

Fabiano Rocha Dos Santos

**ESTAÇÃO DE TREINAMENTO POLICIAL DA PMMG: DIAGNÓSTICO SOBRE O
TREINAMENTO POLICIAL BÁSICO NA ATIVIDADE OPERACIONAL**

BELO HORIZONTE

2011

Fabiano Rocha dos Santos

**ESTAÇÃO DE TREINAMENTO POLICIAL DA PMMG: DIAGNÓSTICO SOBRE O
TREINAMENTO POLICIAL BÁSICO NA ATIVIDADE OPERACIONAL**

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar (APM) e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro (FJP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Ten Cel Marcelo Vladimir Corrêa.

Belo Horizonte

2011

Fabiano Rocha dos Santos

Estação de Treinamento sua metodologia e aplicabilidade no ambiente operacional.

Trabalho apresentado a Academia de Polícia Militar (APM) e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Banca Examinadora

Tenente-Coronel Marcelo Vladimir Corrêa (Orientador)

Tenente-Coronel Eduardo Lucas de Almeida (Avaliador)

Professora Cláudia Beatriz M. M. De Lima Nicácio - FJP

Belo Horizonte, 04 de novembro de 2011.

Agradecimentos.

Ao Grande Arquiteto do Universo e aos Seus Mensageiros de Luz.

Ao Senhor Tenente Coronel, Marcelo Vladimir Corrêa, pela orientação, pelo incentivo, atenção e disponibilidade de tempo que dispensou a mim para que se tornasse possível a realização desta monografia.

Aos meus familiares e amigos, pela compreensão e incentivo.

Um carinho e agradecimento especial para as professoras Isabel do CTP e Helena Shirman da FJP, pelas orientações didáticas e metodológicas oportunas e esclarecedoras sobre o mundo científico.

RESUMO

Esta pesquisa científica teve por objetivo conhecer a metodologia aplicada na Estação de Treinamento da Academia de Polícia Militar, durante o Treinamento Policial Básico, período de 2008 a 2009, e a sua eficácia no ambiente operacional. Objetivou identificar o nível de satisfação dos policiais treinados em relação ao treinamento na Estação; verificar a adequabilidade da infraestrutura física e da metodologia; avaliar a aplicabilidade das técnicas treinadas nas atividades de polícia ostensiva no ambiente operacional. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quando se compilou as teorias relacionadas ao treinamento nas organizações, sobre a gestão do conhecimento e de documentos internos da Corporação que versam sobre o assunto, e de natureza qualitativa, por meio de entrevistas realizadas junto aos cabos e soldados pertencentes ao Grupo Especializado de Policiamento em Áreas de Risco (GEPAR) do 22º Batalhão de Polícia Militar – Belo Horizonte/MG, que passaram e foram aprovados no TPB, nos anos de 2008 e 2009. Verifica-se neste estudo a importância do treinamento dentro das organizações, em especial na Polícia Militar de Minas Gerais, que o trata como um processo educacional capaz de oferecer os conhecimentos necessários para que o policial militar possa agir com segurança e de maneira correta durante qualquer evento de defesa social. Concluiu-se, por intermédio da pesquisa de campo realizada, e pelo método hipotético-dedutivo, que a maioria dos policiais militares aplica as técnicas ensinadas dentro da Estação, no Treinamento Policial Básico, por considerá-las adequadas e coerentes para fazer face à demanda operacional. Com base no resultado da pesquisa são apresentadas algumas sugestões para intensificar o treinamento de algumas técnicas menos aplicadas e adaptações no conteúdo programático da disciplina para conciliar com a realidade predominante na atividade operacional.

Palavras chave: Treinamento. Estação de Treinamento. Polícia Militar de Minas Gerais

ABSTRACT

This scientific research aimed to know the methodology applied in the Training Station of the Academia de Polícia Militar, during the Basic Police Training (TPB), the period from 2008 to 2009, and its effectiveness in the operating environment. In order to identify the level of satisfaction of police officers trained in relation to the training station, verify the adequacy of physical infrastructure and methodology, to evaluate the applicability of the techniques trained in patrolling activities in the operational environment. It is a descriptive, when it compiled the theories related to training organizations on knowledge management and the Corporation's internal documents that deal with the subject, and qualitative through interviews conducted with the cables and soldiers belonging to the Expert Group on Policing Risk Areas (Gepar) of the 22nd Military Police Battalion - Belo Horizonte / MG, passed and passed the TPB, in the years 2008 and 2009. There is this study the importance of training within organizations, particularly in the Polícia Militar de Minas Gerais, which treats it as an educational process can provide the knowledge necessary for the military police to act safely and correctly during any event of social defense. It is concluded, through field research, and the hypothetical-deductive method, that most police officers apply the techniques taught inside the station, in Basic Police Training, deeming them appropriate and consistent to meet the demand operational. Based on the outcome of the research are some suggestions to enhance the training of some applied techniques and adaptations unless the syllabus of the course to reconcile with the reality prevailing in operating activities.

Keywords: Training. Training Station. Military Police of Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 AS ORGANIZAÇÕES E SUAS COMPETÊNCIAS: UMA BREVE ABORDAGEM	13
2.1 As organizações: conceito e evolução.....	13
2.2 As competências organizacionais	17
3 EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	22
3.1 Conceito de educação	22
3.2 Treinamento e desenvolvimento	24
3.3 Metodologia do Treinamento	31
4 TREINAMENTO DE POLÍCIA MILITAR	40
4.1 A identidade organizacional	42
4.2 Treinamento extensivo	45
4.3 Treinamento intensivo	46
4.3.1 O Centro de Treinamento Policial	47
4.4 O Treinamento Policial Básico	48
4.4.1 Desenvolvimento e Avaliação do TPB	50
4.5 Estação de Treinamento do CTP	55
5 METODOLOGIA	60
6 ANÁLISE DA METODOLOGIA E APLICABILIDADE DO TREINAMENTO POLICIAL BÁSICO DA ESTAÇÃO DE TREINAMENTO NA ATIVIDADE OPERACIONAL	65
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICES	78

1 INTRODUÇÃO

A sociedade da informação trouxe significativas mudanças sócioeconômicas e culturais, que transformaram totalmente as formas de produção da sociedade industrial do início do século XX.

Nestas mudanças, a exigência volta-se não mais para o operário qualificado, tampouco o homem mão-de-obra, mas sim ao profissional com capacidade de resposta a desafios cada vez mais complexos, e ainda possua habilidades de combinar saberes, sobretudo no uso de tecnologias sofisticadas e resolução de conflitos em tempo mínimo.

A sociedade do conhecimento valoriza o capital intelectual, e, por isso, provoca mudanças na maneira como os saberes são produzidos, armazenados e difundidos; surgem os estudos sobre as competências, estas exigidas do novo profissional, a fim de torná-lo mais eficiente na atuação dentro de seu campo de trabalho.

A formação profissional passa então a ter fundamental importância na preparação de pessoas para o mercado de trabalho. Deve, portanto, instrumentalizar-se, para conduzir o futuro profissional a um agir reflexivo, que traga por consequência, habilidades para tomada de decisões em um mundo globalizado e competitivo.

Ao convergir o desenvolvimento de competências e da prática reflexiva para o contexto da segurança pública, observa-se de igual maneira, que o profissional de segurança pública deve estar preparado para a resolução dos mais diversos e complexos problemas, que desagregam, ou que, pretende desagregar, o tecido social.

A eficiência e eficácia da atividade policial dependem, principalmente de uma formação técnico-profissional adequada às novas estruturas sociais e ao respeito e à proteção de direitos humanos, a este último, por ser a base da atividade policial.

O treinamento de pessoas dentro das organizações é um instrumento de grande importância num mundo competitivo. Capacitar pessoas, torná-las mais eficazes, atualizadas com a tecnologia e valorizá-las, esses são alguns dos objetivos do treinamento dentro de qualquer organização que queira manter-se em um patamar considerável de competição com outras (nacionais ou internacionais).

A palavra treinamento neste trabalho significa condicionamento para se alcançar um fim, sobretudo desenvolvimento de pessoas, por meio da troca de conhecimentos e da atualização de informações, fonte inesgotável de conhecimentos. O homem atual não é visto mais como parte da produção, como uma engrenagem de maquinário, mas como o capital humano, um diferencial dentro das empresas, quando se fala em agregar valores e conhecimento às organizações.

Toda e qualquer área de atuação de uma organização, a importância do treinamento é indiscutível, pois é a atividade que permite a sedimentação e o desenvolvimento de competências profissionais, promove mudanças em direção ao crescimento humano e profissional e, conseqüentemente, o avanço organizacional.

Para cumprir sua missão de assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) investe na capacitação de seus talentos humanos, de modo a atualizar conhecimentos e desenvolver habilidades técnicas, articulados aos valores institucionais que garantam uma atuação caracterizada pelo profissionalismo, pela ética e pela segurança.

O Treinamento de Polícia Militar é um dos pilares da Educação da Instituição e se articula com o ensino, a pesquisa e a extensão, para que as competências profissionais sejam desenvolvidas. A concepção de treinamento na PMMG como atividade educacional no sentido mais amplo, focado na preparação do policial militar para interagir com o ambiente interno e externo à Corporação, com vista não apenas à sua eficiência no trabalho, mas também no aperfeiçoamento das relações humanas e prepará-lo para uma atuação segura.

O Treinamento de Polícia Militar, evento de educação continuada desenvolvido por meio dos tipos extensivo e intensivo . Como uma das modalidades do TI, encontra-se o Treinamento Policial Básico (TPB), processo bienal, que tem por objetivo atualizar todos os militares da PMMG, independente da atividade exercida por eles, em técnicas e doutrinas operacionais, com a assimilação de conhecimentos básicos para o exercício da atividade-fim.¹

O TPB passa a ser planejado, administrado e executado pelo Centro de Treinamento Policial (CTP) para Oficiais e Praças da Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH - desde 2002. No interior, o planejamento, a administração e a execução do TPB fica a cargo das Adjuntorias de Ensino e Treinamento (AdjET) e as Companhias de Ensino e Treinamento (CiasET).

Composto por uma série de disciplinas teóricas e práticas, o TPB é desenvolvido com a preocupação de buscar metodologias eficientes para a educação de adultos.

O ambiente da Estação de Treinamento é voltado para proporcionar a similaridade daquilo que é considerado como o ambiente operacional diário. Fica situada no Centro de Treinamento Policial, na capital, pertencente a Academia de Polícia Militar.

O objetivo geral da Estação de Treinamento é o de treinar o policial militar em ambientes que simulam o cotidiano operacional, para atuar em eventos de defesa social, de forma a privilegiar a segurança dos envolvidos – policiais e cidadãos –, atuação esta sempre pautada nos valores definidos na identidade organizacional da Corporação: o alcance da missão.

Constitui-se tema desta pesquisa a Estação de Treinamento Policial da PMMG e seu diagnóstico sobre o Treinamento Policial Básico na atividade operacional.

¹ É o conjunto de esforços de execução, que visam a alcançar os objetivos da Corporação, decorrente de sua missão institucional"(MINAS GERAIS, p. 41, 2010)

Justifica-se pela relevância do assunto dentro das Organizações públicas e privadas. Neste caso, inclui-se a Polícia Militar de Minas Gerais, quando o alvo consiste em preparar o homem para desempenhar suas funções de modo qualitativo, tanto nos aspectos individuais quanto nos organizacionais, por meio de capacitação, atualização e aperfeiçoamento.

Delimitou-se o universo da pesquisa à Estação de Treinamento do Centro de Treinamento Policial da Academia de Polícia Militar. Direcionada aos cabos e soldados integrantes do Grupo Especializado em Policiamento de Áreas de Risco (GEPAR) da 125ªCia.Esp./22ºBPM, universo da pesquisa.

O objetivo geral da pesquisa é o de conhecer a metodologia aplicada na Estação de Treinamento durante o 4º biênio, 2008-2009, e a sua eficácia no ambiente operacional.

São os objetivos específicos: identificar o nível de satisfação dos policiais treinados em relação ao treinamento na Estação; verificar a adequabilidade da infraestrutura física e da metodologia e avaliar a aplicabilidade das técnicas treinadas nas atividades de polícia ostensiva no ambiente operacional.

A pergunta norteadora deste estudo foi se a técnica policial praticada na Estação de Treinamento, durante o TPB, constitui fatores de eficácia na atividade de polícia ostensiva no ambiente operacional.

Elaborou-se como hipótese básica se a metodologia da técnica policial empregada na Estação de Treinamento é aplicada com eficácia na atividade de polícia ostensiva no ambiente operacional.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, pelo método de abordagem hipotético-dedutivo, desenvolvido por intermédio de procedimento monográfico. Como elemento de investigação, foi feita uma pesquisa de campo com entrevistas estruturadas, por seleção de entrevistados pertencentes ao GEPAR da 125ªCia.Esp./22ºBPM. Vale ressaltar, os entrevistados

foram aprovados no TPB, 4º biênio 2008-2009, e atuam operacionalmente em área similar ao ambiente da Estação de Treinamento.

O presente objeto de estudo realiza-se por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Para a pesquisa bibliográfica foram utilizadas obras específicas sobre a administração de recursos humanos com ênfase nas ações de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações modernas. Já para a pesquisa documental foram utilizadas as Diretrizes de Educação da Polícia Militar (DEPM), o Manual de Prática Policial, O Guia de Treinamento, documentos e resoluções referentes a treinamento.

De acordo com a pesquisa bibliográfica, verifica-se que o treinamento é um processo educacional, por intermédio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes, cujo foco é ampliar a capacidade destas, a fim de desempenharem com melhor qualidade as atividades apresentadas em consonância com os objetivos definidos pela organização.

Como forma de organização e compreensão, o presente objeto de estudo foi dividido e mapeado em sete seções: a seção **1**, introdução, é indicativa do conteúdo deste estudo; a seção **2** apresenta uma breve abordagem sobre as organizações e suas competências; a seção **3** descreve a visão e fundamentação teórica da pesquisa sobre educação profissional; a seção **4** menciona sobre a organização do treinamento de polícia militar e caracterização do objeto de estudo; a seção **5** relata a metodologia adotada para a construção do presente trabalho monográfico; a seção **6** apresenta a análise dos resultados da pesquisa de campo e, por fim, a seção **7**, tece as considerações finais que visam contribuir para a melhoria das aulas na Estação de Treinamento Policial.

2 ORGANIZAÇÕES E SUAS COMPETÊNCIAS: UMA BREVE ABORDAGEM

Nos últimos anos, o mundo corporativo observa que tanto as competências técnicas quanto as comportamentais tornaram-se um diferencial dentro das organizações. Logo, a presente seção apresenta definições e conceitos de organizações e competências, bem como suas evoluções até os dias atuais.

2.1 As organizações: conceito e evolução

O homem é um ser social e interativo (MAXIMIANO, 2009). Não vive isoladamente, vive em constante relacionamento com os outros. Assim, a interatividade se faz necessária na elaboração de tarefas que requerem a colaboração do outro, no que tange às suas habilidades e competências na feitura de determinado trabalho.

Desta relação e arranjo surgem organizações estruturadas, a fim de “satisfazer” as necessidades de um determinado grupo de pessoas, com características semelhantes, tal grupo é constituído de um número considerável. Podem ser citadas as organizações industriais, econômicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais, sociais, políticas, dentre outras.

Para Chiavenato (2004, p. 22) a organização conceitua-se como:

um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando: há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum.

Uma organização nasce quando o homem busca a ajuda do outro para desenvolver determinada atividade, frente a suas limitações individuais, se interagem em um esforço comum, a fim de atingir o mesmo objetivo.

Hoje, há diversas organizações: as privadas e as públicas, das mais simples às mais complexas. Um organismo vivo, composto por pessoas, patrimônio e capital. Chiavenato (2004, p. 23) aponta a seguinte explanação para a confirmação desta idéia:

Existem organizações dos mais diversos ramos de atividade e utilizando diferentes tecnologias para produzir bens e serviços dos mais variados tipos, que são vendidos e distribuídos de maneiras diferentes para os mais diversos tipos de mercados, a fim de serem utilizados pelos mais diversos clientes.

Segundo Maximiano (2009), "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos." O autor cita como exemplos de organizações: Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola.

As organizações passaram por diferentes etapas. O passo a passo rumo ao desenvolvimento foi de extrema importância não apenas para o crescimento destas, mas também para o desenvolvimento das pessoas que as compõem. Tais etapas constituem o marco das eras, determinadas pela constante evolução do homem em seu tempo. Conforme resumo constante do quadro 2.1.

Quadro 2.1: As três etapas das organizações no decorrer do século XX

(continua)

Etapas das organizações	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
	1900 – 1950	1950 – 1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial e mista com ênfase na Departamentalização por produtos / serviços ou unidades de estratégias de negócios.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada, com ênfase em redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, com grandes e intensas mudanças.

Quadro 2.1: As três etapas das organizações no decorrer do século XX

(conclusão)

Etapas das organizações	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
	1900 – 1950	1950 – 1990	Após 1990
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes estáticos, sujeitos a regras e regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser motivados e impulsionados.
Visão das pessoas	Pessoas como fornecedoras de mão-de-obra.	Pessoas como recursos humanos da organização.	Pessoas como Fornecedoras de conhecimento e competências.
Denominação	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Gestão de Pessoas.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 25

A evolução ocorre em decorrência das mudanças sociais e econômicas; atualmente não tão hierarquizadas, mas sim, enxutas e mais flexíveis, com capacidade de dar respostas rápidas ao tempestuoso ambiente empresarial, bem como a valorização do ser humano, este não mais visto como uma ferramenta de produção, mas como uma pessoa inteligente, capaz de adquirir habilidades, conhecimentos e desenvolver competências.

Robbins (2002, p. 11) afirma que a economia está em constante mudança, bem como nas organizações, estas sofrem alterações a cada momento devido ao bombardeio tecnológico, por serem mais flexíveis e suscetíveis aos seus ambientes, conforme apresentado na figura 2.1

Hoje, quase todo o processo produtivo é realizado por intermédio das organizações; uma sociedade marcada pela industrialização, composta por diversas organizações. O homem passa o maior tempo de sua vida dentro das organizações, das quais depende a sua sobrevivência, desde o nascimento à sua morte. (CHIAVENATO, 2004, p. 26)

As organizações são construídas e reconstruídas, estruturadas e reestruturadas, à medida que se busca atingir os objetivos da melhor forma possível,

com baixos custos e menor esforço. Cada organização possui um tipo de estrutura para fazer frente aos desafios para os quais foi criada.

Figura 2.1: A organização em transformação

VELHA ORGANIZAÇÃO	NOVA ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Fronteiras nacionais limitam a competição • Empregos estáveis • Mão-de-obra relativamente homogênea • A qualidade é uma reflexão tardia • As grandes corporações fornecem segurança no emprego • “Se não quebrou, não conserte”. • “Disperse os riscos pela participação em múltiplos negócios”. • A hierarquia proporciona eficiência e controle. • Jornadas de trabalho definidas, como de 09 às 18 hs. • O trabalho é definido pelos cargos. • O pagamento é estável e relacionado ao tempo de serviço e nível do cargo. • As decisões são tomadas, apenas, pelos gerentes. • A tomada de decisão é motivada pelo utilitarismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização. • Cargos temporários • Mão-de-obra diversificada • O aprimoramento contínuo e a satisfação do cliente são essenciais • As grandes corporações estão reduzindo drasticamente o número de funcionários. • “Redesenhe todos os processos”. • “Concentre-se em competências centrais”. • “Desmantele a hierarquia para aumentar a flexibilidade”. • Os expedientes não possuem nenhum limite de tempo • O trabalho é definido de acordo com as tarefas a serem realizadas. • O pagamento é flexível e de ampla faixa • Os funcionários participam das decisões • Os critérios de decisão são ampliados para incluir direitos e justiça

Fonte: ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 11.

Robbins (2002, p. 178-179) afirma que as organizações não têm a mesma estrutura. Mesmo aquelas de tamanho comparável. As diferenças não são por acaso, pois elas dedicam um tempo significativo para a concepção dessa estrutura.

Ressalta que a estrutura correta depende de algumas variáveis contingenciais: a estratégia, o tamanho, a tecnologia e o grau de incerteza ambiental

organizacional. “O que funciona para uma organização pode não funcionar para a outra”.

Robbins (2002) apresenta dois modelos genéricos de desenho de uma organização e considera quando as variáveis contingenciais favorecem mais um modelo que o outro: organizações mecanicistas e orgânicas.

O modelo mecanicista é uma estrutura rígida e controlada firmemente, caracterizada por alta especialização, vários departamentos, margens de controle estreitas, alta formalização, rede de informação limitada (comunicação descendente) e pouca participação dos profissionais do baixo escalão na tomada de decisões.

O modelo orgânico é o oposto do primeiro. É adaptável, solta e flexível. A estrutura orgânica é achatada, utiliza-se de equipes para entremear departamentos funcionais e níveis hierárquicos, com pouca formalização e uma rede abrangente de informações (comunicação lateral, ascendente e descendente), enfim, requer envolvimento ativo dos funcionários na tomada de decisões.

A organização despreocupada com a modernização, com a adoção de novas estratégias está fadada ao insucesso. Independente de seu papel principal, as organizações devem se preocupar em modernizar seus conceitos organizacionais, em busca da excelência seja na produtividade bem como na prestação de serviços.

Dentro dessa perspectiva de mudanças rápidas e inesperadas, o assunto da subseção seguinte trata sobre as competências nas organizações.

2.2 As competências organizacionais

As novas abordagens das teorias administrativas dão ênfase na competitividade e estão em fase de transformação. A este respeito relata Chiavenato (2003, p. 440) ao afirmar que “a teoria administrativa está atravessando um período de intensa e profunda revisão e crítica”. Para complementar, o autor ressalta que “o mundo mudou e também a teoria administrativa está mudando”, sem contudo saber ao certo onde chegará,

porém, sabe-se que será influenciada pela teoria do caos, pela aprendizagem organizacional e o conceito de capital intelectual das organizações.

A palavra “competência”, utilizada no contexto da Administração, essencialmente pertencia à linguagem jurídica, atribuindo poderes a um cargo ou a uma instituição. Por extensão, considerando que era adjetivo de autoridades, passou a qualificar aqueles que possuíam reconhecimento social para falar acerca de determinado assunto para o qual era “competente”; e só então veio a ser utilizado para adjetivar aquele indivíduo capaz de realizar certo tipo de trabalho (BRANDÃO; FREITAS, 2006).

Conforme Zarifiam (2001), o termo competências (na gestão de recursos humanos) teve suas bases instituídas já na década de 70 quando já apresentava os conceitos principais que permanecem presentes nas abordagens atuais desta teoria. Contudo, a sustentação da palavra competência no contexto da administração remete ao século XVIII, quando as mudanças ocorridas na organização do trabalho no contexto mundial trouxeram a necessidade de mudanças nas formas de lidar com as diversas variáveis circundantes a este componente social.

A mudança sobressai na exposição de Zarifiam (2001, p.37), “[...] que não é incorreto afirmar que passamos de uma civilização agrícola rural para uma civilização industrial urbana [...]”.

A nova concepção do trabalho trazida pela revolução industrial e pelo modelo fordista de produção, apoia-se na tríade separação entre trabalho e trabalhador, fluxo, e imobilização do trabalhador no espaço e no tempo. Esta tríade irá definir, à sua época, o conceito de competência (qualificação) do trabalhador no contexto em que se vê envolvido.

Ressalta Zarifiam (2001), acerca da primeira componente da tríade, o homem e o trabalho, até então vistos como interdependentes (modelo camponês e artesão), são separados na produção industrial, as máquinas tornam-se o foco das atenções, quanto ao homem, este assume o papel de um mero operador da tal máquina, um

recurso (humano). Podia ser comprado aos montes na sociedade, pois desenvolvia um papel totalmente automatizado, executado por suas habilidades físicas.

A segunda componente da tríade, o fluxo, consiste na produtividade do trabalho, medida pela quantidade de produto alcançado pelo operário, com suas habilidades físicas, em controlar a máquina na execução do serviço.

A imobilização do trabalhador no espaço e tempo são caracterizadas pela necessidade de o operário estar no mesmo horário e local todos os dias com o fito de compor a linha de produção. Marca da terceira característica do capitalismo industrial (outra modificação trazida pelo novo modelo de trabalho), uma vez em seu posto de trabalho, dele o operário não pode se afastar, imobilizado no espaço. (ZARIFIAM, 2001).

Na mesma direção de Zarifiam, Luiz (2006, p.17) aponta, ao vestir no processo descrito anteriormente, uma roupagem da Administração Científica² de Taylor:

O modelo taylorista tem o foco central na produtividade do trabalho, através da organização da velocidade do trabalho e do fluxo da produção, diminuindo o tempo necessário para o desenvolvimento das tarefas. À medida que o trabalhador atua mais rápido, ocorre aumento da sua experiência e de sua habilidade, e sua aceitação do ritmo do trabalho. Nesse modelo, a competência é centrada na tarefa executada, estando vinculada ao posto de trabalho, ao cargo a ser ocupado.

Infere-se que a qualificação, para a Administração Científica, era traduzida como competência, elemento suficiente para propiciar o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização.

[...] a qualificação é definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema de educação. (FLEURY; FLEURY, 2001, *apud* SILVA, 2007, p.17)

Não se contesta a eficiência do processo produtivo antes caracterizado e os objetivos atingidos com ele. Todo conceito é susceptível de evolução. O processo industrial implantado com a revolução industrial não deve ser um fim atingido, mas o

² É o modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro estadunidense [Frederick Winslow Taylor \(1856-1915\)](#), que é considerado o pai da administração científica.

meio de alcançar uma forma mais evoluída da gestão de pessoas com a premissa de desenvolver competências.

Zarifiam (2001) sugere uma nova abordagem quanto à implementação do conceito de competência, leva em conta todas as modificações sofridas pelo modelo taylorista de produção, o qual resultou da evolução humana em suas diversas variáveis, refletidas nas relações de trabalho (indivíduo-organização). Salaria o autor, o foco não recai mais sobre o trabalho e sim sobre o trabalhador, sentencia:

[...] a competência vai além do conceito de qualificação. Refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. [...] A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelos indivíduos, nem se encontra encapsulada na tarefa. (ZARIFIAM, 2001, p.18)

Coaduna com o conceito expresso anteriormente, a nova lógica proposta para o conceito de competência deve abandonar a tríade imperativa no modelo taylorista e se ajustar a um novo conceito, com princípios novos, definidos por Zarifiam (2001) como: eventos, comunicação e serviço. Logo, é possível delinear uma definição de competência dentro da nova lógica imposta pela modernidade:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. (ZARIFIAM, 2001, p.66)

Na exposição de Zarifiam são identificadas variantes como “conhecimentos”, “saber fazer” e “comportamentos”. Na ótica da competência assume um sentido original. Harazim (2001) afirma, as competências devem ser entendidas como um conjunto de três tipos de qualificação: conhecimentos, habilidades e comportamentos. O conhecimento retrata o que as pessoas devem conhecer; as habilidades referentes à execução do conhecimento, ou seja, as pessoas precisam saber fazer e, por fim, como comportamento, também chamado de atitude, a forma como a pessoa aplica o seu conhecimento dentro de uma situação específica.

Brandão e Freitas (2006, p. 98), afirmam: “tratar-se da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência”.

A lógica das competências quando focada nas pessoas, são denominadas competências individuais, a partir das organizações, assumem a definição de competências organizacionais. O conceito basilar é o mesmo para ambas as derivações, e abrange as variantes - conhecimentos, habilidades e atitude – (CHA). A única alteração, o ângulo da abordagem.

Sobre as competências organizacionais, afirma Resende (*apud* LUIZ 2006, p. 20):

Em razão das mutações no trabalho, advindas dessas novas dimensões, emerge a ênfase nas chamadas competências organizacionais, comumente descritas como o conjunto de conhecimentos, habilidades, e comportamentos que uma organização deve buscar e dispor, de forma integrada, com vistas a impactar positivamente seu desempenho e assegurar vantagem competitiva.

As competências, à medida que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais (competências organizacionais) e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (competências individuais) agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações. Ao se tratar de organizações públicas, o conceito de valor econômico deve ser adaptado para a melhoria na qualidade do serviço a que se presta.

Em face do estudo teórico apresentado nessa Seção sobre as conceituações de organização e competências, bem como suas evoluções, nota-se a nova era das organizações do conhecimento emergir de maneira incontestemente, o treinamento como a ferramenta ideal para provocar o desenvolvimento e aprendizagem necessária para suprir regras globais. Vale ressaltar, as mudanças organizacionais são decorrentes das mudanças globais.

Na seção **3**, são tratados assuntos sobre treinamento, desenvolvimento e educação profissional.

3 EDUCAÇÃO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Nessa seção, são apresentados os conceitos relativos à Educação Profissional. Destaque para a expressão Treinamento e Desenvolvimento (T&D), identifica suas características e diferenças, aborda os seus principais objetivos, as mudanças de comportamento almejadas por intermédio do treinamento e o seu processo.

3.1 Conceito de educação

Etimologicamente, educação deriva do latim *educatio*, também é conceituada como: “ato ou efeito de educar, ensino, instrução exercício das normas sociais, sociabilidade, cortesia.” (HOUAISS;VILLAR;FRANCO, 2009)

Para FERREIRA (1986, p.619) a educação pode ainda ser entendida como “um processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral da criança e do ser humano em geral e visa à sua melhor integração individual e social, e como aperfeiçoamento integral de todas as faculdades humanas.”

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 traz em seu texto a importância da educação como ferramenta indispensável ao fortalecimento de um povo ciente de sua responsabilidade na promoção do conhecimento, descrito no artigo 205:

Educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. BRASIL. Constituição (1988).

No campo da administração de recursos humanos, educação se relaciona com profissão, de forma a construir o seguinte conceito: “educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional.” (CHIAVENATO 2006, p.401)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, aborda a importância e a necessidade de uma educação qualificada, com o

envolvimento de todos, principalmente a família, como fator determinante para o exercício da cidadania:

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (Brasil, Lei nº. 9.394/73)

Para Carvalho (2007, p.96-97), existe uma correlação entre educação, instrução e treinamento, no entanto, enfatiza as diferenças entre esses termos quando estabelece que o desenvolvimento contínuo e integral do ser humano processa-se por meio de três fatores principais:

- a) educação, [...] contínua reconstrução da experiência pessoal de cada um de nós por toda a vida;
- b) instrução, [...] formalização do processo educativo em seus vários graus (fundamental, médio e superior);
- c) treinamento, [...] cuja finalidade central é proporcionar ao indivíduo desempenho correto de suas atividades profissionais.

Chiavenato (2006, p.401) conceitua educação como forma de interação do homem com o meio, com a sociedade em que vive: “educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante sua existência, no sentido de se adaptar a normas e valores sociais vigentes e aceitos.”

Segundo ainda Chiavenato (2006), a educação profissional compreende três etapas interdependentes, mas bem distintas:

Formação profissional: é a educação profissional institucionalizada ou não que prepara a pessoa para uma profissão em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos situados no longo prazo, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão.
Desenvolvimento profissional: é a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. É a educação profissional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva em seu cargo. Seus objetivos são menos amplos que os da formação e situados no médio prazo, visando proporcionar conhecimentos que

transcendem o que é exigido no cargo, preparando-a para assumir funções mais complexas.

Treinamento: é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. Seus objetivos situados no curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. (CHIAVENATO, 2006, p 401-402).

Para Chiavenato (2006) aprofunda mais o conceito de educação e direciona o termo para o objeto de interesse deste estudo, ao definir um tipo específico como educação profissional. A educação institucionalizada ou não que visa ao preparo do homem para a atividade dentro das organizações.

O artigo 1º das Diretrizes de Ensino de Polícia Militar (DEPM) a define como processo formativo com essência profissionalizante e que permite ao Militar adquirir competências, a fim de habilitá-lo a desenvolver bem as atividades que envolvem a preservação da ordem pública por meio do ensino, do treinamento, da pesquisa e da extensão.

Para a Polícia Militar de Minas Gerais, educação também se constrói com base nas etapas descritas por Chiavenato, pois a considera um processo formativo e de desenvolvimento contínuo decorrente de ações voltadas para o treinamento e aprendizagem.

Na subseção seguinte, inicia-se a fundamentação teórica sobre treinamento e desenvolvimento nas empresas e instituições³, bem como a definição e distinção do princípio de eficácia e eficiência voltadas para as organizações.

3.2 Treinamento e desenvolvimento

Os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento de pessoal refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua,

³ Instituições são organizações ou mecanismos sociais que controlam o funcionamento da sociedade e dos indivíduos. Empresa é uma atividade particular, pública, ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana.(disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa>, acessado em 16/07/2011).

exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Atualmente, o treinamento é utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões sócio-culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focadas intensamente em seu capital humano.

Carvalho e Nascimento (1997) resumem o conceito de treinamento como um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, por meio de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Para Borges-Andrade (2001), o treinamento pode ser visto como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, e também como um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador comprovado. Abrange uma somatória de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, inclusive a assimilação de novas atitudes, bem como modificações de comportamentos em função de problemas sociais amplos.

O treinamento nas organizações, segundo Gil (2001) desenvolve-se com diferentes enfoques. Nas primeiras décadas do século XX, assumiu a forma de adestramento, com vistas aos aspectos físicos do trabalho - período coincidente com a hegemonia da Escola Clássica de Administração. O homem não era tido como um ser identificado com a organização, mas que essencialmente trabalhava em função do dinheiro.

Com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo, com vistas à capacitação dos trabalhadores para o desempenho das tarefas, mas também com objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração organizacional.

Hoje, considerada como a era da informação, a tecnologia aliada à globalização econômica decreta novas formas de progresso e comunicação, as empresas não têm outra alternativa a não ser empenharem-se nesta empreitada da modernidade. Então, as organizações, a partir da utilização do treinamento, programam-se com a finalidade de manter seus funcionários a par das novas técnicas e conceitos, pois alteram constantemente (BRICCHI, 1998).

Como a consequência do treinamento alcança tanto as pessoas quanto as organizações, Bricchi (1998) alerta para alguns obstáculos a serem ultrapassados, a fim de que o treinamento promova sucesso e satisfação a ambas as partes engajadas na sua execução. Um deles concerne à resistência individual às mudanças, por vezes, os programas fixam-se nos aspectos técnicos, assim, as questões atitudinais ficam à margem. Por exemplo, uma modificação na forma de operar uma máquina pressupõe mudanças no manuseio, comportamento e maneira de pensar, o que não acontece, caso o colaborador não seja conscientizado do motivo de tal circunstância.

Ainda segundo Bricchi (1998), as pessoas sofrem com o desconforto ou insegurança gerados por fatores relacionados indiretamente com o treinamento. Deste modo, para o treinamento dar resultados positivos, não se pode abster da vontade do ser humano de aprender, reciclar-se e mudar. A autora enfatiza a importância de atentar-se para pontos como as percepções do funcionário e da empresa quanto ao que precisa ser melhorado; que devem ser compatíveis; o funcionário deve ter potencial e estar motivado para aprender, além de ter suas ansiedades e medos detectados; os princípios e valores implícitos no conteúdo devem ser praticados pelos superiores; o objetivo final a ser atingido deve estar bem definido.

Com base na preocupação de manter seus funcionários atualizados, adota-se uma visão sistêmica do treinamento, mais preocupada com o contexto organizacional. O treinamento se transforma num meio de suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que possam

desempenhar as tarefas necessárias ao alcance dos objetivos do indivíduo e da organização (GIL; SALAS; CANNON-BOWERS, 2001).

Decorrente do paradigma de modelo sistêmico, conta-se atualmente com mais teorias, modelos, resultados empíricos, revisões e metas-análise. Estes contribuem para a realização de novos tipos de treinamento, os quais incluem ações de aprendizagem, treinamento *just-in-time*, *mentoring*, *coaching*, aprendizagem organizacional e outros que são comumente explorados (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001).

Dentro da literatura sobre treinamento, Salas e Cannon-Bowers (2001) delineiam as etapas necessárias para a realização de um treinamento eficaz e os principais achados. (fig.:3.1)

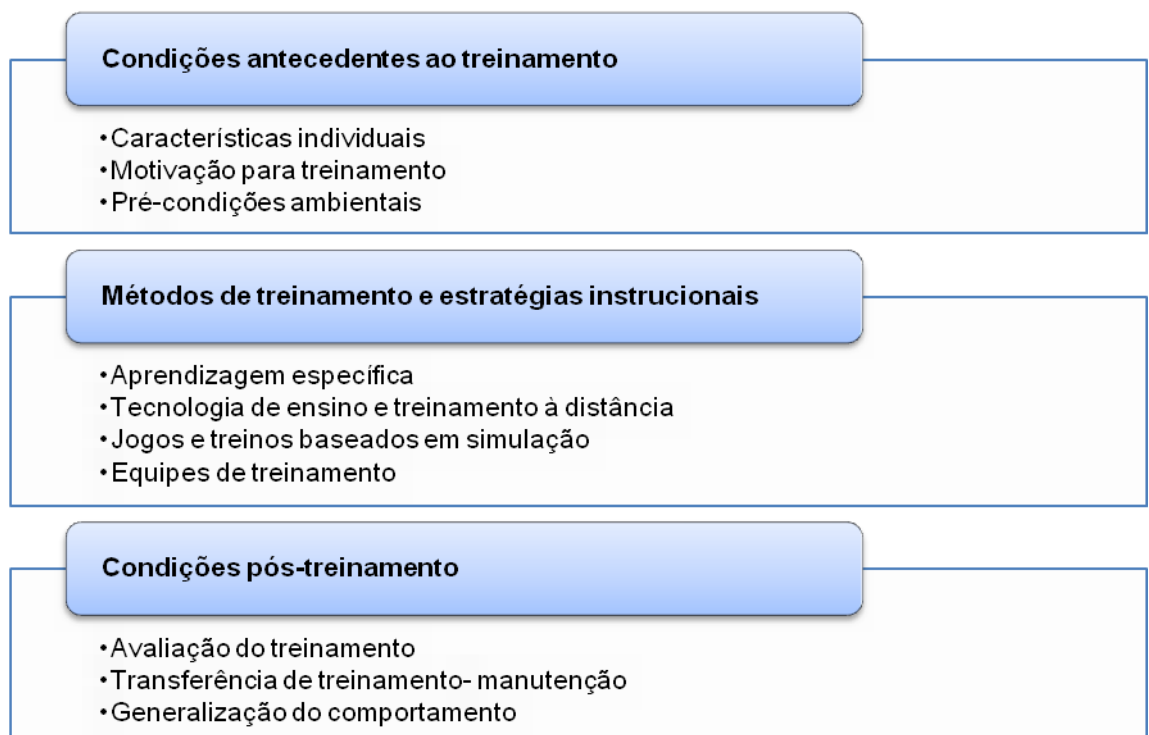


Figura 3.1: Etapas do treinamento

Fonte: adaptado de: Salas; E: Cannon-Bowers, J. A., (2001).

Diversos fatores devem ser considerados quando a questão do treinamento está em foco. Atenção especial parece ser dada às reais necessidades de treinamento, pois são de suma importância para o êxito dos seus resultados, ao mesmo tempo em que, ainda, carecem de uma metodologia mais efetiva. Segundo Salas e Cannon-Bowers (2001), uma possível estratégia envolve a análise

organizacional e da tarefa, porque aponta onde o treinamento é necessário, quais necessidades precisam ser atingidas e quem o necessita, todavia, esta é uma possibilidade que precisa ser mais bem estudada.

Eboli (2004, p.34), ressalta a relevância que as áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) adquirem sobre as demais funções da gestão de pessoas. A migração do T&D tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, evidencia-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida.

Especificamente sobre o termo desenvolvimento, segundo Carvalho (2007, p.191) este tem a ver com a potencialidade interior das pessoas e a sua permanente manifestação, dando lugar ao processo de mudança de comportamento diante dos desafios de cada situação, tanto no âmbito profissional como na esfera das relações sociais.

De acordo com Assunção (2008), o Treinamento de Polícia Militar é a atividade de educação continuada, visa atualizar e modificar o comportamento dos militares, no intuito de melhor capacitá-los para exercer sua função policial militar.

A definição de Chiavenato (2006) para treinamento, encontra-se embutida ao conceito de Treinamento Policial Militar - TPM descrito no art. 1º, parágrafo 5º das Diretrizes da Educação de Polícia Militar – DEPM/10, pois o considera como um evento de educação continuada, pois compreende as atividades desenvolvidas posteriormente às de ensino, de maneira a fomentar a aquisição ou atualização, em curto prazo, de conhecimentos, habilidades e atitudes relativas à prática profissional, de acordo com as tarefas e cargos existentes, de modo a possibilitar ao policial militar desempenhar suas funções constitucionais de forma eficaz e eficiente.

Percebe-se que os autores Carvalho e Nascimento (1997), Bricchi (1998), Borges-Andrade, Gil, Salas e Cannon-Bowers (2001), Eboli (2004), Chiavenato (2006) e Assunção (2008), direcionam o raciocínio para determinado campo do conhecimento, ao se fazer um paralelismo entre os diversos conceitos atinentes ao treinamento. Algumas palavras são comuns em todas as afirmações, tais como:

conhecimento, habilidade, atitude, aprendizagem, sistematização e desempenho profissional.

Pode-se considerar o treinamento como atividade sistematizada, voltada para a aquisição de conhecimentos e aprimoramento do ser humano que lhe possibilite melhorar seu desempenho profissional.

Quando buscam o desenvolvimento e o alcance de suas metas, nota-se a real importância atribuída pelas empresas, organizações e instituições públicas e privadas ao treinamento dado ao seu capital humano.

Alicerçados nas teorias dos referidos autores, para o bom exercício de sua atividade profissional, ao policial militar torna-se imprescindível a submissão, de forma constante, aos processos de treinamentos adotados pela Corporação. Cabe a ele, enquanto mantenedor da ordem pública, uma série de atribuições voltadas para a proteção da sociedade de forma a prevenir e reprimir a ocorrência de ações delituosas que violem os direitos e garantias fundamentais previstos na Constituição Federal Brasileira, conhecida desde o ano de 1988 como a “Constituição Cidadã” por trazer em seu bojo um vasto arcabouço jurídico direcionado à proteção a vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.

O treinamento é uma ferramenta significativa no desenvolvimento humano dentro das organizações, requer etapas sistematizadas, a fim de alcançar seus objetivos da maneira mais eficiente e eficaz. Assim, torna-se fator determinante na administração.

A literatura de avaliação de políticas públicas costuma distingui-las em termos de sua efetividade, eficácia e eficiência como um recurso de análise destinado a separar aspectos distintos dos objetivos, da abordagem e dos métodos e técnicas de avaliação.

Segundo Maximiano (2009), eficácia refere-se ao grau de realização dos objetivos, enquanto eficiência refere-se à utilização produtiva e econômica dos

recursos para se realizar os objetivos. A figura 3.2 facilita o entendimento e suas distinções.

O princípio da eficiência⁴ está insculpido na nossa lei como diretriz objetiva da atuação da administração pública.

Eficiência	Eficácia
Ausência de desperdício	Capacidade de realizar resultados
Uso econômico de recursos	Grau de realização dos objetivos
Menor quantidade de recursos para produzir mais resultados	Capacidade de resolver problemas

Figura 3.2: Diferenças entre Eficiência e Eficácia

Fonte - Adaptado de: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, (2009)

Para Carvalho Filho (2004) a eficiência não pode ser confundida com eficácia e nem com efetividade. A efetividade liga-se ao modo como se processa o desempenho da atividade administrativa sob a ótica da conduta do agente. Já a eficiência possui relação com os meios e instrumentos utilizados para o alcance dos objetivos. A eficácia funda-se nos resultados obtidos com as ações dos agentes.

As conceituações e suas diferenças resultam no entendimento basilar que a eficácia consiste na avaliação entre as metas propostas e as metas alcançadas. Já a eficiência na relação entre o esforço empregado e o resultado alcançado.

Estas definições contribuem para o entendimento sobre parte do tema deste estudo, quanto à eficácia da metodologia do treinamento e sua aplicabilidade no ambiente operacional.

⁴ Caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988

3.3 Metodologia do treinamento

Para se planejar o conteúdo de um treinamento, faz-se necessário então, delinear os objetivos que se pretende alcançar ao final do processo.

Ao discorrer sobre os aspectos norteadores da delimitação dos seus objetivos, Chiavenato (2007, *apud* Hoyler, 1970) afirma, o treinamento deve ser considerado como um investimento empresarial, destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho, os objetivos e realizações propostos. Para este autor, treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe voltada para os objetivos da empresa, por isso não o considera uma despesa, mas um investimento, cujo retorno é altamente compensador para a organização.

A elaboração e a execução do treinamento com vistas ao alcance de seus objetivos podem ser da seguinte forma:

- a) preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas inerentes ao cargo que se quer preencher;
- b) propiciar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas;
- c) mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão. (CHIAVENATO, 2006, p. 403).

Ainda sobre os objetivos apresentados em todo programa de treinamento, Carvalho (2007) acrescenta:

- a) desenvolvimento de habilidades manipuladoras necessárias para a execução de trabalhos práticos e operacionais;
- b) desenvolvimento da capacidade intelectual do treinando, permitindo-lhe o domínio dos conhecimentos básicos imediatos – informática, tecnologia, ciências, dentre outros – necessários ao bom desempenho do trabalho;
- c) desenvolvimento de hábitos profissionais e atitudes inerentes ao perfeito domínio das tarefas de um determinado cargo, bem como ao progresso profissional do treinando;
- d) desenvolvimento de certos princípios éticos, sem os quais as demais qualidades têm seu valor reduzido;
- e) desenvolvimento da capacidade de avaliação, o que permite ao treinando tomar decisões quanto a determinados problemas que surgem. (CARVALHO, 2007, p. 103).

A definição de tais objetivos facilita estabelecer o conteúdo do treinamento cuja capacidade primordial será a de provocar mudanças comportamentais aceitáveis e cabíveis dos treinandos.

Para Chiavenato (2006, p. 404), aprendizagem é um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo que provoca mudança de comportamento e ocorre dia a dia em todos os indivíduos. O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem de forma a explorar o seu aspecto positivo e benéfico, suplementando-as e reforçando-as com atividades planejadas, a fim de que as pessoas em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos, as atitudes e as habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à empresa.

A partir da figura 3.3, pode-se afirmar os objetivos e o conteúdo do treinamento devem ser processados de forma sistematizada, a fim de se concluir o ciclo do treinamento, para gerar como resultado a aprendizagem.

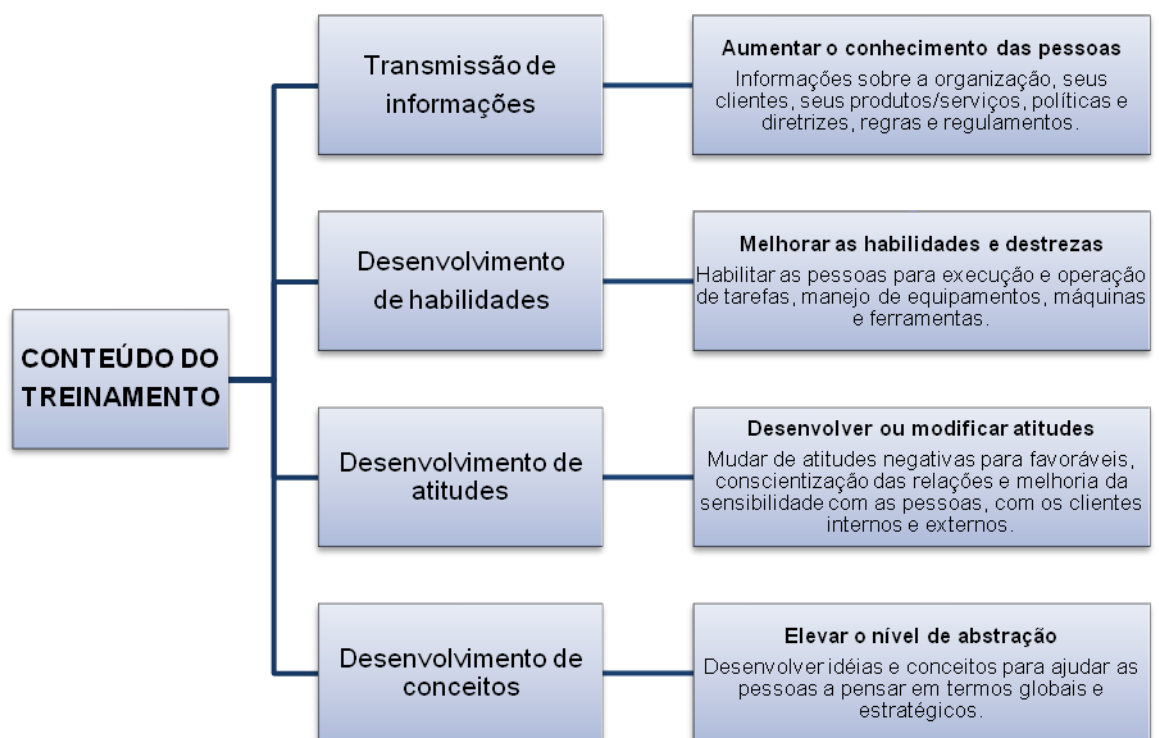


Figura 3.3: tipos de mudanças comportamentais através do treinamento

Fonte: adaptado de: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed.– 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006, p. 403.

O treinamento precisa seguir uma seqüência programada de eventos que podem ser identificados como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete.

O processo clássico de treinamento se divide em subsistemas ou etapas, os quais devem ser planejados e reunidos para serem levados a efeito, de modo a alcançar os resultados esperados, a partir dos objetivos propostos.

Existe um consenso entre diferentes autores como Chiavenato; Araújo; Pilati; Milioni (2006), Carvalho (2007); no que tange ao assunto relacionado às etapas de um processo clássico de treinamento, afirmam que os treinamentos são compostos pelos seguintes subsistemas ou etapas: diagnóstico da situação; programação e execução do treinamento e avaliação dos resultados.

Para ilustrar todo o processo clássico de treinamento, a figura 3.4 demonstra uma síntese de suas etapas.

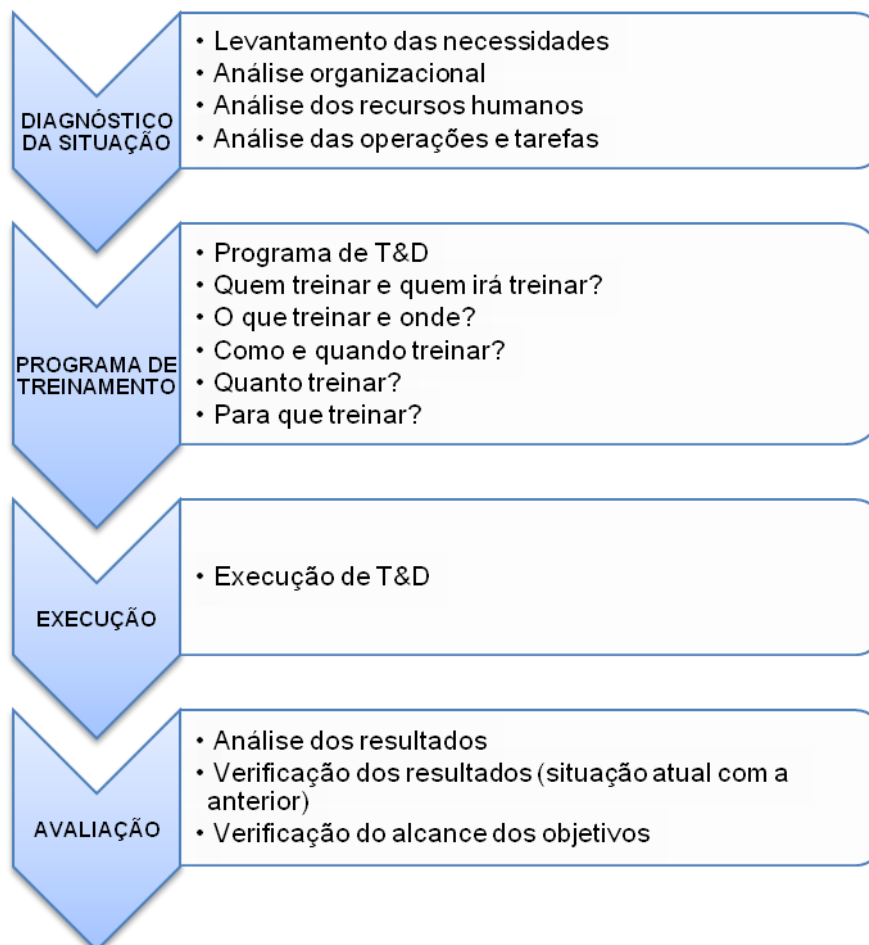


Figura 3.4: etapas de um processo de treinamento Fonte: adaptado de: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006, p. 406; ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.115.

Com objetivo de acender a luz da compreensão, logo abaixo, são apresentadas as etapas que compõem o processo de treinamento e os seus respectivos conceitos e aplicações.

1ª Etapa – Diagnóstico da situação

Considerado por Chiavenato (2006) como a primeira etapa do processo, corresponde ao levantamento das necessidades do treinamento, distribuída em três níveis de análise:

a) análise organizacional: envolve não só o estudo de toda a empresa (sua missão, objetivos, recursos, competências e a sua distribuição para a consecução dos objetivos), mas também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização se encontra inserida.

Busca definir um planejamento sobre o que deve ser ensinado e aprendido, quando e onde, como e a quem ensinar. É estabelecida a filosofia de treinamento para toda a empresa e determinada a ênfase que lhe será aplicada;

b) análise dos recursos humanos: realização do exame de dados relacionados a número de empregados na classificação dos cargos, quantidade necessária, idade de cada empregado, nível de qualificação requerido pelo trabalho, nível de conhecimento, atitude de cada empregado em relação ao trabalho e à empresa, nível de desempenho quantitativo e qualitativo, habilidades, potencialidades do recrutamento interno e externo, tempo necessário para o treinamento e recrutamento, índice de absentismo e de rotatividade de mão de obra e descrição do cargo.

c) análise das operações e tarefas: trata-se de um sistema de aquisição de habilidades, em que os cargos são objetos de análise para se determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos e as características de personalidades requeridas para o desempenho em tais cargos.

Para melhor visualização dos níveis de análise, resumidamente, tem-se o quadro 3.1:

Nível da Análise	Sistema Envolvido	Informações Básicas
<i>Análise Organizacional</i>	<i>Sistema Organizacional</i>	<i>Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento.</i>
<i>Análise de Recursos Humanos</i>	<i>Sistema de Treinamento</i>	<i>Análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas).</i>
<i>Análises das Operações e Tarefas</i>	<i>Sistema de Aquisição de Habilidades</i>	<i>Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidas pelos cargos (Análise dos Cargos).</i>

Quadro 3.1: Níveis de análise organizacional

Fonte: adaptado, CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006, p. 407.

2ª Etapa – Programação do treinamento

Vencida a etapa inicial, passa-se a programação do treinamento, a qual é sistematizada e fundamentada com base em um planejamento que por sua vez compreende os seguintes itens da figura 3.5.

3ª Etapa – Execução do treinamento

O binômio instrutor X aprendiz se apresenta logo na implementação do treinamento. Instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes, os quais, por sua vez, precisam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Pressupõe ainda a relação entre instrução X aprendizagem, na qual, a instrução se conceitua como uma ferramenta de ensino organizado de certa tarefa ou atividade, já a aprendizagem na assimilação daquilo que foi ensinado ao comportamento do indivíduo.

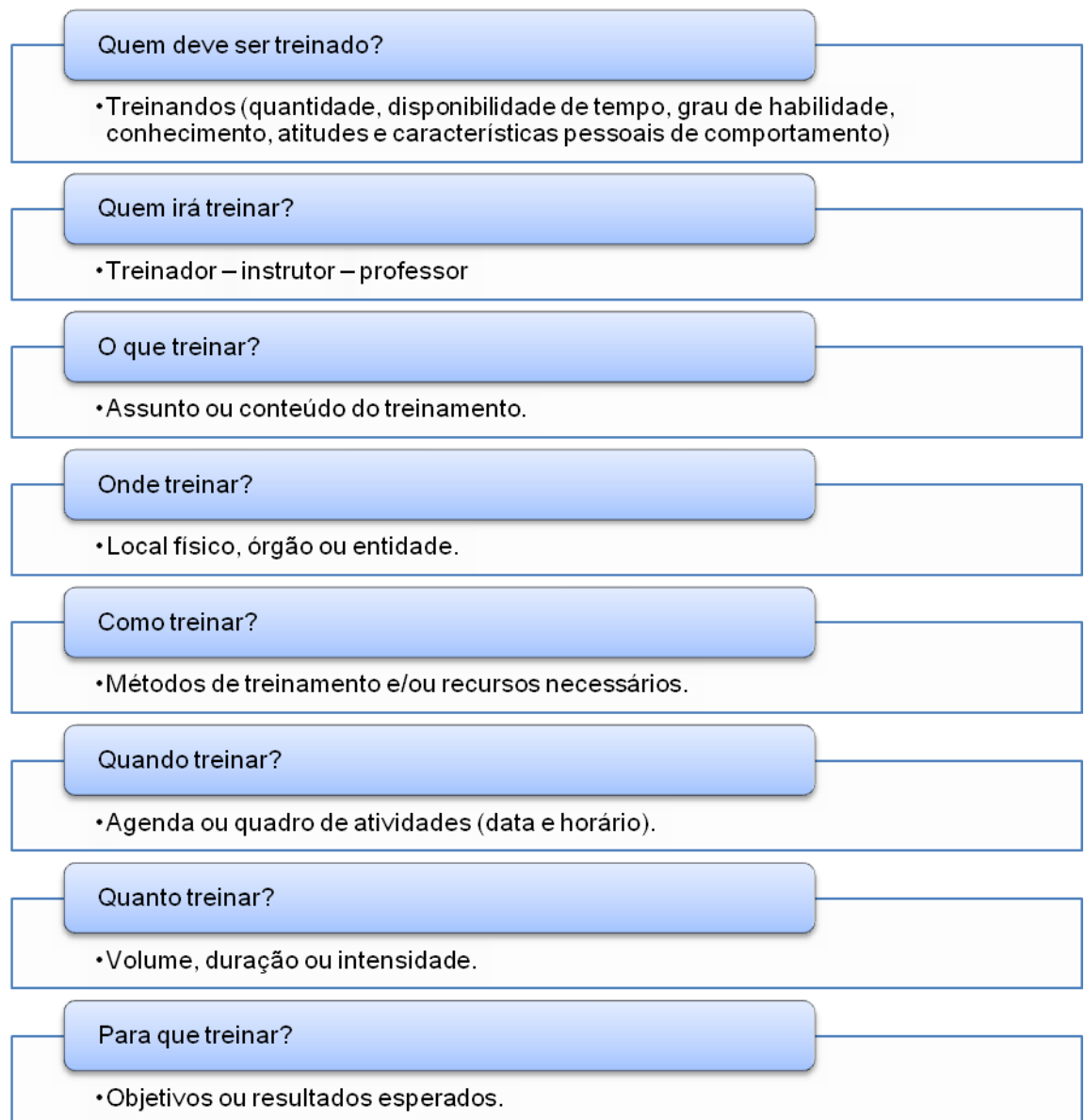


Figura 3.5: Programação do Treinamento

Fonte: adaptado de: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006, p. 414.

Para tanto, a execução do treinamento depende de cinco fatores:

a) adequação do programa de treinamento às necessidades da organização: o treinamento deve ser a solução dos problemas que deram causa às necessidades diagnosticadas;

b) qualidade do material de treinamento apresentado: deve proporcionar a execução do treinamento de forma a facilitar a compreensão do seu conteúdo,

através de recursos audiovisuais que potencializem o rendimento dos colaboradores e racionalizem a tarefa do instrutor;

c) cooperação dos gerentes e dirigentes da empresa: a execução do treinamento deve envolver todos os níveis e funções em um mutirão de esforços coordenados. Precisa contar com o entusiasmo de todos, com total apoio dos dirigentes da organização na concretização dessa etapa;

d) qualidade e preparo dos instrutores: estes deverão reunir qualidades pessoais como facilidade no relacionamento humano, motivação, raciocínio, didática, fácil exposição, além, é claro, de demonstrar conhecimento da sua especialidade. Devem conhecer as responsabilidades da função e assumirem o compromisso de bem desenvolvê-la;

e) qualidade dos aprendizes: influencia nos resultados do treinamento, uma vez que se bem selecionados, serão integrantes de um grupo homogêneo, o que facilita a absorção dos objetivos, conteúdo e programa do treinamento.

4ª Etapa – Avaliação dos resultados

Ao finalizar as etapas do processo de treinamento, deve-se realizar a avaliação de sua eficiência sob dois aspectos:

a) verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos treinandos;

b) verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas organizacionais.

Deve-se atentar para as técnicas de treinamento, se, são eficazes para o alcance dos objetivos traçados.

A avaliação dos resultados também ocorrem nos mesmos níveis que foram feitos quando do levantamento das necessidades (diagnóstico da situação), isto é, no nível organizacional, dos recursos humanos e das operações e tarefas.

Como forma de ilustrar o processo clássico de treinamento, a figura 3.6 apresenta as suas etapas.

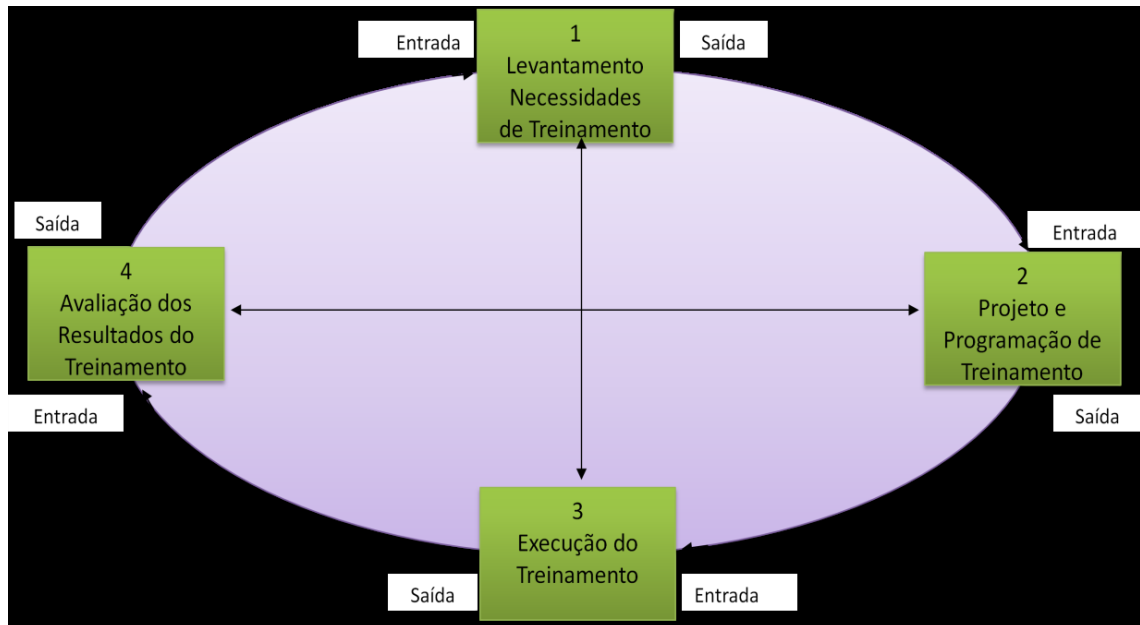


Figura 3.6: Etapas do processo clássico de treinamento

Fonte: adaptado de: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações**. 8ª Ed. - 3ª reimpr.- São Paulo: Atlas, 2006, p.405.

Em face do estudo teórico apresentado nessa Seção, verifica-se que a Polícia Militar de Minas Gerais, bem como os demais órgãos que se prestam a executar as atividades de promoção da paz social, não pode fugir dos objetivos, deixar de planejar o conteúdo e ignorar o processo que conduz o treinamento, sob pena de causarem sérios prejuízos ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades, atitudes e competências dos seus recursos humanos. Situação consideravelmente determinante para o bom êxito de qualquer gestão administrativa.

Visto o treinamento, com seus conceitos, definições e objetivos de forma geral, passa-se agora a estudá-lo sob o prisma específico da atividade Policial Militar.

O treinamento específico para o exercício das atividades de Polícia Militar, cujo papel constitucional é a preservação da ordem pública que vislumbra um objetivo maior que é a segurança pública, por meio da ação dos demais órgãos

componentes do sistema de defesa social tais como a Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícias Civis dos Estados e Corpos de Bombeiros Militares, conforme prevê o artigo 144 da Constituição Federativa da República de 1988.

Na seção 4, são tratados os aspectos da organização do treinamento de polícia militar alinhado à sua identidade organizacional, bem como de suas modulações, do seu desenvolvimento e a Estação de Treinamento do Centro de Treinamento Policial.

4 TREINAMENTO DE POLÍCIA MILITAR

Conforme já demonstrado na seção 3, o treinamento é uma ferramenta que permite às organizações modernas a evolução dos seus recursos humanos no que se refere a prepará-los para as tarefas inerentes às empresas, as quais, mesmo aquelas que possuem fins lucrativos, não se desvinculam do objetivo de prestar um serviço de qualidade aos cidadãos.

Inicia-se na presente seção um detalhamento sobre o treinamento na Polícia Militar de Minas Gerais e como esta pretende alcançar com mais eficácia os objetivos delineados em seus planos estratégicos.

Assim sendo, por meio da Resolução nº 4.068 de 9 de março de 2010, definiu-se o conceito de Treinamento de Polícia Militar (TPM) da seguinte forma:

Art. 27. O TPM, evento de educação continuada, compreende as atividades desenvolvidas posteriormente às de ensino, de maneira a fomentar a aquisição ou atualização, em curto prazo, de conhecimentos, habilidades e atitudes relativas à prática profissional, de forma a desenvolver competências específicas, de acordo com as tarefas e cargos existentes, sendo desenvolvido por meio dos seguintes tipos:

I – Treinamento Extensivo (TE) [...]

II – [...] Treinamento Intensivo (TI) [...]

(MINAS GERAIS, 2010).

Por lidar com os serviços a que se destinam: proteger os direitos e garantias fundamentais das pessoas, além de atuar efetivamente com a missão de bem cumprir o seu papel, precisa ter o seu sistema de educação profissional muito bem definido dentro da sua estrutura organizacional, e, para tanto foram elaboradas as Diretrizes de Educação da Polícia Militar (DEPM).

Tais circunstâncias demonstram a importância conferida pela PMMG ao treinamento de seus integrantes sem qualquer discriminação de sexo, cor, posição hierárquica ou estado de saúde. Todos devem treinar e têm o direito de receber o treinamento, não importa se o Militar pertence ao quadro administrativo ou operacional, pois os participantes da corporação militar devem estar atualizados e

prontos para exercerem bem a missão atribuída pela Constituição da República às Polícias Militares: garantir a ordem pública.

O Treinamento de Polícia Militar é regulado por regimento da Academia de Polícia Militar (APM) e será implementado conforme disposto no regimento do Centro de Treinamento Profissional (CTP); pode sofrer modificação no decorrer do tempo, por intermédio de Instrução de Educação Policial Militar, elaborada pela APM⁵.

A gestão direta do TPM nas Unidades executoras (Batalhões, Companhias e Pelotões) é responsabilidade da Seção de Recursos Humanos (SRH) ou seção equivalente em níveis tático⁶ e operacional⁷, cabe à Adjutoria de Ensino e Treinamento (Adjs ET) elaborar a programação das atividades de modo que todos os policiais militares sejam submetidos ao treinamento. Caso não exista a Adjs ET, deverá a Unidade executora designar um profissional para coordenar tais atividades no âmbito da sua fração.

O Treinamento de Polícia Militar, como parte integrante da EPM, estrutura-se dentro das DEPMs e subdivide-se em dois grandes tipos, de acordo com suas especificidades e finalidades, e se propõe:

“Art. 1º A Educação de Polícia Militar (EPM) é um processo formativo, cuja essência é específica e profissionalizante, desenvolvido por meio de ensino, treinamento, pesquisa e extensão, integrados entre si, que permitem ao militar adquirir competências que o habilitem para as atividades de polícia ostensiva, preservação da ordem pública e defesa territorial por meio de ações de defesa interna.”

“§ 5º O Treinamento de Polícia Militar (TPM) é uma das atividades de educação continuada que visa a atualizar e modificar o comportamento dos militares, tornando-os profissionais mais capacitados ao atingimento dos objetivos da Polícia Militar de Minas Gerais.” (MINAS GERAIS, 2009, p.4)

⁵ Unidade central e gestora do ensino e treinamento na PMMG, considerada Instituição de Educação Superior integrante do Sistema Estadual de Educação, conforme credenciamento contido no Decreto Estadual s/nº, de 29 de novembro de 2005, publicado no Diário Oficial de 30 de novembro de 2005 (MINAS GERAIS, 2010, p. 10);

⁶ Nível tático, também chamado de intermediário, é representado pelos Comandantes, Diretores e Chefes das Unidades de Direção Intermediária (ex: APM e Diretorias);

⁷Nível operacional é representado pelos Comandantes de Unidade de Execução Operacional, até nível de Companhia Independente e os Chefes de Centros Administrativos subordinados (MINAS GERAIS, 2010, p. 59).

De acordo com Assunção (2008, p. 35-39), a educação não pode ser restrita a momentos isolados e estanques. É atividade constante com objetivo específico, o de atualizar o Militar, inclusive com a modificação de seus comportamentos:

“O treinamento de polícia militar é a atividade de educação continuada que visa a atualizar e modificar o comportamento dos militares, no mister de melhor capacitá-los para exercer sua função policial-militar. Nele não há vínculo temporal, mas há um comportamento do presente com o futuro. Seus cursos não têm o objetivo específico de viabilizar a ascensão na carreira militar, embora com isso possa contribuir. O treinamento de polícia militar constitui o diferencial da EPM.” ASSUNÇÃO (2008, p. 35-39).

Antes de tratar especificamente do TPB, assunto que integra o tema deste trabalho, são demonstrados os demais treinamentos executados na PMMG que também são parte da Educação de Polícia Militar (EPM) e que se alinham ao Plano Estratégico da Polícia Militar de Minas Gerais.

4.1 A Identidade organizacional

Estrategicamente, a Polícia Militar de Minas Gerais, Corporação bi-secular, patrimônio do povo mineiro, publicou recentemente seu Plano Estratégico para vigor entre os anos de 2009 e 2011.

O Plano Estratégico está embasado em nova filosofia administrativa, denominada Administração Pública Gerencial e tem o propósito de substituir o modelo burocrático com a adoção dos seguintes princípios norteadores: desburocratização, descentralização, transparência, avaliação de resultados, *accountability* (prestação de contas), ética, profissionalismo e enfoque no cidadão.

Objetiva orientar as suas ações por meio de três (3) elementos tradutores de sua identidade: a missão, a visão e, por fim, seus valores.

A missão traduz-se por “assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais”(MINAS GERAIS, 2009), na contribuição da paz social e tornar Minas o melhor Estado para se viver.

Os valores são as atitudes desejáveis ou características básicas positivas que a Instituição quer preservar, adquirir e/ou incentivar, tais como: “respeito aos direitos fundamentais e valorização das pessoas, ética e transparências nas ações, excelência e representatividade institucionais”(MINAS GERAIS, 2009), na constante busca da satisfação social com os serviços constantemente prestados.

Prossegue-se com a disciplina, a inovação, a coragem, a justiça, a liderança e a participação de todos os policiais na consecução dos objetivos institucionais.

Como visão institucional, a Polícia Militar de Minas Gerais assim estabelece: “sermos excelentes na promoção das liberdades e dos direitos fundamentais, motivo de orgulho do povo mineiro.” (MINAS GERAIS, 2009, p.16).

A busca da excelência é uma missão natural e, além de almejada pelo homem, é uma condição do ser humano, com vista a aprimorar cada vez mais os processos de produção e prestação de serviços.

Para tal, o melhor investimento adotado pelas instituições é melhorar o desempenho das pessoas, preocupação esta prevista também no Plano Estratégico, conforme objetivo 11. Neste, o desenvolvimento e o grau de conhecimento dos profissionais ganham ainda mais relevância para a Polícia Militar de Minas Gerais:

OBJETIVO 11

“Atrair, desenvolver e manter pessoas com elevado desempenho.”

Descrição:

“A PMMG, em razão da complexidade da sua missão e da abrangência dos valores organizacionais, tem em seus profissionais o mais valioso recurso para contribuir no alcance dos objetivos estratégicos e na participação das políticas públicas voltadas para a segurança.

Para isso, deve-se ter elevado critério nos processos de recrutamento, seleção, formação e especialização, além da adequada estruturação da carreira e gestão de pessoas, caracterizada pelo alto nível de conhecimento do profissional de segurança pública.” (MINAS GERAIS, 2009, p.25)

A Polícia Militar de Minas Gerais antecipou-se a estas mudanças, não às mudanças de mercado como nas demais empresas, mas às mudanças sociais e políticas, ao estabelecer em seu Plano Estratégico e em seus documentos, tais

como as Diretrizes de Educação de Polícia Militar (DEPM), prioridade para a formação e treinamento de seus integrantes.

A Educação de Polícia Militar, da qual faz parte o treinamento, tem como preceitos, o respeito à dignidade da pessoa humana, aos princípios constitucionais dos direitos humanos e ao aperfeiçoamento constante do treinamento.

A missão principal é assegurar a dignidade da pessoa humana (condição básica para que um indivíduo se considere e se reconheça como tal), as liberdades e direitos fundamentais já previstos na Constituição da República, mas que precisam ser garantidos pelo Estado. Tudo isso conduz Minas Gerais ao destaque de melhor estado para se viver, dentre os demais da federação.

Para alcançar tais resultados, uma estratégia chama atenção: a estratégia com foco no aprendizado e no crescimento do profissional de segurança pública, cidadão responsável por representar ostensivamente o Estado e impor limites legais ao cidadão.

Quanto ao aprendizado e ao crescimento profissionais, o Plano Estratégico prevê o desenvolvimento das pessoas para o seu efetivo desempenho. Entende-se que antes de exigir do profissional efetivo desempenho e se fazer tal cobrança, deve-se instruí-lo e capacitá-lo de modo eficaz para o exercício das funções que desempenhará.

Prevê-se a valorização das pessoas comprometidas com as atividades de polícia e investimento na tecnologia da informação para intensificar a gestão do conhecimento.

Para finalizar, o plano estabelece na estratégia de aprendizado e conhecimento, a inovação em fazer polícia e o aprendizado de qualidade como formas de se alcançar a evolução e a sustentabilidade.

4.2 Treinamento extensivo

Conforme consta na DEPM, 2010, o primeiro módulo de Treinamento de Polícia Militar é o treinamento extensivo, o qual consiste na transmissão de orientações e recomendações atualizadas acerca de qualidades específicas exigidas no trabalho policial, de modo a estimular e promover a efetividade operacional e administrativa(MINAS GERAIS, 2010).

Tal modulação de treinamento se realiza por meio de quatro atividades a saber:

a) Treinamento técnico (TT)

Aplicado quinzenalmente a todos os policiais militares, independentemente da atividade que exerçam, intercalado com o Treinamento de Defesa Pessoal Policial e se destina a cuidar da correção de desvios mais comuns e abordar assuntos técnicos e doutrinários;

b) Treinamento tático (TTa)

Consiste em atividade prática, que tem por finalidade preparar o efetivo a ser lançado no turno operacional nas diversas frações e deverá abordar, exclusivamente, assuntos pertinentes à atividade e execução operacional. Sua realização, com duração mínima de 30 (trinta) minutos, poderá ocorrer por meio de exposições teóricas aliadas, sempre que possível, a simulações práticas ministradas diariamente a todos os policiais militares a serem empenhados em quaisquer atividades operacionais, exigi-se, contudo, conexão direta do assunto tratado com a realidade operacional;

c) Treinamento de educação física (TEF)

Aplicado uma vez por semana aos policiais militares, compreende as atividades práticas desenvolvidas, sob a coordenação de um profissional de educação física, que objetivam a obtenção de rigidez e condicionamento físicos, capazes de conferir ao policial militar resistência à fadiga, capacidade de atuação em situações diversas e autodisciplina, observando os princípios gerais do condicionamento físico, especialmente o da individualidade biológica;

d) Treinamento de defesa pessoal policial (TDPP)

Aplicado quinzenalmente a todos os policiais militares, de forma intercalada com o treinamento técnico e tem por objetivo oportunizar a prática de técnicas de imobilização, de condução de presos e de defesa dos golpes mais comuns na atividade operacional.

4.3 Treinamento intensivo

Considerado um segundo módulo de treinamento de polícia militar, por intermédio do qual são repassadas informações e conhecimentos que, ao final do período de treinamento, permite à Instituição avaliar o desempenho do policial militar sob os aspectos doutrinários, sua performance relacionada ao condicionamento físico e a sua habilidade com armas de fogo e, para tanto, se desenvolve por meio das seguintes atividades (MINAS GERAIS, 2010):

a) Treinamento policial básico (TPB)

Processo de atualização intensiva das técnicas e doutrinas voltadas à prática policial, mesmo que de forma extraordinária ou especial e será executado, bienalmente, no CTP, Companhias de Ensino e Treinamento (Cias ET) ou Adjs ET por todos os policiais militares, independente da atividade que exerçam, com foco na assimilação dos conhecimentos básicos ligados à atividade operacional. Durante o TPB, o qual é realizado bienalmente por cada policial militar, são aplicados o teste de condicionamento físico (TCF) e a avaliação prática com arma de fogo, além de uma avaliação teórica que aborda assuntos doutrinários, devendo o participante obter no mínimo 60% de aproveitamento em cada uma dessas avaliações, sob pena de sofrer algumas restrições para o desempenho da sua carreira no caso de reprovação;

b) Treinamento com arma de fogo (TCAF)

Tem como objetivo aperfeiçoar o policial militar na execução correta e segura do tiro policial de defesa, bem como aprimorar-lhe o domínio técnico de manejo e emprego do armamento no serviço policial;

c) Treinamento complementar (TC)

Visa à capacitação e habilitação do policial militar e do servidor civil da PMMG por meio de eventos tais como estágios e cursos que não sejam requisitos para ascensão na carreira, seminários, congressos e eventos similares e treinamentos específicos não previstos nos tipos constantes na DEPM, podendo ser realizado dentro e fora da Corporação, quando atendidas algumas exigências normativas.

4.3.1 O Centro de Treinamento Policial

O Centro de Treinamento Policial (CTP), criado em 22 de setembro de 2000, porém instalado em 16 de março de 2001, tem como objetivo receber, treinar e avaliar Policiais Militares da Região Metropolitana de Belo Horizonte em aspectos fundamentais, necessários ao bom desempenho à atividade operacional.

Em uma semana letiva, os alunos recebem treinamento sobre técnicas policiais, armamento, tiro e atividades físicas. Na disciplina de Técnica Policial, são ministradas aulas sobre legislação penal, pronto-socorrismo, técnicas de abordagem veicular, pessoal e defesa pessoal policial.

As aulas de Tiro Policial subdividem-se em duas partes. A primeira, voltada para a montagem, desmontagem do armamento e teorias de empunhadura da arma e posicionamento do atirador. A segunda, para a avaliação pontual da execução do tiro no estande. A avaliação física, com resultados pontuais proporcionais à faixa etária e ao sexo, destina-se a mensurar o nível de condicionamento físico, essencial para o desenvolvimento da atividade operacional e para ser verificado o nível de

saúde dos Militares, em conformidade com a Resolução nº 3.321/96 (MINAS GERAIS, 1996).

Todos estes critérios visam a mensurar, quantitativamente, por meio de notas, o índice de aprovação e reprovação dos discentes após uma semana de treinamento e, teoricamente e de certa forma, demonstrar quais estão em condições mínimas para desenvolver as atividades operacionais de forma técnica, consciente e profissional.

O CTP conta com uma estrutura de apoio aos diversos cursos de interesse da PMMG, é o responsável direto pela coordenação de todas as atividades de treinamento dentro da instituição e execução destas para as Unidades inseridas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), seja de natureza administrativa ou operacional.

Pode-se dizer, enfim, que o CTP, desde que foi criado, busca, a partir de sua estrutura, responder aos anseios e expectativas da PMMG em relação ao Treinamento de Polícia Militar, com o objetivo de tornar efetivas as ações empreendidas pelos Policiais Militares frente à sociedade, no cumprimento de sua missão.

4.4 O Treinamento Policial Básico (TPB)

Esse tipo de treinamento constitui parte do foco principal da pesquisa, sobretudo, o realizado no Centro de Treinamento Policial (CTP), direcionando as teorias e os conceitos do embasamento teórico focado na seção pertinente.

O Treinamento Policial Básico (TPB) tem como finalidade melhorar profissionalmente o Policial Militar, aprimorá-lo no emprego de técnicas e táticas de abordagens policiais na atividade operacional.

Sua previsão normativa encontra-se nas DEPMs conforme art. 27:

“Art. 27 O Treinamento de Polícia Militar (TPM) sucede as atividades de ensino de Polícia Militar e visa atualizar e ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, necessárias às atividades policiais militares, e é desenvolvido pelos seguintes tipos: (MINAS GERAIS, 2009, p.14)

[...]

II – Treinamento Intensivo (TI):

- a) Policial Básico (TPB);
- b) Com Arma de Fogo (TCAF);
- c) Complementar (TC).” (MINAS GERAIS, 2009, p 14-15, destaque nosso).

O Guia de Treinamento, documento elaborado pela Polícia Militar de Minas Gerais, com a finalidade de gerenciar e impor regras para o cumprimento do TPB em todas as Unidades no biênio 2008/2009, define o TPB com enfoque bem prático, e enfatiza a importância deste ser ministrado às atividades operacionais, de polícia ostensiva (MINAS GERAIS, 2008).

O TPB funciona com a harmonia entre as teorias e a prática. As aulas teóricas ministradas em sala de aula são logo colocadas em prática, onde se tenta aproximar ao máximo a simulação da realidade operacional, numa busca constante em aprimorar a capacidade operacional do Policial Militar e alcançar os índices de desempenho exigidos, conforme o Guia de Treinamento: “a principal missão do treinamento é trabalhar as técnicas e táticas de abordagem policial na atividade operacional.

Para tanto, as práticas educativas utilizadas em prol das competências do profissional de Polícia Militar e desenvolvidas no treinamento procuram pautar-se em um campo teórico e prático baseados na interdisciplinaridade e transversalidade dos princípios de Direitos Humanos, Polícia Comunitária, hierarquia e disciplina.” (MINAS GERAIS, 2009, p.3).

A finalidade principal do treinamento é aprimorar técnicas e consolidar conhecimentos para aperfeiçoar o profissionalismo do Policial Militar. Com esta finalidade, o Guia de Treinamento prevê que, ao final do treinamento, os discentes estejam capacitados a exercerem as várias competências, todas elas exigidas de

profissionais com alto grau de profissionalismo e necessárias a uma Instituição comprometida com a sociedade com a qual assumiu o compromisso de protegê-la com eficiência. São elas:

- a) aplicar a legislação vigente, inclusive a institucional;
- b) administrar conflitos, privilegiando técnicas de verbalização (orientar, interpor, persuadir, negociar e mediar) ao uso da força;
- c) empregar técnicas de defesa pessoal policial, escalonando corretamente o uso da força, bem como manusear com eficiência e segurança armamentos e equipamentos policiais;
- d) trabalhar em equipe de forma cooperativa, sabendo adaptar-se aos papéis de ser comandante (líder) e ser comandado (liderado);
- e) interagir e estabelecer uma comunicação eficiente (verbal) com os diferentes integrantes da comunidade e órgãos da defesa social;
- f) perceber os amplos aspectos de sua área de responsabilidade, coletando e consolidando dados e informações num diagnóstico acerca da segurança pública, identificando problemas e buscando soluções por meio de planejamentos estratégicos, envolvendo a comunidade em tais ações;
- g) manter o condicionamento físico para a manutenção da saúde e para o exercício profissional;
- h) priorizar o atendimento a vítimas em ocorrências policiais (MINAS GERAIS, 2008, p.5).

4.4.1 Desenvolvimento e avaliação do TPB

O Treinamento Policial Básico é obrigatório, destinado a todos os Policiais Militares de Minas Gerais e divide-se em duas modalidades principais: o presencial e o treinamento a distância.

1ª) Treinamento Presencial

a) TPB Específico

Realizado no CTP com o efetivo das Unidades da Região Metropolitana de Belo Horizonte e nas sedes das Unidades do interior do Estado, por meio das Companhias de Ensino e Treinamento e Adjuntorias de Ensino e Treinamento, possui carga-horária de 40 horas-aula, distribuída em cinco dias letivos, de segunda a sexta-feira, para os Oficiais Intermediários e Subalternos do Quadro de Oficiais de Polícia Militar (QOPM), Quadro de Oficiais Complementares e Praças do Quadro de Praças de Polícia Militar (QPPM).

b) TPB Especial

Realizado da mesma forma do TPB Específico, já citado acima, porém com carga-horária de 26 horas-aula, distribuída em cinco (5) dias letivos, de quatro horas-aula a cada dia, destina-se aos Oficiais Superiores do Quadro de Oficiais de Polícia Militar (QOPM), Oficiais do Quadro de Oficiais Especialistas (QOE) e Praças do Quadro de Praças Especialistas (QPE).

c) TPB Itinerante

Realizado nas sedes de Frações destacadas, por meio das Companhias de Ensino e Treinamento e Adjuntorias de Ensino e Treinamento, com o deslocamento de equipes de professores, com carga-horária de 32 horas-aula, distribuída em quatro dias letivos de oito horas-aula cada, para Praças do Quadro de Praças de Polícia Militar (QPPM).

d) TPB Diferenciado

Com carga horária de setenta e seis horas-aula, destinado a militares afastados da Corporação por período superior a um ano. O Treinamento a distância é uma demonstração da importância que a Polícia Militar de Minas Gerais dispensa ao treinamento de seus integrantes.

Minas Gerais é o quarto maior Estado do Brasil em dimensão territorial, o que, sem sombras de dúvidas, dificulta e muito a divulgação de conteúdos educacionais sem a distorção de informações. Porém, com as dificuldades superadas com o auxílio da tecnologia nas Frações destacadas (Companhias, Pelotões, Destacamentos e Subdestacamentos), locais onde seja inviável a realização da modalidade presencial.

2ª) Treinamento a distância

O treinamento a distância é realizado por meio do vídeo monitoramento e por encontros presenciais na própria sede da Fração. As vídeos-aula são elaboradas

pela Seção de Multimídia do Centro de Treinamento Policial e contém simulações de abordagens, posicionamento correto do Policial Militar nestas abordagens, formas de deslocamento, uso de equipamento e armamento, além de aulas teóricas com o mesmo conteúdo constante no Guia de Treinamento.

Busca-se com os vídeos aproximar, ao máximo, a realidade do treinamento ministrado no CTP, a fim de que seja ministrado nos locais em que o treinamento presencial não é viável.

Utiliza-se também o Guia de Treinamento com o devido acompanhamento do Adjunto de Treinamento da Unidade e do Comandante do Pelotão. A rotina seguirá de encontros presenciais na Sede da Fração em substituição ao Treinamento Extensivo semanal programado, com três semanas consecutivas em cumprimento às seguintes fases:

a) 1ª semana: distribuição do material de treinamento, que é composto pelo Guia de Treinamento e Manual de Prática Policial volume I;

b) 2ª semana: apresentação do primeiro módulo do vídeo treinamento (vídeo-aula), realizado com explicações básicas do monitor e demonstração prática com utilização dos materiais colocados à disposição para as atividades, tais como armamento, munição, viaturas e demais equipamentos;

c) 3ª semana: apresentação do segundo módulo de vídeo monitoramento. Nesta fase, seguem-se as mesmas orientações do primeiro módulo.

Passa-se a demonstrar quais as matérias são ministradas no Treinamento Policial Básico, consideradas essenciais e indispensáveis para que o Policial Militar obtenha conhecimento básico necessário ao seu desempenho, independentemente, se exerce atividades administrativas ou operacionais.

O quadro curricular com as matérias ministradas no TPB varia de acordo com o tipo de treinamento e de acordo com o corpo discente, conforme descrito acima.

Porém, todos os Militares têm a oportunidade de contato com as mesmas matérias, uma forma de dispensar tratamento igualitário a todos os Policiais Militares.

A matéria denominada Ética, Doutrina e Atualização cuida dos aspectos deontológicos, necessários ao exercício da profissão policial militar, reforça os valores cultuados pela Instituição e revigora os padrões éticos e morais a serem seguidos pelo Policial Militar.

A disciplina de Tiro Policial, dividida em etapas, apresenta uma parte teórica, onde se destacam os fundamentos do tiro, a postura, empunhadura e formas de sanar as panes que uma arma de fogo pode apresentar. É matéria de extrema importância, pois a arma de fogo é a ferramenta de trabalho do Policial Militar, assim como as leis o são para o Advogado e, por isto, deve saber como utilizá-la e quando utilizá-la corretamente, e com segurança.

Para que tenha condições de utilizar-se da arma de fogo, de modo consciente e responsável, o Policial Militar submete-se a uma prova prática de tiro, onde são realizados disparos com a pistola .40 da marca Imbel ou 9mm da Taurus, sendo esta para a tropa especializada de Unidades como Batalhão ROTAM, Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes, Batalhão de Polícia de Eventos, dentre outros.

As aulas de Defesa Pessoal Policial são ministradas no tatame, onde o Policial Militar aprende técnicas de defesa pessoal voltadas para a atividade policial militar, ou seja, defesa de agressões ou reações de cidadãos infratores ou imobilizações em casos de prisões. Além do mais, os Policiais Militares recebem treinamento de como utilizarem corretamente o bastão tonfa, de forma a minimizar os danos físicos em infratores.

A matéria de Pronto-Socorrismo busca treinar o Policial Militar para o atendimento básico de socorro às vítimas, bem como as formas corretas para a condução de pessoas feridas sem aumento de lesões.

A disciplina de Técnica Policial destina-se a apresentar ao Policial Militar as técnicas corretas de abordagem a transeuntes, pessoas suspeitas em veículos e em

edificações. As técnicas priorizam a segurança do Policial Militar e baseiam-se nas doutrinas de Direitos Humanos.

3) Avaliação no TPB

Atualmente, no CTP, ao final da semana de treinamento, os discentes são submetidos a uma avaliação escrita com 40 questões de múltipla escolha, cujos conteúdos abrangem todas as disciplinas descritas. Em tal processo de avaliação, o aluno deve obter o acerto de no mínimo 60% para ser considerado aprovado.

Também são avaliados no Teste de Capacitação Física (TAF), nas provas de corrida de 200 e 2400 metros, barra e abdominal, destinados aos Policiais Militares com idade abaixo de 36 anos de idade. Os Militares com idade acima de 36 anos de idade somente estarão obrigados às provas de 2400m e abdominal.

Os índices necessários para aprovação nas provas físicas dependem das seguintes variáveis: sexo e idade e, dentro destes critérios, os Militares precisam atingir o índice mínimo para aprovação.

Na prova de tiro, os Militares são submetidos a testes práticos em alvos com silhueta de papel e devem atingir o índice mínimo de 60% dos pontos totais para serem aprovados.

Ao final do treinamento, os discentes, para serem considerados aptos no TPB, devem estar aprovados, simultaneamente, na prova escrita e nas avaliações de tiro e testes físicos.

Caso o Militar não alcance a pontuação mínima em qualquer das avaliações, será considerado reprovado e deverá passar por novo treinamento em sua Unidade, para ser reavaliado posteriormente no CTP.

O Centro de Treinamento Policial avalia a percepção dos discentes ao término do treinamento ministrado ao longo da semana. Esta avaliação tem como fundamento obter o retorno sobre a qualidade das aulas e estabelecer parâmetros e metas para a melhora contínua desta modalidade de ensino.

4.5 Estação de Treinamento do CTP

Criada junto com a instalação do CTP, em 16 de março de 2002, a PMMG inovou o TPB com uma Estação de Treinamento, que busca reproduzir e aproximar ainda mais o policial de sua atividade rotineira.

Desde a fase de instalação, o espaço é destinado ao ambiente de treinamentos simulados. Vale ressaltar que a cada biênio, sua estrutura e metodologia se aperfeiçoam, conforme as necessidades das demandas internas e externas.

Para tanto, neste ambiente, objetiva-se treinar o policial militar para uma atuação segura para si, para sua equipe e para os cidadãos, pautada nos direitos humanos e nos preceitos da ética.

Por isso, a estrutura da estação foi planejada de forma que reproduza o ambiente operacional e utiliza-se de metodologias que viabilizem a disseminação de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e atitudes operacionais. (MINAS GERAIS, 2008). O que coaduna com as teorias sobre treinamento, dos autores citados no estudo, dentre eles Assunção (2008).

A passagem dos treinandos pela estação de treinamento é dividida em oficinas, onde atuam simultaneamente dois professores.

Busca-se aferir os exercícios executados nas oficinas, denominadas como aglomerado urbano, praça pública e transposição de obstáculos urbanos, locais pelos quais passou toda a tropa submetida ao TPB no período em que se realizou a presente pesquisa.

A Estação é montada com cenários básicos, inspirados nos ambientes e nas situações mais simples encontradas nas ruas, e busca a inserção dos educandos nesses ambientes, de maneira interativa. Seguindo assim as etapas básicas de um processo de treinamento, conforme assinala Carvalho (2001);

No atual biênio, 2010-2011, o seu layout encontra-se como na figura 4.1:

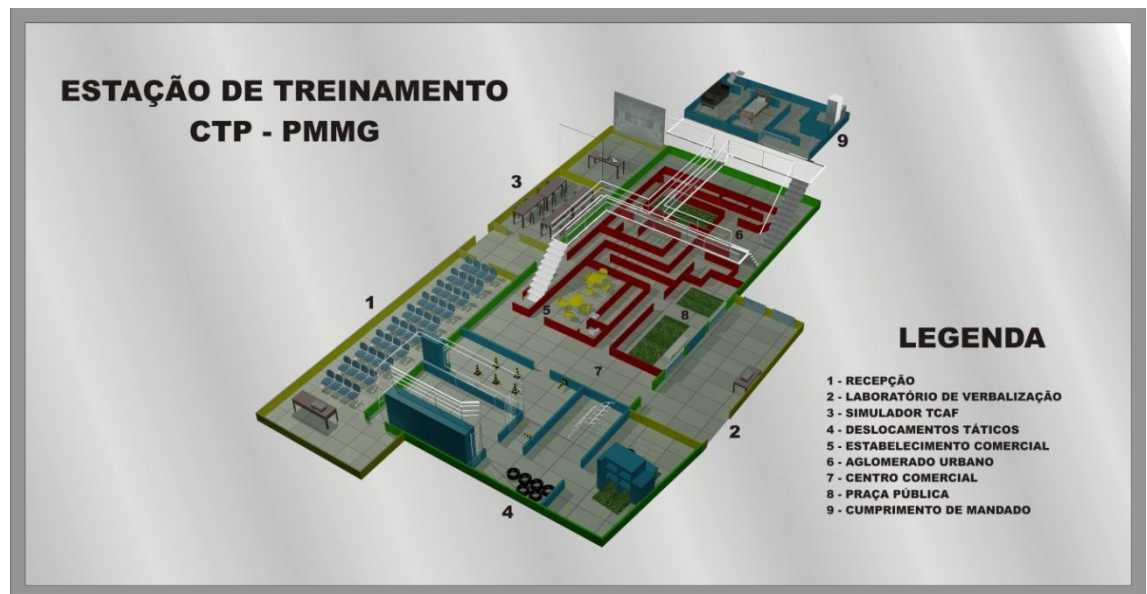


Figura 4.1: *Layout* da Estação de Treinamento

Fonte: Coordenadoria de Multimídia do Centro de Treinamento Policial, 2009.

Ressalta-se que no período de análise da pesquisa, havia poucas modificações físicas do local, portanto seria irrelevante mencioná-las. Utilizou-se a mesma metodologia executada, em total conformidade aos objetivos do respectivo Guia de Treinamento bienal.

Pintados, fotografados ou estruturados fisicamente. Percebe-se, nitidamente, o comprometimento e a preocupação da construção dos cenários ao observarem os princípios de proporcionalidade, perspectiva, realidade, utilidade, fidelidade doutrinária e fidelidade visual, para que permita a necessária imersão do educando no ambiente, como se tudo ao seu redor fosse real.

A interação educando/cenário/técnica é a tônica da utilização da Estação de Treinamento como recurso didático.

Para Salas e Cannon-Bowers (2001), ao delinearem as etapas de um treinamento eficaz, dentro dos métodos e estratégias instrucionais, o treino baseado em simulação aparece de modo a contribuir para o alcance dos objetivos.

No atual biênio que se encontra em andamento, 2010-2011, estabeleceu-se uma proposta pedagógica semelhante ao do biênio em estudo. Porém, na ocasião não estava consignada na estrutura administrativa do CTP. O corpo docente se balizava em planos de aula estabelecidos em nivelamentos constantes entre eles.

Na Estação de Treinamento os princípios que norteiam a prática pedagógica são desenvolvidos por meio de “eixos articuladores”, “[...] entendidos como o conjunto de conteúdos e temas que devem perpassar todos os ambientes e oficinas que compõem a Estação de Treinamento.” (MINAS GERAIS, 2010b, p. 14). Tais eixos, já teorizados por Chiavenato (2006) e Assunção (2008) são apresentados na Proposta da Estação:

a identidade organizacional; o respeito aos direitos fundamentais; as regras básicas para o uso da força e das armas de fogo pelos policiais; os pressupostos do planejamento mental; a filosofia de polícia comunitária e, por fim, a metodologia relacionada à aprendizagem de adultos (andragogia) e ao desenvolvimento de competências (MINAS GERAIS, 2010b, P. 14)

Na proposta pedagógica da Estação, no item referente aos princípios pedagógicos, estabelece-se que

[...] o policial militar que passa pela estação é visto como aquele que aprende a partir da interação constante em todas as atividades por meio de postura ativa, aplicando suas experiências na solução dos incidentes propostos, ou observando e avaliando as experiências dos demais companheiros (MINAS GERAIS, 2010b, p. 21)

Dessa forma é oportunizado ao policial a aplicação de técnicas e táticas que aprendeu e acumulou na atividade profissional desde que se formou, o que propicia o fechamento do ciclo do desenvolvimento de suas competências.

No entanto, segundo a Proposta o professor deve participar de forma oportuna visto que existem experiências que podem não estar alinhadas com a doutrina institucional vigente. Dessa forma,

O grupo, como observador ou avaliador, será o grande elemento responsável por identificar e destacar desvios e o professor, como mediador, confirmar ou não esses desvios e orientar quanto às condutas a serem alinhadas doutrinariamente (MINAS GERAIS, 2010b, p. 22).

Também é esclarecido na Proposta que “O processo de ensino e aprendizagem a ser estabelecido nas atividades da Estação deve ser respaldado na

concepção de desenvolvimento de competência [...]” (MINAS GERAIS, 2010, p. 22) elencada nas DEPM e teorizada também por autores como Zarifiam (2001) e, portanto, considerar as seguintes dimensões: SABER, SABER FAZER e SABER SER.

A dimensão do SABER envolve o conhecimento sistematizado, mediante o desenvolvimento de conteúdos que serão requeridos no desempenho das funções policial-militares.

A dimensão do SABER FAZER refere-se ao conjunto de habilidades procedimentais a serem desenvolvidas durante o treinamento em prol da aplicação de técnicas policiais.

A dimensão do SABER SER refere-se à utilização de valores e senso crítico como elementos norteadores dos processos de tomadas de decisão.

A dinâmica e progressão dos exercícios na Estação são desenvolvidas passo a passo. O policial militar vivencia as atividades de modo crescente, inicia com as que apresentam menor grau de exigência e passam a um grau de maior exigência, ou seja, das situações mais simples às mais complexas.

As atividades nas oficinas e laboratórios da Estação tem a duração de 4 horas/aula, totalizando 200 minutos, conforme descrito no quadro 4.1, referente a cada ambiente.

Quadro 4.1: Cronograma de execução de atividades na estação de Treinamento do CTP/APM/PMMG. 2008 – 2009.

Atividades/ Oficinas	Duração
Recepção	20 minutos
1º Roteiro	75 minutos
2º Roteiro	75 minutos
Deslocamento	10 minutos
Encerramento	20 minutos
Total	200 minutos

Fonte: Adaptado de: Proposta Pedagógica da Estação de Treinamento do CTP/APM. 2010.

A partir deste cronograma, divide-se a turma em dois grupos e, conseqüentemente, em subgrupos, que serão submetidos a atividades menos

estressantes durante 75 minutos e, logo após, às atividades/oficinas de solução de crise.

Nessa etapa, os policiais ficam encarregados de dar solução a ocorrências em ambientes preestabelecidos, como citado no parágrafo anterior. Encerrada esta parte, a atividade prossegue com um exercício de deslocamento tático, o qual requer, além do uso de técnicas de transposição de obstáculos, boa resistência física, e certo condicionamento do policial militar.

No processo de avaliação, conforme a proposta pedagógica estabelece-se que a atuação do grupo de discentes na atividade prática da Estação não deverá ser conduzida pelo professor, mas sim, pelas experiências pessoais desses policiais, vivenciadas em seus aprendizados anteriores e em suas vidas profissionais.

Na seção **5**, será apresentada a metodologia científica da pesquisa e seus procedimentos.

5 METODOLOGIA

Esta seção estabelece os critérios e modos metodológicos adotados nesta Pesquisa. Inicia-se pela seguinte pergunta norteadora: **a técnica policial praticada na Estação de Treinamento, durante o TPB, constitui fatores de eficácia na atividade de polícia ostensiva na atuação operacional?**

A hipótese delineada para o problema proposto acima é de que: **a metodologia da técnica policial empregada na estação de treinamento é aplicada com eficácia na atividade de polícia ostensiva no ambiente operacional.**

A variável independente é a metodologia da técnica policial empregada na Estação de Treinamento, e a variável dependente é a eficácia do treinamento na atividade operacional, o que estabeleceu uma relação assimétrica das variáveis com a hipótese, pois a variável independente influencia diretamente no resultado da variável dependente.

Passa-se a valer do exposto por Lakatos e Marconi, (2010, p.139), pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico, e se constituiu no caminho para conhecer a realidade ou para se descobrir verdades parciais”.

O tipo de pesquisa adotado, a descritiva, em virtude dos trabalhos serem desenvolvidos com base na observação, registro, análise e interpretação das variáveis elencadas nesta seção com vistas a conhecer a metodologia aplicada na Estação de Treinamento, durante o 4º biênio e a sua eficácia no ambiente operacional, utilizou-se de técnica padronizada de coleta de dados, por meio de pesquisa de campo, com a realização de entrevistas estruturadas.

O motivo da padronização é obter dos entrevistados participantes respostas às mesmas perguntas, a fim de que todas estas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e assim as diferentes respostas apresentadas devem levar à reflexão, segundo Lodi, 1974:16.

O objeto de análise, as entrevistas, foram transcritas nesta Pesquisa, os entrevistados não foram identificados pelo nome, mas sim por numeração sequencial.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Uma vez que se buscou entrevistar todos os policiais do GEPAR descritos na delimitação deste objeto de estudo, com um roteiro previamente estabelecido, o que caracteriza a entrevista estruturada, conforme assinala Lakatos e Marconi (2010, p.180), a fim de realizar conclusões confiáveis, com base na análise de conteúdo dos dados obtidos.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 65), “o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

Empregou-se o método hipotético-dedutivo. O estudo foi iniciado em razão da percepção de uma lacuna referente ao estudo da metodologia empregada na Estação de Treinamento e sua aplicabilidade operacional, para a qual foi formulada a hipótese. Do processo de inferência dedutiva, foram feitos os testes da predição da ocorrência do mencionado fenômeno, abrangido pela hipótese com vistas a apresentar conclusões.

Conforme salienta Lakatos e Marconi (2010, p.88)”[...] os métodos de procedimento pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitados a um domínio particular.”

Com base nesse entendimento, aplicou-se então o método de procedimento monográfico, a fim de estudar o assunto de forma profunda e abrangente, a partir das teorias relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, e como ele pode ser voltado ao policial militar como forma de prepará-lo para suas atividades operacionais.

O desenvolvimento do trabalho monográfico se deu por meio da técnica de documentação direta, os dados obtidos mediante pesquisa documental e bibliográfica.

Documental porque serviram como fonte de estudo, o Planejamento Estratégico 2009-2011, as Diretrizes de Educação da Polícia Militar, os Regimentos da Academia de Polícia Militar e do Centro de Treinamento Policial de Minas Gerais, o seu Guia de Treinamento (2008 a 2009) e a Proposta Pedagógica da Estação de Treinamento (2010).

Bibliográfica, pois foram consultadas obras dos autores Chiavenato, Boog, Salas e Cannon-Bowers, Carvalho, Maximiano, Robbins e Zarifiam, revista com publicação de Assunção, pela Fundação Guimarães Rosa e monografia de Luiz relacionadas ao tema, constante nas referências bibliográficas, que permitiram evidenciar a importância do treinamento dentro das organizações modernas.

A documentação direta analisada foi resultante da pesquisa de campo realizada por meio da observação direta intensiva, mediante a realização de entrevistas estruturadas, aplicadas diretamente pelo pesquisador.

A entrevista, composta de quatro questões abertas, pesquisou sobre o conteúdo previsto, o planejamento e a execução do treinamento, a didática dos professores e os meios instrucionais utilizados, a aplicabilidade das técnicas treinadas a satisfação e competências adquiridas após o treinamento e, por fim sobre a infraestrutura da Estação de Treinamento Policial do CTP.

Os policiais militares pesquisados foram definidos por meio da seleção dos tipos de serviços prestados dentro da Polícia Militar de Minas Gerais. No caso, os policiais militares empregados no Grupo Especializado em Policiamento de Áreas de Risco (GEPAR), pois estes policiais vivenciam com maior intensidade o ambiente de aglomerado urbano, que é a simulação predominante na Estação de Treinamento do período em estudo.

O GEPAR selecionado pertence à 125ª Cia. Especial do 22º BPM, cuja responsabilidade territorial compreende o aglomerado do Morro das Pedras, situado

nesta capital.

Antes de as entrevistas serem realizadas, foram submetidos a um pré-teste dois policiais militares que atuam em funções semelhantes aos do universo selecionado da pesquisa. Não se verificou dificuldade de interpretação das questões elaboradas, o que confirmou sua validação e objetivo.

Para Lakatos e Marconi (2011, p.179) a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”.

Sem perder de vista o objetivo geral, conhecer a metodologia da técnica policial aplicada na Estação de Treinamento e a sua eficácia operacional, o universo pesquisado e selecionado se restringiu aos cabos e soldados do GEPAR de uma Cia. Especial, aprovados no treinamento do 4º biênio, ano base, pelo fato de este Grupamento trabalhar diuturnamente em um ambiente similar ao da Estação, aglomerado urbano.

De acordo com Bauer e Gaskell (2008, p. 67), na pesquisa qualitativa, a seleção dos entrevistados “não pode seguir os procedimentos das pesquisa quantitativa [...]”. A finalidade real da “pesquisa qualitativa não é contar o número de opiniões ou de pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro das opiniões, suas diferentes representações do tema” (BAUER; GASKEL, 2008, p.68), e, ao final, apresentar uma amostra desse espectro dos pontos de vista dos pesquisados.

Para montar a lista com os nomes dos entrevistados, seguiu-se a orientação de Bauer e Gaskell (2008, p. 70) em razão de o número de entrevistados ser necessariamente pequeno, o “pesquisador deve usar sua imaginação social científica para montar a seleção dos respondentes”.

Em face do levantamento obtido junto ao Vigésimo Segundo Batalhão, sediado em Belo Horizonte, obteve-se a relação de todos os integrantes do GEPAR da Centésima Vigésima Quinta Companhia Especial, pertencente a tal batalhão, totalizando dezoito (18) policiais na graduação de Cabos e Soldados.

Contudo, o número de entrevistados, delimitados na pesquisa, totalizou em doze (12) equivalente a 100%. Seis (6) deles encontravam-se impossibilitados a participarem, por questões pessoais como férias anuais, licença médica, dentre outros.

Optou-se por anexar ao corpo desta Pesquisa as transcrições textuais das respostas dos entrevistados. Tomou-se o cuidado em classificar todos os pesquisados em ordem alfabética em denominados E1, E2. Para proteger a identificação pessoal do entrevistado por questão de ética e pessoal.

A seção **6** tem como conteúdo a análise da metodologia e aplicabilidade do treinamento policial básico da Estação de Treinamento na atividade operacional, dados colhidos durante a pesquisa de campo, oportunidade em que será possível conhecer e mensurar o alcance dos objetivos específicos deste trabalho.

6 ANÁLISE DA METODOLOGIA E APLICABILIDADE DO TREINAMENTO POLICIAL BÁSICO DA ESTAÇÃO DE TREINAMENTO NA ATIVIDADE OPERACIONAL

Nesta seção são analisados e interpretados os dados coletados por intermédio de pesquisa, para a qual se realizou uma entrevista estruturada (apêndice A) com questões abertas, para a seleção não probabilística constituída de Praças (Cabos e Soldados) do GEPAR do 22º BPM, estes aprovados no Treinamento Policial Básico (TPB) do biênio 2008/2009.

A quantidade de policiais militares do GEPAR em estudo totalizou em doze (12) militares equivalente a 100% do universo delimitado, sendo dois (2) cabos e dez (10) soldados.

Ressalta-se que a composição de cabos e soldados deste GEPAR é de dezoito (18) policiais. Entretanto, quatro (4) deles não realizaram o TPB do 4º Biênio, 2008-2009, e dois (2) estavam impedidos de participar da pesquisa, por motivo de férias anuais e licença médica, respectivamente.

A partir do conteúdo da Unidade IV, desenvolvida na Estação de Treinamento - Deslocamento Tático - a entrevista estruturada abordou sobre Procedimentos Operacionais de Patrulhamento Tático, Progressões em Favela, Entradas Táticas, Abordagens às Pessoas e Algemação.

Os extratos das questões elaboradas e suas respostas possibilitam uma interpretação imediata do conteúdo das entrevistas realizadas nesta pesquisa.

Elaborou-se uma esquematização dessa síntese, como se segue no quadro 6.1, e em seguida a análise de cada questão.

Entrevistado	Houve Conteúdo, planejamento, meios, didática e execução do treinamento	Aplicabilidade da técnica no ambiente operacional	A Estação tem similaridade com o ambiente operacional	Quais as competências agregadas
E1)	Houve.	Aplico. Formo com 3. Comunicação sem sinal. Área de segurança.	Similar.	Satisfação.
E2)	Houve.	Aplico. Área de segurança. Algema sem técnica.	Similar.	Satisfação. Capacitação.
E3)	Houve. Importante.	Aplico. Formo com 3. Área de segurança.	Similar.	Satisfação. Capacitação
E4)	Houve.	Aplico. Motorista. Área de risco. Algema com técnica.	Similar.	Satisfação Capacitação.
E5)	Houve. Tempo insuficiente.	Aplico. Área de segurança. Algema com técnica.	Similar.	Satisfação. Capacitação.
E6)	Houve. Coerente.	Aplico, Formo com 3. Área de segurança. Algema com técnica.	Pouco similar.	Satisfação. Atualização.
E7)	Houve. Interessante.	Aplico. Formo com 3. Área de risco. Algema sem técnica.	Pouco similar.	Capacitação. Atualização.
E8)	Houve totalmente	Aplico. Sem espelho.	Similar.	Satisfação. Capacitação.
E9)	Houve. Faltou dinamismo	Aplico. Formo com 3. Área de segurança. Algema com técnica.	Similar. Pequena.	Atualização.
E10)	Houve. Faltou lanterna	Aplico. Formo com 3. Área de risco.	Deixa a desejar.	Satisfação. Atualização.
E11)	Houve. Tempo insuficiente	Aplico. Área de risco.	Similar.	Atualização.
E12)	Houve.	Aplico. Formo com 3. Área de segurança.	Similar.	Insatisfação.

Quadro 6.1 : Análise de dados

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

a) Qual a sua opinião sobre o conteúdo previsto, no que tange à execução do treinamento, planejamento, a didática, meios instrucionais e professores?

Todos os entrevistados responderam que o conteúdo estava adequado e coerente com a atividade operacional.

Quanto às aulas, responderam que foram planejadas e que os professores demonstraram capacidade técnica, inclusive, ressaltaram a presença de um cabo na condição de instrutor, tal manifestação sinalizou que houve identificação e reciprocidade entre as partes envolvidas no processo ensino-aprendizagem, como elemento facilitador e positivo.

No que concerne aos recursos didáticos, também foram avaliados como suficientes, exceto por 1 entrevistado que disse ter faltado uma lanterna. A carga horária de 4 horas-aula foi avaliada como suficiente pela maioria, 75%, e 25% avaliou como insuficiente, conforme entrevistas.

A partir desta pergunta e das respectivas respostas, conclui-se que os indicadores que compõem a variável independente – metodologia de treinamento – foram respondidos de maneira positiva para a confirmação da hipótese da pesquisa.

b) Você aplica os procedimentos de patrulhamento tático, as progressões em favela, as entradas táticas, as abordagens às pessoas e sua algemação? Se você aplica, descreva de que maneira tal procedimento é aplicado.

O principal foco desta questão é perceber com maior nitidez e propriedade, se os entrevistados assimilaram o treinamento realizado, e ainda se o empregam na atividade operacional.

Dos entrevistados, 42% atuam dentro da área de segurança e 8% **raramente** atua fora de tal área. No entanto, 16% **não** observam esse princípio, 33% na **maioria das vezes** atuam fora da área de segurança.

Os dados evidenciam que a metade dos entrevistados aplicam ou procuram aplicar em todas as ações o princípio da ação dentro da área de segurança, já a outra metade não as observa integralmente.

Os que não aplicam o princípio da ação na área de segurança, ressaltam que a questão está condicionada ao momento e situação vivenciados, ou seja, não se tem tempo para refletir e aplicar a técnica treinada em virtude do anseio da prisão ou captura do abordado. Assim, a força da pressão interna e externa sobrepõem a todo e qualquer princípio de ação dentro da área de segurança. Vale ressaltar, quanto ao exposto, o treinamento prevê situações em que o policial militar possa atuar na área de risco, conforme a situação exigir.

No que se refere à técnica de algemação, 50% respondeu que aplicam de acordo com a técnica, os demais, que também emplaca a metade, 50% responderam da maneira “que der”, sendo corrigida ou adequada posteriormente ao primeiro momento. Infere-se, pois, que a técnica não é aplicada em sua plenitude, embora os entrevistados tenham afirmado que esta é coerente com a realidade operacional.

Quanto aos Procedimentos de Patrulhamento Tático, todos dizem conhecer sobre a correta técnica da formação e distribuição das funções das equipes. Contudo, a maioria afirmou que nem sempre é possível montar as equipes com a quantidade de policiais utilizados no treinamento (cinco policiais), pois durante o serviço operacional, na maioria das vezes, monta-se com apenas 3 (três) policiais, em virtude da disponibilidade de efetivo.

Percebe-se, a partir do exposto, uma marca variável externa ao treinamento (falta de efetivo), fator prejudicial à correta aplicação da técnica. Tal marca sinaliza a expectativa dos policiais militares em procederem conforme foram instruídos no treinamento.

Segundo a maioria, cerca de 90%, as progressões em “favela”, também são realizadas conforme o treinamento, ponto a ponto, exceto quando a situação era de normalidade e controle, a exemplo da situação de simples presença ou

patrulhamento de rotina. Para todos, a condução da arma é sempre observada conforme o treinamento, bem como a tomada de ângulo e olhada rápida.

Pôde-se observar, ainda, que 100% dos entrevistados atentam para a existência de cobertas e abrigos durante as progressões em aglomerado urbano.

Constatou-se que a técnica da comunicação por sinais é a menos empregada por todos, apesar de ter sido treinada na Estação, em detrimento da comunicação verbal ou por celular.

Durante a incursão, o salvamento de militar ferido foi treinado por todos, embora nunca fora empregado nas atividades, pela não ocorrência do fato, até o momento vigente da entrevista. Fato que impede inferir a efetividade do procedimento no ambiente operacional, mas que sustenta a execução fiel do planejamento da aula.

c) Quanto à estrutura física da Estação de Treinamento, como você considera este ambiente?

Para 8% dos entrevistados a estação não é similar ao ambiente operacional por ser muita escura, já que trabalha sempre durante o dia. Os demais consideraram-na bem próxima da realidade operacional. Dentre estes, 33% citaram que as dimensões eram pequenas e 8% classificou apenas que “atende” ao objetivo do treinamento. No quesito segurança, todos avaliaram positivamente.

d) Em termos de competências, o que lhe foi agregado após as aulas desenvolvidas na Estação de Treinamento?

Dos entrevistados, 92% afirmaram que se sentiram satisfeitos com o treinamento.

8%, correspondente a 01 (um) entrevistado, respondeu sentir-se insatisfeito. A insatisfação se deu em virtude da montagem da equipe para passar na incursão simulada, considerado por este muito desorganizada e heterogênea (em relação à experiência operacional dos demais componentes da equipe). Opinou ainda que a

melhor forma de corrigir as falhas é fazê-lo em tempo real e não ao final da atividade, motivos pelos quais atribuiu tal grau de insatisfação.

Dentre os 12 (doze) entrevistados, 11 (onze) se sentiram mais capacitados e atualizados após a atividade, exceção feita a um deles que havia ficado insatisfeito, devido ao motivo já citado.

Em face das análises apresentadas, de forma resumida, pode-se inferir que:

- Dos entrevistados, 92% ficaram satisfeitos com o treinamento na Estação;
- Todos consideraram a técnica policial treinada aplicável. Sendo que parte deles realizam adaptações, conforme a situação e o momento vivenciados, fato que durante o treinamento é repassado aos treinandos como fator discricionário;
- A técnica de patrulhamento tático, no tocante à formação de equipes é a que mais sofre adaptações quanto ao número de integrantes, porquanto no treinamento forma-se com 05 (cinco) policiais, e na realidade operacional com 03 (três). Os entrevistados justificam-na pela escassez do efetivo operacional, variável esta externa ao treinamento; acrescentam os demais procedimentos individuais como bastante conhecidos e praticados;
- As progressões em favelas, são executadas pela maioria deles através da técnica de ponto-a-ponto, sobretudo, em situações de risco. Todos observam a correta condução da arma e sua pronta resposta imediata a uma agressão física.
- As entradas táticas, todos foram unânimes em afirmar que empregam as técnicas de tomada de ângulo e olhada rápida, porém não usam o espelho tático. Alegaram que quando se trata de um adentramento de alto risco, acionam o Grupamento de Ações Táticas Especiais (GATE).
- O correto posicionamento do militar no decorrer da abordagem em área de alto risco, também sofre adaptações e, pela maioria dos entrevistados, ocorre a inobservância ou invasão dessa área. Justificam a inobservância pelo anseio da prisão e/ou captura do abordado.

- A algemação ocorre da maneira mais oportuna, com correções posteriores ao primeiro momento. Fato este que não inviabiliza o sucesso da ação.

- A infraestrutura da Estação é adequada para o treinamento, com sugestões de alguns entrevistados em alargar a dimensão dos presentes becos.

Os objetivos do treinamento, conforme o GUIA de Treinamento do TPB (MINAS GERAIS, 2008), giram em torno do aumento do nível de eficácia das ações; racionalizar a aplicação de recursos humanos e materiais; promover condições operacionais de pronta resposta com firmeza e competência; reduzir os riscos institucionais e aplicar o uso seletivo da força. Segundo a maioria dos entrevistados, tais objetivos foram alcançados neste estudo (destaque nosso).

As adaptações da técnica policial treinada, em alguns procedimentos dos entrevistados não ocasionaram nenhuma violação à integridade física própria ou de terceiros, bem como nenhuma responsabilidade administrativa e/ou penal, o que se pode inferir que a eficácia da ação se comprovou perante a aplicabilidade do treinamento no ambiente operacional.

Ressalta-se a necessidade de verificar alguns pontos em relação à técnica para observação de área de segurança e área de risco, e isso é primordial para o PM e para todos os envolvidos em determinada ação. A formação de grupos preconizada no treinamento deve ser mantida na atividade operacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a compreensão deste objeto de estudo, cujo tema versa sobre a análise da Estação de Treinamento Policial, sua metodologia e aplicabilidade do treinamento policial básico na atividade operacional, buscou-se inicialmente evidenciar o embasamento teórico selecionado para a pesquisa, no que tange aos conceitos aplicados às teorias da administração com ênfase à gestão de pessoas.

A partir disso, foi feita uma abordagem sobre as organizações e suas competências: conceito, estrutura, e as várias mudanças que sofreu no decorrer do século XX até os momentos atuais. Vale ressaltar que a globalização contribuiu significativamente para que isso ocorresse.

Diante de tais mudanças, verificou-se a necessidade de as empresas investirem em novos programas de treinamento, voltados não somente para uma parte da organização, mas para a organização como um todo, desde o mais alto cargo ao menor.

É nesse contexto que a Polícia Militar de Minas Gerais, como qualquer outra organização, se encontra. Logo, passa a investir em novos programas de treinamentos, no caso, o Treinamento Policial Básico (TPB), que visa oferecer basicamente os conhecimentos, habilidades e atitudes ao policial militar, a fim de que este possa atuar eficazmente no serviço operacional.

Para os autores que serviram como fonte de estudo e referência, como Boog (1999), Chiavenato (2006) e Carvalho (2007), treinamento é identificado como uma ferramenta que propicia preparação, aperfeiçoamento e o correto aprendizado para o desenvolvimento do conhecimento, da habilidade e atitude do profissional, de modo a contribuir para o desempenho das suas tarefas, conforme os objetivos traçados pela organização a que pertence.

Somados a isso, é entendido como um dos sistemas de administração de recursos humanos que se realiza a partir do diagnóstico da situação, programação do treinamento, execução e avaliação das suas atividades. Esta, por sua vez, como

uma necessidade da administração pública, guiada por resultados obtidos pelo ato de mensurar, avaliar e apresentar soluções que representam a adequação ao princípio constitucional da eficiência, previsto no caput do artigo 37 da CF/88, acrescentado pela Emenda constitucional nº19/98.

A Polícia Militar de Minas Gerais é uma organização pública, prestadora de serviços, que tem a sua atividade-fim voltada para o bem comum da sociedade. A segurança pública, produto final da PMMG, é desenvolvida pelo capital humano da organização, direcionada ao povo mineiro, público-alvo dos seus serviços.

Logo, a qualidade do serviço prestado está intrinsecamente voltada à competência do profissional de segurança pública no contato com o público alvo, sem a qual todos os esforços dos níveis estratégico e táticos da organização não alcançam os objetivos propostos, quando em sua elaboração.

O conceito moderno de competência, empregado no processo de treinamento da PMMG, abrange a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias ao exercício do cargo, sempre direcionados à busca incessante dos objetivos organizacionais e ao desenvolvimento das pessoas.

Os determinantes teóricos abordados durante o estudo, aplicados ao sistema de treinamento na PMMG, permitiram verificar que este se desenvolve por meio de atividades contínuas e descentralizadas, sob a responsabilidade dos comandantes das Unidades de Execução Operacional (UEOp) em conjunto com suas seções de assessoria, cuja coordenação geral se estabelece por meio de controles definidos pela Academia de Polícia Militar e o Centro de Treinamento Policial, alicerçados pelas DEPM.

O objeto de estudo da pesquisa foi caracterizado na seção 4 do presente trabalho monográfico, onde se conheceu a metodologia aplicada na Estação de Treinamento, durante o TPB do 4º Biênio, para todos os policiais militares lotados na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

A metodologia da pesquisa, descrita na seção própria, seguiu as etapas inerentes ao trabalho científico, através da pesquisa de campo aplicada por meio de entrevistas estruturadas, como o instrumento da coleta de dados para a inferência final desse estudo, após análises e avaliação.

Tal avaliação foi feita em duas vertentes: a primeira trata dos objetivos específicos, distribuídos em três pontos, arrematados pelo objetivo geral, segunda vertente. Os quais passam a ser analisados abaixo:

1º) - Identificar o nível de satisfação dos policiais treinados em relação ao Treinamento na Estação;

Este objetivo também foi atingido, haja vista o grau de satisfação com a aula prática na Estação, amplamente, destacado pelos entrevistados. Fator este reforçado por teóricos deste estudo, como elemento preponderante para o sucesso dos objetivos do treinamento e desenvolvimento das pessoas.

2º) - verificar a adequabilidade da infraestrutura física e da metodologia da Estação de Treinamento Policial;

Nas etapas do processo de treinamento, o ambiente onde se treina, constitui uma expressiva estratégia instrucional. Os entrevistados ressaltaram positivamente à similaridade da Estação com o cenário operacional, bem como os métodos de ensino aplicados.

3º) - avaliar a aplicabilidade das técnicas treinadas nas atividades de polícia ostensiva no ambiente operacional.

Ao considerar as informações obtidas nas entrevistas aplicadas, verificou-se que o domínio geral das competências inerentes ao policial militar, técnico em segurança pública, foi alcançado após o treinamento. Pois o desenvolvimento da competência lhe permite identificar, avaliar e decidir seu comportamento e atitude mais adequados para a solução dos problemas que eclodem. A técnica policial estudada, teórica e prática, foi considerada **aplicável** no ambiente operacional,

assim, considera-se atingido este último objetivo específico proposto, bem como os demais.

Em face das análises dos objetivos específicos, pode-se afirmar, conclusivamente, comprovado o objetivo geral deste trabalho, que foi conhecer a metodologia aplicada na Estação de Treinamento durante o 4º biênio e a sua eficácia (vista sob o prisma da capacidade de solução de problemas) no ambiente operacional.

Quanto à hipótese básica formulada, esta foi confirmada, significativamente, ao ser verificado que a metodologia da técnica policial praticada na Estação de Treinamento, durante o TPB, constitui fator de eficácia na atividade de polícia ostensiva na atuação operacional, desde que utilizada corretamente.

Diante do exposto, a resposta à pergunta formulada no início deste estudo e que norteou toda a pesquisa, e em razão deste Esforço Acadêmico, sugere-se:

a) intensificar a técnica de abordagem em área de alto risco e algemação nas aulas dentro da Estação Policial.

b) incluir no conteúdo programático da Estação de Treinamento a formação de equipes de patrulhamento tático, conforme a realidade predominante na atividade operacional, que são três policiais formando a equipe.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jairo E. Borges, **Avaliação Integrada e Somativa em TD&E**. In BORGES-ANDRADE, Jairo E. , ABBAD, Gardênia da Silva, Luciana Mourão e colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2006.

ANDRADE, Jairo E. Borges; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ASSUNÇÃO, Márcio Antônio Macedo. **A evolução da Educação na Polícia Militar de Minas Gerais**. FGR em revista. Publicação da Fundação Guimarães Rosa, Belo Horizonte, ano 2, p. 35-39, nº 3, junho de 2008,

BAUER, Martin; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa, com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, p.39-36, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; FREITAS, Isa Aparecida de. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E**. In: ABBAD, Gardênia da Silva;

BRASIL. Constituição (1998) **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1998. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRICCHI, F. M. **Como escolher o melhor treinamento**. 67(6), p. 20-21, 1998.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Funções básicas do sistema de RH**, Atrair, Escolher e Preparar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CARVALHO FILHO, José Dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 11. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos. O Capital Humano nas Organizações**. 8. ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, cap. 14, p400-431, 2006.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo, Editora Gente, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Educação. In: _____ **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARAZIM, Peter. **Planejamento de Programas de Treinamento**, In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações. São Paulo: Pearson Education, 2001. p. 29 – 44.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. Educação. In_____ **Minidicionário Houaiss**. 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUIZ, Adeli Sílvio. **Competências Individuais Requeridas: uma análise do contexto capacitante da PMMG sob a ótica dos seus oficiais**. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar – Centro de Pesquisa e Pós Graduação. Belo Horizonte, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MILIONI, Benedito A. Integrando o Levantamento de Necessidades com a Avaliação e Validação do Treinamento. In: BOOG, Gustavo G. (coordenador.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: Um guia de operações. Manual oficial da ABTD. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006, p.9-27.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. **Guia de Treinamento da Polícia Militar de Minas Gerais**. Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2008.

_____. Polícia Militar. Comando-Geral. M663p – **Plano Estratégico da PMMG, para vigência no período 2009-2011**. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria da Gestão para Resultados, 2009.

_____. Polícia Militar, Comando Geral. **Diretrizes para a Educação de Polícia Militar**: Resolução 4.068 de 09 de março de 2010. Belo Horizonte, 2010.

_____. Polícia Militar. **Proposta Pedagógica – Estação de Treinamento** – Centro de Pesquisa e Pós-graduação. Belo Horizonte, 2010.

_____. Polícia Militar. **Diretriz Geral de Emprego Operacional da PMMG (DGEOp)**, Belo Horizonte. 2010.

MOREIRA, Cícero Nunes; CORRÊA, Marcelo Vladimir. **Manual de Prática Policial Geral – Volume 1**. Belo Horizonte, 2002

ROBBINS, Stephen P.. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva,2002.

SALAS, E. CANNON-BOWERS, J. A. &. Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202, (2001).

ZARIFIAN, Philippe. **Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A : Roteiro da Entrevista**Caro policial,**

Na condição de aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP 2011 e em cumprimento ao requisito para aprovação na referida especialização, faz-se necessário o desenvolvimento de um trabalho monográfico. Assim sendo, optei por desenvolver a minha pesquisa sobre o tema *ESTAÇÃO DE TREINAMENTO POLICIAL – METODOLOGIA E APLICABILIDADE DO TREINAMENTO POLICIAL BÁSICO NA ATIVIDADE OPERACIONAL*.

IDENTIFICAÇÃO:**DATA:****IDADE:****ANO DE INGRESSO:****LOCAL DE ATUAÇÃO/TEMPO:**

No 4º biênio, realizado entre os anos de 2008 a 2009, o programa da disciplina de técnica policial treinada durante a passagem pela Estação de Treinamento do CTP, por 4 horas/aula, constituiu-se de:

- Procedimentos operacionais de patrulhamento tático, progressões em favela, aglomerado urbano, entradas táticas, abordagens às pessoas e algemação.

1. Qual a sua opinião sobre o conteúdo previsto, a execução do treinamento, o planejamento, a didática, os meios instrucionais e os professores.
2. Descreva se você aplica e como (durante seu turno de serviço operacional, os procedimentos de patrulhamento tático, as progressões em favela, as entradas táticas e abordagens às pessoas e sua algemação.
3. Quanto à estrutura física da Estação de Treinamento, como você considera este ambiente?
4. Em termos de competências, o que lhe foi agregado após as aulas desenvolvidas na Estação de Treinamento?

APÊNDICE B: Todas as respostas**1. Qual a sua opinião sobre o conteúdo previsto, a execução do treinamento, o planejamento, a didática, os meios instrucionais e os professores.****E1)**

Houve planejamento dos instrutores, que aliás achei muito positivo ter sido um cabo. Recursos adequados e conteúdo executado.

E2)

Achei bem planejado e bem executado. Recursos adequados. Instrutores preparados.

E3)

Bem importante, achei preparada as aulas e os instrutores capacitados. Recursos bons.

E4)

Correspondeu a minha expectativa, quem treinou a gente tinha visão boa do que tava ensinando. Teve recursos adequados sim.

E5)

Achei adequado o conteúdo, porém o tempo pra executar não foi suficiente. Houve preparo e planejamento dos instrutores, recursos didáticos adequados.

E6)

Considero coerente com nossa atividade. Houve planejamento dos instrutores, só o tempo que achei pouco pra atividade e não concordo com a técnica de comunicação por sinais só.

E7)

Houve planejamento, achei o conteúdo bom, com técnicas novas interessantes, como a de salvar colega ferido dentro do morro. Os instrutores estavam preparados. Os recursos satisfatórios.

E8)

Muito boa a programação, muito legal. Atende totalmente nossa atividade operacional. Houve preparo e planejamento dos instrutores. Senti que eram pessoas que já tiveram contato com a rua. Os recursos empregados foram adequados.

E9)

Achei que faltou maior dinamismo nas técnicas. Achei os instrutores capacitados e preparados. A estação tava bem organizada bem dividida, e os recurso adequados. Teve planejamento da atividade.

E10)

Achei adequado o conteúdo, embora considere que algumas coisas lá não se aplique totalmente na rua. Teve planejamento da atividade e os instrutores tavam preparados. Achei que faltou uma lanterna e que os recursos eram insuficientes.

E11)

Pra mim foi válida e coerente com a necessidade do serviço. Houve planejamento e didática dos instrutores, sendo apenas a falta de tempo que deixou a desejar. Os recursos adequados.

E12)

Considero o conteúdo importante, pois tratou de assuntos de nossa atividade. Senti que os instrutores estavam preparados. Recursos didáticos foram suficientes.

- 2. Descreva se você aplica e como (durante seu turno de serviço operacional, os procedimentos de patrulhamento tático, as progressões em favela, as entradas táticas e abordagens às pessoas e sua algemação.**

E1)

Trabalho geralmente com 3 policiais, procurando sempre adotar as técnicas passadas e treinadas, como tomada de ângulo, olhada rápida. Só não dá pra fazer igualzinho no treinamento a equipe de 5, por causa do efetivo. Assisti a técnica de

salvamento do militar ferido mas nunca pratiquei. Sempre aplico a correta condução da arma, a comunicação nem sempre é a padrão que foi passada, mas fazemos gestos que entendemos entre nós e usamos celular também. As entradas táticas e deslocamentos faço ponto a ponto com varredura de olhada rápida e tomada de ângulo. Abordo sempre na minha área de segurança, só quando não dá mesmo que abordo fora. A algemação é do jeito que dá, só depois que arrumo.

E2)

Sigo o dispositivo de um atrás do outro com as funções de reconhecimento e segurança. Se tiver PM ferido agente faz a retirada tática mantendo a segurança. Nas entradas sempre adoto a tomada de ângulo e olha rápida, só não uso espelinhos e escudos. Desloco ponto a ponto. Abordo na maioria das vezes na minha área de segurança só quando não dá mesmo. A algemação vai do jeito que der dentro do morro, depois arrumo.

E3)

Aplico na maioria das vezes as funções da equipe, só que não idêntica ao treinamento por causa do efetivo menor. Não me recordo da técnica de salvamento, mas na prática agente socorre e retorna. Eu desloco ponto a ponto, mas tem algumas guarnições que não. Minha arma fica na posição sul velada. Aplico totalmente a técnica de olhada rápida, fatiando os ângulos nas entradas táticas. Na abordagem procuro sempre trazer pra minha área de segurança.

E4)

Sou o motorista da equipe, fico mais na viatura, mas quando participo sou o último do grupo que faz a segurança. Conduzo minha arma sempre na posição sul e diminuo o máximo minha silueta para evitar ser alvo fácil, ainda mais que sou grande. A comunicação é verbal mesmo, raramente faço sinais, muito difícil. Sempre procuro localizar o abrigo pra depois fazer a ação. Adoto a tomada de ângulo sempre que tenho que entrar em alguma edificação. Normalmente fazemos a abordagem diretamente no suspeito, observando a supremacia de forças, mas invadindo a área de risco, por que senão o suspeito pode fugir. Na algemação procuro seguir a técnica correta e sempre mantenho as algemas limpas.

E5)

Agente adotada as técnicas treinadas, formando o grupo com as funções, eu fico na segurança, o sargento puxa o grupo. Procuro sempre deslocar ponto a ponto, com arma na posição sul, fazendo a varredura com tomada de ângulo. Gostei muito da observação feita lá pra gente não baixar a guarda quando fizer uma busca e encontrar uma arma ou droga, achei interessante esse lembrete. Agente procura ao máximo trazer o abordado pra nossa área de segurança, evitando invadir a área de risco, isso é primordial. Procuro observar a técnica da algemação e confiro todos os dias o mecanismo dela.

E6)

Principalmente nas incursões, mantemos a formação da equipe com o r1, r2 e seguranças. A arma fica na mão, só o r1 em pronta resposta ou quem tiver que fazer varredura de cima. No caso de militar ferido, devemos fazer a retirada tática, A comunicação por sinais nem sempre usamos, pois cada um já conhece o outro. Nas entradas táticas sempre usamos a tomada de ângulo e olhada rápida. Eu não faço abordagem em área de risco, trago o suspeito pra perto de mim, primando pela segurança. Na algemação dependendo do momento vai do jeito que der, mas depois verifico e corrijo se for necessário. Mantenho ela sempre limpa e inspecionada. Habitando mantê-la sempre do mesmo jeito no porta-algema, pra facilitar a algemação.

E7)

Adaptamos a formação da equipe de incursão por causa do efetivo, mas empregamos a técnica. Geralmente eu me desloco à frente do grupo com a submetralhadora e por conhecer melhor o morro. Aplicamos sempre o deslocamento ponto a ponto. Sempre observo as cobertas e abrigos durante o deslocamento. Treinamos a técnica de salvar militar ferido, mas nunca precisei empregar, graças a Deus. Nas dobras de esquina uso a olhada rápida e nas entradas táticas a tomada de ângulo. Na prática operacional a área de risco é desconsiderada, pois sempre abordamos dentro dela. A algemação ocorre geralmente de forma mecânica já, quando o suspeito coopera vai de acordo com a técnica, caso não, do jeito que der. Faço a inspeção rápida na algema que trabalho.

E8)

Emprego praticamente todas as técnicas que foram treinadas na estação, durante minha atividade operacional, exceto o uso do espelho, por que trabalho de dia e isto denunciaria nossa presença, a não ser em casos específicos. Avalio que o treinamento é muito bom e coerente com nossa realidade operacional além de necessário pra nossa segurança.

E9)

A progressão ponto a ponto nem sempre é utilizada o tempo todo, por causa do efetivo de 3 policiais, mas quando estamos em maior número, adotamos sim. Uso a comunicação por sinais sempre quando dá. Mas antes quando éramos uma guarnição que trabalhava mais tempo, adotávamos sempre os sinais, agora tem gente nova na equipe, estamos adaptando. Vi como salvar militar ferido, durante treinamento, mas graças a DEUS nunca precisei usar. Aplico o tempo todo a tomada de ângulo e fatiamento. Priorizo a abordagem na área de segurança sempre. Havendo possibilidade alamo de forma correta. No deslocamento sempre considero cobertas e abrigos.

E10)

Desloco na formação de equipe, mas somos só 3 policiais. Sigo ponto a ponto na maioria das vezes. Só a abordagem que nem sempre dá pra ser igual no treinamento, dependendo da ocasião, invado a área de risco. Faço tomada de ângulo e olhada rápida. Vi como salvar militar ferido no treinamento, mas nunca usei, graças a DEUS. Todo mundo diminui a silhueta anda devagar, observando cobertas e abrigos. Tento alamar o mais rápido possível pra nossa segurança e sair do local, corrigindo depois se for necessário.

E11)

Deslocamos em formação de equipe com as funções já definidas. Mantemos a disciplina de som, comunicando na maioria por gestos convencionados ou adaptados entre nós. O ponto a ponto uso em alguma situação de maior risco. Observo a correta condução da arma, variando a situação. Pelo que me recordo houve demonstração de militar ferido no treinamento. A mais usual que adoto em entradas táticas é tomada de ângulo. Enfim, a técnica treinada é aplicada e adaptada conforme as variáveis. Na maioria das vezes desconsidero área de risco na abordagem.

E12)

Deslocamos sempre ponto a ponto, porém em formação de três policiais. Sempre observo cobertas e abrigos, fazendo tomada de ângulo. Mantemos geralmente a comunicação de sinais. Fico fazendo a segurança à retaguarda com a arma em pronta resposta. Aplico a técnica de não invadir a área de risco, só em último caso que não. No calor da situação, algemo do jeito que der, só depois lá na Cia. Q conserto.

3. Quanto à estrutura física da Estação de Treinamento, como você considera este ambiente?**E1)**

Bem próximo da nossa realidade, podendo ser melhorado apenas o espaço um pouco maior entre os pontos de deslocamentos.

E2)

Estrutura boa que simula bem o ambiente de rua, a favelinha. Só alguns buracos lá que tem que passar, acho desnecessário.

E3)

Acho que simula bem as favelas, as vezes sendo até pior o grau de dificuldade dos obstáculos. Atende o objetivo dela e proporciona segurança no treinamento.

E4)

Melhorou bastante, ficou bem parecido com o aglomerado mesmo. Gostei muito.

E5)

Acho que consegue representar bem os ambientes reais, principalmente em dois níveis, achei bacana. O ambiente de baixa luminosidade também.

E6)

Considero boa, que atende ao objetivo. Acho que parece pouco com as favelas mesmo. Sugiro fazer uma incursão real durante o TPB.

E7)

Considero que este ambiente em parte atende o objetivo do treinamento, não sendo idêntico ao real mas não tão distante.

E8)

Acho o ambiente bem similar com nossa área de atuação, sendo as dimensões proporcionais ao real, porém com alguns excessos de detalhes (pontos quentes e de observações) que dificilmente teriam no morro.

E9)

Achei que cria situações semelhantes dos aglomerados, mas com proporções reduzidas. A deste ano tá melhor. Que tava bem dividida. Acho que poderia até dificultar um pouco mais a transposição de obstáculos.

E10)

Deixa a desejar, acho que tem muito beco junto e o espaço é pequeno. Deveria ter um treinamento num terreno com algumas casas. Que fosse mais próxima da realidade. Agente fica muito próximo um do outro, muito apertado. E é escuro demais. Ainda mais que eu trabalho só de dia.

E11)

Tem semelhança com nosso ambiente de aglomerado, mas acho as dimensões pequenas. Sugiro que a transposição de obstáculos seja feita junto com o deslocamento tático, o que ocorre na realidade.

E12)

Achei próximo da realidade, porém com excesso de portas e falta de janelas. Para o básico do treinamento atende.

4. Em termos de competências, o que lhe foi agregado após as aulas desenvolvidas na Estação de Treinamento?

5.

E1)

“Me cresceu bastante, até elogiei o cabo instrutor. Deveria ter mais aulas lá. Me senti satisfeito e aprendi mais.”

E2)

Me senti mais capacitado. Bom grau de satisfação e refleti que muitas técnicas que eram feitas na prática eram arriscadas. Me senti mais seguro pra atuar.

E3)

Houve mais aprendizado e me senti mais capacitado. Achei bom o que foi aplicado e cobrado lá, senti satisfeito.

E4)

Fiquei satisfeito, melhorei minha técnica dentro do aglomerado e me senti mais capacitado.

E5)

Achei super válido o treinamento, me sentindo mais atualizado e capacitado. O treinamento deu uma balançada pra gente refletir nas falhas e melhorar. Fiquei satisfeito.

E6)

Acrescentou no aperfeiçoamento de técnica, percebendo melhor os erros e modificando. Senti satisfeito e mais atualizado.

E7)

Houve um ganho na troca de experiências entre as equipes que lá passaram o que contribuiu para uma melhor capacitação e atualização.

E8)

Achei o treinamento muito importante e me senti totalmente satisfeito ao final, pois considerei as técnicas muito válidas para nós. Mais atualizado e capacitado, dando mais confiança na atividade.

E9)

Senti que foi dado uma lapidada melhor, e que foi bem proveitoso. E se possível fosse passado lá a guarnição que trabalha junto. Me senti atualizado e fiquei mais atento com relação a questão de segurança. Acho que a carga-horária poderia ser maior e que este treinamento poderia ser mais freqüente devido a área que eu trabalho.

E10)

Treinamento pra mim é sempre um ganho. Achei que fiquei mais atualizado e que tive troca de experiências. Foi satisfatório no geral.

E11)

Houve ganho na troca de experiências, embora tenha que melhorar em relação aos aspectos mencionados. Me senti mais atualizado

E12)

Quanto mais treinamento melhor é. Mas tinha situações colocadas lá que não existe no nosso dia-a-dia, e acho melhor corrigir os erros na hora exata e não no final. Não me senti atualizado, pois o grupo de incursão tava muito mal organizado. Fiquei insatisfeito.