIROP) – responsável pelo planejamento e pela execução das Operações Temáticas programadas durante o programa.

Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) – definirá os critérios de recompensa aos mentores e do aproveitamento dos resultados no primeiro ciclo do estágio probatório dos novos policiais.

Escritório de Projetos – responderá pela avaliação gerencial do programa.

Em nível local, estarão diretamente envolvidos os seguintes atores:

Superintendência Executiva (SUPEX) – responsável máximo das ações do programa de mentoria em nível regional;

Setor/Núcleo de Educação Corporativa (SEC/NEC) – cuidará das mesmas atribuições da UNIPRF em nível regional, ressaltando-se o papel de supervisão do processo de mentoria, mediação das relações mentor e mentorado;

Setor/Seção de Operações (SEOP) – será o responsável regional pelas operações temáticas a cargo da DIROP;

Comissão Regional de Estágio (COREP) – participará da recepção aos novos policiais e recepcionará o relatório de avaliação do mentorado que subsidiará a avaliação inicial do estágio probatório;

Delegacias – as delegacias de lotação dos novos policiais serão os locais de realização do programa e, portanto, desempenharão um papel central para o sucesso do programa. Caberá a essas delegacias a provisão dos meios necessários às ações do programa.

Recursos

Os recursos do Programa de Mentoria farão parte das despesas do DPRF, e sua indicação na proposta orçamentária do ano de execução será de responsabilidade da DIREX.

Etapas do Programa

O ponto de partida do processo de mentoria é a deflagração de um novo concurso para ingresso de policiais. A partir desse evento, iniciam-se as etapas do programa de mentoria descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas de Programa de Mentoria

ETAPAS	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	PRAZO
1^{a)} DEFINIÇÃO	Escolha das Delegacias que receberão o programa a partir dos dados do Edital do concurso.	DIREX	No primeiro mês após a publicação do Edital inaugural.
2^{a)} SELEÇÃO	Realização de Processo Seletivo dos mentores a partir de critérios, como voluntariedade, experiência, desempenho institucional, conhecimento transversal e estratégico da instituição.	UniPRF SEC/NEC	Antes da realização do Curso de Formação Profissional (CFP).
3^{a)} CAPACITAÇÃO	Realização de programa de formação de mentores e capacitação dos gestores locais que receberão o programa.	UniPRF SEC/NEC	Até o primeiro mês de início do CFP.
4^{a)} PREPARAÇÃO	Definição das Operações Temáticas de cada Delegacia, de acordo com as necessidades locais. Mobilização de pessoas e equipamentos necessários.	SUPEX SEOP Gestores Delegacias	No terceiro mês de realização do CFP.
5^{a)} EXECUÇÃO	Execução do programa de mentoria, conforme roteiro de atividades descritas neste material.	Mentores Gestores Delegacias	Após a lotação dos novos policiais nas respectivas delegacias.
6^{a)} AVALIAÇÃO	Feedback da mentoria e elaboração do relatório de mentoria a cargo do mentor.	Mentores COREPs SEC/NECs	Após o encerramento do período de mentoria.
7^{a)} RECUPERAÇÃO	Na hipótese de o mentorado não atingir o objetivo da autonomia ao longo do processo, excepcionalmente, o processo de mentoria será prorrogado por mais um mês.	Mentores SEC/NECs	Após a avaliação final da mentoria.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

PROPOSTA PEDAGÓGICA DO PROGRAMA

Trilha Pedagógica do Programa

As bases pedagógicas do ensino da PRF assentam-se em três pilares conceituais: a complexidade, de Edgar Morin, a horizontalidade nas relações professor-aluno, de Paulo Freire e a aprendizagem por competências, de Phillipre Perrenoud (DPRF, 2015). O paradigma da complexidade afirma que o mundo pós-moderno é marcado por incertezas, exigindo do aluno uma capacidade de agir nesse contexto de forma criadora, sistêmica e dialética (DPRF, 2015). A horizontalidade nas relações implica que o ensino da instituição deve se pautar pelos seguintes valores: dialogicidade, reconhecimento dos saberes do aluno, ética e curiosidade crítica (DPRF, 2015). Por último, sendo a atividade policial marcada pelo exercício de complexas atividades heterogêneas, a mobilização de saberes da aprendizagem precisa contemplar os aspectos cognitivo, operacional e atitudinal do aluno (DPRF, 2015).

O programa de mentoria para novos policiais atende aos pressupostos pedagógicos da instituição, uma vez que: a) é transdisciplinar e executado no ambiente real da atividade com suas inúmeras variáveis não controladas (contexto de volatilidade da teoria da complexidade); b) propõe uma mentoria não hierárquica e que leve ambos os atores à reflexão das suas práticas (horizontalidade e criticidade); c) as atividades propostas basearam-se na mobilização de saberes simultâneos e transdisciplinares (competências).

Figura 1 – Bases pedagógicas do Programa de Mentoria



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Além das premissas pedagógicas da instituição, a elaboração das atividades do programa de mentoria alicerçaram-se em duas premissas: a) escolha de uma atividade que funcionaria como linha dorsal propiciadora do maior número de situações de aprendizagem da prática profissional; b) reconhecimento da existência

de uma limitação importante: nem todas as demandas de um plantão policial podem ser programadas.

Para a definição da atividade-dorsal, buscou-se como fonte a atribuição das competências do policial rodoviário federal na legislação. Conforme se constata no Decreto nº 1.655/95 (BRASIL, 1995), as múltiplas demandas do serviço prestado pela PRF surgem, em sua maioria, a partir da atividades de fiscalização e apresentam-se sob diversas formas: autuação e aplicação de medidas administrativas a infratores de trânsito, prisão e condução de criminosos, sinalização de trânsito, auxílio a usuários e atendimentos de acidentes, dentre outras. Assim, definiu-se que a atividade de policiamento e fiscalização seria o fio condutor das demais ações do programa de mentoría.

Em relação à segunda premissa (limitação), as atividades elencadas no Decreto nº 1.655/95 (BRASIL, 1995) podem ser distribuídas em três grupos, segundo a natureza das ocorrências:

Quadro 2 – Tipos de atividades da PRF quanto à natureza das ocorrências

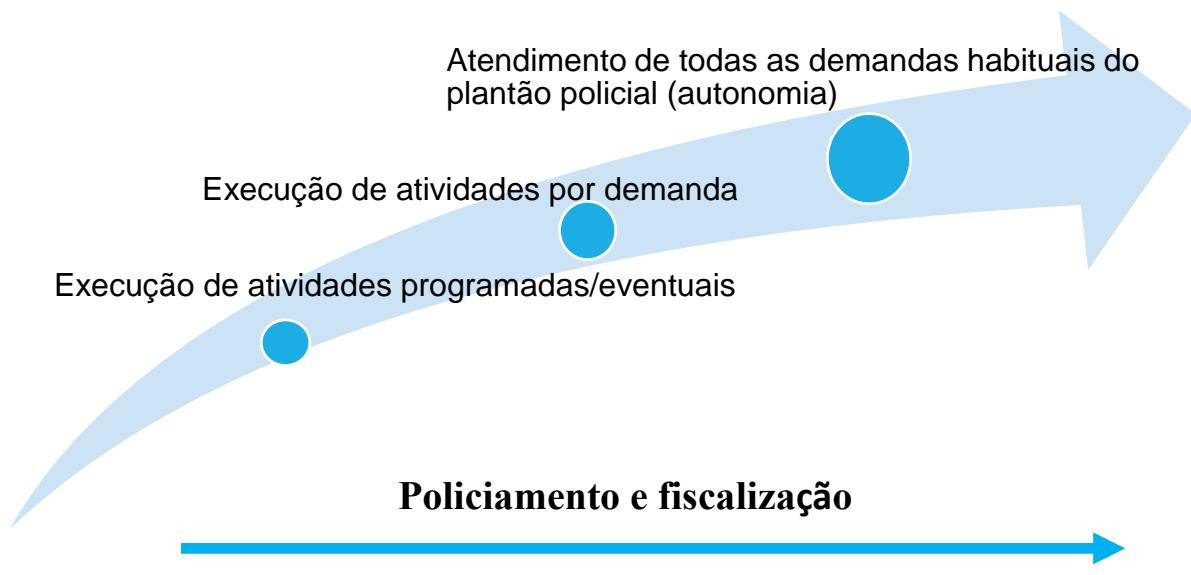
TIPO DE ATIVIDADE	CARACTERÍSTICA	EXEMPLOS
PROGRAMADA	Atividades típicas de prevenção a ilícitos administrativos e criminais. Essa atividade exercício independe da ocorrência de qualquer ilícito.	<ul style="list-style-type: none"> • Policiamento estático e móvel; • Fiscalização de veículos e pessoas; • Operações temáticas de fiscalização.
EVENTUAL	Atividade que surge a partir da constatação de ilícito durante as atividades programadas. Em virtude da natureza, é acessória, e sua ocorrência é aleatória, mas dotada de razoável probabilidade de ocorrência.	<ul style="list-style-type: none"> • Autuação de trânsito e aplicação de medida correspondente (Ex. autuar motorista por condução sob efeito de embriaguez e retenção do veículo irregular); • Flagrante criminal de motorista embriagado.
POR DEMANDA	Atividades em que a ação policial é requerida durante ou após o evento deflagrador. Sua ocorrência é aleatória e imprevisível.	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de acidentes; • Sinalização de vias; • Auxílio a usuários; • Repressão de crimes em andamento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com vistas à consolidação da autonomia do policial e buscando-se uma forma didática de organização das atividades da mentoria, propõe-se que o programa inicie a partir das atividades programadas, sendo estas introduzidas gradualmente em relação às atividades sob demanda. Esclarece-se que as atividades por demanda serão executadas no momento em que ocorreram, interrompendo-se atividades típicas de policiamento preventivo que estejam em execução. Por fim, o mentorado será desafiado a participar de um plantão policial completo, no qual as atividades programadas, eventuais e sob demanda ocorrem alternadamente.

Uma vez definidas as premissas das atividades, a proposta pedagógica pode ser ilustrada na figura a seguir:

Figura 2 – Percurso Pedagógico do Programa de Mentoria



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A autonomia policial corresponde aos elementos do trabalho policial apontados por Bittner (2003) e Muniz (2001): preparo para o uso da força, realização de tarefas heterogêneas e tomada de decisão em contexto de volatilidade. A concretização da autonomia verifica-se quando o novo policial consegue atender às atividades de um plantão policial típico, independente da natureza (programadas, eventuais e por demanda), de forma satisfatória e com a necessária reflexão crítica do seu papel social.

Perfil e formação do Mentor

A definição dos requisitos para a participação no processo de mentoria como mentor caberá à UniPRF, que também ficará responsável pelo Programa de Formação de Mentores.

No perfil desejável do mentor para o processo seletivo, além dos requisitos nucleares da voluntariedade e de reconhecida experiência na atividade policial, elencam-se outras duas características apontadas por Botti e Rego (2007): a) possuir a capacidade de se responsabilizar, ou seja, agir como guia que conduz o mentorado ao desenvolvimento do raciocínio crítico; b) ser dotado de competência para ouvir e instigar o mentorado a questionar suas práticas, para que este alcance a autonomia profissional.

O processo de formação deve contemplar as duas funções essenciais da mentoria: carreira e apoio psicossocial (SALGUES, 2016). A função de carreira visa aperfeiçoar o mentorado a ascender na organização. No caso deste programa, voltado a uma organização de segurança pública, esta função deve ser adaptada para cumprir um papel de aperfeiçoamento profissional do novo policial, permitindo-lhe a aplicação dos conhecimentos da formação no contexto profissional.

A função psicossocial, por sua vez, aproxima os laços do mentorado com o mentor e caracteriza-se pela busca do estreitamento do vínculo pessoal (SALGUES, 2016). Para atender à função psicossocial da mentoria, o mentor do programa deve possuir atributos de empatia, de abertura ao diálogo e a capacidade para mediar conflitos.

Dessa forma, o perfil do condutor exige características específicas que devem ser consideradas durante o processo seletivo. Por sua vez, o curso de formação de mentor possibilitará o entrelaçamento do perfil desejável do mentor às funções esperadas no programa de mentoria.

Por fim, entende-se como necessária a definição de meios de incentivo à participação dos candidatos a mentor, a exemplo de pagamento de gratificação específica e/ou pontuações especiais na avaliação de desempenho individual. A definição desses incentivos ficará a cargo da DGP.

Papel do Mentor e do Mentorado

Idealmente, os programas de mentoria estabelecem a relação de um mentor para cada mentorado. Tendo em vista a realidade de carência de pessoal da PRF, optou-se por um modelo de mentoria coletiva. Dessa forma, cada orientador responderá por uma equipe. Sugere-se uma célula composta por um mentor e três novos policiais, que é a composição ideal para uma equipe em uma viatura. Uma vantagem adicional do modelo de mentoria coletiva é possibilitar um melhor acompanhamento das

atividades de cada um dos participantes, sem comprometer a necessária vigilância requerida no serviço policial.

O papel do mentor consiste, basicamente, em estar ao lado de sua equipe de mentorados, proporcionando-lhes o necessário suporte e acompanhamento nas atividades programadas. Além disso, graças à sua experiência e conhecimentos da prática policial, ele propiciará momentos de aprendizagem prática, escolhendo situações específicas que desafiarão o mentorado a tomar decisões, de forma reflexiva e autônoma, nas situações reais apresentadas – concretizando a articulação contextualizada dos conhecimentos assimilados na formação. Visando orientar o trabalho do mentor, foi elaborado um roteiro de avaliação e momentos de *feedback* com cada mentorado. Esse momento avaliativo será descrito de forma detalhada mais adiante.

Quanto ao papel do mentorado, uma vez que este se encontra em processo de avaliação probatória, espera-se empenho e disposição na execução das atividades programadas, além de uma postura de curiosidade e reflexão ante as situações de aprendizagem proporcionadas pelo programa.

Atividades do Programa

As atividades do programa foram elaboradas a partir das bases pedagógicas (Figura 1), da natureza de cada atividade (Quadro 2) e do percurso pedagógico definido (Figura 2). Seguindo uma proposta gradativa de aprendizagem, o programa de mentoria foi dividido em seis quinzenas, cada uma com objetivos e atividades próprios. Eventualmente, as atividades serão aumentadas por mais uma vez em caso de necessidade de recuperação.

As atividades do programa são detalhadamente descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Programação da Mentoría nas Delegacias

QUINZENA	PROGRAMAÇÃO	PERÍODO	OBJETIVO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
PRIMEIRA	Recepção aos novos policiais	4 dias iniciais	Promover acolhimento e integração dos novos policiais com mentores e demais integrantes em dois momentos: na Superintendência e na Delegacia.	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades de recepção, apresentação dos setores e das equipes da Superintendência. - Dinâmicas de Integração e apresentação; - Apresentação do programa de mentoría e dos mentores; - Apresentação da equipe da Delegacia e do trecho. 	Superintendência Delegacia
	Fiscalização Estática	12 horas diurnas	Praticar a atividade dorsal do programa por envolver uma gama de procedimentos essenciais para o trabalho policial, como consultas a sistemas, preenchimento de formulários e utilização de equipamentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem de pessoas e veículos; - Consultar sistemas; - Preencher formulários; - Realizar atos administrativos de trânsito, como autuações e retenções; - Conduzir flagrantes de crimes. 	Gestor da Delegacia Mentor
	Operação Temática de Trânsito 1	12 horas diurnas	Proporcionar a prática de conhecimento e técnicas de fiscalizações especiais.	<ul style="list-style-type: none"> - Consultar sistemas; - Preencher formulários; - Realizar atos administrativos de trânsito, como autuações e retenções; - Conduzir flagrantes de crimes. - Operar equipamentos específicos da fiscalização. 	SEOP Gestor da Delegacia Mentor

QUINZENA	PROGRAMAÇÃO	PERÍODO	OBJETIVO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
SEGUNDA	Fiscalização Estática	12 horas diurnas ou noturnas, a critério do mentor	Reforçar a atividade dorsal do programa por envolver uma gama de procedimentos essenciais para o trabalho policial, como consultas a sistemas, preenchimento de formulários e utilização de equipamentos.	- Consultar sistemas; - Preencher formulários; - Realizar atos administrativos de trânsito, como autuações e retenções; - Conduzir flagrantes de crimes.	Gestor da Delegacia Mentor
	Operação Temática de Trânsito 2	12 horas diurnas	Proporcionar a prática de conhecimento e técnicas de fiscalizações especiais.	- Consultar sistemas; - Preencher formulários; - Realizar atos administrativos de trânsito, como autuações e retenções; - Conduzir flagrantes de crimes. - Operar equipamentos específicos da fiscalização.	SEOP Gestor da Delegacia Mentor
	Operação Temática de Trânsito 3	12 horas diurnas	Proporcionar a prática de conhecimento e técnicas de fiscalizações especiais.	- Consultar sistemas; - Preencher formulários; - Realizar atos administrativos de trânsito, como autuações e retenções; - Conduzir flagrantes de crimes. - Operar equipamentos específicos da fiscalização.	SEOP Gestor da Delegacia Mentor

QUINZENA	PROGRAMAÇÃO	PERÍODO	OBJETIVO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
TERCEIRA	Policimento (Ronda)	12 horas diurnas ou noturnas, a critério do mentor	Aplicar conhecimentos multidisciplinares aprendidos na formação, como abordagem, atendimento de acidentes, socorro de vítimas e sinalização de vias.	- Dirigir viaturas; - Atender às demandas eventuais decorrentes da atividade de policiamento.	Gestor da Delegacia Mentor
	Atividade sob demanda (exceto crimes)	12 horas diurnas ou noturnas, a critério do mentor	Exercitar habilidades que demandarão maior atenção e capacidade de decisão, como atendimento de acidentes com vítimas e sinalização de via.	- Atender acidentes; - Socorrer vítimas; - Averiguar demandas; - Auxiliar usuários; - Sinalização de via.	Gestor da Delegacia Mentor
	Operação Temática de Crime 1	12 horas diurnas ou noturnas, a critério do mentor	Aplicar conhecimentos multidisciplinares aprendidos na formação, como aspectos legais, abordagem, técnicas de imobilização e condução de presos e uso da força.	- Abordagem de pessoas e veículos; - Consultar sistemas criminais; - Preencher formulários criminais; - Conduzir flagrantes de crimes.	SEOP Gestor da Delegacia Mentor

QUINZENA	PROGRAMAÇÃO	PERÍODO	OBJETIVO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
QUARTA	Policionamento (Ronda)	12 horas diurnas ou noturnas, a critério do mentor	Aplicar conhecimentos multidisciplinares aprendidos na formação, como abordagem, atendimento de acidentes, socorro de vítimas e sinalização de vias.	- Dirigir viaturas; - Atender às demandas eventuais decorrentes da atividade de policiamento.	Gestor da Delegacia Mentor
	Operação Temática de Crime 2	12 horas diurnas ou noturnas, a critério do chefe da operação	Aplicar conhecimentos multidisciplinares aprendidos na formação, como aspectos legais, abordagem, técnicas de imobilização e condução de presos e uso da força.	- Abordagem de pessoas e veículos; - Consultar sistemas criminais; - Preencher formulários criminais; - Conduzir flagrantes de crimes.	SEOP Gestor da Delegacia Mentor

QUINZENA	PROGRAMAÇÃO	PERÍODO	OBJETIVO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
QUINTA	Policimento (Ronda)	12 horas diurnas ou noturnas, a critério do chefe da operação	Aplicar conhecimentos multidisciplinares aprendidos na formação, como abordagem, atendimento de acidentes, socorro de vítimas e sinalização de vias.	- Dirigir viaturas; - Atender às demandas eventuais decorrentes da atividade de policiamento.	Gestor da Delegacia Mentor
	Fiscalização Estática	12 horas diurnas ou noturnas, jornada a ser definida pelo responsável	Reforçar a atividade dorsal do programa por envolver uma gama de procedimentos essenciais para o trabalho policial, como consultas a sistemas, preenchimento de formulários e utilização de equipamentos.	- Consultar sistemas; - Preencher formulários; - Realizar atos administrativos de trânsito, como autuações e retenções; - Conduzir flagrantes de crimes.	Gestor da Delegacia Mentor
	Atividade sob demanda (incluindo crimes)	12 horas diurnas ou noturnas, jornada a ser definida pelo responsável	Exercitar habilidades que demandarão maior atenção e capacidade de decisão, como atendimento de acidentes com vítimas, sinalização de via e enfretamento de crimes em andamento.	- Atender acidentes; - Socorrer vítimas; - Averigar demandas; - Auxiliar usuários; - Sinalização de via; - Averigar notícias de crimes em andamento; - Reprimir crimes em andamento.	Gestor da Delegacia Mentor

QUINZENA	PROGRAMAÇÃO	PERÍODO	OBJETIVO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
SEXTA	Plantão Policial sob Mentoria	24 horas ininterruptas	Praticar os conhecimentos assimilados na formação e no programa de mentoria.	- Executar todas as atividades realizadas durante a mentoria.	Mentor
RECUPE-RAÇÃO	Plantão Policial sob Mentoria	24 horas ininterruptas	Corrigir deficiências verificada ao longo do processo. Ênfase nas atividades nas quais o mentorado apresentou dificuldades.	- Executar todas as atividades realizadas durante a mentoria, com direcionamento especial àquelas em que o mentorado apresentou desempenho insatisfatório.	Mentor

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Por fim, a PRF é uma polícia de âmbito nacional, mas com necessidades locais distintas, a exemplo de Delegacias localizadas em regiões metropolitanas, de fronteira, sertão brasileiro e região amazônica. Dessa forma, as operações temáticas de trânsito e criminal serão definidas de acordo com os critérios de necessidade local e disponibilidade de recursos materiais e humanos de cada Superintendência.

Avaliação do Programa

Avaliação pedagógica do programa

O processo de mentoria implica constante diálogo entre mentor e mentorado, o que propicia *feedbacks* constantes. Apesar da possibilidade de esse *feedback* ocorrer na forma de *debriefing* – conversa realizada ao final de cada atividade – é importante estabelecer formalmente a avaliação pedagógica do mentorado, para que os objetivos do programa sejam eficazmente monitorados. Dessa forma, foi criado um formulário, para que o mentor possa avaliar o mentorado em seis oportunidades ou ciclos. As reuniões de *feedback* serão individuais e programadas para o final de cada quinzena. O formulário de avaliação (apêndice) foi concebido sob critérios de competências desejáveis do policial descritas na Matriz Curricular Nacional (BRASIL, 2014).

Em uma concepção formativa de avaliação (PILLETI, 2004), após a realização de cada atividade, o mentorado será avaliado quanto ao alcance do desempenho esperado nas dimensões cognitiva, operativa e atitudinal. Na hipótese de desempenho insuficiente, o mentor poderá, em cada reunião de *feedback* quinzenal, traçar estratégias individuais, para que o mentorado possa superar as dificuldades encontradas.

Ao final dos seis ciclos avaliativos, o mentor estará em condições de realizar uma avaliação circunstanciada e ampla do desempenho do mentorado em todo o programa. Essa avaliação dar-se-á na forma de parecer, que se encontra ao final da ficha de avaliação (apêndice I). Em caso de o mentorado apresentar deficiências que comprometam o exercício da atividade policial, o mentor poderá recomendar: a) encaminhamento do mentorado para capacitação específica; b) prorrogação do processo de mentoria (fase de recuperação), de forma individualizada, com duração de um mês.

O critério de encaminhamento para capacitação levará em conta se a deficiência do mentorado decorre de insuficiente preparo quanto a aspectos ligados à habilidade para uso ou manuseio dos instrumentos de trabalho e das técnicas policiais específicas. A continuidade da relação de mentoria deverá ocorrer especialmente quando houver deficiência do mentorado que demande do mentor investimento na função psicossocial (SALGUES, 2016), ou seja, referente aos aspectos atitudinais ou socioemocionais identificados durante o processo de mentoria.

O mentor também será submetido a três momentos avaliativos por parte do mentorado por meio de instrumento avaliativo próprio (apêndice II). Essas avaliações permitirão a manutenção do programa em níveis adequados de qualidade, além de permitir às unidades de gestão local o acompanhamento do desempenho do mentor, para fins de aprimoramento contínuo do processo. A avaliação do mentor também se propõe a ser um canal de comunicação, a fim de que o mentorado possa relatar eventuais

inadequações de comportamento do mentor que macule a relação de confiança no processo. O envio dessa avaliação será mensal e encaminhado à SEC/NEC, para fins de acompanhamento e consolidação das informações do programa.

Ao final do período inicial de três meses de mentoria, as fichas de avaliação do mentorado e o respectivo parecer serão encaminhados às áreas interessadas: a) Delegacia, por se tratar do local de trabalho do mentorado; b) COREP, para fins de subsidiar a primeira avaliação do estágio probatório; c) UniPRF, para fins de consolidação das fichas de avaliação e banco de dados de aprendizagem organizacional; d) SEC/NEC, gestora regional do programa.

Na hipótese de necessidade de prorrogação da mentoria por mais um mês, caberá ao mentor, ao final do processo, relatar, de forma circunstancial, o desempenho do mentorado nas deficiências apontadas na avaliação inicial. A recepção desse parecer ficará a cargo da COREP, para fins de avaliação do estágio probatório, e da SEC/NEC, gestora local do programa.

Avaliação Gerencial do Programa

O Escritório de Projetos, área especializada na gestão dos projetos estratégicos da instituição, designará uma equipe especializada que elaborará o Relatório de Acompanhamento de Projeto (RAP) ao encerramento de todas as fases, para fins de apreciação gerencial quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos, conforme previsto no manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos, MGP 2.0 (DPRF, 2016).

Espera-se que o Programa de Mentoria de Novos Policiais alcance resultados promissores no objetivo de conduzir, de forma gradativa e contextualizada, a inserção do novo policial em suas unidades de trabalho, proporcionando-lhe oportunidades reais de aplicação dos conhecimentos adquiridos no processo formativo e, por consequência, consolidando sua autonomia profissional.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Neylla Carolina Pamponet de; SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. O que é isso? Como os construtos de aprendizagem organizacional socioprática, comunidades de prática e mentoria são compreendidos na visão de executivos da organização Alpha. **RAD**. São Paulo, vol.17, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2015, p.211-235.

BITTNER, E. **Aspectos do trabalho policial**. Série Polícia e Sociedade, n. 8. Nancy Cardia (org.) e Ana Luísa Amêndola Pinheiro (trad.). São Paulo: Edusp, 2003.

BOTTI, Sérgio Henrique de Oliveira; REGO, Sérgio. Preceptor, supervisor, tutor e mentor: quais são seus papéis? **Rev. Bras. Educ. Med.** Rio de Janeiro, v. 32, n. 3, set/2008, p. 363-373. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-55022008000300011&lng=en&nrm=iso. Acesso em 07 de maio de 2020. <https://doi.org/10.1590/S0100-55022008000300011>.

BRASIL. **Lei n. 8.112**, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8027.htm. Acesso em 06 mai. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 1.665**, de 3 de outubro de 1995. Define a competência da Polícia Rodoviária Federal, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1655.htm. Acesso em 08 mai. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.654**, de 2 de junho de 1998. Define a competência da Polícia Rodoviária Federal e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1655.htm. Acesso em 07 mai. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais de segurança pública**. Coordenação: Andrea da Silveira Passos. Brasília, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/central-de-conteudo/seguranca-publica/livros/matriz-curricular-nacional_versao-final_2014.pdf>. Acesso em 16 out. 2018.

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. Projeto Político do Curso de Formação de Instrutores. Florianópolis, 2015.

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP 2.0. Brasília, 2016.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA (FBSP) (2014). Renato Sérgio de Lima, Samira Bueno e Thandara Santos (orgs). Opinião dos policiais brasileiros sobre reformas e modernização da Segurança Pública. [S.I.]. Recuperado de

<http://www.forumseguranca.org.br/publicacoes/opiniao-dos-policiais-brasileiros-sobre-reformas-e-modernizacao-da-seguranca-publica/>. Acesso em 03 set. 2019.

MONTE, Glauco Teixeira do. PRÁTICA DA MENTORIA: Estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RN. Dissertação (Mestrado em Administração). Natal, Universidade potiguar, 2011. Disponível em: <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Glauco-Teixeira-do-Monte-Pr%C3%A1tica-da-Mentoria-Estudo-de-Caso-No-IFRN1.pdf>. Acesso em: 03 maio 2020.

MUNIZ, J. O. A Crise de identidade das Polícias Militares: Dilemas e Paradoxos da Formação. **Security and Defense Studies Review**, v. 1, p. 187-198, 2001.

PILLETI, Claudino. Didática Geral. Campinas, Ática, 2004.

REALI, Aline Maria de Medeiros Rodrigues; TANCREDI, Regina Maria Simões Puccinelli; MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. Programa de mentoria online para professores iniciantes: fases de um processo. Cad. Pesqui., São Paulo, v. 40, n. 140, p. 479-506, ago. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742010000200009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 maio 2020. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742010000200009>.

SALGUES, Lyana Jacqueline de Vasconcelos. Programas de Mentoria Formal: o conhecimento como diferencial competitivo. Tese (Doutorado em Gestão). Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2016.

SILVA, Katline de Fátima Santos. A prática de mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações. Dissertação (Mestrado em Adm. Pública). Rio de Janeiro: FGV, 2008.

ZANON, Simone Luzia Maluf; NARDELLI, Thaise. Definição, elaboração e etapas de um projeto. In: PAROLIN, Sonia Regina Hierro (org.). **Elaboração de projetos inovadores na educação profissional**. 2^aed. (rev. e amp.). Curitiba: SESI/SENAI/PR, 2008

APÊNDICE I

FICHA DE AVALIAÇÃO DO MENTORADO

MENTORADO:									INICIO: ____ / ____ / ____	
MENTOR:			LOTAÇÃO:						FIM: ____ / ____ / ____	
CICLO AVALIATIVO	ATIVIDADES	CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO								ANOTAÇÕES
		COGNITIVO - pensar de forma crítica e criativa, posicionar-se, comunicar-se e estar consciente de suas ações.			OPERATIVO - aplicação do conhecimento teórico em prática responsável, refletida e consciente.			ATITUDINAL - respeito às individualidades na interação com o grupo; capacidade de conviver em diferentes ambientes: familiar, profissional e social.		
SATISFATÓRIO	PARC. SATISFAT.	INSATISFATÓRIO	SATISFATÓRIO	PARC. SATISFAT.	INSATISFATÓRIO	SATISFATÓRIO	PARC. SATISFAT.	INSATISFATÓRIO		
PRIMEIRA QUINZENA	Fiscalização Estática									
	Operação Temática de Trânsito 1									
SEGUNDA QUINZENA	Fiscalização Estática									
	Operação Temática de Trânsito 2									
	Operação Temática de Trânsito 3									
TERCEIRA QUINZENA	Policimento (Ronda)									
	Atividade sob demanda (exceto crimes)									

	Operação Temática de Crime 1									
QUARTA QUINZENA	Policiamento (Ronda)									
	Operação Temática de Crime 2									
QUINTA QUINZENA	Policiamento (Ronda)									
	Fiscalização Estática									
	Atividade sob demanda (incluindo crimes)									
SEXTA QUINZENA	Plantão Policial sob Mentoría									
PARECER DO MENTOR SOBRE O DESEMPENHO DO MENTORADO DURANTE O PROGRAMA										
<hr/>										
Recomendação: <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Encaminhar para Capacitação Específica <input type="checkbox"/> Prorrogar a mentoría										
<hr/> <p style="text-align: center;">Assinatura do Mentor</p>					<hr/> <p style="text-align: center;">Assinatura do Mentorado</p>					

APÊNDICE 2

FICHA DE AVALIAÇÃO DO MENTOR

AVALIAÇÃO DO MENTOR			
Mentorado:	Período de avaliação: () 1º () 2º () 3º		
Descriptor	Atendeu Plenamente	Atendeu Parcialmente	Não atendeu
O mentor atuou para o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no CFP.			
O mentor compartilhou novos conhecimentos da profissão.			
O mentor proporcionou momentos de reflexão sobre as atividades realizadas.			
O mentor partilhou de sua experiência profissional,			
O mentor compartilhou conhecimentos dos valores institucionais.			
O mentor compartilhou conhecimento dos processos organizacionais.			
O mentor incentivou o trabalho em equipe.			
O mentor incentivou o tratamento cordial nas relações com outras pessoas.			
O mentor incentivou a priorização da segurança nas intervenções realizadas.			
O mentor buscou estreitar as relações de confiança com os mentorados.			
O mentor manteve uma relação de respeito com os mentorados.			
A supervisão do mentor foi pautada num diálogo construtivo			
O mentor manteve uma postura de disponibilidade para sanar dúvidas			
Observações e Comentários (opcional)			
Data: _____ Assinatura: _____			