

# Capacitação profissional na polícia militar do estado de São Paulo

*Professional training in the São Paulo state military police*

José Roberto Rosas Júnior<sup>1</sup>  
Celi Langhi<sup>2</sup>  
Helena Gemignani Peterossi<sup>3</sup>

**Resumo:** A Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), por meio do Sistema de Ensino Policial-Militar (SEPM), é responsável pela capacitação de todos os profissionais que atuam sob sua responsabilidade, ou seja, mais de noventa mil profissionais que atuam em 545 unidades, distribuídas em todo o Estado. Esse artigo tem por objetivo descrever, por meio de pesquisa bibliográfica, como ocorre o processo de educação continuada no contexto desse sistema educacional. Foi identificado embora haja várias ações visando a educação continuada dos profissionais, há a ausência de uma matriz que explicita as competências demandadas pelos vários quadros profissionais as quais poderiam contribuir, de forma mais efetiva, para que houvesse maior eficiência da gestão do conhecimento na Instituição.

**Palavras-chave:** Polícia Militar do Estado de São Paulo. Sistemas Produtivos. Educação Corporativa. Gestão de Competências.

**Abstract:** The São Paulo State Military Police (PMESP), through the Military Police Educational System (SEPM), is responsible for training all the professionals who work under its responsibility, that is, more than ninety thousand professionals who work in 545 units distributed throughout the State. Based on literature review, this article aims to describe the process of continuing education in the context of this educational system. It was identified that, although there are several actions aimed at the professionals' continuing education, there is no matrix that expressly shows the competencies demanded by the various professionals that could more effectively contribute to a greater efficiency of the Institution's knowledge management.

**Keywords:** São Paulo State Military Police in Brazil. Productive systems. Corporate Education. Management skills.

---

<sup>1</sup> Mestrado e Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública pelo Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores - Coronel PM Nelson Freira Terra. Mestre no Programa de Gestão em Tecnologia e Sistemas Produtivos pelo Centro Paula Souza. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8067601296662227>. Email: [rosas@policiamilitar.sp.gov.br](mailto:rosas@policiamilitar.sp.gov.br)

<sup>2</sup> Doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano pela Universidade de São Paulo; Mestrado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano pela Universidade de São Paulo; Mestrado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Professora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos e do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional na Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7102231185159382>. E-mail: [celi@infolearning.com.br](mailto:celi@infolearning.com.br)

<sup>3</sup> Doutorado em Metodologia do Ensino pela Universidade Estadual de Campinas. Professora titular do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (Faculdade de Tecnologia de São Paulo) onde Coordena a Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa e o Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento de Sistemas Produtivos. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2082414764823795>. E-mail: [hgemig@bol.com.br](mailto:hgemig@bol.com.br)

## Introdução

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

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

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

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

As funções da administração de uma organização sofreram várias alterações e, de acordo com Oliveira (2012), aquelas que devem ser levadas em consideração são: planejamento, organização, direção, avaliação e gestão de pessoas. Para este autor, as organizações desenvolvem essas funções sob a forma de *marketing*, produção, desenvolvimento de pessoas, finanças, processos e tecnologia.

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

Esses impactos também estão presentes na PMESP, caracterizada como uma instituição pública alicerçada sobre os princípios doutrinários da polícia comunitária, direitos humanos e gestão pela qualidade, e que tem por missão constitucional a gestão da segurança pública, por meio da preservação da ordem e da incolumidade das

peças e do patrimônio. Por desenvolver atividades essenciais de proteção à dignidade humana e ao Estado democrático de direito, o policial militar deve agir estritamente dentro dos parâmetros legais, consciente de ser um profissional a serviço da sociedade e, como tal, deve atuar sempre de forma imparcial, abstendo-se de qualquer preconceito ou discriminação.

Nesse cenário, a PMESP encontra-se num estágio evolutivo de consolidação na gestão do conhecimento e inovação, por considerar que a capacitação dos seus profissionais é o maior investimento para assegurar que a ação policial seja eficaz, eficiente e efetiva. Isso também pode ser observado na legislação vigente, quando se verifica que o sistema de ensino da Polícia Militar do Estado de São Paulo promove a transmissão de conhecimentos científicos, tecnológicos, humanísticos e gerais, indispensáveis à educação e à capacitação, visando à formação, ao aperfeiçoamento, à habilitação, à especialização e ao treinamento do policial militar, com o objetivo de torná-lo apto a atuar como operador do sistema de segurança pública.

## Capacitação profissional nas organizações

Nas últimas décadas, as organizações mais competitivas aprenderam a identificar e explorar os ambientes, interno e externo, que as cercam, aproveitando suas forças e oportunidades e eliminando ou controlando suas fraquezas e ameaças contra seu sucesso. Percebeu-se que esta evolução somente foi possível mediante a constante atualização e a aprendizagem de temas como gestão por processos, tecnologia virtual, entre outros (CHIAVENATO, 2004, p. 19). Essas profundas mudanças estruturais evidenciaram a importância das organizações aprenderem como desenvolver a gestão do conhecimento, tornando-se fator crucial e diferenciador para o respectivo sucesso. Isso acontece em todas as áreas. Além disso, o conhecimento acadêmico deixou de ser suficiente para lidar com as demandas do trabalho, uma vez que as pessoas lidam com problemas complexos e, para solucioná-los, é necessário recorrer a diferentes tipos de conhecimento e experiências, ser capaz de reuni-los e aplicá-los. Esse tipo de competência é pouco ensinado e avaliado nas escolas. Os profissionais aprendem mais na prática e, geralmente, não conseguem explicar como e onde aprenderam (ERAUT, 2012, p. 41). Nesse mesmo contexto, Davenport e Prusak (2003, p. 6) indicaram que “o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Assim, observa-se que o simples armazenamento de informações na mente humana não significa, por si só, gestão ou aquisição do conhecimento.

## A Revolução Industrial e o pós-grande guerra

No século XVIII, o mundo foi marcado por grandes modificações nos processos produtivos, o que culminou com a Revolução Industrial. O sistema em que as pessoas, artesãos e agricultores eram responsáveis pela produção não mais se sustentou e surgiram pequenas oficinas (manufaturas), cujo proprietário era também o senhor das matérias-primas, das máquinas e dos demais recursos logísticos e financeiros. Os donos dessas manufaturas concluíram que era mais lucrativo e seguro reunir máquinas e trabalhadores num único local, surgindo então as fábricas (BARCELOS, 1997, p. 10).

A análise científica do trabalho desenvolvida por Taylor (JOB, 2003, p. 237) apresentou um novo método para se realizar as atividades industriais, de maneira que a seleção do trabalhador para realizá-las não exigisse especialização e, por consequência, a solução se resumia num recurso humano desqualificado, sinônimo de salários baixos, menores despesas e maiores lucros. Taylor dividiu o trabalho em tarefas simples e previamente descritas, por meio de um sistema que envolvia princípios que estudavam os tempos e os movimentos que eram necessários para a realização de cada gesto, para cada tarefa.

Já o pós-segunda guerra mundial, segundo Silveira (2007, p. 35), proporcionou às organizações um forte desenvolvimento tecnológico, destacando-se o avião a jato, a televisão, até chegar aos microcomputadores. Como as organizações estavam acostumadas à estabilidade, as mudanças ambientais trouxeram muitos desafios às pessoas. As empresas se tornaram transnacionais, novos paradigmas foram criados, como conceitos de qualidade total, de produtividade e de concorrência e, por decorrência, novos modelos de gestão surgiram. Também foram desenvolvidas novas teorias; *e.g.*, Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência. Após 1990, com a Era da Informação, surge o conceito de Tecnologia da Informação (TI), ou seja, quem detinha a informação tornou-se o senhor do poder e a tecnologia passou a ser uma necessidade.

Conforme previsto por Peter Drucker em 1959, atualmente, se vivencia a “Era do Conhecimento”, induzido pela globalização econômica e pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação e de gestão, enfrentando rupturas nos seus paradigmas, chegando a marcar a virada do último milênio como uma época de revolução das interações sociais e produtivas (MEISTER, 1999, p. 46).

Nesse contexto, como afirmou Gilbert Prost (2002, p.11): “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”. Antes disso, o aforismo *scientia potentia est* (o conhecimento em si mesmo é poder) foi consagrado por Francis Bacon (1597, p. 71), e é a razão dos atuais serviços de inteligência nas organizações policiais e militares mais eficientes a cada dia, pela colaboração dos instrumentos e processos de Tecnologia da Informação (TI).

## A era do conhecimento e o Brasil

Segundo Amadeu (s/d), nas últimas décadas, infelizmente, no Brasil, os governos não contribuíram para que as políticas com a educação, principalmente as voltadas para o ensino fundamental e médio, acompanhassem as necessidades das organizações e suas gestões estratégicas. A baixa qualidade do ensino já apresentou reflexos nas organizações brasileiras que estão sentindo dificuldades para o preenchimento das vagas que exigem mão de obra qualificada. Muitos empresários não programaram seus projetos pela carência de talentos para atuarem em seus empreendimentos. Vive-se numa época em que o conhecimento é cada vez mais considerado ferramenta indispensável para ocupação de vagas de emprego. Até mesmo cargos operacionais exigem o desenvolvimento de habilidades que permitam manusear novas tecnologias que estão o tempo todo se modificando.

Dessa forma, para o desenvolvimento desse novo perfil, as organizações estão implantando seus próprios sistemas educacionais que privilegiam não apenas conhecimento técnico e instrumental, mas também o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. Elas buscam prover oportunidades de aprendizagem, ativa e contínua, para a qual geralmente se atribui o nome de educação corporativa (EBOLI, 1999, p. 223).

## A Educação Corporativa

A educação corporativa tem por finalidade o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender as estratégias empresariais de uma organização, como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (MEISTER, 1999, p. 43). Nesse cenário, há meio século, os Estados Unidos da América partiram para a solução empresarial que apresentou o conceito de universidades corporativas.

O termo Universidade Corporativa (UC) se originou após iniciativa de Jack Welch, da empresa *General Electric*, em 1955, ao criar o *Crotonville Management Development Institute* como complemento estratégico e de treinamento dos seus funcionários. Desde então, as Organizações começaram a perceber que não podiam mais depender das instituições de ensino superior para qualificar seus colaboradores, partindo para a criação de suas próprias ‘universidades’, com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas educacionais às metas e aos resultados estratégicos reais da empresa.

Segundo Meister (1999, p. 45), a UC apresentou novos padrões ao processo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, entre os quais a não existência das salas

de aulas físicas distribuídas em prédios, mas de sítios virtuais por onde as informações são transmitidas em qualquer lugar e em qualquer hora; as pessoas aprendem fazendo e não somente ouvindo; o processo é contínuo e não mais estático em um único evento etc.

## A Universidade Corporativa (UC) no Brasil como sistema educacional

O conceito de modelo UC, no Brasil, começou no início da década de 1990, e vem crescendo muito nos últimos anos. A partir de 2000, verificou-se um expressivo aumento das experiências de UC no país. Hoje, por exemplo, são mais de 100 organizações brasileiras ou multinacionais, nas esferas pública e privada, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa (MENEZES, 2012, p. 2).

As visibilidades desses programas de educação corporativa trouxeram às organizações, com escopo social e humanista, mais competitividade, haja vista que o mundo moderno valoriza essas atitudes e esses programas favorecem o novo estilo de sobrevivência e sucesso organizacional.

Igualmente, o tema ganhou relevância e o governo federal criou, por meio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o portal de educação corporativa ([www.educor.desenvolvimento.gov.br](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br)), que fornece informações gerais sobre educação corporativa, eventos, empresas, treinamentos, entre outras.

## A educação continuada na PMESP

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

Com a edição desse programa, a PMESP aproveitou a oportunidade, reavaliou sua estrutura e implantou, em 1996, por meio da Diretriz nº PM6-001/96, o Programa de Qualidade Total, trazendo inovações de atuação administrativa e operacional e compondo suas metas estratégicas. Desde então, afloraram outras diversas normas, entre as quais destacam-se:

- Diretriz nº PM3-003/02/97, que estabeleceu as normas para o Sistema Operacional de Policiamento PM (NORSOP), atualizada pela Diretriz nº PM3-001/02/05, definindo as atividades dos órgãos de execução (responsáveis pelas diversas modalidades de policiamento), inserindo-os em um sistema operacional único, contemplando, ainda, os Programas de Policiamento: Ronda Escolar; Integrado; Força Tática; Comunitário; Rádio

Patrulha – Atendimento 190; Rondas Ostensivas com apoio de Motocicletas (ROCAM) e Trânsito.

- Diretriz nº PM6-001/30/01, que estabeleceu as normas para o funcionamento do Sistema Administrativo Integrado (SIADIN/PM), que, dentre vários objetivos, promoveu a integração dos sistemas de pessoal, de ensino e cultura, de saúde, de justiça e disciplina, de logística e patrimônio, de finanças e operacionais da PMESP, buscando a padronização dos processos administrativos.

Ainda no Estado de São Paulo, o Decreto nº 53.963, de 21 de janeiro de 2009, instituiu, no âmbito da Administração Pública Estadual, a política de gestão do conhecimento e inovação e determinou aos órgãos e entidades da Administração Pública do Estado a elaboração e a implementação de programas para as ações de gestão do conhecimento e inovação nos respectivos âmbitos de atuação. Isso salientou a importância da pesquisa sobre as variáveis existentes nos processos de ensino-aprendizagem-desenvolvimento da PMESP, tendo em vista a necessidade do policial militar se inserir numa perspectiva de atualização contínua de competências.

Nesse sentido, Silva (2006, p. 56) destacou a necessidade de se capacitar o policial militar de forma contínua e, dada a exigência desse profissional não se afastar de suas atividades operacionais e administrativas, observou-se que as soluções propostas pelas tecnologias (comunicação e informação), móveis e sem fio, possivelmente serão as mais representativas para a capacitação dos policiais militares.

Atualmente, a PMESP tem um efetivo total de 93.068 policiais militares, 545 unidades em operação, 2.245 instalações físicas, frota de 13.998 viaturas, 23 helicópteros, 5 aviões, 85 embarcações, 450 cavalos, 400 cães e o atendimento de 102 milhões de intervenções por ano (entre as quais: 120.000 flagrantes delitos, 40 toneladas de drogas apreendidas e 15.000 infratores da lei capturados) e orçamento de R\$ 13,6 bilhões para o exercício de 2015 (estatísticas internas da Instituição).

Segundo o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA, 2013), essa força policial do negócio de segurança pública atua numa potência chamada Estado de São Paulo, com 248.222,801 Km<sup>2</sup> (3% da superfície nacional), com 15 mesorregiões, 63 microrregiões, 645 cidades, 44 milhões de habitantes (22% da população brasileira e densidade demográfica de 166,23 habitantes/km<sup>2</sup>), 3 milhões de imigrantes (70 nacionalidades), 25,5 milhões de veículos (30% da frota nacional), Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 450 bilhões (31% do PIB nacional e 36<sup>a</sup> economia mundial), índice de desenvolvimento humano (IDH-M) de 0,783, orçamento de R\$ 204,6 bilhões (previsão orçamentária para 2015), 160 instituições prisionais, mais de 200 mil presos (35% do total nacional, 92% presos pela PMESP, 360 presos para cada 100.000 habitantes), taxa de homicídios de 10 para cada 100.000 habitantes (entre 2000 e 2010,

houve uma redução de 70,3% dos homicídios, evitando-se a perda de 60.000 vidas) (BRASIL, 2013).

Esses números induzem a considerar o paradoxo que, para alcançar os objetivos operacionais determinados pela Instituição, faz-se necessária a constante racionalização dos recursos humanos existentes, de forma a retirar minimamente o policial militar do policiamento ostensivo e preventivo. Nesse sentido, não se pode desconsiderar que, para dar atendimento adequado ao cidadão e à sociedade, o policial militar necessita constante aprimoramento técnico-profissional, sob pena de, não o fazendo, tornar-se desatualizado e despreparado, comprometendo a excelência da qualidade na prestação de serviços. Assim, a atividade de segurança pública requer que o policial militar diversifique sua aprendizagem, aprofunde seu conhecimento, amplie seu horizonte cultural e procure, criteriosamente, abster-se de cimentar paradigmas. Tais objetivos serão alcançados, principalmente por meio de um adequado processo educativo, diligente, contínuo, de revitalização e superação pessoal e profissional, buscando qualificação, postura ética, exercício da cidadania, conscientização, reafirmação ou reformulação de valores, construindo relações integradoras entre os envolvidos para o exercício das missões legais de maneira crítica e produtiva.

Para tanto, a PMESP encontra-se numa prática evolutiva, avançada e consolidada na gestão do conhecimento e inovação por considerar que “a evolução e a inteligência aplicada à polícia ostensiva é o maior investimento para assegurar que a ação policial seja eficaz, eficiente e efetiva” (GESPOL, 2010, p. 14). Ainda, conforme o sistema de gestão da PMESP, a gestão do conhecimento envolve quatro dimensões relevantes e complementares: Formação, Qualificação, Treinamento e Desenvolvimento.

No que se relaciona aos parâmetros profissionais, a matriz divide o ensino em três dimensões prioritárias: técnico-policial, institucional e, ética e moral (GESPOL, 2010, p. 18). Assim, o Sistema de Ensino Continuo da PMESP abrange a educação superior nas suas diversas modalidades e a educação profissional, de acordo com as áreas de concentração dos estudos e das funções atribuídas aos policiais militares.

Por Sistema de Ensino Policial-Militar (SEPM) se entende a transmissão de conhecimentos, técnicas, informações, esclarecimentos úteis ou indispensáveis à educação, visando à formação, ao aperfeiçoamento, à habilitação, à especialização, ao treinamento e à adaptação do policial militar. Trata-se de um processo contínuo e progressivo, constantemente atualizado e aprimorado, propiciando educação sistemática por intermédio de fases de estudo e da prática de exigências sempre crescentes, desde a iniciação, até os padrões mais apurados de cultura profissional geral e social.



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

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

O sistema de educação continuada abrange ainda a educação superior nas suas diversas modalidades e a educação profissional, de acordo com as áreas de concentração dos estudos e das funções atribuídas aos policiais militares. Isso inclui, também, as funções de bombeiro, mantendo as modalidades de cursos e programas de educação superior com equivalência àqueles definidos no artigo 44 da LDB, com regulamentação dada pela Lei Complementar nº 1.036<sup>ii</sup>, de 11 de janeiro de 2008, que institui o Sistema de Ensino na PMESP e pelo Decreto Estadual nº 54.911, de 14 de outubro de 2009, na seguinte conformidade:

- Curso sequencial de formação específica - destinado a qualificar tecnicamente a Praça da Polícia Militar, atribuindo-lhe graduação inicial à especialidade superior de Técnico de Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública.
- Curso sequencial de complementação de estudos - destinado a qualificar profissionalmente o policial militar, atribuindo-lhe a especialidade superior de Tecnólogo de Polícia Ostensiva e de Preservação da Ordem Pública.
- Curso sequencial de complementação de estudos - destinado a habilitar profissionalmente as Praças para o ingresso no Quadro Auxiliar de Oficiais de Polícia Militar atribuindo-lhe a especialidade superior de Tecnólogo de Administração Policial-Militar.
- Curso de graduação - destinado a formar, com solidez teórica e prática, o profissional ocupante do Posto Inicial de Oficial, atribuindo-lhe o grau universitário de Bacharel em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

Ainda complementam o sistema de educação continuada da PMESP, os cursos de pós-graduação, com os seguintes componentes: curso de especialização *lato sensu*, e programas de mestrado e doutorado na área de Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (GESPOL, 2010, p. 48).

Por ocasião da Lei Complementar nº 1.036/08, todos os cursos de formação da PMESP passaram a ter equivalência ao ensino superior e, principalmente, justificou-se legalmente a habilitação dos cursos de pós-graduação desenvolvidos na Instituição.

O vigente SEPM, conforme Decreto Estadual nº 54.911/09, é composto pelo Comando-Geral, pela Diretoria de Ensino e Cultura, como órgão de direção setorial de ensino - ODSE e pelos órgãos de apoio de ensino superior - OAES.

Em 2010, o Comandante-Geral da PMESP, nos termos do artigo 5º do Decreto Estadual nº 54.911/09, publicou, no Boletim Geral PM nº 074/10, a Diretriz Geral de Ensino (D-5-PM) que consiste no conjunto de ações planejadas para atingir as finalidades do SEPM, observando-se o planejamento estratégico organizacional em vigor. E, em 2012, no Boletim Geral PM nº 039/12, foram publicadas as Instruções do Sistema Integrado de Treinamento Policial-Militar (I-22-PM), parte integrante da educação profissional, cuja finalidade é estabelecer os princípios e as normas para o treinamento policial- militar na PMESP, por meio do Programa de Atualização Profissional (ProAP).

Na sequência, o Decreto Estadual nº 60.175, de 25 de fevereiro de 2014, trouxe importante competência à Diretoria de Ensino e Cultura, competindo-lhe a implementação das políticas do Comando-Geral, referentes ao sistema administrativo de ensino da Polícia Militar, bem como a administração da educação policial-militar e o planejamento, organização, coordenação, fiscalização e controle das atividades de formação, graduação, pós-graduação, aperfeiçoamento, habilitação e desenvolvimento pessoal do policial-militar.

Conforme as I-22-PM, o treinamento policial-militar é a modalidade de ensino que se desenvolve em torno de saberes, práticas, atitudes e valores, com a finalidade de manter o policial militar apto a desempenhar suas atividades habituais; além do bom preparo físico, capacitação de novas técnicas ou a atualização de conhecimentos e habilidades, tem por finalidade sedimentar a política de ensino Institucional por meio de atividades previamente planejadas, que visam ao preparo e à capacitação do policial militar para execução de suas atividades, além do uso adequado dos equipamentos disponibilizados.

O ProAP estabelece as tarefas mínimas a serem cumpridas pelo policial militar no transcorrer de cada ano, com o objetivo de mantê-lo atualizado para o desempenho de cargos e funções, desenvolvidas com a especialização profissional e planejadas de modo a contemplar as matérias de maior interesse Institucional, cuja apresentação, conforme estabelecido na D-5-PM (Diretriz Geral de Ensino - DGE), é organizada por meio do calendário anual de treinamento. São formas de treinamento do ProAP, que podem ser realizadas, isolada ou conjuntamente, pelos processos, presencial ou a distância, e que seguem planejamentos próprios:

- O Estágio de Atualização Profissional (EAP) e o Treinamento dos Procedimentos Operacionais Padrão (TPOP) constituem-se atividades de ensino que, por meio da revitalização de conhecimentos e técnicas, aperfeiçoamento de habilidades, correção de atitudes, reavaliação de valores morais, sociais e comportamentais destinam-se à requalificação profissional do policial militar para o exercício de suas atividades habituais. Porém, a frequência anual no EAP é facultada aos oficiais superiores e intermediários que concluíram com aproveitamento o Programa de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

- O Treinamento de Tiro Defensivo na Preservação da Vida - Método Giraldi® é uma forma de condicionar o policial militar na utilização de armas usualmente empregadas em serviço, por meio de exercícios práticos de tiro de defesa, além de propiciar-lhe condições efetivas de utilização do armamento com segurança e eficiência, dentro de critérios técnicos e legais.

- As Instruções Continuadas do Comando (ICC), Preleções ou Treinamento Durante o Serviço (TDS) são destinados aos efetivos dos Órgãos de Execução e Especiais de Execução (Unidades Operacionais que realizam as diversas modalidades de policiamento), têm por finalidade criar condições práticas para que o serviço policial-militar seja realizado de forma adequada, atendendo às necessidades de segurança das pessoas e comunidades no Estado de São Paulo, minimizando a incidência de erros. As Instruções Continuadas do Comando (ICC) são formas regulares e continuadas de instrução para todo o efetivo policial-militar e visam difundir os assuntos relacionados aos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e outros de interesse estratégico institucional, assim como estimular o pensamento reflexivo e a adesão consciente às normas em vigor.

- O Treinamento Durante o Serviço (TDS) é a forma de treinamento realizada exclusivamente durante o turno de serviço, por meio de simulação de ocorrências policiais, visando difundir os assuntos relacionados aos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e outros de interesse estratégico do comando-geral, sendo destinado ao efetivo operacional.

- O programa Vídeo Treinamento (VT) é uma modalidade de treinamento policial-militar que visa proporcionar ao militar do Estado as condições mínimas de adquirir conhecimentos e informações técnico-profissionais e administrativas, além de estabelecer um canal direto de comunicação do efetivo com os escalões hierarquicamente superiores, além de consolidar aspectos doutrinários voltados para a interiorização de valores morais, cívicos e sociais que busquem aprimorar as atividades de polícia ostensiva, no atendimento à comunidade.

- A Preleção é o treinamento, diário e obrigatório, realizado ao efetivo das Organizações Policiais-Militares (OPM) dos Órgãos Executivos de Treinamento, que objetiva a transmissão de normas e informações referentes à execução do serviço e às peculiaridades de interesse geral sobre a rotina operacional ou administrativa.

- E outros, *e.g.*, Seminários, Estágios Supervisionados, Encontros Técnicos Científicos, Congressos, Palestras, Visitas de Estudos, etc.

Nesse rumo, ao se estudar o Calendário de Cursos e Estágios (Boletim Geral PM nº 015/14), publicado anualmente pela Diretoria de Ensino e Cultura (DEC), órgão de direção setorial responsável pela adoção da política institucional de formação e capacitação profissional da força policial-militar do Estado de São Paulo, observou-se que, em sua totalidade, para o exercício de 2015, houve previsão para a realização de 292 cursos ou estágios de especialização profissional (CEP/ EEP), oferecendo 11.146 vagas destinadas a oficiais e praças nas mais diversas áreas de conhecimento. sendo que o único curso destinado exclusivamente, porém não obrigatório, aos oficiais superiores é o Curso Superior de Polícia (CSP) ou Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

Assim, o Comando-Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo apresentou, como visão de futuro institucional, a prospecção de tornar a PMESP referência nacional e internacional na prestação de serviços de segurança pública.

Evidentemente, para essa previsão se concretizar, não basta somente otimizarem-se os recursos tecnológicos, os recursos bélicos, os demais recursos logísticos; nesse processo, as pessoas e suas competências encontram-se valorizadas, haja vista que a riqueza e a segurança das organizações e das nações dependem do conhecimento e das habilidades de seus efetivos militares e policiais-militares. Os policiais militares, colaboradores do projeto institucional, precisam sentir que seus esforços e talentos são reconhecidos pelo comando, caso contrário, a descrença se instalará.

## Considerações Finais

Hoje, têm-se ao dispor tecnologias de comunicação e informação cada vez mais revolucionárias. Nesse sentido, a Polícia Militar do Estado de São Paulo deve lançar mão dessas tecnologias para garantir a educação, o treinamento e o desenvolvimento do seu potencial humano, em seu cenário particularmente complexo e desafiador, em virtude de seu contingente e extensão territorial onde atua.

O itinerário de formação e os programas de atualização profissional e de educação continuada dos policiais apresentam dificuldades em relação a conteúdos e

práticas a serem desenvolvidas porque, embora haja diretrizes internas próprias, não há consenso sobre quais são as reais necessidades de capacitação frente às demandas atuais da sociedade civil.

Este estudo identificou que há a ausência de uma matriz que explicita as competências e habilidades necessárias para que se ocupe cada um dos cargos oferecidos na estrutura da organização. Tal fato tende a dificultar o desenvolvimento de propostas de educação continuada, bem como a gestão do conhecimento na Instituição.

Em decorrência da ausência dessa matriz de competências, depreende-se a dificuldade para o planejamento, a organização e a gestão das várias ações educacionais para que atendam, com eficiência, aos interesses institucionais e às demandas por conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas aos policiais militares. Dessa forma, poder-se-ia evitar a oferta de cursos obsoletos e de gastos desnecessários, além de consumo das horas de trabalho do profissional que deverá submeter-se aos programas de educação continuada decorrentes.

Assim, sugere-se que a organização dos cursos e estágios, oferecidos anualmente pela Diretoria de Ensino e Cultura (DEC), esteja relacionada às exigências dos cargos a serem ocupados; mas, para isso, é necessário conhecer previamente quais são essas necessidades.

Inferre-se que a educação continuada da PMESP, por se enquadrar num regime jurídico específico, não adere às diversas formas que as organizações não militares vêm adotando nos últimos tempos para formar seus profissionais e, dessa forma, serem cada vez mais eficientes na prestação de seus serviços. Contudo, cabe à PMESP modernizar-se constantemente e, sem prejuízo da lei, buscar as melhores técnicas e os melhores processos para a formação de seu efetivo.

## Referências

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

AMADEU, Edward. Artigo: **Falta de mão de obra qualificada**. [n.d.]. Disponível em: <<http://www.direcionar.com.br/index.php/falta-mao-de-obra/>>, acesso em 03 de abr., 2014.

BACON, Francis. 1597. **Meditations Sacrae and Human Philosophy**. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em 03 de abr., 2014.

BARCELOS, Mary A. das N. Dissertação: **A Análise Ergonômica do Trabalho como Ferramenta para a Elaboração e Desenvolvimento de Programas de Treinamento**” Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77106>> Acesso em 03 de abr., 2014.

BRASIL, Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA). **Índice de Desenvolvimento Humano Brasileiro (2013)**. Brasília. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/idhm-brasileiro-atlas-2013.pdf>> Acesso em 17 de dezembro de 2014.

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

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 14ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

DRUCKER, P., **The Landmarks of Tomorrow** [s.l.: s. n.], 1959.

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

ERAUT, Michael. Título: **Riqueza Invisível**. Entrevista concedida à revista VOCÊ S/A. Ed. 166, abr. 2012.

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

JOB, Fernando P. Pereira. Dissertação: **Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações**. São Paulo: EAESP/FGV, pág. 237p. 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2535/71441.PDF?sequence=2>>, acesso em 03 de abr., 2014.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo. Editora Makron Books, 1999.

MENEZES, Simone G. **Universidade Corporativa: Uma Educação Estratégica**. 2012. Disponível em: <[http://abt-br.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=309](http://abt-br.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=309)>, acesso em 03 de abr., 2014.

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

PROST, Gilbert. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. São Paulo: Bookman, 2002.

SÃO PAULO. **Boletim Geral PM nº 39**, de 28 de fev., 2012.

SÃO PAULO. **Decreto nº 40.536**, de 12 de dez. Institui o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, 1995.

SÃO PAULO. **Decreto nº 53.963**, de 21 de jan. Institui, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e dá providências correlatas. 2009. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto%20n.53.963,%20de%2021.01.2009.htm>>, acesso em 03 de abr., 2014.

SÃO PAULO. **Decreto nº 54.911**, de 14 de out., que regulamenta a Lei Complementar nº 1.036/08. 2009.

SÃO PAULO. PMESP. **I-22-PM**. Publicado no Boletim Geral PM nº 39, de 28 de fev., 2012.

SÃO PAULO. PMESP. **Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo – GESPOL**, 2ª edição, Imprensa Oficial do Estado (IMESP), dez., 2010.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Boletim Geral PM nº 74**, de 15 de abr., 2010.

SILVA, Airton A. da, major PM. **Criação do Centro de Ensino a Distância na Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Tese apresentada no Curso de Superior de Polícia CSP-I (Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública). 2006.

SILVEIRA, André Stein da. **A Educação Corporativa e suas contribuições para o desenvolvimento humano**. Tese. Disponível em <[www.bvseps.icict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/get.php?id=1763](http://www.bvseps.icict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/get.php?id=1763)>, acesso em 03 de abr., 2014.

---

#### Notas

<sup>i</sup> Há tem muitas polêmicas conceituais quanto à validade deste tipo de instituição, pois o Ministério da Educação e Cultura (MEC) não reconhece essas instituições como universidades.

<sup>ii</sup> A Lei Complementar nº 1.036/08 é denominada “Lei de Ensino” da PMESP.

*Recebido em: nov.2020*

*Aceito em: dez.2020*