



*As demandas sociais para a*  
**educação continuada**  
**nas organizações**

*José Roberto Rosas Júnior*

*São Paulo*  
*Centro Paula Souza*  
*2016*

Copyright © 2016

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, por quaisquer meios, sem autorização prévia, por escrito, da editora.

*Coordenação*

Helena Gemignani Peterossi

*Conselho editorial*

Alexandre Formigoni, Antonio Cesar Galhardi, Eliane Antonio Simões, Elisabeth Pelosi Teixeira, Getulio Kazue Akabane, Humber Furlan, José Manoel Souza das Neves, Luciana Reyes Pires Kassab, Napoleão Verardi Galegale

*Edição*

Durval Cordas

*Projeto gráfico, diagramação e capa*

SeePix Comunicação

*Impressão e acabamento*

Graphium Gráfica e Editora

**Ficha elaborada pela Biblioteca Nelson Alves Viana — Fatec-SP/Ceeteps  
(Bibliotecária Iris de Lima Muniz)**

---

Rosas Júnior, José Roberto

R789d As demandas sociais para a educação continuada nas organizações /  
José Roberto Rosas Júnior. – São Paulo : Centro Paula Souza, 2016.  
136 p. -- (Coleção Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos; v. 3)

ISBN 978-85-99697-73-3

1. Educação continuada. 2. Gestão de pessoas. 3. Ciências policiais de segurança e ordem pública. 4. Sistema de ensino policial-militar. I. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. II. Título.

CDU 374

---

Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Rua dos Bandeirantes, 169, Bom Retiro  
São Paulo (SP), 01124-010  
Tel.: (11) 3327-3109

# SUMÁRIO

Apresentação.....	5
Prefácio.....	6
Introdução.....	8
Capítulo 1	
A sociedade contemporânea e seus desafios.....	11
1. A crise financeira global.....	14
2. A economia criminosa global.....	16
3. Redes globais e exclusão social.....	19
Capítulo 2	
O desenvolvimento profissional nas organizações.....	24
1. Breve histórico sobre o trabalho.....	25
2. A área de gestão de pessoas.....	30
3. A valorização dos profissionais nas organizações.....	35
4. Formação do gestor.....	38
5. Educação continuada.....	42
Capítulo 3	
Educação profissional na Polícia Militar do	
Estado de São Paulo.....	52
1. Sistema de ensino.....	52
2. Tipos de treinamentos aplicados pela PMESP.....	70
3. Formação efetiva e atualização profissional	
de oficiais superiores.....	77
3.1. Curso de Formação de Oficiais.....	80
3.2. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.....	85
3.3. Curso Superior de Polícia.....	86
3.4. Educação continuada na formação	
de oficiais superiores.....	88

Capítulo 4	
Características da educação continuada do comandante de Polícia Militar do Estado de São Paulo.....	95
1. Resultado das pesquisas com coronéis e tenentes-coronéis.....	96
2. Resultado das entrevistas desenvolvidas com coronéis.....	106
Considerações finais.....	118
Referências.....	122



# APRESENTAÇÃO

O Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, oferecido pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, ao mesmo tempo em que complementa a natureza da ação educacional da instituição voltada à educação profissional em seus vários níveis, assume o desafio de irradiar para o setor produtivo a cultura da pesquisa e da inovação tecnológica por meio da formação acadêmica pós-graduada.

Nesse sentido, tem como diferencial linhas de pesquisa, em Gestão de Sistemas Produtivos e em Desenvolvimento Tecnológico, que oferecem ao aluno a construção de conhecimentos que o habilitem a procurar soluções para problemas práticos de base tecnológica e que impulsionem a pesquisa aplicada em sua área de atuação profissional. O Programa tem buscado cumprir esses objetivos por meio da formação de profissionais com posicionamento crítico, habilidades e competências técnicas e gerenciais que os tornem promotores da eficiência coletiva, aplicada ao desenvolvimento, à implantação e à gestão de sistemas produtivos eficazes, baseados em métodos científicos e focados nas premissas da sustentabilidade.

A coleção *Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos* traz a público alguns dos resultados desse desafio. Os estudos e trabalhos de professores e alunos convertidos em volumes da presente coleção oferecem uma amostra da excelência buscada na formação dos profissionais empenhados nesse programa de pós-graduação e em experiências afins vividas em outras instituições.

Assim, a coleção está permanentemente aberta a contribuições de pesquisadores de todas as áreas e vinculações que comunguem da preocupação por formar e qualificar visando o aprimoramento do setor produtivo brasileiro, na perspectiva da inovação.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helena Gemignani Peterossi  
coordenadora

# PREFÁCIO

O alinhamento entre as competências das organizações e as competências dos profissionais que nelas trabalham não é uma tarefa simples. São realizados vários estudos por essas organizações para que consigam entender quais são as melhores estratégias para se atingir esse alinhamento.

As estratégias postas em prática variam, desde a organização de departamentos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) especializados em mapeamento e desenvolvimento de competências; passando por diretorias de desenvolvimento de pessoas que promovem a gestão de técnicas diferenciadas, muitas vezes com o apoio de consultorias externas, para identificarem essas competências; chegando até a instituição de universidades corporativas, criadas nos moldes das universidades acadêmicas, e que oferecem cursos de aperfeiçoamento e especialização, além de treinamentos mais específicos, elaborados por profissionais da própria instituição, por consultores ou especialistas na área, ou ainda por universidades acadêmicas, por meio de cursos específicos, organizados sob demanda.

Contudo, mesmo diante de todas essas iniciativas de educação corporativa, observa-se que ainda se encontra, na grande maioria das organizações, essa falta de alinhamento entre o que as organizações esperam e o que os profissionais apresentam. Muitos profissionais da área de Gestão de Pessoas se sentem incomodados com esse fator e se perguntam constantemente: “Onde estamos errando?”

José Roberto Rosas Júnior apresenta uma provável resposta para esse tipo de questionamento, ao propor nesta obra que a necessidade ou não de educação continuada de profissionais de uma organização, no caso do estudo da Polícia Militar do Estado de São Paulo, deverá passar, inicialmente, por um questionamento muito oportuno: qual é a percepção dos profissionais a respeito da necessidade de educação continuada para os cargos que ocupam?

Saber qual é a percepção dos profissionais é muito importante para que as organizações destinem verbas para o desenvolvimento de programas que dizem respeito à educação corporativa. Se os profissionais não

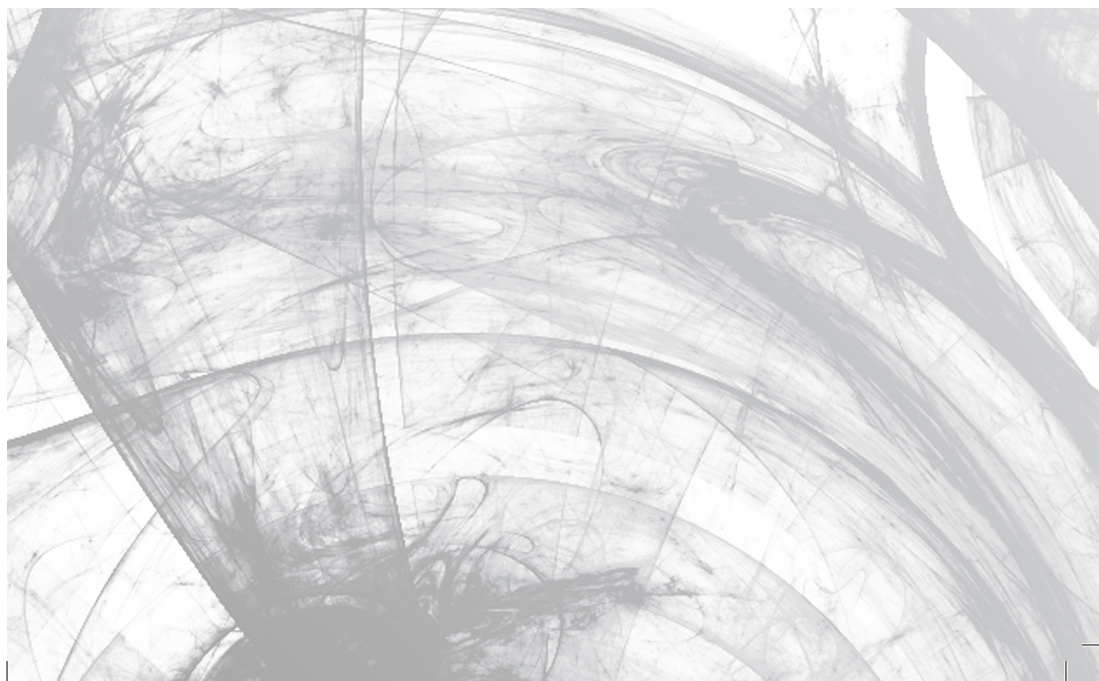


tiverem consciência a respeito das competências que precisam desenvolver, e se as organizações continuarem a desenvolver programas de acordo com a percepção de outros atores, que não os diretamente envolvidos com o emprego das competências, possivelmente esse quadro de falta de alinhamento entre o que as organizações esperam e o que os profissionais oferecem permanecerá por um bom tempo.

Esta obra estimulará profissionais de todas as áreas que atuam com Gestão de Pessoas a buscarem caminhos mais assertivos para que haja a devida aderência entre necessidades de desenvolvimento de competências e ações que realmente auxiliam nesse processo.

Trata-se de uma das primeiras publicações brasileiras a analisar como vem ocorrendo a formação do policial militar de São Paulo, desde o surgimento da Instituição até os dias atuais, podendo, assim, fomentar futuras pesquisas que abordem a Educação Profissional nessa área.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Celi Langhi



# INTRODUÇÃO

**A**s pessoas interagem constantemente entre si e com o meio onde habitam e, por isso, provocam mudanças sociais desde o início das civilizações no planeta. No contexto atual, estas mudanças estão principalmente relacionadas ao uso da tecnologia para as mais diversas finalidades, ao respeito pela pessoa humana e suas manifestações, à globalização nos processos comerciais e ao fácil acesso às informações.

A necessidade de saber agir diante deste contexto implica todos os sistemas sociais: famílias, igrejas, governos e organizações, sejam elas públicas ou privadas. O foco deste livro recai na necessidade de essas organizações aprenderem como agir diante das novas demandas, principalmente no que diz respeito ao preparo dos profissionais que nelas atuam.

Wagner III e Hollenbeck (1999) entendem que as instituições devem redirecionar suas estratégias visando transformar suas decisões e planos em resultados, garantindo assim vantagem competitiva. Mas, para que isso ocorra, precisarão ter profissionais devidamente preparados para desenvolverem essas estratégias, principalmente aqueles que ocupam os cargos de gestão e liderança, os quais deverão ter um perfil profissional que privilegie não apenas conhecimentos técnicos e instrumentais, mas também o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades.

De acordo com Éboli (1999), aos ocupantes dos níveis mais altos na hierarquia deve-se prover oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, para que se propicie o suporte necessário ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Isso significa que, para atuar de forma estratégica, perante as novas demandas sociais, não basta apenas formar o profissional para uma determinada atividade técnica e deixá-lo, no que diz respeito ao aprimoramento profissional e cultural, à mercê da sua boa vontade e consciência. Isso promoverá um forte desajuste entre o que a organização oferece para o mercado e o que (e como) realmente entrega.

Por abranger todas as organizações, esta situação também diz respeito à Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP). Essa or-



ganização oferece uma série de oportunidades educacionais para os oficiais que a integram. Tais oportunidades ocorrem desde o início da formação desses profissionais, que iniciam a carreira com o ingresso, por meio de concurso público, na Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), passam por uma série de cursos e estágios obrigatórios, que são denominados de Programa de Atualização Profissional (ProAP) e de Estágio de Atualização Profissional (EAP), até chegarem ao Programa de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (CAO). Também é oferecido um Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (CSP), mediante concurso para ingresso e com a oferta de poucas vagas a cada ano. Esse curso é pré-requisito para promoção ao cargo de coronel da PMESP.

No entanto, a partir da realização do CAO, deixa de ser compulsória, para capitães, majores, tenentes-coronéis e coronéis, a frequência anual ao EAP ou a participação no ProAP. Isso quer dizer que os tenentes-coronéis e coronéis da PMESP passarão por vários anos sem nenhum tipo de exigência profissional para a realização de cursos ou estágios para atualização de suas competências.

Questiona-se, neste momento, se esses profissionais que ocupam cargos de gestão na PMESP, especificamente os tenentes-coronéis e coronéis, se sentem preparados para atuarem ante os desafios da gestão estratégica da segurança pública e as demandas sociais, muitas das quais são reflexos de ações como a realização dos jogos olímpicos, o incremento da imigração de refugiados ao País, a possibilidade de realização de atos de terrorismo durante grandes eventos internacionais, a participação popular em manifestações democráticas ou em distúrbios civis, o aperfeiçoamento do modo de operação das organizações criminosas e seu envolvimento com operadores financeiros e acesso a recursos tecnológicos sofisticados. Igualmente questiona-se se a PMESP está preparada para agigantar-se em relação ao seu múnus constitucional de prevenção da ordem e segurança pública, em relação

às novas condutas típicas e antijurídicas, *e.g.*, crimes cibernéticos, crimes transnacionais, falsificação de documentos.

Fica patente, portanto, a relevância da pesquisa que ora se propõe, ao se considerar que poderá oferecer conhecimentos científicos capazes de subsidiar as decisões estratégicas de comando no sentido de suprir as demandas pela aquisição de conhecimentos e competências, essenciais ao exercício das funções de direção da PMESP na atualidade.

Para tanto, foi identificado o seguinte problema de pesquisa: qual é a percepção dos oficiais superiores (altas patentes) da Polícia Militar do Estado de São Paulo quanto à necessidade de educação continuada, ao nível estratégico, perante uma sociedade complexa e em constante mudança?

Foram realizadas entrevistas com coronéis que já se aposentaram, ou seja, que estão na reserva, e que atuaram diretamente e por muitos anos com a área de ensino superior da PMESP, para identificar possíveis necessidades de formação e de educação continuada.

Também foi desenvolvido um questionário eletrônico, aplicado ao universo de coronéis e tenentes-coronéis que atuam na PMESP, para levantar a percepção desses profissionais com relação à sua formação efetiva e às necessidades de atualização profissional para atuar, de forma mais assertiva, perante as exigências sociais.





## **CAPÍTULO 1**


### *A sociedade contemporânea e seus desafios*

Vive-se em um mundo no qual a forma de organização social passa por uma profunda transformação, influenciada por vários acontecimentos de relevância histórica, em especial pela revolução tecnológica iniciada nos anos 1970, que promoveu a alteração da base material da sociedade em ritmo acelerado.

Essa transformação é assinalada por Bauman (2007, p. 7), que chama a atenção para a passagem da fase “sólida” da modernidade para a “líquida”, ou seja, uma condição em que as organizações sociais (estruturas que limitam as escolhas individuais, instituições que asseguram a repetição de rotinas, padrões de comportamento aceitável) já não podem manter sua forma por muito tempo, pois se decompõem e se dissolvem mais rápido do que são moldadas e, uma vez reorganizadas, se estabelecem.

Para Castells (1999a, p. I), “vivemos em tempos confusos, como muitas vezes é o caso em períodos de transição entre diferentes formas de sociedade”. As várias transformações sociais, tecnológicas, econômicas e culturais importantes têm ocorrido a partir das últimas décadas do século XX, dando origem a uma nova forma de sociedade.

Para se referir à atual estrutura social, Castells (2006, p. 20) utiliza o termo “sociedade em rede”, que, para fácil compreensão, pode ser descrita como “uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microeletrônica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes”.



Assevera Castells (2006, p. 26) que “a sociedade em rede não é o futuro que devemos alcançar como o próximo estágio do progresso humano [...]. É a nossa sociedade, em diferentes graus, e com diferentes formas dependendo dos países e das culturas”.

Para o autor, “redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura” (Castells, 1999a, p. 565).

A despeito da formação de redes ser uma prática humana muito antiga, normalmente as redes restringiam-se ao domínio da vida privada<sup>1</sup>. Isso ocorria porque o modelo de organização em rede, sem os recursos tecnológicos hoje disponíveis, apresentava “dificuldade em coordenar funções, em concentrar recursos em metas específicas e em realizar uma dada tarefa, dependendo do tamanho e da complexidade da rede” (Castells, 2003, p. 7).

Atualmente, as redes adquiriram nova conformação, tendo como base as tecnologias da informação e da comunicação, particularmente a internet.

No mundo em rápida mutação, a rede como ferramenta de organização tem a vantagem da flexibilidade e adaptabilidade. Além disso, as transformações das tecnologias da informação e da comunicação proporcionaram à rede capacidade de coordenação de tarefas e de administração da complexidade. Isso resulta numa combinação sem precedentes de flexibilidade e desempenho de tarefa, de tomada de decisão coordenada e execução descentralizada, de expressão individualizada e comunicação global, horizontal, que fornece uma forma organizacional superior para a ação humana (Castells, 2003).

Por esse motivo, o modelo de organização em rede prolifera nos domínios da economia e da sociedade, de forma a suplantar os modelos de organização verticalizada, interconectando o mundo, em diferentes graus (Castells, 2003).

Também Giddens (1994, p. 37) é um dos autores que têm se dedicado à compreensão do “mundo que nos apanhou de surpresa”. Ele ressalta o rit-

---

<sup>1</sup> São exemplos as redes familiares e comunitárias de ajuda mútua para o cuidado com as crianças, ainda hoje existentes em muitas comunidades carentes. (N. do A.)

mo e o alcance das mudanças em curso: “À medida que áreas diferentes do globo são postas em interconexão, umas com as outras, ondas de transformação social atingem virtualmente toda a superfície da terra” (1991, p. 6).

O autor contrapõe-se à ideia de que se experimenta uma nova ordem social denominada pós-moderna. “Para mim, a ideia do ‘pós-moderno’ implica transcendência e não apenas a ideia de que ‘a modernidade recobrou o juízo’ ou está sendo forçada a encarar suas limitações” (Giddens, 1998, p. 22).

Ele define modernidade como “estilo, costume de vida ou organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII [...] e se tornaram mais ou menos mundiais em sua influência” (Giddens, 1991, p. 11) e defende que se vive a sua radicalização, que a modernidade atingiu o seu ápice.

Essa radicalização da modernidade, ainda segundo Giddens (1994), é marcada pelas incertezas manufaturadas.

Ao tratar sobre as concepções de identidade, Hall (1992, p. 10) ensina que “o sujeito do Iluminismo estava baseado numa concepção da pessoa humana como um indivíduo totalmente centrado, unificado, dotado das capacidades de razão, de consciência e de ação”.

A partir da concepção iluminista de sujeito, acreditou-se que quanto mais o homem conhecesse e interviesse sobre a natureza e a sociedade, mais controle sobre esses campos ele teria. Giddens (1994) atesta ainda que essa tese não se confirmou, mormente no atual momento, quando se perdeu o controle da própria ação humana.

É essa ação humana sobre a natureza e sobre os modos sociais que, para o autor, gera as várias situações de risco às quais está submetida a sociedade contemporânea.

Podem-se incluir, entre as situações de risco, a crise financeira global; o crescimento irrefreável da economia criminosa global; as mudanças drásticas nos mercados de negócios e mão de obra; a crescente incapacidade das instituições políticas baseadas no Estado-Nação em lidar com o problemas globais e as demandas locais; a exclusão social e cultural de grandes segmentos da população do planeta das redes globais que



acumulam conhecimento, riqueza e poder; a reação dos descontentes sob a forma do fundamentalismo religioso; o recrudescimento de divisões nacionais, étnicas e territoriais, renunciando a negação do outro e, portanto, o recurso à violência em ampla escala como forma de protesto e dominação e a crise ambiental simbolizada pela mudança climática.

Essas situações são “expressões diversas de um processo de mudança multidimensional e estrutural que se dá em meio a agonia e incerteza” (Castells, 1999a, p. I).

Como o presente trabalho aborda a formação e a educação continuada do comandante de Polícia Militar, nas próximas seções serão tratadas algumas das situações que afetam, direta ou indiretamente, a segurança das pessoas, na busca pela sua maior compreensão.

## ***1. A crise financeira global***

Desde 2008, com o estouro da bolha imobiliária americana, a economia global enfrenta sucessivas ondas de crises financeiras. Os países foram afetados diferentemente por cada uma dessas ondas<sup>2</sup>.

Castells (1999a, p. III) afirma que a combinação de seis fatores contribuiu para esse fenômeno:

- a) a transformação tecnológica do mundo financeiro, que serviu de base para a constituição de um mercado financeiro global e dotou as instituições financeiras da capacidade computacional para operar modelos matemáticos avançados, capazes de gerir a crescente complexidade do sistema, operando globalmente mercados financeiros interdependentes, por meio de transações eletrônicas realizadas com espantosa velocidade;

---

<sup>2</sup> A onda da crise financeira de 2008 foi chamada pelo então presidente do Brasil de “marolinha”. Mas, recentemente o País tem se ressentido bastante dos impactos da última onda da crise financeira mundial. (N. do A.)

- b) a liberalização e desregulamentação das instituições e mercados financeiros, permitindo um fluxo quase livre de capital em todo o mundo e assoberbando a capacidade regulatória das instituições nacionais;
- c) a securitização de toda organização, atividade ou ativo econômico, tornando a avaliação financeira o critério mais importante para a estimação do valor de empresas, governos e até mesmo de economias como um todo;
- d) o desequilíbrio entre acúmulo de capital em países em vias de industrialização, como os Brics e os países produtores de petróleo, e o capital tomado emprestado pelas economias mais ricas, como os Estados Unidos, que acarretou uma onda de empréstimos de risco para uma multidão de consumidores acostumados a viver no limiar da dívida, expondo os provedores de empréstimos a um risco muito superior às suas capacidades financeiras;
- e) a crise das hipotecas, que começou em 2007 nos Estados Unidos, após a explosão da bolha do mercado imobiliário, e reverberou por todo o sistema financeiro global, uma vez que os mercados financeiros só funcionam parcialmente, segundo a lógica da oferta e da demanda e são, em grande parte, moldados por “turbulências de informação”;
- f) a carência de supervisão adequada nas transações com valores mobiliários e nas práticas financeiras, que possibilitou que corretores ousados inflassem a economia e suas bonificações pessoais, por meio de práticas de empréstimo cada vez mais arriscadas.

A crise financeira foi consequência direta da dinâmica da nova economia global (Castells, 1999a). Tomando-se como exemplo os Estados Unidos, durante a crise, entre 1998 e 2008, verificou-se que as inovações tecnológicas, a formação de redes e o aumento do nível educacional da mão de obra permitiram considerável aumento da produtividade, em quase 30% (Castells, 1999a, p. V).

Por outro lado, os salários reais não acompanharam esse aumento e, em alguns setores, sofreram estagnação ou retração; entre 2003 e 2008, a remuneração semanal dos trabalhadores americanos, formados no ensino superior, caiu 6% (Castells, 1999a, p. V).

A disponibilidade de crédito, fruto do aumento de produção e dos empréstimos de capital oriundo dos Brics e de outras economias em vias de industrialização, permitiu que o mercado de valores imobiliários fosse o grande beneficiário dessa nova economia global.

Com sua capacidade de multiplicar virtualmente o capital, esse mercado bombardeou consumidores ávidos com hipotecas respaldadas por instituições federais americanas e financiou as campanhas bélicas no Oriente Médio. Relevante frisar que, neste cenário, grande porcentagem dos títulos do tesouro americano estão em países asiáticos, *e.g.*, China, Coreia e Singapura (Marcondes, 2009).

Entre a escala de provimento de empréstimos e a capacidade dos consumidores e instituições de saldar suas dívidas, houve uma grande lacuna. A taxa de endividamento, em relação à renda disponível das famílias nos Estados Unidos, subiu de 3% em 1998 para 130% em 2008. O percentual de mora nas hipotecas de baixo risco subiu de 2,5%, em 1998, para 118%, em 2008 (Castells, 1999a).

Contudo, não foi possível tomar grandes atitudes em relação ao mercado financeiro global. Fluido, regido por novas condições tecnológicas, esse mercado estava, e ainda está, fora do controle rígido de qualquer investidor, governo ou agência reguladora e desafia o paradigma liberal do mercado autorregulado.

## ***2. A economia criminosa global***

O crime é um fenômeno social que acompanha o homem desde a origem das sociedades.

Não obstante essa prática ser tão antiga, hodiernamente se assiste a um fenômeno novo: o crime transnacional.

Conforme Werner (2009), o crime transnacional difere do chamado crime organizado, especificamente, em razão de as ações ilícitas agora ultrapassarem os limites geográficos entre nações.

Nesse quadro, importantes organizações criminosas — *e.g.*, Cosa Nostra, La Camorra, Ndrangheta e Sacra Corona Unita, da Itália; a máfia norte-americana; os cartéis colombianos; os cartéis mexicanos; as redes criminosas nigerianas; a Yakuza japonesa; as tríades chinesas; as máfias russas; os traficantes de heroína da Turquia; as *posses* jamaicanas e numerosos grupos criminosos locais e regionais — formaram redes e compartilham atividades diversificadas em todos os continentes (Santos; Maia Filho, 2011).

Essas redes adquiriram tamanho poder que são capazes de afetar a economia internacional e as economias nacionais, a política, a segurança e, no extremo, as sociedades de uma forma geral<sup>3</sup>.

Werner (2009) afirma ser tão grave o problema do crime organizado transnacional, que terá a importância no século XXI que a Guerra Fria teve durante o século XX e o colonialismo no século XIX. Os terroristas e grupos de criminosos transnacionais se proliferarão em razão dos benefícios obtidos a partir da globalização, tirando proveito da dinâmica do comércio, das transferências de capitais, das telecomunicações e da rede de computadores, instrumentos que propiciam seu crescimento.

Sem dúvida, o tráfico de drogas representa a atividade mais importante e lucrativa dessas organizações. Em seu portfólio, entretanto, podem-se identificar atividades criminosas das mais diversas naturezas, executadas de e para todos os lugares, como o contrabando de armas e outras mercadorias; o contrabando de material radioativo; o tráfico de pessoas para exploração sexual ou para o trabalho (imigração ilegal);

---

3 Uma análise mais aprofundada sobre a capacidade das redes criminosas transnacionais de comprometimento econômico e social de países inteiros pode ser encontrada no texto-base elaborado pelo Conselho Econômico e Social da ONU para a Conferência Ministerial Mundial sobre o Crime Organizado Transnacional, ocorrida em Nápoles, em 1994. (N. do A.)

a venda de órgãos humanos; exploração da prostituição, jogos de azar, agiotagem, sequestro, chantagem e extorsão; falsificação de mercadorias, cartões de crédito e títulos do sistema financeiro, passaporte e outros documentos de identidade; tráfico de informações confidenciais e furto e venda de objetos de arte de alto valor (Cepik; Borba, 2011).

O *modus operandi* adotado constitui-se na alocação das atividades de produção e gerenciamento em áreas de baixo risco, onde, por questões étnicas ou culturais e/ou ainda em virtude da corrupção, as organizações criminosas detêm grande influência no meio institucional. O foco da produção converge para áreas onde a demanda é abundante e, portanto, onde se podem praticar preços mais altos.

Quadrilhas autônomas locais, *e.g.*, o Primeiro Comando da Capital (PCC) e o Comando Vermelho (CV), podem ser citadas como organizações criminosas autônomas, que se aliam às organizações internacionais, como os cartéis de drogas andinos, para viabilizarem seus negócios, tornando-se a base da rede de distribuição. Para elas, são fornecidos mercadorias e serviços e delas recebe-se dinheiro. A violência implacável é, via de regra, a forma como as organizações criminosas garantem o cumprimento de seus acordos.

Entretanto, outro componente importante para a manutenção dos negócios é a rede de agentes (políticos, burocratas, policiais, juízes, fiscais de alfândega, etc.) cooptados para atuarem a serviço dessas organizações criminosas. Uma vez incluídos na folha de pagamento do crime, comprometem-se pelo resto de suas vidas (Cepik; Borba, 2011).

A lavagem de dinheiro é a engrenagem central do esquema. A conexão entre a economia do crime e a economia formal é criada por meio de operações financeiras complexas e redes de comércio internacional, permitindo que o dinheiro proveniente das atividades das organizações criminosas seja incorporado formalmente ao circuito econômico financeiro legal, aparentando ter sido originado de transações lícitas, sem despertar qualquer suspeita.

A lógica de rede adotada pelas organizações criminosas, tanto internamente quanto em relação a outras organizações criminosas,



consiste na chave para o sucesso e expansão do crime transnacional (Cepik; Borba, 2011).

Essa estrutura flexível permite às organizações criminosas poder de ação global, pois faculta que se estabeleçam parcerias estratégicas com os mais diferentes grupos locais espalhados pelo mundo, calcados na tradição e na identidade, em um ambiente institucional favorável.

### ***3. Redes globais e exclusão social***

A revolução da tecnologia da informação e comunicação, iniciada em meados dos anos 1970, motivou o surgimento do “informacionalismo”, como base material de uma nova sociedade (Castells, 2006, p. 69).

A falência dos modelos de desenvolvimento econômico do estatismo soviético e do capitalismo da era industrial fez surgir uma via paralela: o capitalismo informacional. Suas características são a globalização das principais atividades econômicas, a flexibilidade organizacional e o maior poder para o empregador em suas relações com os trabalhadores.

As novas tecnologias de informação e comunicação tiveram papel fundamental no surgimento desse capitalismo flexível e rejuvenescido, proporcionando ferramentas para a formação de redes, comunicação a distância, armazenamento e processamento de informações, individualização coordenada do trabalho e concentração e descentralização simultâneas do processo decisório (Audino, 2007).

O capitalismo informacional tem objetivos bem definidos, mas meios incomparavelmente mais flexíveis que qualquer um de seus predecessores. Ele conta com a produtividade promovida pela inovação e a competitividade voltada para a globalização, a fim de gerar riqueza e apropriá-la. Depende da capacidade de conhecimentos e informação agirem sobre conhecimentos e informação em uma rede recorrente de intercâmbios, conectados em âmbito global.

Com o advento desse novo modelo, novas empresas e países, fora do eixo EUA-Europa, habilitaram-se como atores importantes do processo produtivo, do comércio e do trabalho, ampliando ainda mais o escopo e a escala de uma economia global, interdependente e com base multicultural (Castells, 1999b).

Todavia, ao mesmo tempo em que, por intermédio da tecnologia, redes de capital, trabalho, informação e mercados conectaram funções, pessoas e locais ao redor do mundo, desconectaram as populações e territórios desprovidos de valor e interesse para a dinâmica do capitalismo informacional (Audino, 2007).

Seguiu-se a isso a exclusão social e o não pertencimento econômico de segmentos de sociedades, de áreas urbanas, de regiões e de países inteiros.

Nesse sentido, Castells (1999b, p. 416), sob a perspectiva da “lógica do capitalismo informacional” para o novo sistema de produção, afirma que um número considerável de pessoas não é mais pertinente nem como produtor, nem como consumidor. E esse número parece ser crescente.

Não se trata de uma grande onda mundial de desemprego em massa, mas a questão reside no tipo de emprego, no nível de salário e nas condições de trabalho.

Ao tratar do tipo de mão de obra do novo sistema de produção, Castells (1999b) propõe os termos mão de obra autoprogramável e mão de obra genérica. O que diferencia esses dois grupos é fundamentalmente a educação<sup>4</sup> e a capacidade de atingir níveis educacionais mais altos, ou seja, os conhecimentos incorporados e a informação. O representante da mão de obra autoprogramável, instruído em um ambiente organizacional adequado, pode reprogramar-se para as tarefas, em contínua mudança no processo produtivo. Já o representante da mão de obra genérica recebe determinada tarefa sem nenhum recurso de reprogramação, e

---

4 O autor usa o termo educação como o processo pelo qual os trabalhadores adquirem capacidade para uma redefinição constante das especialidades necessárias a determinada tarefa e para o acesso às fontes de aprendizagem dessas qualificações especializadas. (N. do. A.)

não se pressupõe a incorporação de informações e conhecimentos, além da capacidade de receber e executar simples tarefas.

O contingente de trabalhadores genéricos circula por vários empregos, muitos de caráter eventual, com muita descontinuidade. Como resultado, milhares, ou talvez milhões, de pessoas estão o tempo todo com e sem trabalho remunerado, muito frequentemente em atividades informais.

Essa relação precária com o trabalho e o pequeno poder de negociação de muitos trabalhadores resulta em um nível mais alto de incidência de crises familiares, *e.g.*, perda do emprego, crises pessoais, doenças, vícios em drogas e álcool, perda da empregabilidade, perda de bens e de crédito. Muitas dessas crises acabam se sobrepondo, provocando uma espiral descendente de exclusão social.

Para grande número de pessoas, em muitas sociedades, o limiar entre a exclusão social e a sobrevivência diária está cada vez mais indistinto, tornando mais nebulosa uma visão de futuro.

Na visão de Delors (2012, p. 39), “o mal-estar causado pela falta de visão clara do futuro conjuga-se com a consciência cada vez maior das diferenças existentes no mundo e das múltiplas tensões que daí resultam entre o ‘local’ e o ‘global’”.

Em um mundo onde as tecnologias de informação e comunicação permitem a interconexão dos pontos mais distantes do planeta e a transmissão de informações com muita rapidez, os meios de comunicação social difundem aspectos da vida e dos hábitos dos mais favorecidos, pressionando todos, mas principalmente os pobres, ao consumo.

Diante das desigualdades abismais, entre (e intra) sociedades, essa situação gera sentimentos de rancor e de frustração, ou até de hostilidade e de rejeição (Delors, 2012).

Bauman (2013), ao comentar sobre os tumultos havidos na Inglaterra entre os dias 6 e 10 de agosto de 2011, quando uma série de manifestações violentas foram deflagradas, afirmou que os objetos de desejo, cuja ausência é mais violentamente deplorada, tornaram-se múltiplos e variados — e seu número, assim como as tentações que

representam, cresce a cada dia. E com ele a raiva, a humilhação, o despeito e o rancor motivados por não os ter — assim como o impulso de destruir o que não se pode ter.

Nesse cenário, Bauman (2013) observou que saquear lojas e incendiá-las são comportamentos que derivam do mesmo impulso emocional e satisfazem ao mesmo desejo. Para os consumidores excluídos, versão contemporânea dos que não têm, não comprar é o estigma desagradável e pustulento de uma vida sem realizações — de ser uma não entidade e de não servir para nada. Significa não somente a falta de prazer, mas a falta de dignidade humana. De significado na vida. Em última instância, de humanidade e de quaisquer outras bases para o autorrespeito e para o respeito das pessoas à sua volta.

Concorda-se com Bauman (1999, p. 8-9) quando afirma que a globalização tanto divide como une; divide enquanto une. Alguns de nós tornam-se plena e verdadeiramente “globais”; alguns se fixam na sua “localidade” — transe que não é nem agradável nem suportável num mundo em que os “globais” dão o tom e fazem as regras do jogo da vida. Ser local num mundo globalizado é sinal de privação e degradação social.

Especialmente para as novas gerações da era pós-Estado do bem-estar social, após perder boa parte da rede de segurança, as pessoas não conseguem manter-se constantemente atualizadas profissionalmente. Assim, ficam para trás na corrida competitiva e transformam-se em prováveis candidatas ao próximo “corte”, sendo não raramente levadas para o “chão de fábrica” da economia do crime.

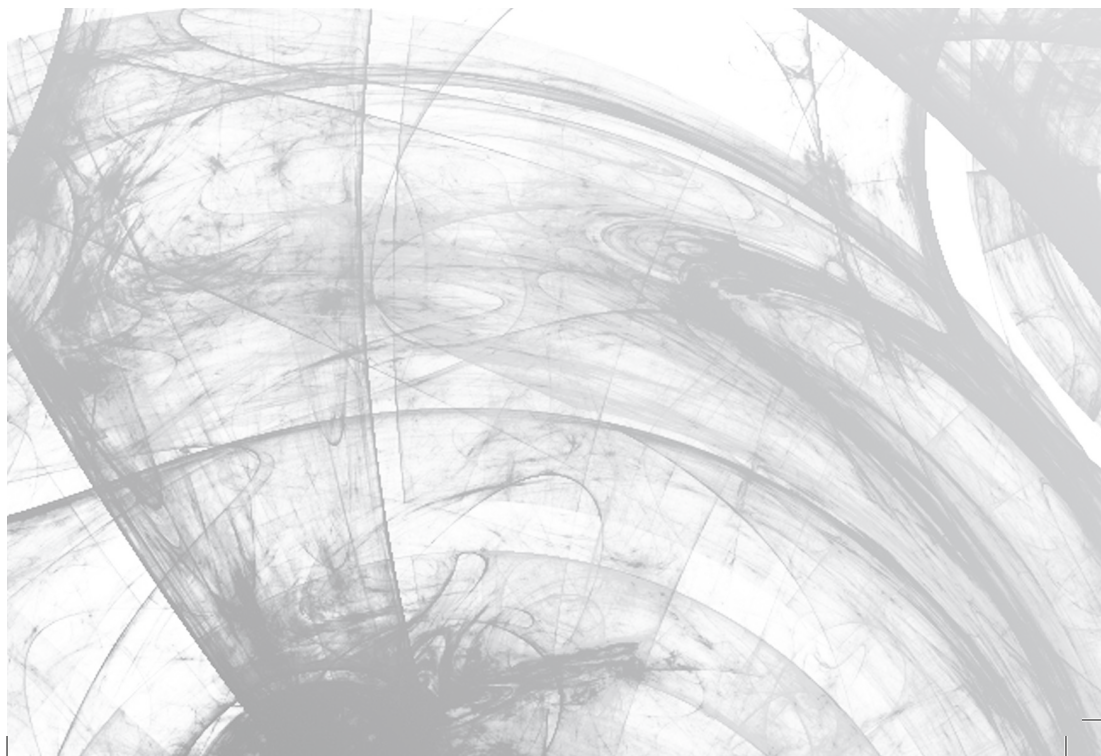
Buscou-se até aqui configurar um quadro que torna evidente a necessidade de buscar alternativas que permitam preparar os oficiais superiores do quadro dirigente da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) para responder, com a velocidade adequada, às mudanças do mundo contemporâneo.

Foram essas mudanças que, por exemplo, tornaram o Brasil protagonista na geopolítica global e alçaram, ao primeiro plano, as preocupações das pessoas com a segurança pública.

Nos próximos anos, a PMESP enfrentará vários desafios, tendo-se em vista os grandes eventos internacionais que ocorrerão no Estado de São Paulo, os quais, possivelmente, trarão riscos à sociedade, como, por exemplo, atos de terrorismo e novas condutas típicas e antijurídicas.

Esse cenário faz crer, então, que os responsáveis pela direção estratégica da Instituição devem se preocupar com a contínua atualização e capacitação, para lidarem com situações cada vez mais complexas e dinâmicas.

Nesse rumo, pretende-se observar no próximo capítulo o desenvolvimento profissional nas organizações, buscando-se históricos e experiências que, nos mais variados segmentos de serviços e produção, públicos e privados, possam oferecer conhecimentos científicos capazes de subsidiar as decisões estratégicas de comando, no sentido de suprir as demandas pela aquisição de competências essenciais ao exercício das funções de direção da Polícia Militar do Estado de São Paulo.





## ***CAPÍTULO 2***

### *O desenvolvimento profissional nas organizações*

A dinâmica social e econômica do mundo contemporâneo apresenta características próprias, motivadas pelo intenso uso das tecnologias de informação. Isso propicia mudanças rápidas e constantes em vários âmbitos, principalmente no que diz respeito às formas de pensar e de agir das pessoas.

Desde o início da história do trabalho, como é concebido numa visão capitalista, até os dias de hoje, numerosas mudanças ocorreram e as organizações em geral precisaram se adaptar e rever seus modelos de gestão para atenderem às novas demandas que se fizeram presentes.

Sob o enfoque da administração em geral, uma das principais transformações ocorridas foi a mudança nos modelos de gestão, que, sob influência dos estudos de Taylor e Fayol (Fischer, 2002), tinham seu foco voltado para os processos e para a manufatura, em que a quantidade da produção era supervalorizada e as pessoas eram vistas apenas como simples recursos; daí se evoluiu para a valorização das pessoas como os principais atores no contexto de uma organização.

As mudanças sociais, que ocorrem desde a metade do século XX até o momento, provocaram o surgimento de modelos de gestão que passaram a entender que uma organização só existe, de fato, em função das pessoas que nelas trabalham, as quais são capazes de produzir valores e diferenciais competitivos por meio das competências, habilidades e atitudes que possuem, ou seja, pelos conhecimentos que obtêm graças à capacidade de aprender.

De acordo com Oliveira (2012), as principais funções de administração que devem ser levadas em consideração são: planejamento, organização, direção, avaliação e gestão de pessoas. Para o autor, as organizações desenvolvem essas funções sob a forma de *marketing*, produção, desenvolvimento de pessoas, finanças, processos e tecnologia.

Entre as principais funções da administração, as áreas de gestão e desenvolvimento de pessoas podem ser consideradas como as mais estratégicas, uma vez que dão suporte às demais áreas no que diz respeito às competências, habilidades e atitudes com que se pode contar para a otimização e os objetivos organizacionais.

Tendo-se em vista a história do trabalho e a função estratégica das pessoas nas organizações, neste capítulo será apresentada uma análise de como as áreas de gestão de pessoas em sentido amplo, e de desenvolvimento profissional em sentido específico, atuam no mundo contemporâneo, perante os desafios sociais e econômicos com os quais interagem.

## 1. Breve histórico sobre o trabalho

O conceito de trabalho apresenta várias versões, sempre relacionadas com o esforço físico e/ou mental da pessoa humana ao dedicar-se a determinada tarefa. Segundo Loch e Correia (2004), que pesquisaram etimologicamente o termo trabalho, caracterizado pela ação por resultados, em alguns idiomas a palavra relativa a esse conceito expressa uma liberdade de movimentos que culminam na realização, na execução ou no desenvolvimento de uma obra, como *poesis*, que, em grego, corresponde ao “artificialismo da existência humana”, ou *laborare*, em latim, significando executar e também sofrer, enquanto, em português, a palavra trabalho tem origem no nefasto tripálio, instrumento romano de tortura. Contudo, é no início do capitalismo que o conceito “trabalho” passa a se organizar em suas características mais rígidas.

No século XVIII, segundo Barcelos (1997), o trabalho foi marcado por grandes modificações nos processos industriais. O sistema, em que as pessoas, artesãos e agricultores eram responsáveis pela produção, não mais se sustentou e surgiram pequenas oficinas (manufaturas), cujo proprietário era também o senhor das matérias-primas, das máquinas e dos demais recursos logísticos e financeiros. Os donos dessas manufaturas concluíram que era mais lucrativo e seguro reunir máquinas e trabalhadores num único local, surgindo então as fábricas. Essa fase é conhecida como a era da Revolução Industrial, que transformou para sempre os meios de produção e as relações econômicas, sociais e culturais do planeta.

Conforme Job (2003), Frederick W. Taylor, por meio da análise científica com ênfase nas tarefas de cada trabalho, apresentou um novo método de realizar cada tarefa, de maneira que a seleção do trabalhador para realizá-la não exigisse especialização e, por consequência, a solução se resumisse a um recurso humano desqualificado, sinônimo de salário baixo, menores despesas e maiores lucros. Para isso, Taylor dividiu o trabalho em tarefas simples e previamente descritas, por meio de um sistema em que se estudavam os tempos e os movimentos necessários para a realização de cada gesto.

As repercussões desse sistema são apresentadas por Bazin (2006) em seu comentário ao filme de 1936 *Tempos modernos* (*Modern times*), do cineasta inglês Charlie Chaplin, que criticou a Revolução Industrial e o capitalismo selvagem, onde as relações interpessoais são impossibilitadas e o trabalhador não é mais visto como ser humano, mas apenas um recurso, força motriz das máquinas, controlado pela esteira de produção e vítima de uma série de problemas sociais e psicológicos.

Já o pós-Segunda Guerra Mundial, segundo Silveira (2011), proporcionou às organizações um forte desenvolvimento tecnológico, destacando-se o avião a jato, a televisão, até chegar aos microcomputadores. Como as organizações estavam acostumadas à estabilidade, as mudanças ambientais trouxeram muitos desafios às pessoas.

As empresas se tornaram transnacionais, novos paradigmas foram criados, como os conceitos de qualidade total, de produtividade, de concorrência, e, por decorrência, novos modelos de gestão *administrativa* surgiram. Também foram desenvolvidas novas teorias para a administração do trabalho, *e.g.*, Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência.

A teoria neoclássica ou administração por resultados, conforme explicam Gurgel e Cunha (2012), ficou conhecida pela retomada dos fundamentos lançados por Taylor, ou pós-fordistas, cuja sistemática valorizava o pragmatismo, reduzia os controles de meios e acentuava o controle de resultados, introduzindo no ambiente das empresas o culto às metas de produção e subordinando todas as funções da administração ao planejamento. Surgida nos Estados Unidos, em 1954, foi reconhecida no Brasil por meio da tradução da obra de Peter Drucker, na década de 1980, intitulada *Prática da administração de empresas*.

A teoria estruturalista surgiu também na década de 1950 e, como observa Lima (2010, p. 24), introduziu o conceito de “homem organizacional”, ou seja, que desempenhava simultaneamente papéis diferentes nas organizações e na sociedade, implicando também o contexto ambiental e as interdependências entre as organizações, ampliando o campo de visão da administração, que antes se limitava ao indivíduo, e criando a necessidade de visualizar a organização como uma unidade social.

A teoria comportamental, também conhecida como teoria behaviorista, é considerada humanista e democrática, foi precursora das primeiras análises sobre qualidade de vida no trabalho, com amplo desenvolvimento das ciências humanas (psicologia e sociologia); sua ênfase está nas pessoas, considerando que seus objetivos são tão importantes quanto os da organização. Segundo Bartoski e Stefano (2007), verificou-se o surgimento de uma nova forma de ver o trabalho e o indivíduo, por meio das Teorias X e Y, de McGregor, em 1960. Segundo a Teoria X, o empregado opunha-se ao trabalho, evitando as decorrentes responsabilidades, preferindo seguir ordens e normas à

pró-atividade. Já pela Teoria Y, o empregado não é avesso ao trabalho, desde que reconhecido como valor agregado na organização e integrante importante da equipe produtiva, sendo capaz de aprender a assumir responsabilidades, num cenário em que seja possível descentralizar a tomada de decisões e estimular a criatividade no sentido de agir e solucionar os problemas da empresa.

Na teoria de sistemas sociotécnicos, ou *theory of open systems in physics and biology*, de Bertalanffy, “as organizações são abordadas como sistemas abertos, com interação, independência entre as partes e com o ambiente que os envolve, tendo várias entradas e saídas para garantir o intercâmbio com o meio” (Chiavenato, 2004, p. 496). Por conceituação, os sistemas são conjuntos de partes ou elementos, ciclos de eventos que se repetem, interdependentes, que formam um todo complexo, unitário e organizado, no sentido de alcançar um objetivo e evitar-se a entropia administrativa negativa. O enfoque sistêmico possibilitou o desenvolvimento de análise e diagnóstico, a partir de uma abordagem holística.

A teoria da contingência, segundo Fagnoli et al. (2012), baseou-se em pesquisas que permitiram compreender o modo como as organizações atuavam em diferentes condições, cujas variáveis eram intimamente vinculadas aos ambientes, interno e externo, ou contextos que a empresa escolheu como sua área de negócio. Nesse cenário, as contingências externas podem ser consideradas oportunidades, forças, restrições ou ameaças que influenciam a estrutura e os processos internos da própria organização. A abordagem contingencial concluiu que os fatores ambientais e as tecnologias são fundamentais para os resultados das organizações, devendo ser constantemente identificados, especificados e reformulados para uma administração equilibrada e fiel ao seu planejamento estratégico.

Todas as teorias gerais da administração do trabalho surgiram como respostas científicas para os problemas organizacionais de suas épocas e de modo geral ainda são aplicáveis nos dias atuais, uma vez

que giram em torno das mesmas variáveis que compõem as atuais organizações, ou seja, tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente.

Nas décadas de 1980 e 1990, deflagra-se no mundo corporativo a Era da Informação, embora seus princípios teóricos advenham da década de 1950, nos Estados Unidos, com o sociólogo Daniel Bell, quando o conhecimento ficou sendo mais valorizado do que o trabalho operacional.

De acordo com Porter (2010), a crescente concorrência global obrigou as organizações a buscarem cada vez mais as informações como fonte para o sucesso e a sobrevivência de seus negócios. A qualidade da informação torna-se preocupação constante para as tomadas de decisões e, nesse cenário, quem detém a informação torna-se o senhor do poder e a tecnologia passa a ser uma necessidade. Igualmente, a tecnologia transformou o paradigma das fronteiras geográficas das empresas; dessa forma, divisaram-se oportunidades para que os trabalhadores desenvolvessem suas missões a distância ou por meio de equipes virtuais, como conceituou Nayab (2011), os *teleworks*. Essa nova fase explodiu na década de 1990, com a popularização da rede mundial de computadores (internet), transcendendo-se os muros institucionais dos centros militares e universitários.

Segundo Wright (2006), os trabalhadores da Era da Informação, muitos jovens e mulheres, caracterizam-se pelo sentimento de que os indicadores positivos de seus esforços resultam em recompensas e seus talentos são os fundamentos para o sucesso rápido, independentemente da quantidade de horas trabalhadas ou do tempo de serviços prestados à organização.

Assim, o trabalho, que historicamente era conceito de tortura, passou a ser considerado sentido da vida dos trabalhadores, e o ambiente corporativo exigiu maior nível educacional, melhores habilidades e pró-atividade de seus colaboradores para a solução dos problemas e as tomadas de decisões. Visto de outra forma, as pessoas começaram a ser consideradas como as principais responsáveis pelo sucesso ou

fracasso de uma organização. Contudo, essa percepção não ocorreu de forma simples. Ela passou por vários processos, conforme os vários modelos de gestão que foram surgindo. Por isso, a seguir, será apresentado um breve histórico sobre o desenvolvimento do processo de gestão de pessoas nas organizações.

## ***2. A área de gestão de pessoas***

Gestão de pessoas é uma função da administração relacionada à habilidade de supervisionar e desenvolver os profissionais que trabalham nas organizações, de forma a fortalecer o processo de interação entre as pessoas, criando um ambiente favorável para o trabalho e o aumento da produtividade organizacional.

A preocupação com as pessoas que desenvolvem atividades profissionais não é recente. De acordo com Oliveira (2012), há vários fatos na história da Administração que comprovam preocupação com a gestão de pessoas. A seguir, são apresentados alguns desses fatos.

- a) Em 1900 a. C., na Babilônia, havia o estabelecimento do valor mínimo de remuneração para algumas das principais atividades profissionais desenvolvidas na época.
- b) Confúcio (551-479 a. C.) apresentou a importância da meritocracia, estabelecendo como base da evolução de cada pessoa o seu mérito pessoal e profissional, baseado, por sua vez, no seu nível de conhecimento e de inteligência.
- c) Mêncio (371-289 a. C.) apresentou a necessidade do profissionalismo para a adequada administração das instituições públicas ou privadas e, para isso, afirmou que as leis e as atividades estabelecidas deveriam ser respeitadas e bem executadas.
- d) Em Roma (século XVI), surgiram alguns estudos embrionários sobre liderança e trabalhos em equipe.



- e) Maquiavel (1469-1527), no livro *O Príncipe*, afirmou que as pessoas podem alcançar o poder pela sorte, pela competência ou pela esperteza.
- f) John Locke (1632-1704) afirmou que as pessoas procuram se desenvolver em ambientes de paz.
- g) O rei da Prússia, Frederico, o Grande (1712-1781), conseguiu efetuar mudanças no comportamento coletivo a partir da estruturação e operacionalização de padrões básicos de atuação individual, montando um exército composto por vagabundos, criminosos, mendigos e mercenários.
- h) Robert Owen (1771-1858), principal estruturador e divulgador de algumas práticas mais inovadoras de gestão de pessoas, propôs que os trabalhos fossem desenvolvidos de forma cooperativa, por meio da qual os integrantes de uma organização deveriam se auxiliar entre si, para aumentar a produtividade global. Implementou melhorias como a redução da jornada diária de trabalho. Acreditava, ainda, que o principal investimento de uma organização é a qualificação de seus profissionais, principalmente por ser este um retorno garantido.

A partir do século XVIII, com a industrialização, houve muitas mudanças sociais e econômicas (Oliveira, 2012; Araújo; Garcia, 2009; Vilas Boas; Andrade, 2009; Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2008; Bohlander; Snell; Sherman, 2005; Fleury, 2002).

Nessa nova sociedade industrial ocorreu o predomínio de trabalhadores no setor secundário e [...] “a contribuição da indústria à formação da renda nacional, fomentada, inclusive, pela aplicação das descobertas científicas” (Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2008, p. 4). Nesse período, a divisão do trabalho passa a ocorrer de forma fragmentada e programada, de maneira que a produtividade e a eficiência são os principais critérios para a definição dos recursos e dos fatores da produção. Assim, o ritmo do trabalho passou a ser imposto pelas máquinas, e não mais pela natureza humana.

Como se pode observar, a gestão de pessoas não foi algo inédito, que surgiu apenas a partir da Revolução Industrial. Mesmo que de forma mais rudimentar, os registros sobre a importância das pessoas nos processos produtivos datam de mais de quatro mil anos. Portanto, as diversas mudanças que ocorreram nessa área não podem ser consideradas como uma criação inédita. Contudo, foi somente a partir da Revolução Industrial que as pessoas passaram a ser vistas como recursos em potencial, visando a otimização da produtividade.

O século XX trouxe numerosas transformações que afetaram os diversos segmentos da sociedade, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas nas organizações. Essas transformações podem ser observadas na forma como as organizações competem, nas expectativas dos clientes, que passaram a ser muito mais exigentes na busca da qualidade dos bens e serviços, e também a partir das transformações dos indivíduos que fazem parte das organizações (Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2008).

Foi a partir desse contexto que, até 1930, essa área foi denominada de Recursos Humanos, tendo o papel secundário de “controladoria de pessoal”, responsável pelo controle de presença e horas trabalhadas.

Entre 1930 e 1950, recebeu o nome de Relações Industriais, e sua principal atribuição era a de fazer cumprir a disciplina e a legislação vigente. Foram criados os embriões dos modelos de avaliação, para fins de controle tanto da disciplina quanto da eficiência do trabalhador.

Na segunda metade do século XX, as características da sociedade industrial já estavam implantadas e havia maior concentração de empregos no setor de serviços. As várias transformações que ocorreram, tanto na esfera social quanto na econômica, promoveram, inclusive, uma mudança do foco, dos bens tangíveis para os intangíveis: os meios de produção e as matérias-primas deixam de ser considerados os principais recursos das organizações, sendo substituídos pelo conhecimento, pela criatividade, pelas informações, etc. Nesse sentido, o foco desloca-se dos trabalhadores das fábricas para os colaboradores dos escritórios.

Nesse período, o mercado tornou-se heterogêneo e surgiram novos competidores concorrendo por mercados locais e novos métodos de produção foram implementados, exigindo mudanças nos modelos de produção.

Com o avanço das ciências humanas, surgiram vários modelos de gestão, criados e testados em empresas norte-americanas, que promoveram a produção flexível, o trabalho intelectual e a organização de times de trabalho. Com isso, a área de gestão de pessoas passou a exercer um papel mais representativo nas organizações, principalmente no que diz respeito à necessidade de se ter profissionais mais qualificados.

Foi essa necessidade que tornou tangível o emprego de técnicas diversas, tanto para capacitar profissionais quanto para ampliar seus conhecimentos para que os trabalhos fossem realizados com mais qualidade. Esse fato exerceu forte influência no recrutamento e na seleção de pessoal, nas políticas de salários e benefícios e, principalmente, nos processos e técnicas utilizadas para fins de capacitação.

No período entre 1970 e 1980, ocorreram várias reestruturações administrativas nas organizações, com o objetivo de se reduzirem custos e aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços. A área de gestão de pessoas adotou uma abordagem mais participativa e consolidou um perfil mais educacional, valorizando o desenvolvimento organizacional e a participação dos profissionais nas definições de missões setoriais, objetivos e metas de trabalho. As competências individuais tiveram mais destaque, a partir de uma melhor compreensão do negócio pelos gerentes.

Entre 1980 e 1990, se enfatizou mais a qualidade e a produtividade. Para isso as organizações foram reestruturadas para se tornarem mais rápidas e mais competitivas. Nesse período, o conhecimento se tornou importante e a informação passou a ser preponderante, mormente com o uso das novas tecnologias de comunicação. Com isso, as pessoas nas organizações precisaram ter novas competências e o talento se tornou um diferencial competitivo. A área de gestão de pessoas, por sua vez,

passou a assumir um papel estratégico, especialmente porque os profissionais começaram a ser vistos como o principal tipo de capital das organizações e receberam o atributo de capital humano e capital intelectual. Assim, as organizações mais bem-sucedidas eram aquelas que tinham a capacidade de atrair, desenvolver e reter seus talentos.

Nos anos de 1990 a 2000, passou-se a chamar a área de gestão de pessoas de Administração de Pessoas, de tal forma que os profissionais, que até então eram vistos como recursos, passaram para o patamar de seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais.

Nessa fase, pode-se dizer que ocorreram profundas transformações na economia, a partir da utilização dos computadores conectados em rede (internet), uma vez que o processamento de informação se tornou o ponto central das economias industriais. De acordo com Castells (1999a), esse período trouxe à tona uma nova sociedade, que se denominou informacional e global, em que o capital pode ser gerenciado 24 horas por dia e o processo produtivo passa a incorporar partes produzidas em várias regiões e localidades no mundo, por diferentes organizações, que, muitas vezes, são voltadas para o atendimento de demandas específicas.

Isso fez com que os recursos humanos também se tornassem globais, uma vez que as organizações podem se estabelecer em lugares onde hajam maiores quantidades de trabalhadores, a custos menores, bem como incorporar trabalhadores de qualquer parte do mundo, sendo que estes também podem mover-se na busca de novos mercados.

Atualmente, a tendência está voltada para a gestão de e com pessoas, promovendo assim a ideia de participação dos profissionais nos processos de gestão e da pró-atividade na resolução de problemas. Os profissionais passam a ser sujeitos ativos e provocadores de decisões, empreendedores das ações que desencadeiam e promotores da inovação. Pode-se prever, nesse sentido, que as mudanças tecnológicas continuarão a ocorrer e, cada vez, de forma mais acelerada, multiplicando oportunidades, comprimindo o tempo entre a criação e a comerciali-

zação, forçando a abreviação do ciclo de vida dos produtos e o tempo hábil para aproveitar as oportunidades.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, nota-se que a formação inicial do trabalhador não conseguirá dar conta da atualização dos conhecimentos que se farão necessários. Por isso, cada vez mais, deverão ser organizados programas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, que visem mais do que o aprendizado de competências e habilidades previamente definidas.

Dessa forma, conforme Éboli (1999), para o desenvolvimento desse novo perfil, as organizações estão implantando seus próprios sistemas educacionais, que privilegiam não apenas conhecimento técnico e instrumental, mas também o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. Por meio deles, buscam prover oportunidades de aprendizagem, ativa e contínua, principalmente para os ocupantes dos níveis mais altos na hierarquia das organizações, ação fundamental para que se propicie o suporte necessário ao alcance dos seus objetivos estratégicos.

Com isso, depreende-se que, atualmente, os principais desafios encontrados pelas organizações, no que diz respeito à gestão de pessoas, são estimular e motivar a produção de novos saberes, bem como buscar mecanismos para torná-los explícitos, para que fiquem à disposição de outros profissionais, sob a forma de lições aprendidas.

### ***3. A valorização dos profissionais nas organizações***

Conforme visto anteriormente, as mudanças que ocorreram nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade nos últimos tempos são muito profundas, e continuam a ocorrer de forma cada vez mais acelerada por meio das mudanças tecnológicas, da globalização na economia e da acirrada competição entre as organizações e entre

países. Pode-se afirmar que “um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração” (Albuquerque, 2002, p. 35).

Os profissionais de cada organização são os responsáveis pelo capital intelectual acumulado. São eles que otimizam a produção, fazem as vendas, promovem o atendimento aos clientes, tomam decisões, lideram, motivam, se comunicam, supervisionam e gerenciam os negócios. Portanto, pode-se dizer que as organizações são formadas a partir de um conjunto de pessoas que as representam, vivificam e lhe dão personalidade própria.

Temas como capital humano, capital intelectual, inteligência competitiva e gestão do conhecimento muitas vezes são vistos como “palavras de ordem nas organizações, com diferentes significados e implicações” (Fleury; Oliveira Junior, 2002, p. 133). Tendo-se em vista que os recursos e as competências da empresa são os requisitos que determinam sua vantagem competitiva, e que os processos de criação envolvem aprendizagem, as pessoas devem ser vistas como os principais recursos nos processos de gestão, uma vez que toda aprendizagem, pelo menos em seu nível inicial, só é possível de acontecer por meio das pessoas.

Todos os recursos implicam ativos tangíveis e intangíveis. Por isso, pode-se dizer que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem, são ativos que desempenham papéis estratégicos na atual economia do conhecimento. As empresas com mais conhecimento são mais bem-sucedidas, produtivas e reconhecidas. Assim, quanto mais valorizados são esses recursos, mais se questiona como podem ser mais bem desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem. É por meio do processo de aprendizagem e da gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva (Fleury; Fleury, 1995).

De acordo com Fleury e Oliveira Junior (2002), o processo de aprendizagem em uma organização pode ocorrer em três níveis: indivíduo, grupo e organização. O nível do indivíduo indica o primeiro nível do processo de aprendizagem em uma organização, e por isso está carregado de emoções que foram adquiridas de várias formas, podendo ser positivas ou negativas. O nível grupo ocorre por meio de uma aprendizagem cujo processo é partilhado pelas pessoas de um mesmo grupo de trabalho. O nível da organização envolve a soma dos níveis individuais e do grupo, que, por serem praticados de forma constante, se tornam institucionalizados e se expressam sob a forma de estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

Portanto, o conhecimento é um recurso que pode ser gerenciado para melhorar o desempenho nas empresas. Para isso, as empresas precisam buscar formas para estimular as pessoas a desenvolverem conhecimentos que atendam às estratégias propostas e, a partir daí, buscar meios para disseminar e aplicar esses conhecimentos para todos na organização, visando assim o seu sucesso. Nesse sentido, o conhecimento pode ser entendido como um conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores (Fleury; Oliveira Junior, 2002). Portanto, o conhecimento, aqui entendido no contexto das organizações, requer prática, aplicação e não apenas ensaios teóricos, idealizados e não testados.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser classificado de duas formas: explícito e tácito. O conhecimento tácito é focado nas experiências das pessoas, nas ações, no comprometimento e no envolvimento dentro de um contexto. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser comunicado a outras pessoas por meio de conversas ou produção escrita.

É possível observar que as pessoas, como principais recursos das organizações, detêm conhecimentos tácitos e explícitos. Os conhecimentos explícitos podem ser registrados e mantidos de alguma forma. Já os conhecimentos tácitos não são tão fáceis de serem obtidos, uma



vez que cada profissional, dentro de uma organização, é o detentor dos próprios conhecimentos. Embora as organizações busquem utilizar vários tipos de estratégias para que as pessoas disponibilizem esse tipo de conhecimento para os grupos de trabalho, sabe-se que muito desse conhecimento se perde quando determinadas pessoas deixam de atuar nas organizações. Portanto, não obstante as organizações tentem manter uma memória com a maior quantidade possível de conhecimentos adquiridos e de formas de aprender como atuar com esses conhecimentos, as pessoas continuam, ainda como os principais elementos ligados aos processos produtivos; daí se poder dizer que a valorização dos profissionais ainda é um dos principais desafios para que as organizações atraiam para si os talentos mais bem preparados, os mais competentes e mais inovadores, e consigam retê-los nos seus quadros pelo maior período de tempo possível.

#### ***4. Formação do gestor***

Com a mudança do paradigma na gestão de empresas, a passagem da administração taylorista para a gestão flexível gerou forte impacto no comportamento das organizações. Quando as estruturas verticalizadas e centralizadas cederam espaço para as horizontalizadas e amplamente descentralizadas, houve o rompimento da rígida divisão entre trabalho mental e manual. As tarefas, por sua vez, se tornaram mais integrais e complexas, o que exigiu pessoas com mais capacidade para pensar e executar simultaneamente, em todos os níveis organizacionais (Éboli, 2002).

Enquanto na organização taylorista valorizava-se a reprodução do trabalho e do conhecimento até então adquirido, o que de certa forma promovia uma certa estabilidade no processo de capacitação dos profissionais, com os novos modelos de gestão o ambiente empresarial passou a ser constituído por profundas e frequentes mudanças,

as quais requerem respostas cada vez mais rápidas para se garantir a sobrevivência da organização.

Isso teve forte impacto sobre o perfil dos gestores e demais profissionais que as organizações em geral buscam. As exigências do mercado, atualmente, estão voltadas para pessoas com perfis relacionados ao autodesenvolvimento, automotivação, gerência das relações com outras pessoas, espontaneidade, empatia, gerência das próprias emoções e para a aprendizagem contínua. Por isso, o novo estilo de gestão exige que os profissionais que ocupam cargos de liderança nas organizações sejam capazes de refletir criticamente sobre a realidade social e organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente para que esteja à frente da competitividade e do sucesso.

Entende-se que liderança é um processo em que são estabelecidas relações de influência entre pessoas (Limongi-França; Arellano, 2002). Bergamini (1982) indica que a liderança implica o processo de influência intencional do líder sob seus seguidores, que para isso precisa motivar, inspirar, sensibilizar e se comunicar com pessoas o tempo todo. Vergara (1999) indica que as principais funções de um líder é perscrutar o ambiente externo, ou seja, estar sempre atento às mudanças; contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes, alinhadas aos anseios dos profissionais que ali trabalham; e ser hábil em clarificar problemas.

As necessidades organizacionais modernas auxiliaram na revisão das próprias teorias de liderança. As tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais e que têm subsidiado as práticas e políticas de gestão de pessoas nas organizações são: a teoria dos traços, a teoria dos estilos de liderança e a teoria dos enfoques situacionais ou contingencial (Limongi-França; Arellano, 2002).

De acordo com a teoria dos traços, os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel. Por isso, sob esse enfoque, o líder já nasce pronto e, portanto, os programas para a formação de líderes não são capazes de exercer influência sobre os sujeitos.

A teoria dos estilos de liderança propõe que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder, por meio de estudos que intensificam o exercício do poder, baseados nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana.

A teoria dos enfoques situacionais ou contingencial indica que a liderança é um fenômeno que depende tanto do líder quanto do comportamento de seus seguidores e dos objetivos ou situações a serem vivenciadas em comum. Nesse sentido, a eficácia da liderança depende da capacidade de cada líder de tirar o maior proveito de suas competências e habilidades, tendo-se em vista as características do grupo que lidera e a situação que enfrenta. Nesse contexto, o líder influencia as equipes de trabalho, mas também é influenciado por elas.

Como já foi apresentado, o momento atual requer novas arquiteturas organizacionais e de negócio, a globalização trouxe a influência de diversos atores sociais para dentro das organizações e a complexidade organizacional fez com que aumentasse a necessidade de qualificação e do nível de informação do trabalhador. No presente estudo, são privilegiadas as teorias dos estilos de liderança e dos enfoques situacionais ou contingencial, tendo em vista a crença do autor de que é possível desenvolver líderes, desde que se disponha de modelos e propostas educacionais alinhadas com os objetivos organizacionais.

Consoante Limongi-França e Arellano (2002), citando Michael Useem, o momento de liderar requer as seguintes atitudes:

- a) ter visão clara dos objetivos e saber transmiti-la — criar um projeto comum;
- b) guiar-se por seus valores e pelos valores da organização, mantendo a coerência na adversidade;
- c) estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências — ajudar a equipe a aprender com a própria experiência;
- d) preparar as pessoas para situações adversas, capacitando-as

para tanto e criando o suporte da equipe para cada um de seus integrantes;

- e) esperar e cobrar alto desempenho da equipe;
- f) manter as pessoas focadas no essencial;
- g) estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e a desenvolvê-los;
- h) conquistar aliados que o apoiem nas situações difíceis;
- i) possuir coragem para tomar decisões necessárias — a indecisão pode ser tão danosa quanto decisões ineptas.

É possível observar que, em decorrência das mudanças organizacionais, os líderes devem adotar o perfil de facilitadores dos processos produtivos, buscando uma visão estratégica do negócio e não apenas soluções a curto prazo e, ainda o comprometimento dos profissionais que lideram, mais do que a simples disciplina no cumprimento de suas tarefas.

Percebe-se, ainda, que a formação esperada e necessária para o líder de uma organização flexível e competitiva não pode ser obtida em cursos regulares, oferecidos pelas universidades. Muitas organizações garantem esse tipo de perfil profissional a partir da implantação de sistemas educacionais próprios, que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas do conhecimento técnico e instrumental. Surgem assim programas organizacionais, tanto para os líderes quanto para os demais profissionais. Alguns desses programas recebem o nome de universidade corporativa, outros de programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), outros ainda de programas de desenvolvimento profissional.

O que se verifica em comum, em todas as propostas, é o reconhecimento de que tanto a aprendizagem como a aquisição de conhecimento devem ser contínuos e não simplesmente definidos conforme um calendário ou cronograma proposto por uma área específica da organização, desarticulada das ações estratégicas institucionalizadas.

## *5. Educação continuada*

Os processos educacionais que implicam conhecimentos teóricos e práticos se tornaram fundamentais para as organizações que buscam a competitividade e o sucesso em seus negócios. Cristo (2013) observa que a educação é um dos principais motores do desenvolvimento social e econômico das sociedades e esclarece que essa afirmação, na sua simplicidade, realça o fato de, por definição, um sistema educativo estar em constante mutação, acompanhando as necessidades educativas da sua população, sejam elas a erradicação do analfabetismo ou a promoção de maior competitividade econômica. As políticas evoluem, tal como as sociedades e as suas necessidades, e um bom sistema educativo é aquele que acompanha essa evolução, sempre capaz de responder às necessidades educativas da população. A tarefa é mais árdua do que possa parecer, uma vez que nem sempre foram evidentes essas necessidades, tal como nem sempre foram fáceis de concretizar as soluções no sistema educativo.

O conhecimento é cada vez mais considerado ferramenta indispensável para ocupação de vagas de emprego. Até mesmo os cargos operacionais exigem o desenvolvimento de competências que permitam manusear novas tecnologias que estão o tempo todo se modificando. Este aumento de exigências educacionais pode ser evidenciado em pesquisas, como a realizada em 2012 pela Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), que apontou que entre os jovens que não haviam concluído o ensino médio, 39% estavam trabalhando e não estudando, o que representa um aumento de quatro pontos percentuais entre 2008 e 2011; em 2011, nesse nível de escolaridade, 18% não eram empregados, tampouco frequentavam algum curso profissionalizante ou de formação (OCDE, 2012).

As taxas de escolarização no Brasil vêm aumentando na última década, mas ainda estão aquém da média dos países da OCDE. A proporção de pessoas com ensino médio aumentou 26% na faixa etária de

55 a 64 anos e 53% entre os indivíduos de 25 a 34 anos de idade. Em 2011, 43% dos indivíduos de 25 a 64 anos de idade tinham atingido esse nível de ensino, enquanto nos países da OCDE esse percentual é de 75%. As taxas de escolarização do ensino superior também aumentaram, mas em um ritmo mais lento, sendo de 9% entre a população de 55 a 64 anos e de 13% na faixa etária de 25 a 34 anos de idade. Contudo, o percentual da população entre 25 e 64 anos que concluiu o ensino superior no Brasil (12%) continua abaixo da média dos países da OCDE (32%) e do G-20 (26%).

Os resultados denotam que o Brasil fez um esforço significativo para aumentar o investimento em educação, mas o total do produto nacional investido continua abaixo da média da OCDE. Por decorrência, no Brasil, 29% dos que não concluíram o ensino médio ganham menos da metade da média salarial e apenas 8% desses indivíduos têm rendimentos duas vezes maiores que a média nacional. A diferença dos rendimentos anuais brutos entre trabalhadores com e sem experiência é significativamente maior no Brasil do que em outros países da OCDE, onde a diferença média é de 27%. De forma similar, alguém com nível superior e experiência de trabalho pode esperar receber um adicional bruto de 62%, se comparado a um recente concluinte do mesmo nível.

Igualmente, os resultados do *Programme for International Student Assessment* (Pisa) apontam que os governos brasileiros não contribuíram para que as políticas com a educação, principalmente as voltadas para os ensinos fundamental e médio, acompanhassem as necessidades das organizações e suas gestões estratégicas. Na última avaliação dos resultados sobre os testes de raciocínio, que contou com a participação de 44 países e 85 mil estudantes, os estudantes brasileiros ficaram em 38º lugar; a pontuação em leitura também ficou abaixo da média considerada satisfatória pelo programa (OCDE, 2012).

Essa baixa qualidade do ensino já apresentou reflexos nas organizações brasileiras, que estão sentindo dificuldades para o preen-

chimento das vagas que exigem mão de obra qualificada. A dinâmica econômica e social contemporânea tem exigido dos profissionais um contínuo aperfeiçoamento, que extrapola a formação acadêmica tradicional, e exige uma série de novas características que os posicionem melhor no mercado.

De acordo com Delors (2012), a educação no século XXI deverá visar a formação do ser (princípios, valores, crenças e histórias que formam a identidade de cada um, servindo de base para o desenvolvimento pessoal por meio da indicação das competências comportamentais), do saber (competências técnicas para o exercício da profissão e adaptação ao estágio da vida profissional) e do saber fazer (competências gerenciais, que permitem ao líder promover o pensamento em equipe e a tomada de decisões com responsabilidade).

É nesse contexto que surge a ideia de educação continuada nas organizações. A gestão do conhecimento gera processos que fazem com que a informação coletiva e a experiência de um grupo que atua na empresa ou organização estejam disponíveis para qualquer um dos seus trabalhadores que delas necessitem para a realização de suas tarefas. Esse trabalhador tem o benefício do apoio do conhecimento do grupo e tem a responsabilidade de fazer uso coerente e produtivo dele, bem como de realimentar os saberes com novas experiências. Esse ciclo encoraja o aprendizado dentro da organização, estimula colaboração e atribui poderes aos trabalhadores para continuamente melhorarem a maneira pela qual desempenham suas tarefas. Assim, as organizações, durante suas relações e interações, criam e aprimoram experiências e conhecimentos dentro de processos de aprendizagem.

Uma das principais formas encontradas pelas organizações para desenvolver o conhecimento e a aprendizagem de seus profissionais é a educação corporativa. Esse tipo de educação surge como forte aliada no desenvolvimento dos profissionais, clientes e fornecedores de uma organização. Seu objetivo é atender às estratégias empresariais de uma organização no que diz respeito a alavancar oportunidades de merca-



do, criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (Meister, 1999).

Desde meados do século XX, os Estados Unidos partiram para a solução empresarial que apresentou o conceito de universidades corporativas. As organizações começaram a perceber que não podiam mais depender das instituições de ensino superior para qualificar seus colaboradores, partindo para a criação de suas próprias “universidades”, com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas educacionais às metas e aos resultados estratégicos reais da empresa.

Segundo Meister (1999), a universidade corporativa apresentou novos padrões ao processo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem: as salas de aula físicas são substituídas por sítios virtuais, por onde as informações são transmitidas em qualquer lugar e a qualquer hora; as pessoas aprendem fazendo e não somente ouvindo; o processo é contínuo e não mais estático, em um único evento.

Com base nesses conceitos, Leal (2005) afirma que o novo modelo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem organizacional, representado pela universidade corporativa, surge como uma estratégia de educação contínua e de gestão do conhecimento dentro de uma organização (Vergara, 1999). A intensa exploração dos meios digitais para disseminação do conhecimento e da educação, o chamado *e-learning* (Meister, 1999), torna-se um dos principais pressupostos desse novo modelo. Estimula-se o “aprender em qualquer lugar a qualquer hora”, fazendo com que a universidade corporativa não implique, necessariamente, um lugar físico, mas uma filosofia, um método, uma nova maneira de organizar e promover a educação corporativa. Em termos gerais, todos os recursos multimídia tornar-se-ão instrumentos de aprendizagem organizacional; como impressos, vídeo-treinamento, teleconferência, manual eletrônico, videoconferência, comunidades virtuais, *e-mails*, etc.

No Brasil, tendo-se iniciado na década de 1990, verifica-se a partir de 2000, segundo Menezes (2010), um expressivo aumento das experiências de universidade corporativa no país. Hoje são mais de cem organizações brasileiras ou multinacionais, nas esferas pública e privada, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa.

A visibilidade dos programas de educação corporativa trouxe às organizações, com escopo social e humanista, maior competitividade, considerando que o mundo moderno valoriza essas atitudes.

O processo de desenvolvimento de pessoas ocorre a longo prazo e implica o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento das competências, das capacidades e das motivações dos funcionários, a fim de torná-los membros valiosos para a organização. Esse desenvolvimento inclui a formação de competências, a participação em treinamentos, a gestão de mudanças e o aperfeiçoamento da comunicação.

Como observam Kanaane et al. (2010), a partir da necessidade inevitável de se conviver socialmente, os homens formaram grupos sociais identificados com os ambientes em que viviam, adotando os costumes que cristalizavam e as crenças que pregavam, o que se constituiu na gênese dos Estados. Consoante a carta magna brasileira, a organização soberana do Estado é traduzida nos três Poderes que integram o Governo (Executivo, Legislativo e Judiciário) e na divisão política do território nacional. Desta constituição, segue-se a organização da Administração Pública, ou seja, a estruturação dos órgãos que irão desempenhar as funções, por meio de agentes públicos.

Kanaane et al. (2010) salientam ainda que, no Brasil, culturalmente, os órgãos e servidores públicos se preocupam tão somente com a execução do orçamento público, observando as formalidades legais pertinentes, reforçando a função de auditoria das contas públicas. Contudo, atualmente, diversos países substituíram o conceito de auditoria contábil por auditoria operacional da Administração Pública ou análise comparativa de indicativos de desempenho e produtividade.

Assim, depreende-se que a Administração Pública não é regida somente por normas e princípios jurídicos. Este é um ponto importante a ser considerado, tanto para compreender o alcance das medidas administrativas adotadas para aperfeiçoamento do aparelhamento estatal, quanto para nortear os limites de aplicação de princípios de gestão empresarial na condução dos negócios públicos (Meirelles, 2004).

A Administração obedece a um ordenamento jurídico próprio atinente aos órgãos, às funções e aos agentes que vão desempenhá-las. Porém, ao mesmo tempo, devem-se conhecer as técnicas contemporâneas de administração, visando utilizar os instrumentos e a conduta mais adequada ao pleno desenvolvimento das atividades (Meirelles 2004).

De acordo com Matheus (2004), após a promulgação da Constituição Federal de 1988, definiu-se o “Estado necessário”, moldado como aparato estatal enxuto e ágil, facilitador de ações, induzindo e complementando as atividades do setor privado e dos grupos sociais. Nesse cenário, o Estado deve ter a capacidade de intervenção efetiva, promovendo ações coletivas de forma eficiente, como as que garantem a lei e a ordem, a saúde pública, a educação e a infraestrutura. Portanto, o aparelho estatal deve estar focado no que é essencial e crítico. Por essa razão, deduz-se o tamanho da responsabilidade sobre a Administração Pública para a realização de mudanças, em busca de soluções efetivas.

Nesse contexto, foi publicado, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, na tentativa de combater a ineficiência da burocracia e a necessidade de controlar gastos públicos. O plano apontou o retrocesso burocrático trazido pela Constituição Federal de 1988, ao promover o engessamento do aparelho estatal, estendendo aos serviços públicos as mesmas regras burocráticas e rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado (Brasil, 1995). O plano já diagnosticava, ainda, em relação à gestão dos recursos humanos, quanto aos quadros técnicos, gerenciais e operacionais, que a Admi-

nistração carece de mecanismos de incentivos para o profissional do setor público e de política de formação, capacitação continuada e remuneração condizente com a valorização das competências da função pública (Brasil, 1995).

Do estudo do Plano Diretor depreende-se que há duas formas de administração da coisa pública: a burocrática, caracterizada pelo formalismo e ênfase no controle de processos, mas garantidora da segurança e da efetividade das decisões, e a gerencial, caracterizada pela eficiência dos serviços prestados aos cidadãos. Assim, no nível estratégico, deve-se vigor preferencialmente um misto de administração burocrática e gerencial, com ênfase na efetividade e, nos demais setores, a administração pública gerencial, com destaque para a eficiência e a eficácia.

Portanto, concorda-se que reformar o Estado significa aperfeiçoar a organização, as pessoas e o sistema institucional-legal e garantir, da estratégia à execução, as políticas públicas de melhores práticas (Brasil, 1995).

Santos (2010) aponta que os fundamentos dos planos para as políticas públicas estão contidos nas políticas econômicas e se ajustam conforme a visão que os governantes têm do papel do Estado no contexto social e com o nível de atuação dos diferentes grupos sociais.

No Estado de São Paulo, o Decreto nº 40.536, de 12 de dezembro de 1995, instituiu o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, com o objetivo de, progressivamente, proporcionar ao cidadão o atendimento eficaz de suas necessidades, por meio de um processo de melhoria contínua e permanente dos serviços prestados, com redução de custos e ganhos de produtividade.

Ainda no Estado de São Paulo, o Decreto nº 53.963, de 21 de janeiro de 2009, instituiu, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação, com os seguintes objetivos:

- a) a melhoria da eficiência, eficácia, efetividade e qualidade da formulação e implantação de políticas públicas e serviços ao cidadão e à sociedade;

- b) o incentivo à criação de cultura voltada para a importância da inovação e da geração e compartilhamento de conhecimento e informação na gestão pública, entre os dirigentes governamentais;
- c) o desenvolvimento de cultura colaborativa e inovadora intra e intergovernamental, com a geração e o compartilhamento de conhecimento e informações entre áreas governamentais e entre governo e sociedade;
- d) a promoção de oportunidades de aprendizado contínuo aos servidores;
- e) a promoção da capacitação dos servidores na adoção de ferramentas de informática e uso da internet para fins da gestão do conhecimento e da inovação;
- f) a divulgação dos resultados e benefícios da implantação da política de gestão do conhecimento e inovação.

Desde então, coube, aos órgãos e entidades da Administração Pública do Estado de São Paulo elaborar e implementar programas para as ações de gestão do conhecimento e inovação nos respectivos âmbitos de atuação.

Nesse contexto insere-se a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), órgão público vinculado à Secretaria de Estado dos Negócios da Segurança Pública. A PMESP é um centro de competência administrativa, integrado por agentes públicos que ocupam cargos e exercem funções e que partilham a responsabilidade de exercer a polícia ostensiva e preservar a ordem pública no Estado (Meirelles, 2004). A Instituição não possui personalidade jurídica própria, atributo inerente ao Estado, que expressa vontade, exerce direitos e assume obrigações. Porém, na esfera de suas atribuições constitucionais e nos limites de sua competência funcional, expressa a vontade do Estado e a ela está vinculada por seus atos, manifestados pelos policiais militares. Da interação com a sociedade e outros órgãos da Administração surgem efeitos jurídicos internos e externos, na forma de leis e regulamentos.

Nesse raciocínio, as atividades da Polícia Militar identificam-se e confundem-se com as do Estado. A vontade psíquica da pessoa humana policial-militar expressa a vontade da Instituição, que é a vontade do Estado, do Governo e da própria Administração Pública.

Para Matheus (2004), no caso das organizações policiais, determinam-se, como eventos clássicos que resultam em novas estratégias institucionais: cada novo governo ou comando, que, ao fazer questionamentos, força a Instituição a se questionar sobre sua verdadeira razão de ser; a intervenção de um órgão externo, como a mídia, a Ouvidoria, a Justiça, o Legislativo e organizações civis em geral, apontando erros e cobrando resultados; a perspectiva de uma mudança institucional pela via política, visando a solução de problemas crônicos em termos de violência, ineficiência, corrupção, etc.; o reconhecimento, por parte da Administração, de uma queda no desempenho, que não permita atender às expectativas legítimas das diversas partes interessadas.

Nesse quadro, a Polícia Militar paulista, a partir de 1997, alinhada à vontade e ao esforço do Governo de transformar em realidade os valores da liberdade, da segurança, da igualdade e da justiça e os princípios da cidadania e da dignidade da pessoa humana, preconizados na Constituição Federal de 1988, adotou o requisito de segurança das comunidades como referencial para a tomada de decisão em todos os níveis institucionais e decidiu levar à prática por meio de providências concretas a filosofia e a estratégia de “polícia comunitária”. A polícia comunitária, enquanto princípio, é uma filosofia e, ao mesmo tempo, uma estratégia institucional. Como filosofia, permeia todos os níveis e é absorvida por todos os policiais militares com a internalização de seus conceitos primários de mobilização da comunidade para solução dos problemas associados aos crimes, à ordem pública e às incivildades, em parceria com a polícia, respeitando a diversidade cultural e social. Por outro lado, como estratégia, direciona esforços, medidas e programas institucionais no sentido de criar continuamente condições de aproximação comunitária, obtendo-se, mutuamente, respeito,

cooperação, parceria e participação para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

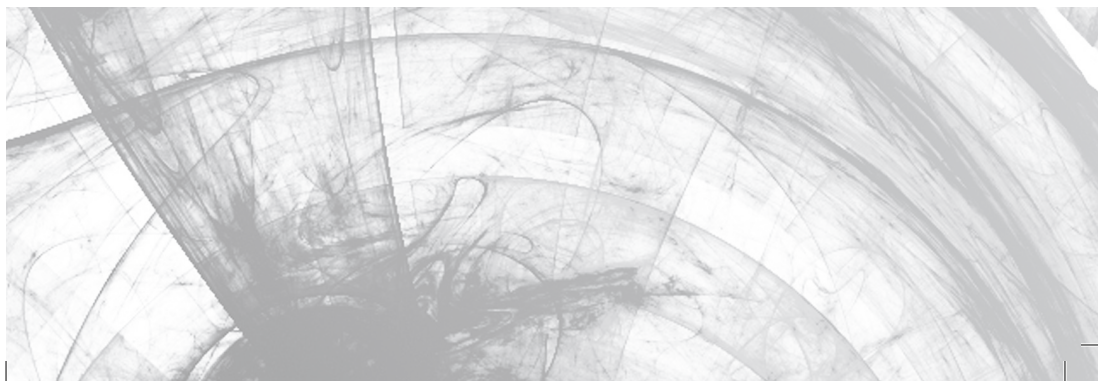
A partir dessa decisão e impulsionada também pela reforma estrutural da Administração Pública, a Instituição passou a consolidar um novo posicionamento estratégico e a efetivar sua participação na construção de políticas públicas de segurança e ordem.

Assim, no contexto da educação, depreende-se que o profissional atual deve se adequar às novas relações de trabalho e às necessidades de formação e capacitação, que se modificam velozmente, e entender que a racionalidade tecnológica é uma constante em qualquer ideologia educativa que queira ver seus postulados levados à prática.

Entende-se que o que hoje é importante amanhã sucumbirá diante de novas gerações, de novos processos, de novas tecnologias e da necessidade de novos conhecimentos. Isto remete à necessidade da aprendizagem contínua e permanente.

Nesse contexto, pode-se afirmar que o profissional de polícia militar, da mesma forma, deve ser preparado para os novos desafios e, para tanto, identificar e preparar-se para a quebra constante de paradigmas. Tal circunstância, ressalta-se, só será otimizada por meio do aprendizado contínuo, utilizando-se das possibilidades educacionais inovadoras.

O próximo capítulo destacará os pilares do sistema de ensino policial-militar e o itinerário da formação profissional e da educação continuada do comandante de Polícia Militar do Estado de São Paulo.





## ***CAPÍTULO 3***

# *Educação profissional na Polícia Militar do Estado de São Paulo*

**C**onforme se observou até o momento, a história da administração e da gestão de pessoas acompanha as constantes mudanças sociais e econômicas apresentadas pelo mundo globalizado, o que culminou na formação de perfis de lideranças apropriados para as ações estratégicas e os objetivos organizacionais, por meio de programas de educação continuada.

Neste capítulo, serão apresentados os itinerários de formação e de educação continuada propostos pela Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP).

### ***1. Sistema de ensino***

Importante ressaltar que, nos termos do artigo 83 da Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que instituiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelo sistema de ensino.

Por Sistema de Ensino Policial-Militar (SEPM) se entende a transmissão de conhecimentos, técnicas, informações, esclarecimentos úteis ou indispensáveis à educação, visando à formação, ao aperfeiçoamento, à habilitação, à especialização, ao treinamento e à adaptação do policial militar. Trata-se de um processo contínuo e progressivo, constantemente atua-

lizado e aprimorado, propiciando educação sistemática por intermédio de fases de estudo e da prática de exigências sempre crescentes, desde a iniciação até os padrões mais apurados de cultura profissional geral e social.

O atual sistema de ensino policial-militar, consagrado pela Lei Complementar nº 1.036, de 11 de janeiro de 2008, talvez possa considerar como mãe legislativa a Lei nº 1.244, de 27 de dezembro de 1910, que reorganizou a Força Pública da época, cujo escopo principal foi a criação de Escolas para a formação dos novos policiais e os Cursos de Instrução Geral<sup>5</sup> e Especial de Instrução Militar, obrigando, inclusive, os oficiais a realizarem atualizações técnico-profissionais para, no exercício do comando, multiplicar conhecimentos aos subordinados.

“Não é possível compreender o papel de uma Instituição sem que se compreenda sua cultura” (Arruda, 1997, p. 31). Torna-se, assim, prudente analisar, no contexto histórico, o conjunto das práticas que promoveram a criação de comportamentos habituais e o desenvolvimento da identidade e das competências do policial militar, de maneira a extraírem-se conclusões e ousarem-se antever as projeções sobre seu futuro papel.

No final do século XIX, a atual Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) passava por uma série de provações e adaptações; iniciada por decreto imperial (1831), passou a representar a ordem social republicana (1889).

Conforme Melo (1982), no caminho entre a sua criação e a atual organização, a Polícia Militar do Estado de São Paulo participou de diversos eventos nacionais, muitas vezes como força reserva do Exército, outras ainda, como na Revolução de 1932, compondo um verdadeiro exército em defesa do Estado democrático de direito.

Desde a sua criação, várias foram as denominações ostentadas pela atual PMESP, como Guarda Municipal Permanente, Corpo Policial Permanente, Corpo Policial Provisório e Polícia Militar. A designação Força Pública, adotada com o advento da República, em 1891, sob os

5 O Curso de Instrução Geral foi o precursor do atual Curso de Formação de Oficiais (CFO), responsável pelo ingresso ao oficialato da Polícia Militar no quadro de combatentes. (N. do A.)

influxos da Revolução Francesa, foi utilizada, em períodos intercalados, por cerca de oitenta anos.

Nesse contexto, Melo (1982) esclarece ainda que a oscilação entre a vocação policial e militar sempre foi determinada pela necessidade histórica e legal de cada época. Quando se vivia um período de consolidação do território nacional, a força policial foi fundamental para garantir a soberania nacional e impedir o desmembramento dos Estados. Atualmente, nesse sentido, tramita pela Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo a proposta de emenda à Constituição Estadual (PEC nº 1/2010), encaminhada pelo governador, com o objetivo de se resgatar a denominação histórica de “Força Pública do Estado de São Paulo” à PMESP (São Paulo, 2010). Um dos argumentos favoráveis à mudança, além do resgate histórico, é o fato de a “Força Pública” ser a designação dada pela Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, assinada em 26 de agosto de 1789, decorrente da Revolução Francesa, que define no artigo 12º que “a garantia dos direitos do homem e do cidadão necessita de uma força pública”. Esta força é, pois, instituída para fruição por todos e não para utilidade particular daqueles a quem é confiada.

Acredita-se que o alvo principal dessa mudança é a retirada da palavra militar do nome da polícia, mais um passo no processo iniciado após 1997 com as políticas de polícia comunitária e de defesa dos direitos humanos e pela mudança de várias áreas institucionais, como a de inteligência, que trocou o foco de suas atividades, deixando de lado a guerra revolucionária para investir no combate à criminalidade em geral, principalmente a organizada. Trata-se, portanto, de um processo que levou ao abandono da visão de combate ao inimigo interno e defesa do Estado para a adoção de uma política de proteção da comunidade.

É importante frisar que, a partir do ano 1900, o planeta ingressou num mundo de invenções que transformou o raciocínio do ser humano até o final do século XX. Nessa fase, é necessário ressaltar que o emprego militar redundava em uma instrução também militar e bastante precária, principalmente nos primeiros anos da força policial. Priorizavam-se as

marchas e a ordem unida e, mesmo quando a instrução era profissionalizante, os assuntos eram balística, topografia, tática, etc.

Segundo Leme (1984), a então Força Pública paulista, que completava setenta anos desde sua criação, em 15 de dezembro de 1831, precisava assumir sua missão no cenário social, político e econômico de cidade que se tornaria a maior metrópole da América Latina. E, como a formação de um grande país requer a politização, instrução e educação para a formatação de um grande povo, assim, a base para a solução dos problemas de insatisfação e desmotivação da Instituição repousava, à época, na necessidade de uma radical transformação de princípios e cultura de seus componentes.

Para Andrade e Câmara (1931), a instrução, o treinamento e o ensino eram os grandes recursos de que a Força Pública carecia para que os objetivos de sua manutenção como força permanente do Estado, na garantia da lei e da ordem aos cidadãos de São Paulo, pudessem ser atingidos. Importante frisar que, mesmo hoje, a sobrevivência e a relevância da PMESP começam nos bancos escolares de seus órgãos de apoio de ensino superior e pós-graduação.

Em 1906, o governador do Estado de São Paulo, Jorge Tibiriçá, trouxe, do Exército Francês, comandados pelo coronel Paul Balagny, uma força tarefa de instrução, que se encarregaria de elevar a Força Pública ao patamar de excelência necessário para a grande metrópole que se erguia (Moraes, 2003).

Basicamente, os métodos aplicados evidenciavam que, na hierarquia militar, o chefe é o instrutor da unidade que lhe fica subordinada. Para tanto, exigiram-se vários requisitos para se “fazer carreira” e abriram-se oportunidades para que a própria Força preparasse e treinasse seus componentes para a assunção dos postos mais elevados e de comando.

A vinda da Missão Francesa trouxe como grande contribuição a padronização da instrução, dos equipamentos, dos procedimentos, além da valorização da disciplina e do profissionalismo dos efetivos da Força Pública.

Nessa fase, foram criadas a Escola de Soldados, a Escola de Cavaleiros, a Escola de Campanha, a Escola de Esquadrão, a Escola de Batalhão e Unidades Superiores e a Escola de Secção, incentivando-se o aprimoramento intelectual.

Como resultados, já em 1909, a Força Pública tinha perdido os velhos vícios de indisciplina, de técnicas e táticas sofríveis para transformar-se num conjunto homogêneo de forças e valores morais e materiais, os quais, ainda hoje, são o apanágio da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Até mesmo os critérios de promoção foram alterados, exigindo-se, além de cursos específicos, algumas matrizes de competências, tais como capacidade de comando, subordinação, moralidade, valor, critério, zelo, probidade, inteligência, serviços prestados na paz e na guerra.

Em 1910, por meio da Lei nº 1.244, de 27 de dezembro, a Força Pública sofreu completa reorganização, principalmente no escopo do que se pode chamar de primórdios do sistema de ensino policial-militar.

Dessa forma, sob a denominação de Companhia Escolar, foi criada, na Força Pública de São Paulo, uma unidade de ensino responsável por todas as iniciativas da instrução militar. O ponto mais extraordinário da reorganização foi a criação do Curso de Instrução Geral destinado aos oficiais, a cargo de professores contratados pelo Governo.

Também em 1910, tem-se a pioneira introdução do ensino científico da educação física no Brasil, com a criação da Escola de Educação Física. Na mesma esteira inovadora, em 1915, foi criada a primeira autoescola do Brasil, destinada a habilitar os condutores das viaturas automóveis que substituíram os veículos de tração animal do Corpo de Bombeiros (Arruda, 1997).

Foi assim o início do sistema de submeter todas as praças, candidatos ao oficialato, a um regime de ensino que, girando em torno de único eixo, simbolizando igualdade, princípios e métodos de doutrina, provou o espírito de imparcialidade que presidia o recrutamento dos oficiais e, ao mesmo tempo, a necessidade para os concorrentes de se aplicarem conscientemente ao estudo.

Em 9 de janeiro de 1911, por razão do Decreto nº 5, foi nomeado o primeiro comandante da Companhia Escola, que viria a se tornar a atual Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), responsável pelo curso de graduação universitária de bacharel em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, nos termos da Lei Complementar nº 1.036, de 11 de janeiro de 2008, título conferido ao aspirante a oficial de Polícia Militar que concluir com aproveitamento o Curso de Formação de Oficiais, o qual também o habilita para ingresso ao primeiro posto do oficialato da Instituição.

Entre 1914 e 1918, a Primeira Grande Guerra obrigou a repatriação da equipe francesa, a fim de enfrentarem os Impérios Centrais.

Em 1919, após o conflito, assumiu a chefia da missão francesa instrutora, como sucessor do coronel Paul Balagny, o general do exército francês Antoine François Nérel, para um novo contrato firmado com o governo paulista. A fase, conhecida como segunda missão francesa de instrução, retomou a tarefa de orientar a instrução da Força Pública de São Paulo, com métodos modernos, baseados na experiência vitoriosa dos franceses, vencedores do, até então, maior acontecimento bélico da história humana.

Em 1931, por meio do Decreto nº 4.940, de 20 de março, foi criado o Centro de Instrução Militar (CIM), extinguindo-se o Batalhão Escola e o Curso de Instrução Militar. A nova casa de ensino destinava-se a formar e preparar os graduados para o oficialato e a completar e especializar os conhecimentos profissionais dos oficiais, habilitando-os à promoção. Com a reestruturação, o CIM respondia pela Escola de Sargentos (ES), pela Escola de Oficiais (EO) e pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EAO).

Após a Revolução de 1932, na Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 16 de julho de 1934, a União possuía a competência privativa para legislar sobre a organização, instrução, justiça e garantias das Polícias Militares, condição que se manteve até a Constituição Federal de 1988.

A Constituição de 1934 empregou, pela primeira vez, a denominação “Polícia Militar” referindo-se às forças estaduais, considerando-as reservas do exército (art. 167). O artigo 167 da Constituição de 1934 foi regulamentado pela Lei Federal nº 192, de 17 de janeiro de 1936, a qual definiu, pela primeira vez, as missões específicas das Polícias Militares, como sendo as de exercer as funções de vigilância e garantia da ordem pública, do cumprimento da lei, da segurança das instituições e do exercício dos poderes constituídos, além de atender à convocação do Governo Federal nos casos de guerra externa ou grave comoção intestina (Brasil, 1995).

A existência de outras forças policiais só foi regulamentada na Constituição Paulista de 1935, em que é citada, no artigo 105, a Polícia Civil. O artigo 107 menciona ainda, de maneira genérica, a existência de outras organizações policiais, estaduais e municipais, estabelecendo que todas elas, inclusive as organizações de bombeiros municipais, ficariam sob controle e fiscalização da Força Pública.

Já em 1937, em pleno Estado Novo de Getúlio Vargas, a sobrevivência da Constituição dos Estados Unidos do Brasil, outorgada em 10 de novembro, fez desaparecer as Polícias Militares como referência constitucional, até a promulgação da Constituição de 1946. Ainda em 1937, por meio da Lei nº 2.916, de 19 de janeiro, o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) passou à responsabilidade do CIM, cujo escopo era preparar os próximos comandantes de subunidades e de batalhões, ampliando a cultura geral dos capitães e tenentes da Força Pública. Como inovação, o mesmo decreto que regulou o CAO criou o Curso de Revisão, destinado aos oficiais superiores formados havia mais de cinco anos, cujo objetivo era a atualização dos respectivos conhecimentos técnicos. O Curso de Revisão seria fundido ao CAO em 1942, pelo Decreto nº 13.052, de 16 de novembro, assinado pelo interventor federal Fernando Costa.

A transformação da Força Pública em tropa de policiamento ocorreu com a edição do Decreto nº 19.347, de 11 de abril de 1950, que reformulou o ensino na Força Pública. Os currículos foram acrescidos

de matérias policiais, de direito, de ciências humanas e sociais, com destaque para a matéria de Ética e Função Policial.

As mudanças de rumo no País após 1964 geraram consequências para as forças policiais existentes. A promulgação da Constituição de 1967 e suas regulamentações posteriores alteraram a configuração da prestação de serviços. O Decreto-Lei nº 317, de 13 de março de 1967 (Brasil, 1967), trazia como competência das polícias militares a “execução do policiamento ostensivo fardado, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos”.

Em 1969, o Presidente da República, usando das atribuições que lhe conferiam o parágrafo 1º, do artigo 2º do Ato Institucional nº 5, de 13 de dezembro de 1968, decretou, por meio do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho (Brasil, 1969), a reorganização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal.

Adaptando-se à referida norma federal, o governo paulista regulou o ensino da Força Pública do Estado por meio do Decreto-Lei nº 160, de 28 de outubro de 1969. Regulamento que foi aplicado na Polícia Militar do Estado de São Paulo quando da sua criação, decorrente da integração da Força Pública do Estado com a Guarda Civil de São Paulo, em 1970, por meio do Decreto-Lei nº 217, de 8 de abril.

Realizada a unificação, foi necessário modernizar a estrutura organizacional. Com relação ao ingresso, as carreiras permaneceram com os acessos separados, conforme era na Força Pública e ainda o é até hoje; isto é, o cidadão pode escolher se ingressa como soldado ou como aluno-oficial (cadete), de acordo com os requisitos de cada uma das carreiras. Anos mais tarde, foi garantida às praças a possibilidade de ingressarem no Curso de Formação de Oficiais, desde que cumpridas as exigências legais e os requisitos editalícios para a admissão.

O Decreto-Lei nº 160/69 foi considerado a “Lei de Ensino” da Polícia Militar e, entre outras normas, mudou a denominação do Centro de



Formação e Aperfeiçoamento (CFA) para Academia de Polícia Militar (APoM), estabelecimento de ensino que ficou, por força do Decreto Estadual nº 52.575, de 11 de dezembro de 1970, responsável pelo CAO, destinado a habilitar o capitão para o desempenho das funções de oficial superior até o posto de tenente-coronel. A APoM receberia a designação “Barro Branco”, referenciando a região na capital paulista, sede do quartel escola, em simetria à Academia Militar das Agulhas Negras (Aman), Escola de Formação dos Oficiais do Exército Brasileiro, que também recebe a designação da região em que se instala o respectivo quartel.

Pela nova formatação das Polícias Militares, o ensino policial-militar foi significativamente otimizado com a exigência da conclusão do Curso Superior de Polícia (CSP) para a promoção ao posto máximo do oficialato.

Até então o ensino policial-militar da época não previa nenhum curso obrigatório para se determinarem as promoções entre os postos do oficialato. Após a conclusão do CFO as promoções por antiguidade aconteciam matematicamente, porquanto existissem as vagas decorrentes.

A partir de 1980, como observa Silva (2006), a Polícia Militar atentou ao processo social, investiu na sua transparência institucional; aperfeiçoou seus mecanismos de relacionamento com a comunidade, inclusive com as minorias; terceirizou serviços e alocou máximos recursos, nos limites de sua capacidade, para o serviço operacional. Sensível à importância do ensino e da instrução, aprimorou seus currículos escolares, investiu na seleção, alistamento, formação e aperfeiçoamento técnico de seus quadros; isentou as praças da Corporação da restrição, por limite de idade, de ingresso ao Curso de Formação de Oficiais; aprimorou os processos de formação dos patrulheiros pela criação da atual Escola Superior de Soldados.

Em 1984, criou-se o Centro de Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo (CES), depois denominado Centro de Altos Estudos de Segurança “Coronel PM Nelson Freire Terra”, nos termos do artigo 9º, Inciso I do Decreto nº 54.911, de 14 de outubro de 2009, como órgão de apoio de ensino superior para, com exclusi-

vidade, promover o CSP e o CAO. Essa medida promoveu a distinção do Curso Superior de Polícia e do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, destinando-lhes dependências apropriadas e independentes, evitando-se, assim, a inconveniente compartimentação com demais cursos em níveis subalternos.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 trouxe a confirmação da necessidade de se voltar o foco da PMESP à prestação de serviços à comunidade, com ênfase na preservação da vida e da dignidade humana. O ensino foi modernizado, tanto na forma quanto nos assuntos ministrados. A busca pela gestão de qualidade trouxe novos paradigmas à cultura institucional. Nessa direção, uma das metas da PMESP foi a atualização das competências de todo o efetivo, por meio de cursos e estágios, difundindo ações e reações voltadas à garantia dos direitos dos cidadãos. No final da década de 1990, em parceria com a Cruz Vermelha Internacional, foi trazida a São Paulo uma equipe de instrutores internacionais que disseminaram técnicas de menor potencial ofensivo para a intervenção e a especialização de um grande número de oficiais em direitos humanos.

Por fim, a própria instrução de tiro foi modernizada com a adoção de preceitos de preservação da vida, segundo o método de Tiro para a Preservação da Vida, ou Método Giraldi, atualmente adotado pela Cruz Vermelha Internacional como método de treinamento de tiro para forças de segurança.

Em síntese, verificou-se que a primeira missão francesa foi o marco histórico, divisor de águas, que separou a epopeia da Polícia Militar em duas partes, cujas características revolucionárias são a instrução, o ensino, o treinamento, a especialização e o aperfeiçoamento para servir e proteger, oportunidades por meio das quais não só houve uma preocupação com a programação de procedimentos, técnicas e logísticas, mas, acima de tudo, soube-se reconduzir os homens da Instituição ao zelo e ao culto do amor próprio, elevando-os espiritualmente. Também é possível afirmar que a PMESP possui, em sua história de 184 anos, uma vi-

são sistêmica sobre a relevância de se manterem as competências de seus integrantes e, por consequência, cumprir suas missões constitucionais. Afinal, “do valor dos quadros depende o valor das tropas”<sup>6</sup>.

Atualmente, o sistema educacional da PMESP tem por base a Lei Federal nº 9.394/96, que instituiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). A LDB define a abrangência e os processos formativos da educação nacional, estabelecendo que a formação se desenvolve na vida familiar, convivência humana, trabalho, instituições de ensino e pesquisa, movimentos sociais, organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais; disciplina a educação escolar e estabelece como prioridade seu desenvolvimento por meio do ensino em instituições próprias. Igualmente, dispõe sobre os princípios e fins da educação e esclarece que o desenvolvimento do educando tem como objetivo o seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Nesse contexto legal, a LDB estabelece, em seu artigo 83, que o ensino militar é diferenciado daquele previsto para as instituições civis. Entende-se também que, não obstante a Polícia Militar possua um ensino diferenciado e peculiar, em razão da condição de militares estaduais de seus integrantes, nos termos do artigo 42 da Constituição Federal, deve-se adaptar, no que for possível, aos parâmetros da LDB.

Visando tornar o ensino policial-militar do Estado de São Paulo uma referência em técnica e modernidade, o governo do Estado resolveu adaptar o sistema educacional da Polícia Militar do Estado de São Paulo, revogando o Decreto-Lei nº 160/69 e promulgando a Lei Complementar nº 1.036, de 11 de janeiro de 2008, que instituiu o atual Sistema de Ensino Policial-Militar (SEPM) e ficou conhecida como “Lei de Ensino da PMESP”, para o fim de qualificar recursos humanos para o exercício das funções atribuídas aos integrantes dos quadros da

---

6 *Máxima do general Antoine François Nérel, extraída do documento intitulado “Considerações sobre o Ensino de Pós-Graduação na Polícia Militar”, elaborado pelo coronel PM Luiz Eduardo Pesce de Arruda, quando assumiu o Comando do Centro de Altos Estudos de Segurança (Caes), em 2008. (N. do A.)*

Polícia Militar, em conformidade com a filosofia de polícia comunitária, especialmente as funções voltadas à polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, às atividades de bombeiro e à execução da defesa civil. O SEPM preconiza ainda o desenvolvimento dos órgãos responsáveis pelo ensino e pelo treinamento na PMESP, integrados à educação nacional, e a consolidação de modelo para a gestão do conhecimento e da inovação, focados na capacitação profissional dos policiais militares, observando-se a visão de futuro e valores institucionais, em atendimento das demandas sociais.

Na prática, a nova legislação impôs ao sistema de ensino policial-militar, e decorrentes currículos de seus cursos e estágios, a valorização da proteção da vida, da integridade física, da liberdade e da dignidade humana; a integração permanente com a comunidade; as estruturas e convicções democráticas, especialmente a crença na justiça, na ordem e no cumprimento da lei; os princípios fundamentais da Instituição Policial-Militar; a assimilação e prática dos direitos, dos valores morais e deveres éticos; a democratização do ensino; a estimulação do pensamento reflexivo, articulado e crítico; e o fomento à pesquisa científica, tecnológica e humanística.

Para Ribeiro (2011), o valor central do ensino no SEPM está no pragmatismo, ou seja, no desenvolvimento da capacidade de aprender, transferindo o aprendizado para as tarefas diárias do trabalho, sob o enfoque de trabalhar com mais inteligência e ser mais produtivo.

Dessa forma, os cursos de formação da PMESP passaram a ter equivalência com seu respectivo nível de ensino. Por exemplo, conforme dispôs o Capítulo III da denominada “Lei de Ensino”, àqueles que concluírem com aproveitamento o curso de formação de soldados será atribuído o título de Técnico de Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública. Aos que concluírem satisfatoriamente o curso de formação de sargentos será atribuída a especialidade de Tecnólogo de Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública. Aos oficiais formados pela Academia de Polícia Militar do Barro Branco será atribuída a

graduação de Bacharel em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Em nível de pós-graduação, o CAO, destinado aos capitães de Polícia, atribuirá, aos que o concluírem, o título de mestre em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Finalmente, os oficiais superiores que concluírem o Curso Superior de Polícia (CSP) receberão o título de doutor em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

Tais posturas com relação ao ensino parecem relevantes, notadamente numa polícia outrora rotulada como sendo de defesa do Estado e que vive o desafio de tornar-se protetora dos cidadãos e da própria cidadania.

No entanto, mediante o Parecer CNE/CES nº 0310/2003, o Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação e Cultura (CNE) manifestou-se sobre assunto similar, em consulta formulada por interessado, que frequentara curso militar e pretendia ter reconhecido o mesmo como se *stricto sensu* civil fosse. A relatora, Maria Ancona-Lopez, citando o Parecer nº PJR/JT/021, de 9 de maio de 2000, adotado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (Capes), asseverou que a equivalência de estudos depende de sua convalidação junto às universidades que possuem mestrado e doutorado na área afim, o que deverá ser cumprido pelos estabelecimentos de ensino da PMESP que pretendam se adequar à nova legislação.

Portanto, se a lei estabelece que a pós-graduação da PMESP trata-se de *stricto sensu* policial-militar, há quem possa afirmar que a lei é razão suficiente. Todavia, para que haja cabal reconhecimento acadêmico, respeito da comunidade científica pelo Centro de Altos Estudos de Segurança e legitimação do conhecimento ali difundido, necessária se faz a adoção de todos os mecanismos que compatibilizem os cursos em funcionamento com os cursos oferecidos nos programas de pós-graduação das universidades civis, públicas e privadas. Acredita-se que essa cautela culminará com a gradativa consolidação das Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

Contudo, compreende-se que a partir desse novo ordenamento jurídico para o SEPM os policiais militares são formados para um

novo retrato institucional. De acordo com Moretti (2008), é a oportunidade de a Polícia Militar do Estado de São Paulo ter sua identidade técnico-científica definida, em face das especificidades de suas atribuições decorrentes da amplitude que suas missões constitucionais de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública lhe conferem. Isso se confirma pelo fato de se estarem criando novos títulos universitários voltados única e exclusivamente à graduação ou pós-graduação dos militares do Estado que atuam em atividades de polícia. A equivalência que muitos integrantes da Instituição se preocupam em ter com o ensino superior civil deve ser buscada, somente, na forma de acessar nossos cursos. No entanto, ao se focarem os cursos policiais-militares em sua essência, é o meio acadêmico que deverá buscar essa equivalência conosco, pois a formação de policiais (civis ou militares) cabe ao Estado, e somente ao Estado, e somente a Polícia Militar do Estado de São Paulo formará acadêmicos titulares em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Portanto, os policiais militares de São Paulo têm a oportunidade e o momento de se firmarem como difusores do conhecimento numa área tão sensível para a sociedade como é a segurança pública.

Nesse novo ambiente, cabe à PMESP identificar e dar execução às técnicas e aos meios de capacitação profissional aptos a oferecerem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes profissionais que revertam na excelência dos serviços prestados pelos policiais militares à sociedade. Concomitantemente, infere-se que a própria Instituição deve definir as matrizes de competências e curriculares para os quais seus profissionais devem estar voltados durante a realização de suas atividades, buscando uma modificação atitudinal para atender às novas ordens sociais.

Nesse rumo, em decorrência da Lei de Ensino aprovada pela Assembleia Legislativa de São Paulo, o governador publicou o Decreto Estadual nº 54.911, de 14 de outubro de 2009, que regulamentou a Lei Complementar nº 1.036/08.

O primeiro capítulo do Decreto nº 54.911/09 predispõe que a educação valer-se-á dos métodos presencial e a distância, observadas as características e peculiaridades de cada curso ou estágio. O Sistema de Ensino da Polícia Militar promoverá a pesquisa, a transmissão de conhecimentos científicos e tecnológicos, humanísticos e gerais, indispensáveis à educação e à capacitação, visando à formação, ao aperfeiçoamento, à habilitação, à especialização e ao treinamento do policial militar, com o objetivo de torná-lo apto a atuar como operador do sistema de segurança pública. O Sistema de Ensino da Polícia Militar deverá manter modalidades de cursos e programas de educação superior, como curso sequencial de formação específica, curso sequencial de complementação de estudos, curso de graduação, curso de especialização em sentido lato, programa de mestrado profissional, programa de doutorado, além de designações para participação em seminários, cursos, estágios, encontros técnicos e científicos, viagens de estudos e pesquisas destinados à educação superior e profissional.

Assim, logo após as vigências das novas legislações, o Sistema de Ensino Policial-Militar (SEPM) foi composto pelo Comando-Geral da PMESP, pela Diretoria de Ensino e Cultura, como órgão de direção setorial de ensino (ODSE), e pelos órgãos de apoio de ensino superior (OAES). Atualmente, o SEPM é composto pelas seguintes unidades de ensino superior:

- a) Centro de Altos Estudos de Segurança “Coronel PM Nelson Freire Terra” (Caes, atualmente vinculado à Academia de Polícia Militar do Barro Branco), responsável pela realização dos cursos de pós-graduação em sentidos lato e estrito (mestrado e doutorado) dos oficiais da Polícia Militar;
- b) Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), onde é atribuída a graduação, em grau universitário, de bacharel em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública ao ocupante do posto inicial de oficial da Polícia Militar. A APM-

- BB também é responsável pelo Curso Superior de Tecnólogo de Administração Policial-Militar ou Curso de Habilitação ao Quadro de Administração de Oficiais PM;
- c) Centro de Capacitação Profissional — Escola de Educação Física (CeCaP-EEF), que além de realizar o curso de graduação em Educação Física Militar, destinado a qualificar o policial militar ao exercício de funções atinentes ao preparo físico, à saúde e ao treinamento de técnicas policiais, participa da educação continuada organizacional por meio de cursos e estágios de especialização e treinamento técnico-operacional dos policiais militares;
  - d) Escola Superior de Sargentos (ESSgt), que oferece cursos sequenciais de complementação de estudos, atribuindo ao policial militar as especialidades superiores de Tecnólogo de Polícia Ostensiva e de Preservação da Ordem Pública I e II, graduando-o como sargento;
  - e) Escola Superior de Soldados “Coronel PM Eduardo Assumpção” (ESSd), que atribui às praças de graduação inicial (soldado) a especialidade superior de Técnico de Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública;
  - f) Escola Superior de Bombeiros “Coronel PM Paulo Marques Pereira” (ESB), responsável pelos cursos superiores e profissionais de oficiais e praças na área de concentração de estudos de bombeiros e de execução de defesa civil e pela formação, aperfeiçoamento e habilitação dos bombeiros civis e brigadistas de organizações públicas e privadas.

Em geral, os OAES são responsáveis pela formação, graduação, pós-graduação, aperfeiçoamento, habilitação e treinamento dos integrantes da PMESP e pelo desenvolvimento de estudos e pesquisas técnico-científicas de interesse institucional, por meio de atividades metódicas, de resultados verificáveis, destinadas à compreensão da re-



alidade e ao desenvolvimento de soluções visando o aprimoramento do serviço policial-militar.

O SEPM está organizado em educação superior e em educação profissional. A educação superior, exclusivamente executada pelos OAES, está ordenada por meio de cursos sequenciais de formação e de complementação de estudos, cursos de graduação e cursos de pós-graduação.

A educação profissional compõe-se, sobretudo, de cursos e estágios de especialização e programas de treinamento, abrangendo todas as funções policiais-militares. É desenvolvida por quaisquer das Organizações Policiais-Militares (OPM), por meio de especialização profissional, destinada à aprendizagem de conhecimentos técnico-profissionais em determinada área de atuação policial-militar e/ou por meio do programa de atualização profissional (ProAP), que materializa o rol de atividades de ensino, desenvolvido de forma conjunta ou isolada, voltadas ao treinamento.

Em decorrência, a organização policial-militar (OPM) considerada referência na gestão de um determinado campo de conhecimento poderá formular propostas de cursos de especialização em sentido lato, tornando-se uma OPM gestora de conhecimento (OGC) e dessa forma compondo o SEPM como órgão apoiador.

A legislação atual permitiu a compreensão de que ao lado da formação e da educação continuada deve existir a necessidade de aprimorar o desenvolvimento da capacitação estratégica, focada nas competências de que os policiais militares precisam para atuarem em sintonia com as estratégias e os planos desenvolvidos pela organização.

Outra relevante inovação, que permitiu a otimização do SEPM, foi a possibilidade da seleção por mérito do docente, inclusive para civis, privilegiando a prática da boa gestão de ensino, procurando distinguir, com base em avaliação, os que apresentam os melhores resultados, premiando os mais eficientes e talentosos, por meio de bônus, incentivos financeiros e incentivos à carreira e concitando a quebra do paradigma decorrente da endogenia acadêmica.

No entanto, o levantamento apresentado no Quadro 1, que depurou a quantidade de professores designados para os cursos de bacharelado, mestrado e doutorado, em ciências policiais de segurança e ordem pública, realizados em 2014, ainda aponta a prática de recrutamento de seus próprios formados para a docência.

### **Quadro 1 – Designação de docentes na PMESP, em 2014.**

<b>CURSO</b>	<b>POLICIAIS MILITARES</b>	<b>CIVIS</b>
Doutorado (CSP)	33	1
Mestrado (CAO)	137	5
Bacharelado (1º CFO)	224	6
Bacharelado (2º CFO)	200	5
Bacharelado (3º CFO)	173	2
<b>TOTAL</b>	<b>597</b>	<b>13</b>

**Fonte:** Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Em 2010, o Comandante-Geral da PMESP, nos termos do artigo 5º do Decreto Estadual nº 54.911/09, publicou, no Boletim Geral PM nº 74, de 15 de abril, a Diretriz Geral de Ensino (DGE ou D-5-PM), que consiste no conjunto de ações planejadas para atingir as finalidades do SEPM, observando-se o planejamento estratégico organizacional em vigor.

A DGE estabeleceu os fundamentos e os valores da política de ensino e dos processos educacionais da PMESP, principalmente quanto à qualificação dos policiais militares para o exercício das funções atribuídas, em especial o emprego no exercício da polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, de atividades de bombeiros e de defesa civil; o provimento dos cargos existentes; o atendimento das competências, habilidades e atitudes decorrentes para desempenho das atividades nos programas de policiamento e nas administrativas das diversas organizações policiais-militares, previstas em matriz de competência; a capacita-

ção para a progressão na carreira do policial militar; e o aperfeiçoamento do processo de gestão institucional, de forma contínua.

Depreendem-se aqui todos os aspectos que devem permear os conteúdos programáticos dos currículos e do conjunto de atividades organizadas para transmissão metódica da área de conhecimento Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, destinada ao policial militar para incorporação de saberes, práticas, atitudes e valores indispensáveis ao exercício de suas competências, como motivo de reflexão e discussão, constituindo temas centrais do ensino policial-militar, ao lado do relacionamento interpessoal, da gestão contemporânea pela qualidade e da resolução pacífica dos conflitos.

Em 2012, o Comandante-Geral da PMESP publicou no Boletim Geral PM nº 39, de 28 de fevereiro, as Instruções do Sistema Integrado de Treinamento Policial-Militar (I-22-PM), parte integrante da educação profissional, cuja finalidade é estabelecer os princípios e as normas para o treinamento policial-militar no Estado de São Paulo, por meio do Programa de Atualização Profissional (ProAP). O ProAP é formulado pela Diretoria de Ensino e Cultura, mediante proposta dos Órgãos de Apoio de Ensino Superior (OAES), das Unidades Gestoras de Conhecimento (OGC) e dos gabinetes de treinamento das Organizações Policiais-Militares (OPM) que desenvolvem atividades de ensino

## ***2. Tipos de treinamentos aplicados pela PMESP***

Nos termos das I-22-PM, o treinamento policial-militar é a modalidade de ensino que se desenvolve em torno de saberes, práticas, atitudes e valores, com a finalidade de manter o policial militar apto a desempenhar suas atividades habituais, com bom preparo físico, capacitação em novas técnicas ou atualização de conhecimentos e habilidades. Tem por finalidade sedimentar a política de ensino institucional por meio de atividades previamente planejadas, que visam o

preparo e a capacitação do policial militar para a execução de suas atividades, além do uso adequado dos equipamentos disponibilizados.

O Programa de Atualização Profissional estabelece as tarefas mínimas a serem cumpridas pelo policial militar no transcorrer de cada ano, com o objetivo de mantê-lo atualizado para o desempenho de cargos e funções, desenvolvidas com a especialização profissional e planejadas de modo a contemplar as matérias de maior interesse institucional, cuja apresentação, conforme estabelecido na Diretriz Geral de Ensino (DGE), será efetuada no Calendário Anual de Treinamento (CAT).

São formas de treinamento do ProAP, que podem ser realizadas isolada ou conjuntamente, em modalidade presencial ou a distância, e que seguem planejamentos próprios: Estágio de Atualização Profissional (EAP); Treinamento Físico (TF); Treinamento de Tiro Defensivo na Preservação da Vida — Método Giraldi (TTDPV); Treinamento dos Procedimentos Operacionais Padrão (TPOP); Instrução Continuada do Comando (ICC); Vídeo Treinamento (VT); Treinamento Durante o Serviço (TDS); Preleção; outras atividades de ensino, voltadas ao treinamento, e que atendam às necessidades de atualização profissional.

O Estágio de Atualização Profissional (EAP) e o Treinamento dos Procedimentos Operacionais Padrão (TPOP) constituem-se atividades de ensino que, por meio da revitalização de conhecimentos e técnicas, aperfeiçoamento de habilidades, correção de atitudes, reavaliação de valores morais, sociais e comportamentais, se destinam à requalificação profissional do policial militar para o exercício de suas atividades habituais.

Em 2015, nos termos da Nota de Instrução nº DEC-004/11/14, de 6 de novembro de 2014, o EAP é composto por três módulos (básico, específico e a distância), com carga horária total de 42 horas-aulas.

O módulo básico é composto pelos componentes curriculares Tiro Defensivo na Preservação da Vida — Método Giraldi, Educação Física, Atualização Jurídica, Relacionamento com a Imprensa e Direitos e Vantagens PM, visando a valorização do profissional policial-militar, totalizando 25 horas-aulas.

Para o módulo específico, os gabinetes de treinamento das OPM desenvolvem a carga horária de nove horas-aulas, por meio de planejamento próprio, visando atender as necessidades de atuação dos policiais militares de cada área específica, sendo que a OPM operacional deverá propor currículo que contemple, no mínimo, duas horas-aulas relativas ao treinamento de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) de interesse do comando local.

Em 2015, o EAP também contou com o módulo a distância, disponibilizado em ambiente virtual pela Diretoria de Ensino e Cultura, composto por seis horas-aulas sobre educação financeira básica, direitos humanos e manuseio seguro de armamentos.

A realização do treinamento é obrigatória para todos os policiais militares, que são, durante os módulos presenciais, apresentados pelos respectivos gabinetes de treinamento das OPM, afastando-se das atividades operacionais e administrativas ordinárias, para dedicação integral ao estágio. Porém, a frequência anual no Estágio de Atualização Profissional é facultada aos oficiais superiores (coronéis, tenentes-coronéis e majores) e intermediários (capitães) que concluíram com aproveitamento o Programa de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

A seguir, são apresentados detalhes desses tipos de treinamento.

- a) Treinamento de Tiro Defensivo na Preservação da Vida — Método Giraldi<sup>7</sup>: é uma forma de condicionar o policial militar na utilização de armas usualmente empregadas em serviço, por meio de exercícios práticos de tiro de defesa, além de propiciar-lhe condições efetivas de utilização do armamento com segurança e eficiência, dentro de critérios técnicos e legais, com a finalidade de servir e proteger a sociedade e a si próprio. O mé-

---

<sup>7</sup> O método possui o nome de seu idealizador, coronel da Polícia Militar do Estado de São Paulo, Nilson Giraldi, com mais de cinquenta anos de experiência policial e pesquisas científicas sobre o assunto. (N. do A.)

todo recebeu o apoio do Comitê Internacional da Cruz Vermelha, por meio de comissão especial oficial e, de forma transversal, observa fielmente os princípios das “Sete Normas Internacionais de Direitos Humanos Aplicáveis à Função Policial e à Função Policial Armada”, da Carta da Organização das Nações Unidas (ONU) para o assunto e das diretrizes internacionais de Direito Internacional dos Direitos Humanos, além das convenções e tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário.

- b) As Instruções Continuadas do Comando (ICC), Preleções ou Treinamento Durante o Serviço (TDS) são normatizadas pela Nota de Instrução nº PM3-004/03/13, de 17 de setembro de 2013, e destinadas, principalmente, aos efetivos dos Órgãos de Execução e Especiais de Execução (unidades operacionais que realizam as diversas modalidades de policiamento); têm por finalidade criar condições práticas para que o serviço policial-militar seja realizado de forma adequada, atendendo as necessidades de segurança das pessoas e comunidades no Estado de São Paulo, minimizando a incidência de erros. As Instruções Continuadas do Comando, divulgadas por meio de súmulas produzidas, quinzenalmente, pela Diretoria de Ensino e Cultura, são formas regulares e continuadas de instrução para todo o efetivo policial-militar e visam difundir os assuntos relacionados aos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e outros de interesse estratégico institucional, assim como estimular o pensamento reflexivo e a adesão consciente às normas em vigor. As ICC são aplicadas ao efetivo das praças, por instrutor designado pelo comandante da OPM, durante as revistas de início do serviço operacional ou administrativo, com duração de dois dias de instrução obrigatórios para cada policial militar. Especificamente, o Treinamento Durante o Serviço (TDS) é a forma de treinamento realizada exclusivamente durante o turno de serviço, por meio de simulação de ocorrências policiais, visando difundir os assuntos relacionados aos Procedi-

- mentos Operacionais Padrão (POP) e outros de interesse estratégico do Comando-Geral, sendo destinado ao efetivo operacional.
- c) O programa Vídeo Treinamento (VT) é uma modalidade de treinamento a distância assíncrono (*off-line*), que visa proporcionar ao militar do Estado as condições mínimas de adquirir conhecimentos e informações técnico-profissionais e administrativas, além de estabelecer um canal direto de comunicação do efetivo com os escalões hierarquicamente superiores e consolidar aspectos doutrinários voltados para a interiorização de valores morais, cívicos e sociais que busquem aprimorar as atividades de polícia ostensiva, no atendimento à comunidade. O programa tornou-se importante método de treinamento e capacitação profissional; nesse sentido, os projetos executados promovem condições para a produção filmográfica, em sistema digital, de definição de som e imagem com tecnologia de alta qualidade e desempenho, com custos e prazos geometricamente menores que os realizados pela metodologia presencial de transferência de conhecimento, de maneira rápida, precisa e objetiva. À Diretoria de Ensino e Cultura cabe o desenvolvimento e produção dos vídeos de treinamento, dentro dos padrões técnicos, regulamentares e em conformidade com o repositório jurídico em vigor, providenciando a tiragem das cópias necessárias para a difusão em todas as Unidades da Polícia Militar (OPM) e em todos os escalões.
- d) A Preleção é o treinamento, diário e obrigatório, realizado ao efetivo das Organizações Policiais-Militares (OPM) dos Órgãos Executivos de Treinamento, que objetiva a transmissão de normas e informações referentes à execução do serviço e às peculiaridades de interesse geral sobre a rotina operacional ou administrativa.
- e) Seminários, Estágios Supervisionados, Encontros Técnico-Científicos, Congressos, Palestras, Visitas de Estudos, etc., são outras modalidades de treinamento.

Em várias oportunidades, a própria Polícia Militar do Estado de São Paulo já identificou que o desenvolvimento das pessoas passou a ser uma questão estratégica e iniciou seus primeiros passos nas novas modalidades de preparação do seu profissional.

Parafraseando Darwin (2004), entende-se que sempre sobrevivem apenas os mais capacitados ou aqueles que reunem as melhores competências no meio em que vivem. Trespessando-se essa máxima científica para uma organização, pode-se afirmar que sobreviverão, isto é, serão mantidas apenas as organizações cujos profissionais melhor se adaptarem às transformações rápidas do ambiente.

Destaca-se, nesse segmento, Silva (2006), que analisou a necessidade de educação continuada aos policiais militares, levando-se em conta a carência de efetivo, a distribuição geográfica e a necessidade de causar o menor impacto na preservação da ordem pública, propondo a criação de um Centro de Ensino a Distância (Cead), com a finalidade de desenvolver estudos sobre as várias formas de aplicação do ensino a distância por ocasião da realização de cursos, estágios e outras formas de produção de conhecimento, de modo a habilitar e qualificar os profissionais de segurança pública, interferindo minimamente na atividade-fim.

O idealizado Cead tinha por objetivo o desenvolvimento de práticas voltadas para a criação, aperfeiçoamento e divulgação de conhecimentos, visando ao aprimoramento dos policiais militares, superando os aspectos temporais e geográficos; responsabilizando-se, ainda, pela produção, execução e avaliação de programas de ensino nas modalidades de semipresencial e a distância. Assim, embora o projeto do Cead ainda não tenha sido concretizado, já não é surpresa encontrarmos policiais militares sendo capacitados por meio de ensino e de aprendizagem a distância.

O ensino a distância (EaD) já é fase curricular no Curso de Formação de Oficiais ou Bacharelado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, que, conforme currículo aprovado pelo Estado-Maior da Polícia Militar do Estado de São Paulo, prevê as seguintes matérias ministradas por meio desse processo de transmissão de conhecimen-



to: História da Polícia Militar, Direito Civil III, Direito Civil IV, Direito Processual Civil II e Direito Processual Civil III.

Nesse rumo, a Polícia Militar do Estado de São Paulo publicou no Boletim Geral PM nº 178, de 19 de setembro de 2012, as Instruções para o Ensino a Distância na PMESP (I-44-PM), definindo que o ensino a distância na Polícia Militar do Estado de São Paulo (EaDPM) consiste no método de ensino por meio do qual ocorre o processo de transmissão de conhecimentos, técnicas e informações necessários à formação, aperfeiçoamento, habilitação, especialização, atualização, instrução, treinamento e adaptação do policial militar, de maneira contínua e progressiva, em aprimoramento constante e de exigências crescentes, nos formatos semi-presencial e a distância, no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão, utilizando-se de modalidades de tecnologias educacionais existentes.

No entanto, infere-se que tais mecanismos ainda não são suficientes quando comparados à celeridade das informações e dos desafios que surgem todos os dias na agitada e perigosa atividade do profissional de Polícia Militar. A situação é mais gravosa ou nociva quando a falha no desenvolvimento por competências atinge o nível estratégico da Instituição, constituído por comandantes de grande contingente, responsáveis por grandes áreas de circunscrição e pela percepção da tranquilidade e da paz sociais de cada vez maior número de pessoas. São, principalmente, os coronéis PM e os tenentes-coronéis PM que, embora preparados ao longo de suas carreiras, numa média entre 28 e 35 anos de serviço, devem saber da necessidade de se manterem atualizados das informações, dos conhecimentos e das capacitações inerentes ao seu eficiente, eficaz e efetivo desempenho e missão.

Assim, pelo organograma do atual SEPM, depreende-se que a Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), responsável também pelo Centro de Altos Estudos de Segurança (Caes), é responsável por complementar o sistema de ensino continuado do nível estratégico da PMESP, ou seja, dos oficiais superiores, mantendo as modalidades de cursos e programas de educação superior com equi-

valência àqueles definidos no artigo 44 da Lei Federal nº 9.394/96 (LDB) e suas atualizações, observando-se a regulamentação inserta na Lei Complementar nº 1.036, de 11 de janeiro de 2008, que instituiu o SEPM, e no Decreto Estadual nº 54.911, de 14 de outubro de 2009.

Atualmente, para o nível estratégico da PMESP, o Curso Superior de Polícia (CSP) e o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) visam aprimorar e ampliar as competências estratégicas para o exercício do múnus constitucional de polícia judiciária militar, ostensiva e de preservação da ordem pública, respectivamente nos níveis de doutorado e de mestrado, ambos em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, por meio de estudos doutrinários, pesquisas, visitas e experiências que habilitem, no caso do CSP, o oficial superior à promoção ao posto de coronel, preparando-os ao exercício dos cargos, encargos e funções de comando, chefia e assessoramento a eles inerentes, e, no caso do CAO, o oficial intermediário à promoção e ao exercício dos cargos, encargos e funções de comando, chefia e assessoramento dos dois primeiros postos do oficialato superior (major e tenente-coronel).

Os oficiais ingressaram, assim, na possibilidade da iniciação científica, produzindo e multiplicando conhecimentos, experiências e proficiências, e à PMESP foi oferecida oportunidade de passar do patamar de mero objeto de estudos e pesquisas ao de fonte de produção científica.

### ***3. Formação efetiva e atualização profissional de oficiais superiores***

Na Polícia Militar do Estado de São Paulo, como se observou ao se estudar o calendário de cursos e estágios (CCE), constata-se um hiato quanto às oportunidades educacionais direcionadas aos oficiais superiores. Para agravar a situação, aos oficiais, que concluem o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) ou Programa de Mestra-

do em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, deixa de ser compulsória a participação no Programa de Atualização Profissional (ProAP), muito embora a Instituição tenha previsto, como forma de aplicação do EaDPM às atividades e modalidades de ensino policial-militar, cursos de atualização na área de gestão estratégica, destinados a capacitar o oficial para a gestão policial-militar em atividade de comando e para o cumprimento das suas missões constitucionais.

Consultando o almanaque dos oficiais da PMESP<sup>8</sup>, observa-se que os tenentes-coronéis que não frequentaram o Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, em sua grande maioria, permanecem nos quadros da organização por cerca de 7 a 13 anos, após a conclusão do Programa de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Igualmente, os coronéis, após a conclusão do Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, permanecem na ativa por cerca de 7,5 anos.

Nesse cenário, infere-se ainda que os comandantes, ao alcançarem o topo da carreira, deparam-se com desafios vultosos. Esse executivo de polícia vê a diminuição da quantidade de superiores hierárquicos a sua volta e o aumento daqueles sob sua direção, ficando afastado das opiniões de seus pares. Assim, quando mais precisam de variedade e de riqueza de opiniões, ficam restritos a um grupo cada vez menor de pessoas.

Dessa forma, Born (2009) assevera que, quanto mais alta e estratégica for a posição do administrador na organização, mais deve buscar identificar quais agremiações teriam condições de lhe abrir oportunidades de ouvir novidades e ideias heterogêneas, da mesma forma que confrontar as suas opiniões com a de outros colegas em um ambiente livre das amarras da empresa.

---

8 *O almanaque dos oficiais é a publicação institucional que lista, por ordem de antiguidade, os oficiais em seus respectivos postos e quadros organizacionais, contemplando ainda algumas informações como data de nascimento, data de admissão, tempo de serviço, condecorações e promoções. (N. do E.)*

Diante desse quadro, é notória a necessidade de se debruçar sobre o tema e buscar alternativas que permitam preparar os oficiais do quadro dirigente da organização para responder com a velocidade adequada às mudanças do mundo contemporâneo.

Num futuro próximo, vislumbram-se novos desafios à Polícia Militar, entre os quais se destacam: o incremento da imigração de refugiados ao País; a possibilidade de realização de atos de terrorismo durante grandes eventos internacionais; o aperfeiçoamento do modo de operação das organizações criminosas e seu envolvimento com operadores financeiros, permitindo-lhes acesso a recursos tecnológicos sofisticados; a necessidade de atuação efetiva na prevenção de crimes cibernéticos, lavagem de dinheiro, crimes transnacionais, falsificação de documentos.

Acredita-se, com Silva (2006), que, para o sucesso da missão, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas; portanto, a sensibilização do público-alvo deve ser a estratégia inicial do processo, por meio de seminários, fóruns de discussão, periódicos internos de divulgação (*endomarketing*), palestras, cursos e/ou estágios.

Constata-se, portanto, que os negócios da segurança pública exigem, a cada dia mais, um comandante de Polícia Militar de vanguarda, com visão sistêmica aliada a uma missão pessoal, capaz de adaptar-se em ambientes variáveis, com competência para inovar, criar e gerar resultados. Esse ideal requer um comandante disciplinado, equilibrado, perseverante, comunicativo, bem-humorado, resiliente, intuitivo, otimista, hábil no desenvolvimento de estratégias, na avaliação de planos, na análise imparcial de dados e na percepção de oportunidades e ameaças dos ambientes para uma devida tomada de decisão, com capacidade empreendedora no fortalecimento de equipes e desenvolvimento de talentos e cômico do seu próprio potencial, debilidades, temores e ansiosos.

A seguir, apresentam-se os cursos promovidos pela Polícia Militar do Estado de São Paulo para a formação e a educação continuada de seus oficiais superiores.

### 3.1. Curso de Formação de Oficiais

Na APMBB, atualmente, é desenvolvido o Curso de Formação de Oficiais (CFO), ensino de nível superior com a incumbência de formar os oficiais do quadro de combatentes, homens e mulheres, capacitando-os a comandar as atividades de policiamento ostensivo e preservação da ordem pública, atividades de defesa civil e defesa territorial. De tais atributos depende o exercício, por parte dos bacharéis em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, da autoridade policial-militar da qual são legalmente investidos os oficiais subalternos e intermediários (tenentes e capitães, respectivamente).

O curso, realizado em três anos letivos, divide-se em parte prática e teórica. A parte prática é composta por disciplinas profissionais, as quais transmitem conhecimentos técnicos e funcionais, além de treinamento de campo, inerentes às competências legais dos oficiais, nos níveis de tenente e capitão, observando-se a grade curricular apresentada nos Quadro 2 a 6.

**Quadro 2 – Grade curricular do Curso de Formação de Oficiais: ciências jurídicas, em 2014.**

<b>ÁREA</b>		<b>MATÉRIAS CURRICULARES</b>	<b>1º CFO</b>	<b>2º CFO</b>	<b>3º CFO</b>	<b>TOTAL</b>
Ciências Jurídicas	1	INTRODUÇÃO AO ESTUDO DO DIREITO	40			<b>40</b>
	2	DIREITO ADMINISTRATIVO	50	50	50	<b>150</b>
	3	DIREITO CIVIL			30	<b>30</b>
	4	DIREITO CONSTITUCIONAL	60	30		<b>90</b>
	5	DIREITO PENAL	60	60	90	<b>210</b>
	6	DIREITO PROCESSUAL PENAL	30	30	30	<b>90</b>
	7	DIREITO PENAL MILITAR	30	60		<b>90</b>
	8	DIREITO PROCESSUAL PENAL MILITAR	40	40	40	<b>120</b>
	9	LEGISLAÇÃO ESPECIAL PENAL		30	60	<b>90</b>

**Fonte:** Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Para atualização das exigências da formação e capacitação profissional, o currículo é alterado na medida e com a periodicidade que o comando-geral da Instituição entenda necessárias, observando-se, ao menos em tese, os anseios contemporâneos da sociedade e as responsabilidades e respeito aos direitos constitucionais fundamentais, à prática democrática e à transparência na administração dos assuntos de interesse coletivo (Almeida, 2009).

Atualmente, o concurso público para ingresso ao CFO é promovido pela Fundação para o Vestibular da Universidade Estadual Paulista (Vunesp). Com uma grade curricular extensa, a Academia de Polícia Militar do Barro Branco busca formar indivíduos capazes de exercerem de maneira profissional, íntegra, eficiente, legal, ética e moral as funções advindas do oficialato, as quais buscam ir ao encontro da ideologia de suprir as necessidades sociais e resguardar o interesse público de manutenção da ordem pública.

**Quadro 3 – Grade curricular do Curso de Formação de Oficiais: ciências policiais, em 2014.**

<b>ÁREA</b>		<b>MATÉRIAS CURRICULARES</b>	<b>1º CFO</b>	<b>2º CFO</b>	<b>3º CFO</b>	<b>TOTAL</b>
Ciências Policiais	10	LEGISLAÇÃO PM	45	45	30	<b>120</b>
	11	ORGANIZAÇÃO E HISTÓRIA DA PM	60			<b>60</b>
	12	POLÍCIA COMUNITÁRIA E DIREITOS HUMANOS		60	60	<b>120</b>
	13	DOUTRINA DE POLÍCIA OSTENSIVA E DE PRESERVAÇÃO DA ORDEM PÚBLICA	30	30		<b>60</b>
	14	GERENCIAMENTO DE POLÍCIA OSTENSIVA	150	150	150	<b>450</b>
	15	ATIVIDADES DE BOMBEIROS	40	50		<b>90</b>

Continua

<b>ÁREA</b>		<b>MATÉRIAS CURRICULARES</b>	<b>1º CFO</b>	<b>2º CFO</b>	<b>3º CFO</b>	<b>TOTAL</b>
Ciências Policiais	16	POLICIAMENTO DE CHOQUE		40	40	<b>80</b>
	17	POLICIAMENTO MONTADO	30	35	35	<b>100</b>
	18	POLICIAMENTO AMBIENTAL			40	<b>40</b>
	19	POLICIAMENTO DE TRÂNSITO	30	35	35	<b>100</b>
	20	GERENCIAMENTO DE CRISES			40	<b>40</b>
	21	INTELIGÊNCIA POLICIAL		30	60	<b>90</b>
	22	DIREÇÃO POLICIAL	30	30		<b>60</b>
	23	NOÇÕES DE POLÍCIA CIENTÍFICA	30	30	30	<b>90</b>
	24	EDUCAÇÃO FÍSICA	100	100	100	<b>300</b>
	25	DEFESA PESSOAL	30	30	30	<b>90</b>
	26	TIRO DEFENSIVO NA PRESERVAÇÃO DA VIDA (MÉTODO GIRALDI)	100	100	100	<b>300</b>
	27	TÉCNICAS POLICIAIS DE CAMPO (MANEABILIDADE)	30			<b>30</b>

**Fonte:** Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Nesse cenário, o embasamento jurídico ensinado aos alunos é variado, no que tange à utilização, pelo menos no campo bibliográfico, de diversos doutrinadores de renome no meio jurídico nacional e internacional, além de cientistas políticos, a fim de gerar no aluno-oficial PM (cadete) o espírito crítico, necessário para o estabelecimento funcional do contato social com as diversas camadas da sociedade e o conhecimento legal de suas competências, observando-se as formalidades legais e regulamentares pertinentes e vigentes.

Além de todo o conteúdo jurídico, o aluno-oficial PM (cadete PM) aprende sobre a estrutura da Instituição Polícia Militar do Estado de São Paulo, entendendo o seu papel e as possibilidades de melhoria para a evolução da organização.

**Quadro 4 – Grade curricular do Curso de Formação de Oficiais:  
ciências humanas, sociais e exatas aplicadas, em 2014.**

<b>ÁREA</b>		<b>MATÉRIAS CURRICULARES</b>	<b>1º CFO</b>	<b>2º CFO</b>	<b>3º CFO</b>	<b>TOTAL</b>
Ciências Humanas, Sociais e Exatas Aplicadas	28	CIÊNCIA POLÍTICA E TEORIA DO ESTADO	30			<b>30</b>
	29	DEONTOLOGIA	30			<b>30</b>
	30	PRODUÇÃO DE TRABALHO CIENTÍFICO	30	30	30	<b>90</b>
	31	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	30			<b>30</b>
	32	FILOSOFIA	30			<b>30</b>
	33	VIOLÊNCIA, CRIME E CONTROLE SOCIAL	30	30	30	<b>90</b>
	34	ESTATÍSTICA APLICADA		30		<b>30</b>
	35	PSICOLOGIA APLICADA	10	20	20	<b>50</b>
	36	PROCESSO DECISÓRIO E PLANEJAMENTO		30	30	<b>60</b>
37	CHEFIA E LIDERANÇA	10	20	40	<b>70</b>	

**Fonte:** Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Tendo então o conhecimento teórico, jurídico e organizacional, o cadete passa a ter contado com aulas práticas de policiamento, aplicando, assim, todo o conhecimento adquirido em aulas temáticas e em simulações do cotidiano social, procurando dirimir eventuais dúvidas a fim de evitar a má realização de suas atividades futuras.

**Quadro 5 – Grade curricular do Curso de Formação de Oficiais:  
gestão policial, em 2014.**

<b>ÁREA</b>		<b>MATÉRIAS CURRICULARES</b>	<b>1º CFO</b>	<b>2º CFO</b>	<b>3º CFO</b>	<b>TOTAL</b>
Gestão Policial	38	ADMINISTRAÇÃO PM	30	70	90	<b>190</b>
	39	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES	40			<b>40</b>
	40	JUSTIÇA E DISCIPLINA	30	60	60	<b>150</b>

**Fonte:** Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.



A procura pela excelência atravessa os limites educacionais e transcorre o domínio pessoal do aluno-oficial PM, que passa por diversos estágios de convívio social, sendo sempre observado por seus superiores, os quais identificam os traços mais fortes do indivíduo, buscando sempre salientar os pontos a serem corrigidos e os traços positivos que precisam ser mais bem incorporados.

**Quadro 6 – Grade curricular do Curso de Formação de Oficiais: atividades complementares e totais da carga horária, em 2014.**

<b>SOMA DAS CARGAS HORÁRIAS DAS MATÉRIAS CURRICULARES</b>		<b>1.315</b>	<b>1.355</b>	<b>1.350</b>	<b>4.020</b>
Atividades Complementares	ESTÁGIO DE PARTICIPAÇÃO SUPERVISIONADA			144	144
	PALESTRAS	20	20	20	60
	ORIENTAÇÃO MORAL, RELIGIOSA, FINANCEIRA E SEXUAL	60	60	60	180
	COMANDOS E EXERCÍCIOS DE ORDEM UNIDA	100	70	70	240
	GRÊMIOS E EQUIPES	120	120	160	400
	HABILITAÇÕES (viaturas e armamento)	40	20	40	100
	TREINAMENTO DE CAMPO	30	30	30	90
	ESTÁGIO DE OBSERVAÇÃO DE SERVIÇO POLICIAL	20	20	28	68
<b>SOMA DAS CARGAS HORÁRIAS DAS ATIVIDADES COMPLEMENTARES</b>		<b>390</b>	<b>340</b>	<b>552</b>	<b>1.282</b>
Avaliações/Exame de Aplicação do Aprendizado (EXAA)		46	46	46	138
A DISPOSIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO		20	20	20	60
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>1.771</b>	<b>1.761</b>	<b>1.968</b>	<b>5.500</b>

Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

### 3.2. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

O Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) é realizado em aproximadamente vinte e nove semanas, num total de mil e setenta e quatro horas-aulas, com o principal objetivo de aperfeiçoar e aprimorar as competências técnico-profissionais para o exercício do múnus constitucional de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, desenvolvendo, em nível de mestrado, estudos doutrinários, pesquisas, visitas e experiências que habilitem, nos termos da lei, o oficial intermediário à promoção e ao exercício dos cargos, encargos e funções de comando, chefia e assessoramento dos dois primeiros postos do oficialato superior da Polícia Militar do Estado de São Paulo. O Quadro 7 apresenta a grade curricular do CAO.

**Quadro 7 – Grade curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, em 2014.**

<b>MÓDULO</b>	<b>LINHA DE PESQUISA</b>	<b>MATÉRIA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
MATÉRIAS		Metodologia da Pesquisa	<b>14</b>
		Ética, Cidadania e Direitos Humanos	<b>48</b>
		Atualização Jurídica	<b>16</b>
		Tiro Defensivo na Preservação da Vida "Método Giralddi"	<b>28</b>
		Exercícios de Planejamento de Polícia Ostensiva (ExPPO) ou Exercícios de Planejamento de Respostas a Emergências (ExPRE)	<b>24</b>
		Administração de projetos	<b>30</b>
		Educação Física e Saúde	<b>30</b>
	ADMINISTRAÇÃO PM, POLICIAMENTO, BOMBEIROS, DEFESA CIVIL E ÁREA DE SAÚDE	Ciências Policiais	<b>194</b>
	Organização e Gestão de Polícia	<b>150</b>	

Continua

<b>SOMA DA CARGA HORÁRIA DAS MATÉRIAS</b>	<b>534</b>
<b>ATIVIDADES ACADÊMICAS</b>	<b>82</b>
<b>TOTAL DA FASE PRESENCIAL</b>	<b>616</b>

**Fonte:** Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

A matéria de metodologia científica, ministrada no período de um mês, a distância, permite que os oficiais conheçam as etapas interdependentes do empreendimento de pesquisa pretendido, seus fundamentos temáticos, justificativa e objetivo, na forma de um roteiro de trabalho destinado à produção científica e ao aporte de conhecimentos inerentes à atividade policial-militar. Essa etapa de estudos é realizada pelos oficiais-alunos no amparo de seus quartéis, sem prejuízo às atividades e às missões de comando de cada um e a suas rotinas ordinárias.

Na fase presencial, os oficiais-alunos são adidos ao Caes para a dedicação exclusiva aos estudos e às pesquisas científicas.

### **3.3. Curso Superior de Polícia**

O Curso Superior de Polícia Integrado (CSPI), nos termos do Despacho nº PM3-038/03/08, de 17 de junho de 2008, visa aprimorar e ampliar competências estratégicas para o exercício do múnus constitucional de polícia judiciária e ostensiva e de preservação da ordem pública, em nível de doutorado, estudos doutrinários, pesquisas, visitas e experiências que habilitem o oficial superior à promoção ao posto de coronel da Polícia Militar do Estado de São Paulo e o delegado de polícia de primeira classe à promoção a delegado de classe especial, preparando-os ao exercício dos cargos, encargos e funções de comando, chefia e assessoramento a eles inerentes.

Para a integração decorrente, o desenvolvimento do curso acontece nas sedes do Centro de Altos Estudos de Segurança “Coronel PM Nelson Freire Terra” (Caes) e na Academia de Polícia “Doutor Coriolano Nogueira Cobra” (Acadepol).

As matérias Teoria Avançada de Polícia e Gestão Organizacional de Polícia são desenvolvidas separadamente em cada Instituição: no Caes, para os oficiais superiores, e na Acadepol, para os delegados de polícia. As matérias Estratégia de Polícia Ostensiva e Estratégias de Polícia Judiciária são desenvolvidas respectivamente no Caes e na Acadepol, com a presença do corpo discente completo, de forma integrada. Por fim, os seminários temáticos são definidos pelo Caes e Acadepol, incluindo-se os assuntos sobre metodologia da pesquisa científica, polícia ostensiva e judiciária, tiro defensivo e as semanas de qualificação e defesa de tese.

O corpo discente do Curso Superior de Polícia Integrado obedece ao regime diário máximo de oito horas-aulas, ficando os oficiais superiores adidos ao Caes afastados de seus comandos de origem para aplicação integral aos estudos e pesquisas científicas.

A grade curricular do CSP é apresentada no Quadro 8.

#### **Quadro 8 – Grade curricular do Curso Superior de Polícia, em 2014.**

<b>MÓDULO</b>	<b>LINHA DE PESQUISA</b>	<b>MATÉRIA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
PRESENCIAL PMESP	ADMINISTRAÇÃO PM, POLICIAMENTO OSTENSIVO E ESPECIALIZADO E BOMBEIROS E DEFESA CIVIL	Direitos Humanos	50
		Atualização Jurídica	40
		Ciências Policiais	252
		Administração Superior de Polícia Ostensiva	132
SOMA DA CARGA HORÁRIA DAS MATÉRIAS			474
ATIVIDADES ACADÊMICAS			102
TOTAL DA FASE PRESENCIAL			576
<b>MÓDULO</b>	<b>LINHA DE PESQUISA</b>	<b>MATÉRIA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
PRESENCIAL INTEGRADO PMESP E PCESP	SEGURANÇA PÚBLICA	Polícia Integrada	160

**Fonte:** Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

O Curso Superior de Polícia é requisito obrigatório também para a promoção ao posto de coronel do quadro de médicos policiais-militares.

### *3.3. Educação continuada na formação de oficiais superiores*

Com a edição do Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, em 1995, a PMESP reavaliou sua estrutura e implantou, em 1996, por meio da Diretriz nº PM6-001/96, o Programa de Qualidade Total, trazendo inovações de atuação administrativa e operacional e compondo as metas estratégicas. Desde então, foram desenvolvidas diversas normas, entre as quais destacam-se:

- a) Diretriz nº PM3-003/02/97, que estabeleceu as normas para o Sistema Operacional de Policiamento PM (Norsop), atualizada pela Diretriz nº PM3-008/02/06, estabelecendo os conceitos básicos para disciplinar o funcionamento e operação dos órgãos de execução (responsáveis pelas diversas modalidades de policiamento), inserindo-os em um sistema operacional único para todo o Estado de São Paulo, contemplando, ainda, os seguintes programas de policiamento: Ronda Escolar; Integrado; Força Tática; Comunitário; Rádio Patrulha — Atendimento 190; Rondas Ostensivas com apoio de Motocicletas (Rocam) e Trânsito. Nesse sentido, incutiu-se no policial militar o compromisso de atuação profissional: cada policial militar deve agir estritamente dentro dos parâmetros ditados pela lei, consciente de que é um profissional a serviço da sociedade e, como tal, deve atuar sempre de forma imparcial, evitando qualquer tipo de preconceito ou discriminação. Na prática, o administrador policial (comandante) orientou-se a ser mais próximo e participativo da comunidade a que serve, dialogando com as lideranças locais, promovendo consultas e pesquisas de opinião, conhecendo as

demais autoridades e as necessidades específicas de sua área de atribuição, incentivando seus subordinados a que façam o mesmo em seus locais de trabalho, buscando congrega a comunidade e sua liderança em torno dos objetivos comunitários de segurança pública, observando uma organização sistêmica ostensiva e integrada, acessível ao público, com responsividade, economia de meios e integração com outros órgãos;

- b) Diretriz nº PM6-001/30/01, atualizada pelo Regimento Interno (RI-26-PM), que estabeleceu as normas para o funcionamento do Sistema Administrativo Integrado (Siadin/PM), que, entre vários objetivos, promoveu a integração dos sistemas de pessoal, de ensino e cultura, de saúde, de justiça e disciplina, de logística e patrimônio, de finanças e operacionais da PMESP, buscando a padronização dos processos administrativos. Nesse cenário, a Polícia Militar do Estado de São Paulo estabeleceu as prioridades, metas e atribuições de responsabilidade quanto aos trabalhos a serem desenvolvidos, necessários para a adequação dos processos administrativos, por meio de projetos de sistemas; implantou bases de dados corporativa e setoriais, de forma normalizada, estabelecendo as responsabilidades sobre cada informação armazenada; definiu critérios para a diagramação e codificação de programas aplicativos, bem como sua implantação; e propiciou mecanismos que permitiram a padronização, manutenção e inspeção dos processos administrativos.

Assim, assistiu-se nos últimos anos à realização de políticas públicas fundadas no reconhecimento dos direitos dos cidadãos, no pleno exercício de direitos políticos, civis e sociais. Porém, somente o reconhecimento de direitos dos cidadãos não é suficiente. É necessário que as pessoas tenham capacidade e habilidade de exercê-los. Deve haver um esforço para interação entre formuladores, implementadores e público-alvo das políticas públicas.

Para tanto, ressalta-se que a agenda política é o momento em que as questões públicas surgem e são definidos metas, objetivos e recursos. As estratégias das políticas públicas consubstanciam-se em planos, projetos, programas e nos consequentes indicadores construídos, que informarão um ou mais aspectos da realidade social e as mudanças nessa mesma realidade.

Nesse sentido, entende-se que as políticas públicas devem ser tratadas dentro de uma perspectiva política e técnica, pois envolvem interesses, valores e meios diversos de formulação e execução. A perspectiva restrita da Administração Pública não é suficiente para tratar da formulação e implementação das políticas públicas.

Com isso, dentro dos cenários estadual e nacional, a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) passou a atuar com destaque na formulação de políticas na área de segurança e ordem pública. Regra geral, as políticas e as estratégias da PMESP são traduzidas em normas, diretrizes, instruções e regulamentos. Assim, conforme essas regras, a partir de 1997, várias medidas foram concretizadas pela PMESP, em grande parte, como resultado de cobranças realizadas pelos diversos setores da sociedade.

A formulação de ações, projetos e programas é decorrente do estabelecimento de objetivos institucionais. Dentre os objetivos aspirados na área de segurança pública, o que mais se destaca é o de manter o controle da criminalidade. Esse desempenho é analisado por meio dos indicadores criminais em números controlados ou descendentes, considerados a médio e longo prazo.

As organizações não se podem lançar em estratégias para as quais não estejam adequadamente preparadas e nem investir na capacitação de seus quadros sem que essa iniciativa esteja associadas a alguma estratégia previamente estabelecida.

Assim sendo, destaca-se a importância desta pesquisa sobre as variáveis existentes no processo de formação-ensino-aprendizagem-desenvolvimento da PMESP, tendo em vista a necessidade de o poli-

cial militar ser inserido numa perspectiva de atualização contínua de competências, arregimentando conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para o desenvolvimento de suas missões e melhor representação dos desígnios do Estado e das necessidades da sociedade.

Silva (2006) assevera, porém, que, especificamente no âmbito da profissão policial-militar, em razão das suas características peculiares, compromete-se a instrução na medida em que o tempo é exíguo para conciliar atividade típica do profissional de segurança pública com as rotinas educativas. O quadro torna-se mais preocupante ao se recordar que a profissão tem como função a segurança pública, e não pode prescindir de sua atividade precípua, que é a de policiamento ostensivo e de preservação da ordem pública, sob o risco de vacilar diante da sociedade que lhe compete defender. Operacionalmente, a retirada do policial militar do serviço de patrulhamento e a sua colocação em salas de aula desencadeiam uma série de transtornos operacionais, por causa da escassez de efetivo e da crescente demanda de pontos críticos à segurança pública, acarretando prejuízos na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Por outro lado, esse mesmo profissional precisa de especialização, aperfeiçoamento e atualização.

Nota-se que há a necessidade de se capacitar o policial militar de forma contínua e, considerando a exigência de esse profissional não se afastar de suas atividades operacionais e administrativas, observa-se que as soluções propostas pelas tecnologias (de comunicação e informação) móveis e sem fio, possivelmente, serão as mais representativas para a capacitação desses policiais.

Estudando-se o Calendário de Cursos e Estágios (CCE) da PMESP, publicado anualmente pela Diretoria de Ensino e Cultura (DEC), órgão de direção setorial responsável pela adoção da política institucional de formação e capacitação profissional da força policial militar do Estado de São Paulo, observa-se que, em sua totalidade, para o exercício de 2015, houve previsão para a realização de 292 cursos ou estágios de especialização profissional (CEP/EEP), oferecendo 11.146 vagas desti-



nadas para oficiais e praças, nas mais diversas áreas de conhecimento; o único curso destinado exclusivamente, porém não obrigatório, aos oficiais superiores é o Curso Superior de Polícia (CSP) ou Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

Contudo, segundo o Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (Gespol), a PMESP encontra-se numa prática evolutiva, avançada e consolidada na gestão do conhecimento e inovação, por considerar que “a evolução e a inteligência aplicada à polícia ostensiva é o maior investimento para assegurar que a ação policial seja eficaz, eficiente e efetiva” (São Paulo, 2010, p. 47). Nesse sentido, a estratégia de formação, treinamento e desenvolvimento estabelecida tem como finalidade a atuação do profissional de polícia para a garantia da segurança pública para toda a comunidade e a constante promoção aos direitos humanos, por meio de uma polícia comunitária comprometida com a defesa da vida, da integridade física e da dignidade da pessoa humana, comprometendo-se com os resultados das não conformidades que ferem indiretamente os princípios adotados pela Polícia Militar.

Essa gestão do conhecimento envolve três dimensões relevantes e complementares: formação, qualificação, treinamento e desenvolvimento. Adotou-se, portanto, uma Matriz de Formação, Qualificação, Treinamento e Desenvolvimento (MFQTD), composta por um Sistema de Ensino Continuado e um Programa de Qualificação, Treinamento e Desenvolvimento capaz de assegurar adequada base legal ao preparo e ao desenvolvimento dos integrantes da Instituição (São Paulo, 2010).

Em linhas gerais, a matriz parametrizou o Sistema de Ensino Continuado da PMESP, alinhando-o aos princípios que envolvem conceitos de integração à educação nacional, seleção por mérito, profissionalização continuada e progressiva, avaliação integral, contínua e cumulativa, pluralismo pedagógico e edificação constante dos padrões morais, deontológicos, culturais e de eficiência.

Nesse sentido, no que se relaciona aos parâmetros profissionais, a matriz divide o ensino em três dimensões prioritárias:

- a) técnico-policial, que prepara o policial militar para o exercício da autoridade de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública;
- b) institucional, que capacita o profissional para a observância dos requisitos da investidura e estética policial-militar, respeito e reconhecimento da carreira e valorização da Instituição, bem como o preparo para o cumprimento de suas missões constitucionais, destinando-se, assim, a assegurar aos policiais militares a reflexão e a maximização dos preceitos institucionais que norteiam a Polícia Militar;
- c) ética e moral, que internaliza no policial militar os valores atinentes à ética profissional e valores sociais e morais indispensáveis para o desempenho de suas atividades perante a comunidade, tendo por base o respeito intransigente e a promoção dos direitos fundamentais do homem.

Assim, o sistema de ensino continuado abrange a educação superior nas suas diversas modalidades e a educação profissional, de acordo com as áreas de concentração dos estudos e das funções atribuídas aos policiais militares.

Por meio do Decreto nº 60.175, de 25 de fevereiro de 2014, o governador de São Paulo alterou a estrutura da PMESP, tornando o Caes um órgão subordinado à APMBB. Na prática, verifica-se que o sistema de ensino policial-militar sofreu grande revés, considerando-se que na estrutura anterior a autonomia do Caes, comandado por um coronel PM exclusivamente responsável pela gestão das matrizes de competências dos oficiais superiores e pelos programas de pós-graduação em sentidos lato e estrito, com *campus* também exclusivo e independente, foi subordinado ao comandante da APMBB, acumulando-se as responsabilidades decorrentes também do bacharelado em Ciências

Policiais de Segurança e Ordem Pública, do Curso Superior de Tecnologia de Administração Policial-Militar e respectivas matrizes de competências e curriculares para todos os postos do oficialato.

No próximo capítulo buscar-se-á avaliar se a evolução alcançada até o momento é suficiente para o atendimento do múnus constitucional vigente e das demandas sociais atuais.



## ***CAPÍTULO 4***

### *Características da educação continuada do comandante de Polícia Militar do Estado de São Paulo*

**C**omo parte da pesquisa de campo e levantamento das características da educação continuada do comandante de Polícia Militar do Estado de São Paulo, foi promovido um questionário, que compreendeu um total de cinquenta questões. Optou-se por um padrão amostral não probabilístico por conveniência, destinado aos coronéis e aos tenentes-coronéis da ativa da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

O objetivo foi identificar qual é a percepção desses profissionais com relação à sua formação efetiva e as necessidades de atualização por competências que poderiam auxiliá-los a atuar, de forma mais assertiva, com as demandas sociais atuais.

Para tanto, com a devida e regular autorização verbal do Comandante-Geral da PMESP e aquiescência do Diretor de Ensino e Cultura da PMESP, toda a população de colaboradores, por meio de seus endereços eletrônicos funcionais, foi instada a responder a pesquisa, entre 15 de fevereiro e 15 de março de 2016.

Entre as questões apresentadas, sete buscavam características sociais e de identificação de perfis profissionais, no que diz respeito ao gênero, tempo em que se encontram na patente atual, a realização de cursos dentro e fora do sistema de ensino da Polícia Militar do Estado de São Paulo, incluindo-se programas de mestrado e doutorado com reconhecimento pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal

de Nível Superior (Capes) e quais destes foram realizados enquanto o interessado estava em função de oficial superior.

Para a segunda parte da pesquisa, foram promovidas entrevistas com o ex-Diretor de Ensino e Cultura da PMESP, coronel PM Luiz Eduardo Pesce de Arruda, e com o ex-Chefe do Departamento de Ensino do Caes, coronel PM Airton Edno Ribeiro. Os participantes foram definidos pela experiência e representatividade de suas autoridades e responsabilidades nos processos decisórios da educação, treinamento, desenvolvimento e cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Nas entrevistas, foi empregado um roteiro semiestruturado, composto por dezesseis questões dissertativas. Buscou-se realizar um levantamento sobre as metodologias de treinamento e desenvolvimento utilizadas na PMESP para o atendimento das demandas por competência do quadro estratégico da organização. Também foi realizado um mapa sobre as principais características, as estratégias, os recursos tecnológicos, as metodologias aplicadas e as infraestruturas existentes.

## ***1. Resultado das pesquisas com coronéis e tenentes-coronéis***

A pesquisa obteve 63 respostas, ou 22,9% do total de 275 colaboradores consultados. Foram 59 oficiais do sexo masculino e 4 do feminino; em relação às patentes, 56 eram tenentes-coronéis, ou 26% dos 217 consultados, e 7 coronéis, ou 12% dos 58 consultados.

Desde o início dos anos 1990, homens e mulheres alcançam a oportunidade de ingressar por concurso público ao Curso de Formação e Oficiais e igualmente galgarem os postos do oficialato, nas mesmas condições editalícias e curriculares. Nesse cenário, atualmente, a PMESP é composta por 57 coronéis e 228 tenentes-coronéis do sexo masculino e 3 coronéis 15 tenentes-coronéis do sexo feminino.

Dos 63 colaboradores respondentes, 42,9%, ou 27, ainda não completaram um ano no posto; 28,6%, ou 18, encontram-se entre um e dois anos; 15,9%, ou 10, estão entre 2 e 3 anos nas atuais funções e 12,7%, ou 8, ultrapassaram os 3 anos de serviço no posto, estando mais próximos de completarem o tempo limite de cinco anos para serem transferidos para a inatividade, caso contem trinta ou mais anos de serviço.

Comparando os resultados da pesquisa com o almanaque de oficiais, elaborado pelo Estado-Maior da PMESP, observa-se que, em geral, em tempos atuais, os oficiais chegam ao posto de tenente-coronel entre 27 e 31 anos de carreira e permanecem no posto entre 1 e 5 anos. Igualmente, os oficiais que são promovidos ao posto de coronel alcançam a promoção entre 28 e 31 anos de serviço, permanecendo entre 2 e 5 anos no posto.

Desses números, depreende-se que, em geral, o oficial que alcança o topo da hierarquia na PMESP permanece em função estratégica de comando, nos postos de tenente-coronel e coronel, por um período entre 1 e 8 anos, sendo que a maioria desse universo está muito próxima do limite máximo.

Dos colaboradores que responderam a pesquisa, 56, ou 88,9%, afirmam ter realizado algum curso não patrocinado pela PMESP, enquanto 7 colaboradores, ou 11,1%, não realizaram nenhum curso extrainstitucional.

Analisando as respostas seguintes, sobre quais foram os cursos realizados, a maioria dos colaboradores registraram o bacharelado em Direito, seguido dos cursos de Engenharia, Arquitetura, Medicina e Administração.

Dos resultados se infere que, embora o Curso de Formação de Oficiais seja reconhecido como bacharelado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, a maioria dos oficiais buscam ampliar suas competências por meio da realização de outros cursos superiores, principalmente nas áreas das ciências sociais e jurídicas.

Buscou-se esclarecer também quais desses cursos externos se enquadrariam no estrito senso, equiparando-se aos níveis do Curso de

Aperfeiçoamento de Oficiais e do Curso Superior de Polícia: 2 colaboradores, ou 3,2% das respostas obtidas, indicaram ter realizado algum programa de mestrado com reconhecimento pela Capes, enquanto 61, ou 96,8%, não realizaram; 1 colaborador, ou 1,6% das respostas obtidas, indicou ter realizado algum programa de doutorado com reconhecimento pela Capes, enquanto 62, ou 98,4%, não realizaram.

Nesse sentido, diferentemente do interesse do oficial em realizar curso superior ou cursos de especialização ou técnicos, buscando por mais competências, a pós-graduação, em sentido amplo ou estrito, ainda é um paradigma a ser valorizado.

De fato, embora claros os fundamentos e a política institucional para o ensino policial-militar, a PMESP não possui, na prática, mecanismos para o fomento à pesquisa direcionado àqueles que voluntariamente busquem por cursos extracorporação, mesmo que, em tese, atendam às necessidades de conhecimentos, habilidades e atitudes decorrentes das funções do policial militar para o desempenho de suas atividades nos programas de policiamento e administração das Organizações Policiais-Militares. Igualmente, é correto afirmar que, embora os fundamentos do SEPM prescrevam considerar todas as atividades de ensino, para todos os efeitos, como ato de serviço policial-militar, a PMESP não possui claro e definido como essa dedicação integral possa ser considerada para os cursos não promovidos pela Instituição. Ou seja, todos os cursos de graduação e pós-graduação, em sentido amplo e estrito, realizados pelos oficiais consultados foram concluídos nos horários de folga e às próprias custas, muito embora algumas funções especiais exercidas pelos policiais militares demandem conhecimentos, habilidades e até mesmo formação e licenciatura específicas, não oferecidos pelos cursos e estágios promovidos internamente pela Instituição.

A respeito de cursos realizados na própria PMESP, apenas um colaborador afirmou não ter realizado curso, além de CFO e CAO, em toda a sua carreira profissional. Observou-se, em muitas das respostas, a realização de mais que um curso, às vezes até oito cursos ao longo da carreira na PMESP.

Cabe esclarecer que os cursos e estágios disponibilizados pela Instituição não são obrigatórios, mesmo que de relevante interesse organizacional. Igualmente, pela Diretriz Geral de Ensino, regulamento que orienta parte do sistema de ensino policial-militar (SEPM), há previsão, como requisito para a matrícula ou inscrição em concurso interno, que o comandante/chefe ou diretor, hierarquicamente superior do interessado em realizar algum dos cursos disponíveis, manifeste-se favoravelmente ou não.

Dá-se o caso, por vezes, de que o comandante não autorize a inscrição ou matrícula do interessado porque, embora haja carência de determinados talentos na Instituição, a permissão do comandante geraria solução de continuidade nas escalas de serviço e programas de policiamento. Da mesma forma, quando o comandante tem interesse em algum talento, para a consecução de seu planejamento estratégico ou outro plano de ação, dispõe de limitados mecanismos regulamentares para exigir (ou motivar) do subordinado a realização do curso e/ou seu aproveitamento. Ressalte-se também, como já observado, que a quase totalidade dos cursos e estágios disponíveis são presenciais, circunstância que pesa na decisão do comandante responsável por uma série de metas impostas pelo governo, comando-geral e população, principalmente quanto ao controle dos índices criminais na área sob seu comando.

Isto posto, considera-se que os números auferidos na pesquisa, em relação aos oficiais consultados, são muito promissores, pois denotam uma consciência coletiva dos colaboradores e respectivos comandantes, haja vista que a quase totalidade do universo realizou mais que um curso dentro da Instituição de maneira voluntária e com aquiescência de seus então comandantes.

Verificou-se na pesquisa que 41,3%, ou 26 colaboradores, não realizaram curso durante os anos em que têm exercido as atividades de oficial superior na PMESP.

Cabe frisar que, conforme o almanaque dos oficiais, elaborado pelo Estado-Maior da Instituição, atualmente, apenas 43,7% dos te-



nentes-coronéis realizaram o Curso Superior de Polícia, requisito regulamentar e legal para alcançarem o último posto na PMESP.

Grande parte dos colaboradores que afirmaram ter realizado algum curso não identificou o curso realizado, enquanto 28, dos 36 colaboradores que responderam, indicaram o CSP como sendo o único curso realizado durante o exercício das funções como oficial superior; 2, ou 3,1%, afirmaram ter realizado curso de pós-graduação; outros 2 informaram que realizaram programas de mestrado e apenas 3, ou 4,7%, indicaram ter realizado mais que um curso no período.

O questionário enumerou também cinquenta assuntos, dentre as diversas áreas de conhecimento que compõem os vários currículos (de formação, especialização e aperfeiçoamento dos cursos e estágios) disponibilizados pela PMESP, buscando obter a percepção do público-alvo a respeito da real contribuição que essas capacitações trazem para a formação do nível estratégico da Instituição.

Para cada uma das capacitações enumeradas na pesquisa, o colaborador deveria atribuir um valor de importância para a formação do coronel PM, optando entre: “não se aplica/não sei”; “inútil”; “dispensável”; “um pouco importante”; “importante”; “muito importante”; “indispensável”.

Excetuando-se direito comercial e direito do consumidor (36,5%), policiamento montado (38,1%), atividades de bombeiros (41,3%), administração de frota (47,6%) e filosofia (49,2%), todos os demais assuntos tiveram mais de 50% das avaliações entre os mais altos graus de relevância (importante, muito importante, indispensável) para o atendimento das demandas por competências do comandante de Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Os resultados apontaram que as matérias jurídicas, após os assuntos profissionais, receberam os mais altos graus de relevância (muito importante ou indispensável): legislação PM (71,5%), direito administrativo (71,4%), justiça e disciplina (61,9%), direito constitucional (55,5%), direitos humanos (54%), direito comum e militar penal e direito processual penal comum e militar (44,4%) e legislação espe-

cial penal (28,6%). Igualmente, as matérias de gestão e planejamento seguiram com classificações de alta relevância (muito importante ou indispensável): administração financeira e orçamentária (76,1%), processo decisório (66,6%), organização e gestão de polícia (55,6%), administração de projetos (47,6%) e administração de pessoal (32%).

Quando o colaborador foi instado a sugerir livremente assuntos de relevância para a própria formação, voltados a completar ou aprimorar a formação do comandante, constatou-se que a maioria indicou disciplinas voltadas a pessoas, talentos, qualidade, logística, conhecimento, tecnologia da informação, riscos, finanças, saúde e processos.

Depreende-se do cenário traçado pelos resultados a carência dos comandantes atuais pelo domínio de técnicas modernas de planejamento estratégico e elaboração de planos de ação eficazes para as mais variadas áreas do processo decisório de suas atividades funcionais; nesse sentido, a pesquisa sugere que a atual formação efetiva do oficial PM, embora promissora no atendimento de várias das demandas indicadas como “muito relevantes” ou “indispensáveis”, não é a idealizada pelos comandantes em exercício, principalmente quanto às demandas da sociedade contemporânea.

Assim, infere-se que o atual comandante de Polícia Militar tem a percepção de que carece de conhecimentos e habilidades para a busca da excelência dos serviços prestados, de maneira a conduzir sua competência funcional sem lacunas e duplicidades, com papel claramente definido, para melhorar a governança e facilitar a relação entre os colaboradores, auferindo melhores resultados.

Os assuntos reclamados pelos participantes da pesquisa denotam, em geral, a necessidade da revisão das matrizes curriculares e da abertura de oportunidades para o aperfeiçoamento das capacidades que subsidiem a tomada de decisão, a alocação de recursos, o monitoramento e a avaliação da utilização de todos os meios e pessoas envolvidos.

Ao comparar a demanda dos respondentes com os currículos dos cursos e estágios disponibilizados pela PMESP, constata-se que em al-

gum momento algumas das disciplinas reclamadas compõem, de maneira interdisciplinar, o contexto da competência abordada no curso.

Isto posto, o que se depreende é que os coronéis e tenentes-coronéis percebem suas deficiências ou margens para o aprimoramento das devidas competências e que o sistema de ensino policial-militar não está sendo suficientemente capaz de suprir as demandas, seja por não apresentar instrumentos para isso, seja porque o conhecimento é oferecido tarde demais (uma vez que, como indicado no início da pesquisa, os coronéis podem acumular até uma década sem ter realizado nenhum curso ou estágio) ou em carga horária ou conteúdo não abrangente.

Nesse quadro, compreende-se que o caminho para se alcançar o posto de coronel deve ser preparado desde tenras patentes.

Idênticas conclusões podem ser tiradas de outras disciplinas também reclamadas, como política, governança, organização das cidades, ciência política, geopolítica. Enfim, o coronel e o tenente-coronel destacam que a plena realização de suas competências funcionais carece de conhecimentos, habilidades e atitudes sobre o funcionamento e a estrutura do Estado, das instituições políticas e da relação entre os elementos que estão no poder (Governo), as organizações não governamentais, as empresas, os diversos setores da sociedade civil e os próprios cidadãos.

Levando em consideração que o almanaque dos oficiais revela que, em geral, os oficiais se aposentam com 32 anos de serviços prestados, conclui-se que, em média, o tenente-coronel e o coronel exercem suas funções de comando entre 15 e 20% do total de anos de serviços prestados na ativa. A pesquisa aponta que aproximadamente 60% dos oficiais que a responderam não realizam nenhum curso no período. E o cenário fica menos promissor ao entender-se que a questão da pesquisa levou em consideração cursos realizados enquanto “oficiais superiores”, ou seja incluindo-se os períodos relacionados aos postos, não apenas de coronel e tenente-coronel, mas também de major, cujo público-alvo não foi instado na pesquisa, embora também pertença ao círculo de oficiais su-

periores. Nesse sentido, o almanaque de oficiais revela que, atualmente, os oficiais alcançam o posto de maiores, em geral, com 25 anos de serviço, fator que ampliará ainda mais o período compreendido em que o coronel realizou o último curso e o término de sua carreira profissional.

Em resumo, depreende-se que o coronel, que em média permanece no topo do processo decisório da Instituição por um período de até cinco anos, terá realizado seu último curso, excetuando-se o Curso Superior de Polícia, há pelos menos outros cinco anos antes da promoção ao último posto da carreira, ou seja, serão quase dez anos de atividades em funções estratégicas sem atualização de competências.

O resultado desse quadro pode ser mais bem entendido quando comparado à evolução tecnológica de uma década; por exemplo, entre os anos 2000 e 2010 pode-se citar o desenvolvimento ou a massificação dos seguintes segmentos tecnológicos: internet, redes sociais, banda larga, *ipod*, *tablets*, *smartphones*, *wi-fi*, GPS, aplicativos em geral, etc.

Hoje a Polícia Militar vê-se na obrigação de monitorar as redes sociais, para esclarecer onde há ou quem está envolvido em várias condutas delitivas, como corridas de emulação (“rachas”) no trânsito, “rolezinhos” em parques, *shoppings-centers* e outros espaços, bailes clandestinos (“pancadões”), entre outros eventos nocivos à ordem e à segurança pública, as quais, com o apoio das redes sociais, motivam a ação de até dez mil seguidores. Ao mesmo tempo, há aplicativos que permitem aos internautas informar onde há policiais militares presentes ou operações policiais-militares sendo realizadas, de maneira que criminosos e outros mal-intencionados possam evitar serem surpreendidos pelo policiamento ostensivo. Em meio a todas esses desafios e ameaças, o comandante deve estar atualizado, para coordenar as ações e fazer, de suas decisões, oportunidades e forças.

A tecnologia não é a vilã do paradigma. Inclusive, pode ser considerada, conforme o ângulo de depuração dos resultados, como a solução para se derrubarem alguns obstáculos e otimizar o sistema de ensino policial-militar para o atendimento das demandas com a formação dos coronéis

e tenentes-coronéis, reduzindo as distâncias, ampliando o tempo de disponibilidade para a transferência ou percepção de novos conhecimentos e habilidades, conforme a agenda e as necessidades de cada comandante.

Vinculada aos conceitos de aprendizagem, conhecimento e informação, a PMESP já dispõe aos seus executivos ferramentas tecnológicas para a captura de dados que, dependendo do objetivo desejado, são propícias para a busca e o armazenamento de informações e o compartilhamento de conhecimentos, ideias e experiências. Por exemplo, *webcam*, *smartphone*, terminal móvel digital, máquina fotográfica, gravador de áudio, vídeo, microfone e outros equipamentos e *software* permitem ao interessado capturar informações em situação de mobilidade, manter repositórios de arquivos, bibliotecas de *links*, de imagens e de referências e participar de teleconferências. Importante frisar que o atual estágio de evolução do sistema de telefonia móvel é oportunidade que já se encontra nos projetos institucionais sobre tecnologia da informação e comunicação promovidos pela Diretoria de Telemática da Polícia Militar do Estado de São Paulo (DTel) e seu subordinado Centro de Processamento de Dados (CPD).

Podem ser citados como ferramentas de apoio à formação o acesso a recursos de um ambiente virtual de aprendizagem por meio tecnológico móvel sem fio; a realização de atividades usando SMS (*short message service*), interagindo com outras pessoas e tutores; os fóruns de discussão; os *podcast* que podem ser ouvidos em MP3, com comentários ou sínteses de alguma fonte de informação; os livros em áudio, para aproveitar os “tempos mortos” (salas de espera, deslocamentos embarcados, entre outros).

Com isso, o beneficiado tem acesso a elementos que podem enriquecer e potencializar a sua aprendizagem, quando em mobilidade. Ao mesmo tempo, o interessado também poderá captar imagens e gerar conteúdos de forma móvel e ubíqua, compartilhando-os em tempo real.

Para que esses recursos se revertam em benefício para a formação, vislumbra-se ainda a necessidade de se identificarem as características

de estilo de aprendizagem do nível estratégico institucional, identificando o nível de conhecimento das diversas mídias, a familiaridade com ambientes virtuais, redes sociais, as tecnologias digitais disponíveis e os modos de compartilhamento de ideias e projetos colaborativos com pessoas a distância.

Há cuidados que também devem ser verificados, como, por exemplo, as limitações ergométricas da tecnologia móvel, o nível de estresse a que será submetido o indivíduo, a invasão de privacidade, as condições de desconforto ou constrangimento social e a etiqueta. É fato que, quanto maior o domínio tecnológico, maior será sua sobrecarga. Haverá necessidade de se combinarem as modalidades a distância com encontros presenciais.

Nesse ponto, importante ressaltar que a PMESP também possui estruturas físicas capazes do atendimento das demandas presenciais, as quais poderão servir como sítios de apoio aos encontros virtuais, haja vista que, desde 2006, com a publicação das Instruções para Administração de Bens Imóveis (I-38-PM), cuja finalidade foi de se estabelecerem normas de adequação e padronização dos procedimentos de gerenciamento dos bens imóveis da Instituição, previu-se a destinação de espaços exclusivos para o funcionamento de salas de aulas nas sedes dos Comandos de Áreas (da capital, metropolitanos e do interior do Estado) e dos batalhões PM, até o nível de companhias PM.

Igualmente, o comando-geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo apresenta, como visão de futuro institucional, a perspectiva de tornar a PMESP referência nacional e internacional na prestação de serviços de segurança pública. Evidentemente, para essa previsão se concretizar, não basta somente otimizar-se os recursos tecnológicos, bélicos e logísticos; nesse processo, as pessoas e suas competências encontram-se valorizadas, haja vista que a riqueza das organizações e das nações depende do conhecimento e das habilidades de seus efetivos. As pessoas, colaboradores do projeto institucional, precisam sentir que seus esforços e talentos são reconhecidos pelo comando,

caso contrário a descrença se instalará. Nesse contexto, entende-se que é necessária lealdade a quem nos oferece segurança.

Por isso e para isso, inovar é preciso.

## **2. Resultado das entrevistas desenvolvidas com coronéis**

Como parte da pesquisa de campo e levantamento das características da formação atual e ideal do comandante de Polícia Militar e da educação continuada para esse nível estratégico, foram realizadas entrevistas com o ex-diretor de Ensino e Cultura da PMESP (2010-2013), coronel PM Luiz Eduardo Pesce de Arruda<sup>9</sup> e com o ex-chefe do Departamento de Ensino do Caes, coronel PM Airton Edno Ribeiro<sup>10</sup> (que atuou em diversos setores no Caes, ao longo de mais de vinte anos, desde 1991).

As entrevistas foram realizadas, pessoal e individualmente, no mês de novembro de 2015, nas dependências da Diretoria de Ensino e Cultura da PMESP.

---

<sup>9</sup> Luiz Eduardo Pesce de Arruda, coronel PM, foi comandante do Caes "Coronel PM Terra" entre junho de 2008 e janeiro de 2011 e diretor de Ensino e Cultura entre novembro de 2011 e janeiro de 2013. Concluiu o Curso Superior de Polícia em 2007. É membro do conselho editorial da revista *Levs (Unesp)*, do conselho editorial da revista *A Força Policial*, do Instituto Histórico e Geográfico de São Paulo, da Academia de História Militar Terrestre do Brasil, da Academia Cristã de Letras de São Paulo, do Conselho Deliberativo da Aliança Francesa de São Paulo, da Comissão de Justiça e Paz da Arquidiocese de São Paulo e da Associação de Amizade Brasil-China. Realizou o Estágio de Especialização para Oficiais de Polícia Comunitária no Centro Nacional de Polícia Comunitária da Universidade Estadual de Michigan, Estados Unidos. Foi bolsista, por duas vezes, no Japão, pelo IGE - Rotary Internacional e pela JICA e, em 1997, proferiu palestra, a convite da Universidade de Ottawa, no Parlamento Canadense, sobre a situação da mobilização comunitária no Brasil, editada como capítulo do livro *Community policing and accountability*, publicado pela Ashgate Publishers de Londres.

<sup>10</sup> Airton Edno Ribeiro, coronel PM, concluiu o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais em 2003, o programa de mestrado em português na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP em 2006, o programa de mestrado em educação/relações raciais pela Universidade Federal de São Carlos em 2009 e o programa de doutorado em educação/relações raciais na UFSCar em 2013.

Os depoimentos confirmaram que o papel do Caes, na política estratégica da PMESP, é o de apresentar novos conhecimentos aos oficiais, para que possam exercer suas novas funções de direção, chefia e assessoramento.

Observou-se que o Caes, desde o ano de 2008, por ocasião da promulgação da nova lei de ensino institucional, transformou-se, de uma escola de aperfeiçoamento, num centro de altos estudos de segurança do Estado de São Paulo. Tratou-se de um relevante marco para a Polícia Militar do Estado de São Paulo, pois o Caes deixou de ser uma escola meramente destinada a qualificar recursos humanos para a ocupação dos postos de direção, chefia e comando da Instituição, para se tornar um centro de excelência na produção de conhecimento e no serviço à comunidade, permitindo a integração com o mundo acadêmico, o que antes não era possível realizar.

Com isso, o Caes assumiu o papel de protagonista na produção científica e, portanto, retirou-se a PMESP da incômoda posição, que tradicionalmente ocupou, de mero objeto de pesquisa, para se tornar parceira e personagem principal do mundo acadêmico na produção científica e na pesquisa, especialmente no que diz respeito às ciências policiais de segurança e ordem pública.

Segundo o ex-Diretor de Ensino e Cultura da PMESP, as mudanças, decorrentes das novas regras, são necessárias e, ao longo dos anos, foram arduamente defendidas pelos sucessivos diretores de ensino e cultura da Instituição e pelos sucessivos comandantes do Caes, entre os quais o próprio entrevistado, que foi o responsável, em 2008, pelo início dos processos de transição e pelas mudanças de adequação para exequibilidade da nova formatação do ensino voltado ao nível estratégico da PMESP.

De acordo com os entrevistados, verificou-se que obviamente ainda há muito que se aprimorar; por exemplo, o erro que foi cometido pelo comando da Instituição ao tentar, por simples força da lei, equiparar seus cursos aos programas de mestrado e doutorado, haja



vista que tal estratégia revelou-se um obstáculo à própria PMESP, pois a engessou, principalmente no momento atual, quando a transição de coronéis e tenentes-coronéis, por uma série de razões, acelerou o processo de promoção de oficiais e provocou na PMESP a necessidade de possuir, em seus quadros de acesso à promoção, oficiais superiores com os requisitos legais para serem promovidos e assumirem os postos deixados pelos oficiais que passaram para a inatividade.

Os entrevistados concordaram que as últimas mudanças no sistema de ensino da PMESP exigiram do Caes um reposicionamento institucional, e coincidiram numa mesma preocupação, a de que as mudanças trouxeram uma dicotomia, ainda não esclarecida: “A Instituição quer o oficial superior tão somente habilitado para as promoções consequentes ou com as titulações reconhecidas de mestre e de doutor?” De fato, a Lei Complementar nº 1.036/08, que instituiu o atual Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de São Paulo, prevê a oferta de cursos e programas de educação superior e cursos de pós-graduação, nos níveis mestrado e doutorado. Ao mesmo tempo, o vigente Decreto-Lei nº 667/69, de 2 de julho de 1969 (Brasil, 1969), que reorganizou as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados e do Distrito Federal, exigiu os requisitos básicos de aperfeiçoamento para a promoção do posto de major e o curso superior de polícia para a promoção ao posto de coronel.

Diante desse problema, entenderam os entrevistados que o ideal seria separar os interesses, de maneira que os atuais CAO e CSP fossem apenas os cursos necessários para o preenchimento do requisito formal e legal para as promoções dos oficiais, enquanto as complexidades de providências exigidas para se reconhecer a equiparação dos cursos aos níveis de titulação, como pós-graduação *stricto sensu*, passariam a ser promovidas pelo Caes, por meio de programas complementares de mestrado e doutorado, atrelados aos cursos originais, mas distintos no que tange a formatação, horários, metodologias educacionais, currículos, objetivos e finalidades.

O ex-Diretor de Ensino e Cultura disse que, no formato sugerido, a PMESP poderia, até mesmo, oferecer vagas para a participação de civis e, inclusive, de praças, nos programas de mestrado e de doutorado. Também acredita que evitar-se-ia a desconformidade que hoje se dá, quando um oficial da PMESP é enviado para realizar os cursos em outra unidade federativa da República, cuja legislação específica não contempla as titulações da mesma forma como no Estado de São Paulo.

Percebeu-se que, ao Caes, faltam estratégias para o cumprimento da determinação legal, com observância de todos os seus requisitos e pretensões. Mas, como a necessidade hoje é que o oficial esteja pronto para a promoção, os programas de titulação foram deixados em segundo plano.

Igualmente, o ex-Diretor de Ensino e Cultura ressaltou que as mudanças exigidas pelo novo sistema de ensino policial-militar não foram atreladas à otimização do quadro particular organizacional do Caes, que não sofreu alteração e, portanto, manteve o mesmo efetivo e organograma. Comentou ainda que, desde 2008, verificaram-se sucessivas alterações nas matrizes organizacionais da PMESP e nos efetivos das organizações policiais-militares (OPM), principalmente nos órgãos de execução e atividade-fim.

Atualmente, a estratégia do comando-geral da PMESP exigiu a promoção de vários estudos para a extinção de algumas OPM e a reformatação de outras, por meio da racionalização das “atividades-meio” e da priorização da maciça presença de policiais militares nas atividades operacionais e nos programas de policiamento.

Nesse conflito de interesses estratégicos, o coronel PM Arruda destaca que, na nova atribuição legal, o Caes passou a ser o centro catalisador da geração de conhecimento aplicado às ciências policiais de segurança e ordem pública.

Em resumo, explicou ainda que, pelo princípio da universalidade, todas as escolas superiores têm três funções basilares no sistema de ensino contemporâneo, quais sejam: formar mão de obra, gerar conhecimento e prestar serviço à comunidade. Na prática, por exemplo,

o ex-diretor entende que o comitê de ética e pesquisa da PMESP, o conselho editorial de revista científica e a direção central das bibliotecas escolares existentes na Instituição deveriam funcionar sob os auspícios do Caes, consagrando-o como o maior polo de ciência aplicada à atividade policial e de bombeiros.

Nesse sentido, os entrevistados alertaram para a necessidade de expressivos investimentos para o aparelhamento de uma biblioteca, para a definição do melhor e mais acessível e exequível sistema para metodologias de educação, inclusive de ensino a distância, para a elaboração de mecanismos legais facilitadores para a contratação de um corpo docente habilitado e capacitado a transmitir, na mais eficaz das metodologias, os novos conhecimentos objetivados pela Instituição; além, é claro, da definição desses próprios conhecimentos e dessas mais eficazes metodologias, necessários para que o nível estratégico desenvolva todas as missões exigidas e almejadas pela Instituição e pela sociedade.

Quando questionados sobre a maior dificuldade que se enfrenta para que todas as suas propostas aconteçam, os entrevistados enfatizaram a carência do Caes em relação aos recursos humanos, mas o ex-diretor apontou ainda outros problemas que dificultam o reposicionamento do Caes, entre eles a falta do controle inteligente da gestão de pessoas da PMESP, por meio de uma base de dados de fácil acesso e pesquisa, principalmente em relação aos talentos policiais-militares, mensurando-se o qualitativo desses talentos na Instituição, por meio de indicadores das titulações, proficiências e especializações.

Questionados sobre a contratação de professores civis e outros talentos não endógenos, o ex-diretor afirmou que, nesse caso, a dificuldade, para contratação dos professores oriundos das áreas públicas federais, municipais ou das áreas privadas, é legal e não pertinente ao sistema de ensino; ou seja, a burocracia impeditiva é pertinente à legislação licitatória, financeira e orçamentária, de competência da própria fazenda pública. Frisou que a atual lei de ensino trouxe algum progresso nesse sentido, quando permitiu à PMESP, nos termos legais

vigentes e pertinentes, a contratação de professores da Administração Indireta do Estado (autarquias, universidades, etc.).

O ex-diretor alertou também que apenas esse convênio não sanará os problemas relacionados à arregimentação de talentos para servirem como professores nos cursos promovidos pela PMESP, haja vista que o valor da hora-aula, tabulado por decreto, é uma dificuldade para a motivação e adequada remuneração dos contratados. De fato, embora a lei de ensino tenha estabelecido que todas as escolas policiais-militares sejam consideradas de nível superior e os respectivos cursos, de formação e aperfeiçoamento, sejam considerados de graduação ou pós-graduação, “um professor que ministrou aulas para o curso de formação de soldados receberá um valor ínfimo, muito abaixo de qualquer valor verificado em qualquer faculdade privada em São Paulo”.

Ainda na opinião do ex-diretor, a PMESP não pode mais aceitar que esse cálculo remuneratório, defasado e injusto, prospere, há de se horizontalizar positivamente, criando um padrão básico para os cursos de graduação e outro para os cursos de pós-graduação.

Percebeu-se que a solução desse problema não está somente ligada à questão remuneratória, mas nas consequências de não se poder valer dos melhores “talentos-professores” por questões pecuniárias. Hoje, verificou-se que a endogenia acadêmica é o grande problema na formação policial-militar; diz o ex-diretor: “Nós nos vemos e nós nos ensinamos, impedindo a diversidade e a assimetria, que têm que ser praticadas nas universidades e nas escolas superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo, ambientes controlados, que doutrinarão o policial militar a lidar, desde logo, com a controvérsia, oferecendo-lhe propriedade intelectual e material para sustentar, pela dialética, posicionamentos diversos e adversos, persuadindo pelo argumento e evitando, sempre que possível, o uso da força”.

Acrescentou ainda que as Escolas Superiores, para soldados e sargentos, na PMESP, não possuem ou têm raros talentos civis em seus quadros de professores.

Indagado sobre o fenômeno, o ex-diretor acredita que a ausência de professores civis se deu, principalmente, pela desmotivação causada em razão da baixa remuneração, mas não descartou a possibilidade de uma resistência cultural interna das coordenações dos cursos, responsáveis pela indicação e designação dos professores.

Em relação ao papel do Caes, quanto à educação continuada para os integrantes do nível estratégico da PMESP, concluiu-se ainda, pela afirmação do então chefe do Departamento de Ensino, que a “educação continuada é atitudinal”, ou seja, as pessoas podem e devem estar abertas para as novas ideias, decisões, habilidades e comportamentos. A educação continuada, segundo o mesmo entrevistado, “atira porta afóra o axioma de que não se ensinam novos truques a um cachorro velho”. A educação continuada entende as pessoas como capazes de aproveitar as oportunidades de aprendizado em todas as idades e em numerosos contextos; no trabalho, em casa e por meio de atividades lúdicas, não apenas por meio de canais formais, como as escolas e as salas de aulas.

Nesse contexto, entende-se, pelo discurso do coronel PM Edno, que o Caes deve promover e manter “canais abertos para que os oficiais se aperfeiçoem sempre: publicações, biblioteca, vídeos, seminários, palestras, simpósios, etc.”. “Tudo aberto a todos! Quem tiver interesse, participa e se atualiza!”

Para tanto, esclarece-se que o Caes possui boa estrutura física para os cursos desenvolvidos, mas carece de funcionários efetivos e corpo docente habilitado e de acompanhar os indicadores requisitados e definidos pela Capes para uma escola de pós-graduação.

Quanto à educação continuada para o nível estratégico da PMESP, o ex-diretor de Ensino e Cultura afirmou que, sem dúvida, é a principal missão do Caes, cujos projetos e programas devem ser realizados diretamente por seus integrantes ou por meio de parcerias com outras entidades. Citou, como exemplos, primeiramente a intenção de algumas associações voltadas ao público policial-militar em desenvolver cursos preparatórios para os oficiais interessados em realizar os con-

cursos para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) e para o Curso Superior de Polícia (CSP) e, como já vem acontecendo, os cursos preparatórios promovidos pela Associação do Fundo de Auxílio Mútuo (Afam) para outros concursos existentes e distintos daqueles realizados para o nível estratégico.

No entanto, confirmou o ex-diretor que o Caes deveria assumir todos esses projetos, caso não estivesse nos limites de sua capacidade de desenvolvimento e execução. Hoje, enfatizou novamente, o Caes é tão somente uma escola profissional com efetivo e recursos capazes de gerirem o CAO e o CSP, embora, por força legal, tenha se tornado uma escola superior de altos estudos e consequentemente assumido a responsabilidade de uma série de novas missões.

Evidentemente, embora o Caes, no momento, não disponha dos recursos justos e perfeitos para a realização de suas missões, asseverou o ex-diretor que ainda assim a educação continuada para os oficiais superiores da PMESP deve ser um princípio estratégico institucional.

O ex-diretor comentou que, para se promover a adequação do Caes às novas missões legais, deve-se recorrer ao estudo de aplicação de *software* e à aquisição de equipamentos de informática, buscando-se aprimorar a estrutura de controle e transmissão de dados da administração, da coordenação de ensino e da biblioteca. Afirmou que o Caes carece ainda de projetos, no sentido de se contratarem e aplicarem buscadores digitais que possibilitem os acessos e as pesquisas às literaturas e aos artigos disponíveis na sua própria biblioteca. Contudo, observou que “nenhuma tecnologia superará a grande carência por recursos humanos”.

Igualmente, quando questionado sobre o que a Diretoria de Ensino e Cultura poderia promover para que o comando da PMESP fosse cientificado e sensibilizado pelos problemas relacionados ao Caes, o ex-diretor respondeu que há várias iniciativas, entre as quais a reestruturação das funções exercidas pelo efetivo daquele órgão superior de ensino, com aumento e redistribuição de vagas, cujos trabalhos e estudos são de competência do Estado-Maior do Comando-Geral.

Esclareceu ainda que, embora a atividade operacional seja a mais importante atividade geradora dos resultados que consolidam a PMESP como uma instituição que garanta a paz e a tranquilidade social, a formação, o aperfeiçoamento e o treinamento, principal e continuado, não podem ser encarados como atividades separadas do tino operacional, haja vista que, além dos efetivos de policiais alunos das escolas serem empregados em atividades e operações policiais-militares, os recursos destinados à educação devem ser considerados investimentos para a melhoria dos serviços prestados.

Nesse sentido, o ex-Diretor citou a competência e o sucesso do Exército Brasileiro, que, segundo sua opinião, sempre recebeu, de seu comando superior, cuidados especiais no cumprimento das responsabilidades das suas escolas militares, em todos os níveis, como um elemento estratégico para a realização de seus objetivos e metas institucionais.

No entanto, em razão das mudanças exigidas pela lei, percebe-se que muito pouco vem sendo realizado para a adequação da estrutura e da capacidade gerencial do Caes às suas novas missões.

Os entrevistados afirmaram que o Caes carece de programas, projetos e ou planos de ação para a implementação de novas tecnologias educacionais.

Para o ex-chefe do Departamento de Ensino do Caes, ainda não existem argumentos, nem provas necessárias e irrefutáveis para a determinação de que as novas metodologias educacionais aplicadas por meio de ferramentas tecnológicas, mesmo as disponibilizadas ao nível estratégico da Polícia Militar, sejam realmente eficientes. Assim sendo, concluiu o entrevistado que essa dúvida se tornou o maior problema enfrentado, ou seja, a desconfiança de introduzir algo novo em um modelo tradicional e que, teoricamente, “sempre deu certo”.

Essa incerteza, acredita o entrevistado, criou o paradigma de “que o uso da tecnologia de maneira mais efetiva na educação seja introduzido com cautela e devagar”.

Indagado sobre a possibilidade de aplicação das novas tecnologias educacionais, o ex-diretor foi enfático em afirmar que não se pode per-

der o foco; antes de qualquer aventura, a Instituição deve declarar os objetivos e as metas a serem alcançadas. “Na medida em que se determinar o fim, se podem iniciar novos planos de ação.”

O importante, como asseverou o ex-diretor, é entender “que as técnicas são nossas escravas e nós nunca poderemos ser escravos das técnicas”, caso contrário as pessoas serão compelidas ao “fetiche do objeto”.

Nesse contexto, o entrevistado esclareceu que, por vezes, as pessoas valoram tanto o objeto que dão a ele características humanas, como se pudesse resolver os problemas por si. Como exemplo, o entrevistado citou os terminais móveis digitais (*tablets*), enfatizando a rapidez e a inteligência de sua operacionalização, mas ressaltando que o equipamento, nas mãos de um operador sem afinidade ou treinamento prévio para a exploração dos recursos disponibilizados, torna-se um objeto de custo-benefício discutível.

O ex-diretor lembrou que o Caes adotou um ambiente virtual de aprendizagem no CAO, em uso desde 2008; no entanto, verificou-se que muitos dos capitães PM não detinham o mínimo dos conhecimentos exigidos para sua operacionalização. O ex-diretor observa que as pessoas têm abordagens muito assimétricas em relação à tecnologia e, às vezes, o que para alguns parece simples, como numa relação instintiva com a máquina e seus recursos, para outros é algo de difícil acesso e impossível compreensão.

Quando se apresentou ao ex-diretor de Ensino e Cultura o Calendário de Cursos e Estágios (CCE) do exercício de 2015, em que nenhum curso, com exceção do CSP, era voltado à educação continuada dos oficiais superiores da PMESP, o entrevistado respondeu, sendo seguido pelo ex-chefe do Departamento de Ensino, que esse é um dos maiores problemas com que se haviam deparado em sua gestão. A origem do problema parece ser a inexistência de políticas ou projetos educacionais continuados para o nível estratégico da Instituição, a falta de uma matriz de competências e, em consequência, de uma matriz curricular adequada, que atendam aos interesses ins-



titucionais e às demandas por conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas aos oficiais superiores, nos mais diversos níveis de comando, chefia e direção.

Embora concordando que, por força regulamentar, o estabelecimento da matriz de competências do ciclo profissional para coronéis e tenentes-coronéis é responsabilidade do Caes, o ex-chefe do Departamento de Ensino crê não existir pretensão desse órgão de apoio de ensino superior em estabelecer a matriz, pois considera o Caes uma “unidade de execução dos projetos e programas de ensino”, que, portanto, não deveria ser encarregado de tal missão, mas sim a Diretoria de Ensino e Cultura ou o Estado-Maior.

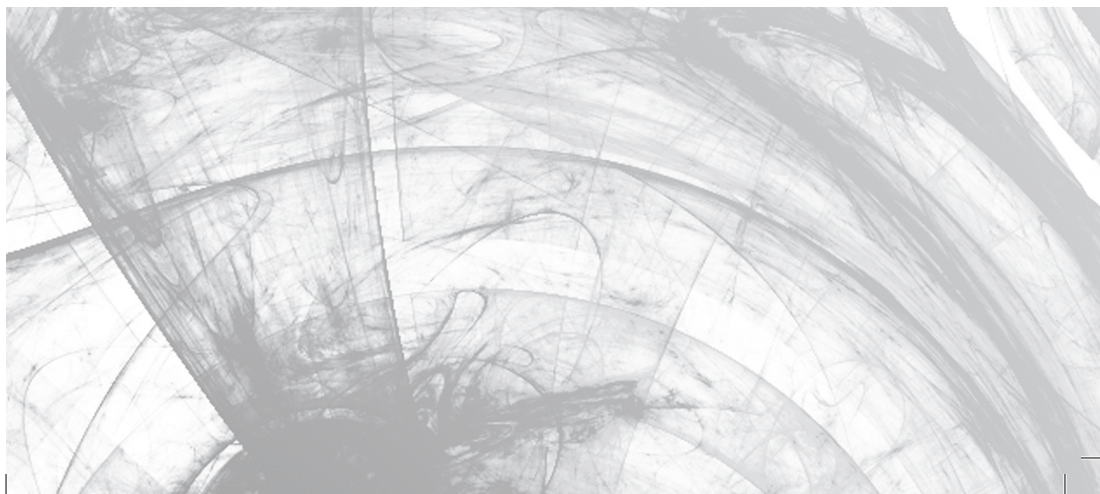
Já o ex-Diretor entendeu que a PMESP perdeu, ao longo dos anos, “a habilidade de se comunicar nos mesmos termos da hodierna linguagem do sistema de ensino superior não militar”. Asseverou que o sistema de ensino policial-militar não pode se acomodar ao fato de ser autônomo, pois essa autonomia refere-se, na opinião do entrevistado, tão somente às peculiaridades militares de formação e educação continuada, mas não exime o sistema de ensino policial-militar das premissas básicas da LDB.

Questionado sobre a preparação e a motivação dos oficiais superiores para aderirem a um programa de educação continuada, o entrevistado acredita que os componentes do nível estratégico da PMESP têm uma atividade muito burocrática, são estabelecidos em escritórios com suportes para a conexão com a rede mundial de computadores e, dessa forma, possuem infraestruturas para acompanhar um programa educacional a distância.

O problema parece estar na motivação do oficial superior a se comprometer com os estudos disponibilizados e a agregar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes transmitidas. Nesse encadeamento de ideias, entende o ex-diretor que a Instituição precisa encontrar mecanismos para que o aproveitamento desses cursos seja traduzido em oportunidades de carreira.

Uma grande instituição, como a PMESP, ainda na opinião do coronel PM Arruda, não pode manter “condições caridosas” para os profissionais que não se esforçam pelo progresso de suas carreiras, os quais, ao assumir essa atitude, ficam sujeitos a sanções disciplinares. A Instituição deve cumprir sua missão oferecendo condições melhores para o desenvolvimento e a qualidade ambiental do policial militar, e este, em contrapartida, deve denotar deferência e responsividade às possibilidades disponibilizadas para a atualização de suas competências.

Por fim, na opinião do ex-chefe do Departamento de Ensino do Caes, os componentes do nível estratégico da Instituição não estão preparados para aderir a um programa de educação continuada. Para o entrevistado, a maioria dos oficiais, após a promoção, “acomoda-se ou imerge num mundo de problemas, fica sem tempo de aperfeiçoar ou atualizar sua própria formação”. Prevê ainda a necessidade de mecanismos que incentivem o oficial superior, “como pontos para promoção por participação em determinado evento de educação continuada”. Igualmente, o entrevistado acredita que o Caes poderia atuar como facilitador motivacional aos maiores; em relação aos demais oficiais, o entrevistado acredita que somente a Comissão de Promoção de Oficiais, por meio da edição de uma nova lei de promoções, poderia privilegiar aquele que se preocupasse com a atualização de suas competências.



## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A investigação científica aqui apresentada buscou identificar se há a necessidade da implementação de programas de educação continuada para oficiais de alta patente da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), a partir da percepção de coronéis e tenentes-coronéis sobre a competência efetiva e a competência esperada para estes comandantes.

Procurou-se identificar o itinerário de formação e atualização profissional do oficial superior na PMESP, as principais dificuldades que os oficiais superiores encontram com relação a ações que deverão ser desenvolvidas perante as demandas atuais da sociedade civil e as principais práticas de educação profissional que podem ser agregadas à formação continuada de oficiais superiores, para que esta seja mais efetiva e adequada às necessidades.

De acordo com a percepção dos coronéis e tenentes-coronéis, o sistema de ensino policial-militar, embora promissor no atendimento de várias das necessidades de formação, não está sendo suficientemente capaz de suprir as demandas pertinentes à educação continuada dos oficiais PM, ou apresenta margens para o aprimoramento. Os comandantes de Polícia Militar têm a percepção de que carecem de conhecimentos e habilidades para a busca da excelência dos serviços prestados, de maneira a conduzir sua competência funcional sem lacunas e duplicidades, com papel claramente definido, para melhorar a governança, facilitar a relação entre os colaboradores, de modo articulado e sistêmico com a Instituição e, por decorrência, auferindo melhores resultados, principalmente quanto às demandas da sociedade contemporânea.

Legalmente, é a Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), por meio do agora subordinado Centro de Altos Estudos de Segurança (Caes), o órgão competente para o desenvolvimento

dos programas policiais-militares de educação continuada, visto ser o órgão de apoio de ensino superior responsável pelo desenvolvimento do ciclo profissional que engloba os oficiais superiores. No entanto, apesar do múnus público, o Caes não sofreu as atualizações necessárias quanto ao seu quadro particular organizacional e à sua infraestrutura, de forma a permitir o fiel cumprimento da norma legal.

O Caes é tão somente uma escola profissional com efetivo e recursos capazes de gerirem o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais e o Curso Superior de Polícia, embora, por força legal, tenha se tornado uma escola superior de altos estudos e, conseqüentemente, assumido a responsabilidade de uma série de outras missões. O Caes, portanto, detém a responsabilidade, mas não ostenta capacidade para cumprir as missões e os objetivos que o Sistema de Ensino Policial-Militar impõe e os coronéis e tenentes-coronéis afirmaram ser necessários para o melhor desempenho de suas competências.

A pesquisa identificou que a formação dos oficiais de alta patente da PMESP requer educação continuada que aborde assuntos relacionados às necessidades das ciências policiais de segurança e ordem pública, além da revisão curricular de cursos e estágios disponibilizados pela própria instituição, lastreada por matriz de competências, básicas e específicas, das funções exercidas pelos coronéis e tenentes-coronéis, e da abertura de oportunidades capazes e essenciais para o aperfeiçoamento das capacidades e instrumentos que subsidiem a tomada de decisão, o monitoramento, a avaliação e a gestão dos meios e pessoas envolvidos, com a conseqüente melhoria da alocação de recursos.

Nesse particular, falta à PMESP o estabelecimento dessa matriz de competências dos postos, graduações e funções, que observe as exigências sociais e suas conseqüentes demandas por conhecimento, habilidades e atitudes por parte do quadro estratégico da organização. Percebeu-se ainda, que a dificuldade no estabelecimento dessa matriz está relacionada com a estratificação das políticas que envolvem os assuntos de pessoal na organização. Além de quatro Diretorias (de

Pessoal, de Ensino e Cultura, de Saúde e de Finanças e Patrimônio), o comando-geral, principalmente por meio da 1ª e da 3ª Seções do Estado-Maior, determina as políticas de gestão de pessoas da Instituição.

Acredita-se que essas atividades de ensino devem ser pautadas pelos princípios da andragogia. O professor que atuar no processo ensino-aprendizagem destinado aos coronéis e tenentes-coronéis deverá muito mais ser um facilitador do conhecimento que um transmissor de informações. A experiência de vida dos alunos deverá ser o ponto de partida do professor, que precisará ser capaz de fazer o aluno estabelecer uma relação entre o que ele sabe e vivenciou e o que aprenderá. Sua principal preocupação será garantir que os alunos reconheçam que estão fazendo algo capaz de satisfazer suas necessidades e interesses.

Não só as atividades mediadas pela tecnologia, mas também as vivências se apresentam como adequadas à educação continuada dos coronéis e tenentes-coronéis, pois permitem que eles satisfaçam suas necessidades de trocar experiências, de opinar e de ouvir os outros, o que é fundamental no ensino de adultos.

Para garantir a viabilidade dessa nova proposta de educação continuada, após investimento de mais de 22 milhões de reais, a PMESP conta com diversos recursos informatizados de colaboração e comunicação unificada, que se mostram extremamente aderentes às técnicas andragógicas.

Dessa forma, manter os quadros dirigentes da organização atualizados nas competências necessárias para o exercício de suas funções e em sintonia com as mais modernas práticas de gestão estratégica e reclames da sociedade é algo que se mostra oportuno, conveniente e factível.

Todavia, para que seja exequível, é necessário que algumas providências sejam adotadas.

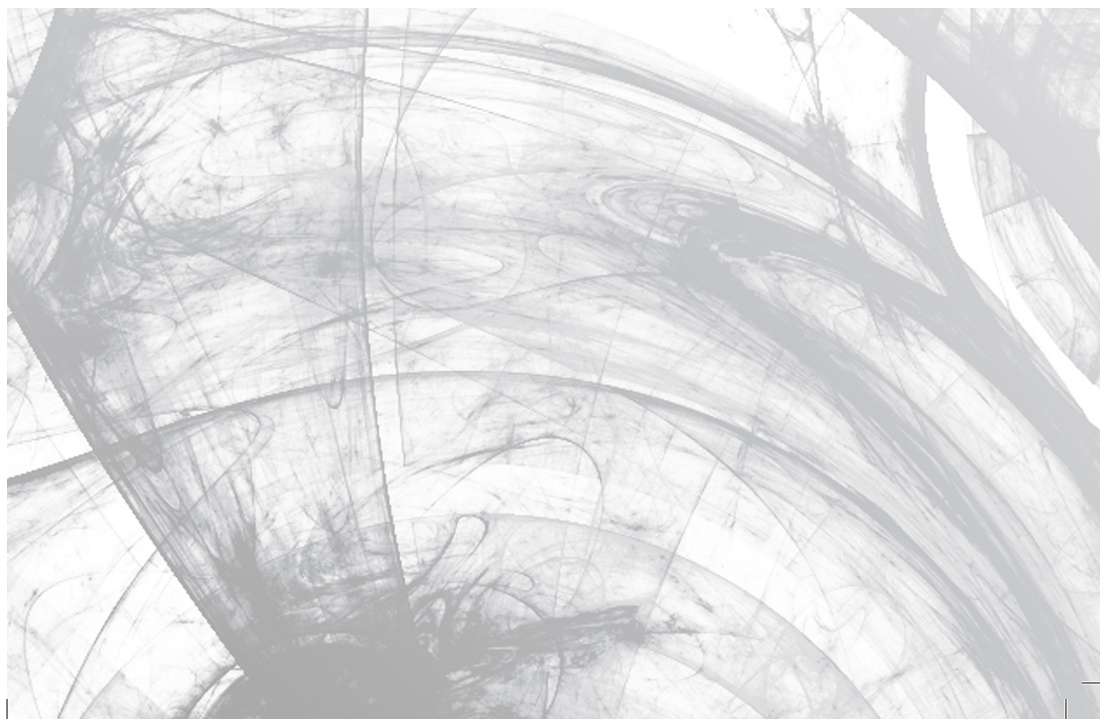
A principal delas é a descrição da matriz de competências dos oficiais superiores da PMESP. Para tanto, entende-se que a contratação de consultoria especializada é a melhor solução que se apresenta.

Outra providência necessária é prover o Caes dos recursos huma-

nos e materiais que lhe permitam desempenhar o papel estratégico de gestor da educação continuada destinada aos oficiais que ocupam os mais altos postos na Instituição.

Importante ressaltar que se mostra conveniente o Caes atuar como gestor, terceirizando as atividades de elaboração de conteúdos para o ensino a distância e para a preparação das atividades vivenciais.

Realizando os fundamentos da própria política de ensino policial-militar, destacada na Diretriz Geral de Ensino, acredita-se que a sobrevivência e a relevância da PMESP dependem dos benefícios e serviços que possa oferecer à sociedade. E tal visão de futuro exige a criação e a manutenção de oportunidades reais para o fomento da busca pela pesquisa científica ou conhecimentos e habilidades para a otimização da qualificação dos quadros efetivos ou talentos organizacionais, que começam nos bancos escolares de seus órgãos de apoio de ensino superior e pós-graduação.





## **REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ALMEIDA, E. A. *Academia do Barro Branco: a história da criação e implantação do curso de formação dos oficiais da Força Pública paulista na República*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação, Universidade de Campinas. Campinas, São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. *Análise curricular da Academia de Polícia Militar do Barro Branco: a consolidação das ciências policiais de segurança e ordem pública (2009-2013)*. Dissertação (Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública). Centro de Altos Estudos de Segurança (Caes), São Paulo, 2013.

ANDRADE, E.; CÂMARA, H. F. *A Força Pública de São Paulo: esboço histórico (1831-1931)*. São Paulo: Sociedade Impressora Paulista, 1931.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2009.

ARRUDA, L. E. P. Polícia militar: uma crônica. *A Força Policial*, Polícia Militar do Estado de São Paulo, v. 13, jan./mar. 1997.

AUDINO, A. *As transformações no capitalismo dos países centrais e a revolução da tecnologia da informação*. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas). Departamento de Ciências Econômicas, da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

BARCELOS, M. A. N. *A análise ergonômica do trabalho como ferramenta para a elaboração e desenvolvimento de programas de treinamento*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

BARTOSKI, C.; STEFANO, S. R. Qualidade de vida no trabalho em agências bancárias de Laranjeiras do Sul: um estudo de múltiplos casos. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, ano 2, n. 1, jul. 2007.

BAUMAN, Z. *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Zahar. 1999.

- \_\_\_\_\_. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Sobre educação e juventude*. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- BAZIN, A. *Charlie Chaplin*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar, 2006.
- BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1982.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BORN, R. *A construção dos saberes de gestores estratégicos: possibilidades na Pós-Modernidade*. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- BRASIL, República Federativa do. *Decreto-Lei nº 160*, 28 out. 1969.
- \_\_\_\_\_. *Decreto-Lei nº 317*, 13 mar. 1967.
- \_\_\_\_\_. *Decreto-Lei nº 667*, 2 jul. 1969.
- \_\_\_\_\_. *Lei nº 192, de 17 de janeiro de 1936*. Reorganiza, pelos Estados e pela União, as Polícias Militares sendo consideradas reservas do Exército. Brasília: Imprensa Oficial, MARE, 1995.
- BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília: Imprensa Oficial, MARE, 1995.
- CASTELLS, M. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- \_\_\_\_\_. *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. 14. reimpr. São Paulo: Paz e Terra, 1999a. vol. 1: A sociedade em rede.
- \_\_\_\_\_. *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. 14. reimpr. São Paulo: Paz e Terra, 1999b. vol. 3: Fim de milênio.
- \_\_\_\_\_. A sociedade em rede: do conhecimento à política. In: CASTELLS, M.; CARDOSO, G. *A sociedade em rede: do conhecimento à ação política*. Lisboa: Imprensa Nacional, Casa da Moeda, 2006.



CEPIK, M.; BORBA, P. S. Crime organizado, Estado e segurança internacional. *Contexto Internacional*, v. 33, n. 2, jul./dez. 2011.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRISTO, A. H. *Liberdade e autonomia na educação: escolas para o século XXI*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2013.

DARWIN, C. *A origem das espécies*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

DELORS, J. *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez, 2012.

ÉBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. (Org.). *Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

FARGNOLI, E. O.; ALMEIDA, E. M. M.; PALHARES, G. D.; SILVÉRIO, K. S.; MARQUES, R. G. Teoria da contingência. 2012. Disponível em: <[http://www.fac.br/home/images/posgraduacao/Teoria\\_da\\_Contingencia.pdf](http://www.fac.br/home/images/posgraduacao/Teoria_da_Contingencia.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2014.

FERNANDES, H. R. *Política e segurança*. São Paulo: Alfa-Ômega, 1974.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIDDENS, A. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

- \_\_\_\_\_. *A transformação da intimidade*. São Paulo: Editora Unesp, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Política, sociologia e teoria social*. São Paulo: Editora Unesp, 1998.
- GURGEL, C.; CUNHA, R. M. Movimento neoclássico na administração: um exemplo histórico. *Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jan./abr. 2012.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1992.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- JOB, F. P. P. *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações*. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.
- KANAANE, R.; KEPPKE, R. S.; ALDARVIS, R.; SILVA, D. C. Gestão pública estratégica e a visão de futuro. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. (Orgs.). *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010. cap. 3, p. 34-70.
- LEAL, L. R., *Gestão de pessoas, uma competência-chave da Universidade Corporativa Petrobrás*. Monografia (Curso de Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.
- LEME, M. S. *Aspectos da evolução urbana de São Paulo na Primeira República*. Tese (Doutorado). Departamento de História da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.
- LIMA, M. H. Z. D. *Metodologia de integração da análise transacional, teoria geral de sistemas, teoria da complexidade e análise de confiabilidade humana aplicadas à produção de imunobiológicos*. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, 2010.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

LOCH, C. L.; CORREIA, G. S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. *Revista de Ciências da Administração*, v. 6, n. 12, jul./dez. 2004.

LOUREIRO, S. R. *L'enseignement d'une élite?: A (re)invenção das tradições na Academia Militar Paulista (1931-1944)*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2012.

MARCONDES, M. Geopolítica e crise: o professor da USP André Roberto Martin fala sobre o jogo de poder entre Bric e G7 em tempos de crise — e depois dela. *Revista Conhecimento Prático: Geografia*, 5 maio 2009. Disponível em: <<http://conhecimentopratico.uol.com.br/geografia/mapas-demografia/25/imprime133508.asp>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

MATHEUS, M. *A capacitação estratégica como parâmetro para a política de ensino*. Tese (Doutorado). Centro de Altos Estudos de Segurança, São Paulo, 2004.

MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MEISTER, J. C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo. Makron Books, 1999.

MELO, E. O. *Marcos históricos da polícia militar*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1982.

MENEZES, S. G. Universidade corporativa: uma educação estratégica. 2010. Disponível em: <[http://abt-br.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=309:universidade-corporativa-uma-educa-estratica&catid=15:educa&Itemid=80](http://abt-br.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=309:universidade-corporativa-uma-educa-estratica&catid=15:educa&Itemid=80)>. Acesso em: 7 nov. 2014.

MORAES, W. R. *Milícia paulista: história da polícia militar paulista*. Volume II. 2003. (Manuscrito.)

MORETTI, R. J. Breve comentário sobre a nova lei de ensino da Polícia Militar do Estado de São Paulo. *Revista Força Policial*, São Paulo, n. 57, jan./mar. 2008.

NAYAB, N. History of Telecommuting. 2011. Disponível em: <<http://www.brighthub.com/office/home/articles/82023.aspx>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. São Paulo: Campus, 1997.

OCDE, Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico. *Relatório do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes de 2012*. Disponível em: <<http://www.oecd.org/brazil/PISA-2012-results-brazil.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. *História da administração: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração*. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, G. Work ethic and ethical work: distortions in the american dream. *Journal of Business Ethics*, v. 96, n. 4, p. 535-550, nov. 2010.

RAMOS, H. C. et al. Transição de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para Universidade Corporativa. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. *Anais...* 2008.

RIBEIRO, A. E. Diretrizes Pedagógicas do Curso Superior de Polícia — Programa Integrado Polícia Militar/Polícia Civil, 26 set. 2011, Divisão de Ensino e Pesquisa do Centro de Altos Estudos de Segurança (Caes), São Paulo. (Palestra.)

SANTOS, M. G. Políticas públicas: contribuições para o debate. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. (Orgs.). *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010. cap. 1, p. 3-16.

SANTOS, C. M. B.; MAIA FILHO, C. Crime organizado, considerando sua atuação supraestatal, analisado à luz da soberania. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, v. 14, n. 93, out. 2011.

SÃO PAULO, Estado de. *Decreto nº 13.264*, 10 mar. 1943.

\_\_\_\_\_. *Decreto nº 13.654*, 6 nov. 1943.

\_\_\_\_\_. *Decreto nº 17.105*, 12 mar. 1947.

\_\_\_\_\_. *Decreto nº 19.347*, 11 abr. 1950.

- \_\_\_\_\_. Decreto nº 40.536, 12 dez. 1995.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 42.783-A, 13 dez. 1963.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 5.573, 8 jul. 1932.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 52.575, 11 dez 1970.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 53.963, 21 jan. 2009.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 54.911, 14 out. 2009.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 7.024, 22 mar. 1935.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 7.290, 15 dez. 1975.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 8.402, 12 jul. 1937.
- \_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 160, 28 out. 1969.
- \_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 217, 8 abr. 1970.
- \_\_\_\_\_. Instruções para o ensino a distância na PMESP (I-44-PM), *Boletim Geral PM* nº 178, 19 set. 2012.
- \_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 1.036, 11 jan. 2008.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 1.951, 26 dez. 1923.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 2.314-B, 20 dez. 1928.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 2.916, 19 jan. 1937.
- \_\_\_\_\_. Projeto de emenda à Constituição do Estado de São Paulo nº 1, 3 fev. 2010.
- SÃO PAULO, Força Pública do Estado de São Paulo. *Boletim Geral* nº 28, 12 fev. 1970.
- \_\_\_\_\_. *Boletim Regimental do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Força Pública* nº 73, 30 mar. 1960.
- \_\_\_\_\_. *Boletim Geral* nº 73, 20 abr. 1972.

SÃO PAULO, Polícia Militar do Estado de São Paulo. *Boletim Geral* nº 6, 11 jan. 1971.

\_\_\_\_\_. *Boletim Geral* nº 74, 15 abr. 2010.

\_\_\_\_\_. *Boletim Geral* nº 18, 28 jan. 1971.

\_\_\_\_\_. *Boletim Geral* nº 6, 11 jan. 1971.

\_\_\_\_\_. *Boletim Geral* nº 26, 9 fev. 1971.

\_\_\_\_\_. *Boletim Geral* nº 71, 26 abr. 1971.

\_\_\_\_\_. *Boletim Geral* nº 129, 12 jul. 1972.

\_\_\_\_\_. *Boletim Geral* nº 70, 13 abr. 1973.

\_\_\_\_\_. *Boletim Geral* nº 39, 28 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. *Boletim Geral* nº 10, 13 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. *Diretriz Geral de Ensino (D-5-M)*. 2010. Disponível em: <<http://www.policiamilitar.sp.gov.br/caes/downloads/DGE.pdf>>. Acesso em: 7 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. *Nota de Instrução* nº 3, 27 dez. 1984.

\_\_\_\_\_. *Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo*. 2. ed. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2010.

SILVA, A. A. *Criação do Centro de Ensino a Distância na Polícia Militar do Estado de São Paulo*. Tese (Doutorado). Centro de Altos Estudos de Segurança, São Paulo, 2006.

SILVEIRA, A. S. *A educação corporativa e suas contribuições para o desenvolvimento humano*. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: assegurando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.

WERNER, G. C. *O crime organizado transnacional e as redes criminosas: presença e influência nas relações internacionais contemporâneas*. Tese (Doutorado em Ciência Política). Universidade de São Paulo, 2009.

WRIGHT, T. A. The Emergence of Job Satisfaction in Organizational Behavior: A Historical Overview of the Dawn of Job Attitude Research. *Journal of Management History*, v. 12, n. 3, p. 262-277, 2006.







The background of the page is a complex, abstract pattern of overlapping circles and lines in various shades of gray. The lines are thin and delicate, creating a sense of movement and depth. The circles vary in size and are scattered across the page, some overlapping each other. The overall effect is a textured, almost organic feel, reminiscent of a microscopic view or a complex network.

*As demandas sociais para a*  
***educação continuada nas***  
***organizações***

*José Roberto Rosas Júnior*







