

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA
EM SISTEMAS PRODUTIVOS

JOSÉ ROBERTO ROSAS JÚNIOR

AS DEMANDAS SOCIAIS E A EDUCAÇÃO CONTINUADA
DO
COMANDANTE DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO.

São Paulo

Abril/2016

JOSÉ ROBERTO ROSAS JÚNIOR

AS DEMANDAS SOCIAIS E A EDUCAÇÃO CONTINUADA
DO
COMANDANTE DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO.

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, coordenado pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Helena Gemignani Peterossi e co-orientação da Prof^a Dr^a Celi Langhi.

São Paulo

Abril/2016

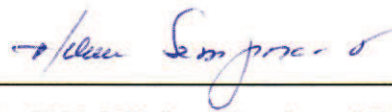
R789d Rosas Júnior, José Roberto
As demandas sociais e a educação continuada do comandante de polícia militar do estado de São Paulo. / José Roberto Rosas Júnior. – São Paulo : CEETEPS, 2016.
180 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Helena Gemignani Peterossi
Coorientadora: Profa. Dra. Celi Langhi
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2016.

1. Polícia Militar do Estado de São Paulo. 2. Ciências policiais de segurança e ordem pública. 3. Sistema de ensino policial-militar. 4. Sistemas produtivos. 5. Gestão de pessoas. I. Peterossi, Helena Gemignani. II. Langhi, Celi. III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. IV. Título.

JOSÉ ROBERTO ROSAS JÚNIOR

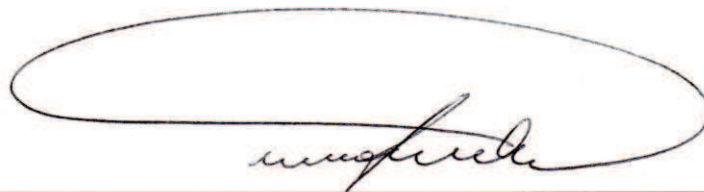
AS DEMANDAS SOCIAIS E A EDUCAÇÃO CONTINUADA
DO
COMANDANTE DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO.



Prof.^ª. Dr.^ª. Helena Gemignani Peterossi



Prof.^ª. Dr.^ª. Eliane Antonio Simões



Prof. Dr. Vander Ferreira de Andrade

São Paulo, 18 de abril de 2016

Ao Senhor Deus, grande arquiteto do universo, pela saúde, sorte e iluminação necessárias para a realização desta obra.

À minha esposa Soraia e minha filha Maria Carolina pela compreensão e paciência na falta dos momentos de convívio durante a elaboração deste trabalho e aos meus pais, pelo amor, pela dedicação e pelos incentivos nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Às Professoras Doutoras Helena Gemignani Peterossi e Celi Langhi pela inexaurível paciência e pelas sábias orientações nos muitos momentos de dúvidas.

Aos Professores Doutores do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, pela dedicação e experiência transmitidas ao longo de todo o curso.

Ao Professor Doutor Carlos Giordano e ao Professor Mestre Sérgio Eugênio Menino, pelo apoio e reforço às orientações necessárias para a conclusão desta obra.

Ao coronel PM Luiz Eduardo Pesce de Arruda e ao coronel PM Airton Edno Ribeiro pelo inexorável apoio e informações que fortaleceram as pesquisas do autor.

Ao Professor Doutor Vander Ferreira de Andrade e Professora Doutora Eliane Antonio Simões pela deferência em comporem a banca examinadora.

Ao meu amigo fidalgal, Arlindo Soares de Albergaria Henriques da Silva Junior, em grande parte, mentor do presente projeto.

Aos oficiais que participaram da pesquisa, colaborando com suas experiências e sugestões para o objetivo destes estudos.

“Se vi mais longe foi por estar sobre os ombros de gigantes”.
Isaac Newton

Resumo

“As demandas sociais e a educação continuada do comandante de Polícia Militar do Estado de São Paulo” trata de estudo sobre o estabelecimento do sistema responsável pela atualização das competências essenciais que devem adquirir os ocupantes do nível estratégico da Instituição. Tem como finalidade identificar se há a necessidade da implementação de programas de educação continuada para oficiais de alta patente da PMESP, a partir da própria percepção de coronéis e tenentes-coronéis sobre a competência efetiva e a competência esperada. A metodologia aplicada se baseou em pesquisa exploratória e bibliográfica, buscando-se analisar quais as principais mudanças que ocorrem na sociedade civil, o desenvolvimento profissional nas organizações modernas e, principalmente, o sistema de ensino policial-militar, a partir da formação do comandante de polícia, os decorrentes processos de atualização profissional e o relacionamento entre as suas partes. Nesse contexto, a pesquisa de campo desenvolveu-se por meio de questionário para os coronéis e os tenentes-coronéis, identificando-se suas percepções com relação à própria formação profissional e as necessidades de atualização por competências que poderiam auxiliá-los a atuar de forma mais assertiva; e, por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado, realizadas com coronéis veteranos e experientes nos processos decisórios da educação, treinamento, desenvolvimento e cultura policial-militar, as quais desvelaram um quadro sobre as metodologias de treinamento e desenvolvimento utilizadas na Instituição, também um mapa particular sobre as principais características, as estratégias, os recursos tecnológicos, as metodologias aplicadas e as infraestruturas existentes. Da discussão dos resultados, concluiu-se que o sistema de ensino policial-militar, embora promissor no atendimento de várias das necessidades de formação, apresenta margens para o aprimoramento de sua capacidade em suprir as demandas pertinentes à educação continuada dos oficiais PM, e que o atual comandante de Polícia Militar tem a percepção que carece de conhecimentos e habilidades para a busca da excelência dos serviços prestados, de maneira a conduzir sua competência funcional sem lacunas e duplicidades, com papel claramente definido, para melhorar a governança, facilitar a relação entre os colaboradores que funcionam de modo articulado e sistêmico com a Instituição e, por decorrência, auferindo melhores resultados, principalmente quanto às demandas da sociedade contemporânea.

Palavras-chave: Polícia Militar do Estado de São Paulo. Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Sistema de Ensino Policial-Militar. Sistemas Produtivos. Gestão de Pessoas.

Abstract

“Social demands and continuing education of the commander of the Military Police of the State of São Paulo” deals with a study about the set-up of the system responsible for updating the core competencies that must be acquired by the occupants of the institution's strategic level. It aims to identify whether there is a need to implement continuing education programs for PMESP's high-ranking officials from the own perception of colonels and lieutenant colonels about the effective competence and the expected competence. The applied methodology was based on exploratory and bibliographic research, pursuing to analyze which main changes are taking place in civil society, the professional development in modern organizations and, especially, the military-police education system, from the formation of the police commander, the resulting professional development processes and the relationship among its parts. In this context, the field research took place through a questionnaire to the colonels and lieutenant colonels, identifying their perceptions regarding their own professional education and the skills updating needs that could help them to act in a more assertive manner; and, by means of interviews with semi-structured guide, carried out with veterans colonels and experienced in decision-making processes in education, training, development and military-police culture, which unveiled a framework about the methodologies of training and development used in the institution, also a particular map on the main characteristics, strategies, technological resources, the applied methodologies and the existing infrastructure. The discussion of the results pointed out that the military police education system, though promising in meeting various education needs, is not being sufficiently able to meet the demands relevant to the continuing education of the Military Police commissioned officers, or points to space for improvement, and that the current commander of the Military Police has the perception that lacks on knowledge and skills to the pursuit of excellence of the services provided, in order to conduct their functional competence without gaps and duplications, with clearly defined role, to improve governance, facilitate the relationship among staff that work in articulated and systemic way with the institution and, as a consequence, achieving better results, especially as to the demands of contemporary society.

Keywords: Military Police of São Paulo State. Police Sciences in Public Order and Security Police-Military education system. Productive systems. People management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA E SEUS DESAFIOS	15
1.1 A crise financeira global	18
1.2 A economia criminosa global.....	21
1.3 Redes globais e exclusão social.....	23
2 O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	28
2.1 Breve histórico sobre o trabalho.....	29
2.2 A área de gestão de pessoas.....	33
2.3 A valorização dos profissionais nas organizações	37
2.4 Formação do gestor.....	39
2.5 Educação Continuada	42
2.5.1 Educação Continuada em organizações públicas brasileiras	47
3 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO	54
3.1 Sistema de ensino	54
3.1.1 Tipos de treinamentos aplicados pela PMESP	70
3.2 Formação efetiva e atualização profissional de oficiais superiores	77
3.2.1 Curso de Formação de Oficiais.....	81
3.2.2 Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais	88
3.2.3 Curso Superior de Polícia	97
3.3 Educação continuada na formação de oficiais superiores	102
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	110
4.1 Resultado das pesquisas com coronéis e tenentes-coronéis.....	111
4.2 Resultado das entrevistas desenvolvidas com coronéis.....	145
CONSIDERAÇÕES FINAIS	158
APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas	171
APÊNDICE B – Formulário para o Questionário	173
ANEXO A – Termo de consentimento livre e esclarecido	179
ANEXO B – Termo de consentimento livre e esclarecido	180

INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

Por abranger todas as organizações, esta situação também diz respeito à Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP). Esta organização oferece uma série de oportunidades educacionais para os oficiais que a integra. Estas oportunidades ocorrem desde o início da formação desses profissionais, que iniciam a carreira a partir do ingresso, por meio de concurso público, na Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), passam por

uma série de cursos e estágios obrigatórios, que são denominados de Programa de Atualização Profissional (ProAP) e de Estágio de Atualização Profissional (EAP), até chegarem ao Programa de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (CAO). Também é oferecido um Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (CSP), mediante concurso para ingresso e com a oferta de poucas vagas a cada ano. Este curso é pré-requisito para promoção ao cargo de coronel da PMESP.

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

Questiona-se, neste momento, se estes profissionais que ocupam cargos de gestão na PMESP, especificamente os tenentes-coronéis e coronéis, se sentem preparados para atuarem com os desafios da gestão estratégica da segurança pública, diante das demandas sociais que vêm ocorrendo, muitas das quais são reflexos de ações, como a realização dos jogos olímpicos, o incremento da imigração de refugiados ao país, a possibilidade de realização de atos de terrorismo durante grandes eventos internacionais, a participação popular em manifestações democráticas ou em distúrbios civis, o aperfeiçoamento do modo de operação das organizações criminosas e seu envolvimento com operadores financeiros e acesso aos recursos tecnológicos sofisticados. Igualmente questiona-se, se a PMESP está preparada para agigantar-se em relação ao seu múnus constitucional de prevenção da ordem e segurança pública, em relação às novas condutas típicas e antijurídicas, *e.g.*, crimes cibernéticos, crimes transnacionais, falsificação de documentos, entre outras.

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

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

Como hipóteses buscou-se verificar se, de acordo com a percepção dos coronéis e tenentes-coronéis da PMESP: a) a formação e a atualização profissional dos oficiais de alta patente da PMESP são incompletas e não suprem as necessidades das demandas da sociedade contemporânea; b) a formação dos oficiais de alta patente da PMESP requer educação continuada que aborde assuntos relacionados às necessidades de segurança e ordem pública geradas a partir da sociedade contemporânea.

O objetivo geral deste estudo foi identificar se há a necessidade da implementação de programas de educação continuada para oficiais de alta patente da PMESP, a partir da percepção de coronéis e tenentes-coronéis sobre a competência efetiva e a competência esperada para estes comandantes.

Os objetivos específicos que foram propostos são: a) identificar qual é o itinerário de formação e atualização profissional do oficial superior da Polícia Militar do Estado de São Paulo; b) investigar quais são as principais dificuldades que os oficiais superiores encontram com relação a ações que deverão ser desenvolvidas frente às demandas atuais da sociedade civil; c) avaliar quais são as principais práticas de educação profissional que podem ser agregadas à formação continuada de oficiais superiores, para que esta seja mais efetiva e adequada às necessidades de atuação, frente às demandas da sociedade civil.

A pesquisa realizada foi de âmbito exploratório e bibliográfico, onde buscou-se analisar quais são as principais mudanças que vem ocorrendo na sociedade civil atual, principalmente no que diz respeito à necessidade de educação continuada e como ocorre a formação dos comandantes da PMESP.

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

Também foi desenvolvido um questionário eletrônico, aplicado ao universo de coronéis e tenentes-coronéis que atuam na PMESP, para identificar qual é a percepção destes profissionais com relação à sua formação efetiva e as necessidades de atualização profissional que poderiam auxiliá-los a atuar, de forma mais assertiva, com as exigências sociais.

Esta dissertação foi organizada a partir de quatro capítulos.

No primeiro capítulo são apresentadas as principais necessidades da sociedade civil atual, frente às grandes mudanças que surgiram por decorrência à crescente utilização da tecnologia, às facilidades de comunicação, às alterações nas relações sociais que culminaram

em diversos tipos de movimentos sociais, à globalização e à metropolização acelerada e os impactos que essas mudanças trouxeram para a segurança pública.

No segundo capítulo apresenta-se uma análise sobre o impacto das mudanças sociais ocorridas nos últimos tempos junto às organizações, principalmente no que diz respeito à área de gestão de pessoas. Também foi elaborado um panorama sobre as necessidades de formação dos profissionais que ocupam cargos de liderança e como a educação continuada pode ser uma forte auxiliar nesse processo.

No terceiro capítulo se analisa a formação efetiva e os processos de atualização profissional do comandante de PMESP, principalmente quanto ao itinerário de formação e modernização das competências do coronel e do tenente-coronel, o qual os habilitaram para atuarem com os atuais cargos de gestão e de estratégia.

No quarto capítulo, contém os resultados e a discussão dos questionários aplicados ao público alvo e das entrevistas realizadas com profissionais veteranos, buscando-se cruzar os dados relacionados às demandas da sociedade civil e à educação continuada do comandante de PMESP, para identificar se realmente há a necessidade de intervenção nos processos de gestão das competências destes profissionais e quais sugestões podem ser oferecidas para essa finalidade.

1 A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA E SEUS DESAFIOS

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

Essa transformação é assinalada por Bauman (2007, p. 7), que chama a atenção para a passagem da fase “sólida” da modernidade para a “líquida”, ou seja:

[...] para uma condição em que as organizações sociais (estruturas que limitam as escolhas individuais, instituições que asseguram a repetição de rotinas, padrões de comportamento aceitável) não podem mais manter sua forma por muito tempo, pois se decompõem e se dissolvem mais rápido que o tempo que leva para moldá-las e, uma vez reorganizadas, para que se estabeleçam.

Para Castells (1999, p. I), “Vivemos em tempos confusos, como muitas vezes é o caso em períodos de transição entre diferentes formas de sociedade”.

Para o autor, várias transformações sociais, tecnológicas, econômicas e culturais importantes têm ocorrido a partir das últimas décadas do século XX, dando origem a uma nova forma de sociedade.

O nosso mundo está em processo de transformação estrutural [...]. É um processo multidimensional, mas está associado à emergência de um novo paradigma tecnológico, baseado nas tecnologias de comunicação e informação, que começaram a tomar forma nos anos 60 e que se difundiram de forma desigual por todo o mundo (CASTELLS, 2006, p. 17).

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

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

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

A despeito da formação de redes ser uma prática humana muito antiga, normalmente as redes restringiam-se ao domínio da vida privada¹. Isso ocorria porque o modelo de organização em rede, sem os recursos tecnológicos hoje disponíveis, apresentava “dificuldade em coordenar funções, em concentrar recursos em metas específicas e em realizar uma dada tarefa, dependendo do tamanho e da complexidade da rede” (CASTELLS, 2003, p. 7).

Atualmente, as redes adquiriram nova conformação, tendo como base a tecnologia da informação e comunicação, particularmente a *Internet*.

Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a *Internet* poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana (CASTELLS, 2003, p. 7).

No mundo em rápida mutação, a rede como ferramenta de organização tem a vantagem da flexibilidade e adaptabilidade. Além disso, as transformações da tecnologia da informação e comunicação proporcionaram à rede capacidade de coordenação de tarefas e de administração da complexidade.

Isso resulta numa combinação sem precedentes de flexibilidade e desempenho de tarefa, de tomada de decisão coordenada e execução descentralizada, de expressão individualizada e comunicação global, horizontal, que fornece uma forma organizacional superior para a ação humana (CASTELLS, 2003, p. 8).

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

¹ São exemplos as redes familiares e comunitárias de ajuda mútua para o cuidado com as crianças, ainda hoje existentes em muitas comunidades carentes.

Também Giddens (1994, p. 37) é um dos autores que têm se dedicado à compreensão do “mundo que nos apanhou de surpresa”. Ele ressalta o ritmo e o alcance das mudanças em curso: “à medida em que áreas diferentes do globo são postas em interconexão, umas com as outras, ondas de transformação social atingem virtualmente toda a superfície da terra” (1991, p. 6).

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

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

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

Para Giddens (1994), o mundo hoje é coberto de riscos e incertezas:

O mundo em que vivemos hoje não está sujeito ao firme controle humano – o estofo das ambições da Esquerda e, poder-se-ia dizer, os pesadelos da Direita. Quase pelo contrário, ele é um mundo de deslocamentos e incertezas, um “mundo fugitivo”. E, o que é perturbador, aquilo que se supunha criar cada vez maior certeza - o progresso do conhecimento e da intervenção humanos - se encontra na realidade profundamente envolvido com esta imprevisibilidade (GIDDENS, 1994, p. 37).

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

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

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

O risco manufacturado é resultado da intervenção humana na natureza e nas condições da vida social. As incertezas (e as oportunidades) que ele cria são amplamente novas. Elas não podem ser tratadas como remédios antigos; mas tampouco respondem à receita do Iluminismo: mais conhecimento, mais controle (GIDDENS, 1994, p. 38).

Pode-se incluir, entre as situações de risco, a crise financeira global; o crescimento irrefreável da economia criminosa global; as mudanças drásticas nos mercados de negócios e mão-de-obra; a crescente incapacidade das instituições políticas baseadas no Estado-Nação em lidar com o problemas globais e as demandas locais; a exclusão social e cultural de grandes segmentos da população do planeta das redes globais que acumulam conhecimento, riqueza e poder; a reação dos descontentes sob a forma do fundamentalismo religioso; o recrudescimento de divisões nacionais, étnicas e territoriais, renunciando a negação do outro e, portanto, o recurso à violência em ampla escala como forma de protesto e dominação e a crise ambiental simbolizada pela mudança climática.

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

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

1.1 A crise financeira global

Desde 2008, com o estouro da bolha imobiliária americana, a economia global enfrenta sucessivas ondas de crises financeiras. No globo, os países foram afetados diferentemente por cada uma dessas ondas².

² A onda da crise financeira de 2008 foi chamada pelo então presidente do Brasil de “marolinha”. Mas, recentemente o país tem se ressentido bastante dos impactos da última onda da crise financeira mundial.

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

- a) a transformação tecnológica do mundo financeiro, que serviu de base para a constituição de um mercado financeiro global e dotou as instituições financeiras da capacidade computacional para operar modelos matemáticos avançados, capazes de gerir a crescente complexidade do sistema financeiro, operando globalmente mercados financeiros interdependentes, por meio de transações eletrônicas realizadas com espantosa velocidade;
- b) a liberalização e desregulamentação das instituições e mercados financeiros, permitindo um fluxo quase livre de capital em todo o mundo e assoberbando a capacidade regulatória das instituições nacionais;
- c) a securitização de toda organização, atividade ou ativo econômico, tornando a avaliação financeira o critério mais importante para a estimação do valor de empresas, governos e até mesmo de economias como um todo;
- d) o desequilíbrio entre acúmulo de capital em países em vias de industrialização, como os BRICs³ e os países produtores de petróleo, e o capital tomado emprestado pelas economias mais ricas, como os Estados Unidos, acarretou uma onda de empréstimos de risco para uma multidão de consumidores acostumados a viver no limiar da dívida, expondo os provedores de empréstimos a um risco muito superior às suas capacidades financeiras;
- e) como os mercados financeiros só funcionam parcialmente, segundo a lógica da oferta e da demanda e são, em grande parte, moldados por “turbulências de informação”, a crise das hipotecas, que começou em 2007 nos Estados Unidos, após a explosão da bolha do mercado imobiliário, reverberou por todo o sistema financeiro global;
- f) a carência de supervisão adequada nas transações com valores mobiliários e nas práticas financeiras possibilitou que corretores ousados inflassem a economia e

³ BRICS é um agrupamento econômico, atualmente composto por cinco países: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. Não se trata de um bloco econômico ou uma instituição internacional, mas de um mecanismo internacional na forma de um agrupamento informal, ou seja, não registrado burocraticamente com estatuto e carta de princípios. Em 2001, o economista Jim O’Neil formulou a expressão que representa os países considerados emergentes, com potencial econômico para superar as grandes potências mundiais nos próximos cinquenta anos, fonte: <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/bric.htm>>, acesso em 15 de fev.,2016.

suas bonificações pessoais, por meio de práticas de empréstimo cada vez mais arriscadas.

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

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

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

Com sua capacidade de multiplicar virtualmente o capital, esse mercado bombardeou consumidores ávidos com hipotecas respaldadas por instituições federais americanas e financiou as campanhas bélicas no oriente médio. Relevante frisar que, neste cenário, grande porcentagem dos títulos do tesouro americano estão em países asiáticos, *e.g.*, China, Coreia e Singapura (MARCONDES, 2008, p.1).

Entre a escala de provimento de empréstimos e a capacidade dos consumidores e instituições de saldar suas dívidas, houve uma grande lacuna. A taxa de endividamento, em relação à renda disponível das famílias nos Estados Unidos, subiu de 3% em 1998 para 130% em 2008. O percentual de mora nas hipotecas de baixo risco subiu de 2,5% em 1998 para 118% em 2008 (CASTELLS, 1999, p. 6).

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

1.2 A economia criminosa global

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

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

Conforme Werner (2009, p. 27), a denominação crime transnacional, embora uma expressão nova, era conhecido por “crime organizado”, distinto deste, especificamente, em razão das ações ilícitas ultrapassarem os limites geográficos entre nações, porquanto a expressão mais remota, evoluída nos anos 1980 e 1990, representava as ações criminosas praticadas por grupos étnicos ou em determinadas regiões.

Nesse quadro, importantes organizações criminosas, *e.g.*, *Cosa Nostra*; *La Camorra*; *Ndrangheta* e *Sacra Corona Unita*, da Itália; a máfia norte-americana; os cartéis colombianos; os cartéis mexicanos; as redes criminosas nigerianas; a *Yakuza* japonesa; as tríades chinesas; as máfias russas; os traficantes de heroína da Turquia; as *posses* jamaicanas e inúmeros grupos criminosos locais e regionais, formaram redes e compartilham atividades diversificadas em todos os continentes (SANTOS e MAIA FILHO, 2009, p.1).

Essas redes adquiriram tamanho poder que são capazes de afetar a economia internacional e nacional, a política, a segurança e, no extremo, as sociedades de uma forma geral.⁴

Werner (2009, p.53) afirma ser tão grave o problema do crime organizado transnacional que, para os políticos terá a importância no século XXI que a Guerra Fria teve durante o século XX, e o colonialismo no século XIX. Os terroristas e grupos de criminosos transnacionais se proliferarão em razão dos benefícios obtidos a partir da globalização, tirando proveito da dinâmica do comércio, transferências de capitais, telecomunicações e rede de computadores, instrumentos que propiciam seu crescimento.

⁴ Uma análise mais aprofundada sobre a capacidade das redes criminosas transnacionais de comprometimento econômico e social de países inteiros pode ser encontrada no texto-base elaborado pelo Conselho Econômico e Social da ONU, para a Conferência Ministerial Mundial sobre o Crime Organizado Transnacional, ocorrida em Nápoles, em 1994.

Por si só, nenhuma organização é capaz de se integrar por completo em todo o planeta. Além disso, ela não pode ampliar seu raio de ação internacional sem invadir o território tradicionalmente controlado por outra força criminosa. É por isso que, sob a lógica estritamente empresarial, as organizações criminosas estabelecem uma relação de respeito mútuo e encontram pontos de convergência que ultrapassam fronteiras e grupos nacionais (CASTELLS, 1999, p. 217).

Sem dúvidas, o tráfico de drogas representa a atividade mais importante e lucrativa dessas organizações. Em seu portfólio, entretanto, pode-se identificar atividades criminosas das mais diversas naturezas, executadas de e para todos os lugares, como o contrabando de armas e outras mercadorias, o contrabando de material radioativo, o tráfico de pessoas para exploração sexual ou para o trabalho (imigração ilegal), a venda de órgãos humanos; exploração da prostituição, jogos de azar, agiotagem, sequestro, chantagem e extorsão, falsificação de mercadorias, cartões de crédito e títulos do sistema financeiro, passaporte e outros documentos de identidade, tráfico de informações confidenciais e furto e venda de objetos de arte de alto valor (CEPIK e BORBA, 2011, p. 398).

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

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

Entretanto, outro componente importante para a manutenção dos negócios é a rede de agentes (políticos, burocratas, policiais, juízes, fiscais de alfândega *etc.*) cooptados para atuarem a serviço dessas organizações criminosas. Uma vez incluídos na folha de pagamento do crime, comprometem-se pelo resto de suas vidas (CEPIK e BORBA, 2011, p. 386).

A lavagem de dinheiro é a engrenagem central do esquema. A conexão entre a economia do crime e a economia formal é criada por meio de operações financeiras complexas e redes de comércio internacional, permitindo que o dinheiro proveniente das atividades das organizações criminosas seja incorporado formalmente ao circuito econômico

financeiro legal, aparentando ter sido originado em transações lícitas, sem despertar qualquer suspeita.

A lógica de rede adotada pelas organizações criminosas, tanto internamente quanto em relação a outras organizações criminosas, consiste na chave para o sucesso e expansão do crime transnacional (CEPIK e BORBA, 2011, p. 399).

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

1.3 Redes globais e exclusão social

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

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

As novas tecnologias da informação e comunicação tiveram papel fundamental no surgimento desse capitalismo flexível e rejuvenescido, proporcionando ferramentas para a formação de redes, comunicação a distância, armazenamento e processamento de informações, individualização coordenada do trabalho e concentração e descentralização simultâneas do processo decisório (AUDINO, 2007, p. 51).

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

Com o advento desse novo modelo, novas empresas e países, fora do eixo EUA – Europa, habilitaram-se como atores importantes do processo produtivo, do comércio e do trabalho, ampliando ainda mais o escopo e a escala de uma economia global, interdependente e com base multicultural (CASTELLS, 1999c, p. 421).

Todavia, ao mesmo tempo em que, por intermédio da tecnologia, redes de capital, trabalho, de informação e de mercados conectaram funções, pessoas e locais ao redor do mundo, desconectaram as populações e territórios desprovidos de valor e interesse para a dinâmica do capitalismo informacional (AUDINO, 2007, p. 36).

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

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

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

Ao tratar do tipo de mão-de-obra do novo sistema de produção, Castells (1999c, p. 417) propõe os termos mão-de-obra autoprogramável e mão-de-obra genérica. O que diferencia esses dois grupos é fundamentalmente a educação⁵ e a capacidade de atingir níveis educacionais mais altos, ou seja, os conhecimentos incorporados e a informação. O representante da mão-de-obra autoprogramável, instruído em um ambiente organizacional adequado, pode reprogramar-se para as tarefas, em contínua mudança no processo produtivo. Já o representante da mão-de-obra genérica, recebe determinada tarefa sem nenhum recurso de reprogramação e não se pressupõe a incorporação de informações e conhecimentos, além da capacidade de receber e executar simples tarefas.

É claro que esses “terminais humanos” podem ser substituídos por máquinas ou por “outro corpo” da cidade, do país ou do mundo, em função das decisões empresariais. Embora, no conjunto, sejam imprescindíveis ao processo produtivo, individualmente esses trabalhadores são dispensáveis, pois o valor agregado de cada um deles representa uma pequena fração do que é gerado pela e para a organização. Máquinas

⁵ O autor usa o termo educação como o processo pelo qual os trabalhadores adquirem capacidade para uma redefinição constante das especialidades necessárias à determinada tarefa e para o acesso às fontes de aprendizagem dessas qualificações especializadas.

e mão-de-obra genérica de várias origens e locais coabitam os mesmos circuitos subservientes do sistema de produção (CASTELLS, 1999c, p. 418).

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

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

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

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

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

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

Ao comentar sobre os tumultos havidos na Inglaterra em 2011, quando uma série de manifestações violentas ocorreram entre os dias 6 e 10 de agosto de 2011⁶, manifestou-se Bauman (2013, pp. 82-83):

⁶ Os tumultos iniciaram-se após uma manifestação pacífica para pedir esclarecimentos às autoridades sobre a morte de Mark Duggan pela Polícia Metropolitana de Londres. A manifestação degenerou-se em motim, inicialmente em bairros de Londres, espalhando-se em seguida por outras cidades e vilas do país. Os distúrbios foram caracterizados por saques desenfreados e ataques incendiários de níveis sem precedentes. Cinco pessoas morreram e pelo menos 16 pessoas ficaram feridas como um resultado direto de atos violentos relacionados. Cerca de 3.100 pessoas foram presas e foi contabilizado um prejuízo de 200 milhões de libras.

Os objetos de desejo cuja ausência é mais violentamente deplorada tornaram-se múltiplos e variados – e seu número, assim como as tentações que representam, está crescendo a cada dia. E com ele a raiva, a humilhação, o despeito e o rancor motivados por não os ter – assim como o impulso de destruir o que não se pode ter. Saquear lojas e incendiá-las são comportamentos que derivam do mesmo impulso e satisfazem ao mesmo desejo.

[...]

Para os consumidores excluídos, versão contemporânea dos que não têm, não comprar é o estigma desagradável e pustulento de uma vida sem realizações – de ser uma não entidade e de não servir para nada. Significa não somente a falta de prazer, mas a falta de dignidade humana. De significado na vida. Em última instância, de humanidade e de quaisquer outras bases para o autorrespeito e para o respeito das pessoas à sua volta.

Nessa mesma esteira, manifesta-se Bauman (1999, pp. 8-9):

A globalização tanto divide como une; divide enquanto une [...]

Alguns de nós tornam-se plena e verdadeiramente “globais”; alguns se fixam na sua “localidade” – transe que não é nem agradável nem suportável num mundo em que os “globais” dão o tom e fazem as regras do jogo da vida.

Ser local num mundo globalizado é sinal de privação e degradação social. [...]

Uma parte integrante dos processos de globalização é a progressiva segregação espacial, a progressiva separação e exclusão.

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

Neste capítulo, buscou-se configurar um quadro que torna notória a necessidade de se compreender melhor sobre o tema desta dissertação e buscar alternativas que permitam preparar os oficiais superiores do quadro dirigente da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) para responder, com a velocidade adequada, às mudanças do mundo contemporâneo.

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

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

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

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

2 O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

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

Desde o início da história do trabalho, como é concebido numa visão capitalista, até os dias de hoje, 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 produzirem valores e diferenciais competitivos por meio das competências, habilidades e atitudes que possuem, ou seja, pelos conhecimentos que possuem devido à capacidade de aprenderem.

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

Dentre as principais funções da administração, as áreas de gestão e desenvolvimento de pessoas podem ser consideradas como as mais estratégicas, uma vez que dão suporte às

demais áreas no que diz respeito às competências, habilidades e atitudes com que se pode contar para a otimização e os objetivos organizacionais.

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

2.1 Breve histórico sobre o trabalho

O conceito de trabalho apresenta várias versões, sempre relacionadas com o esforço físico e ou mental da pessoa humana objetivando-se determinada tarefa. Segundo Loch e Correia (2004, p.3), conforme a pesquisa etimológica do termo, o trabalho é caracterizado pela ação por resultados, em alguns idiomas a palavra expressa uma liberdade de movimentos que culminam na realização, na execução ou desenvolvimento de uma obra, como *poesis* que, em grego, representando “trabalho”, corresponde ao “artificialismo da existência humana” ou *laborare*, em latim, significando executar e também sofrer, ou em português, onde a palavra trabalho tem origem no nefasto tripálio, instrumento romano de tortura. Contudo, é no início do capitalismo que o conceito “trabalho” passa a se organizar em suas características mais rígidas.

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

Conforme Job (2003), Frederick W. Taylor, por meio da análise científica com ênfase nas tarefas de cada trabalho, apresentou um novo método de realizar cada tarefa, de maneira que a seleção do trabalhador para realizá-las não exigisse especialização e, por consequência, a solução se resumia num recurso humano desqualificado, sinônimo de salário baixo, menores despesas e maiores lucros. Para isso, Taylor dividiu o trabalho em tarefas

simples e previamente descritas, por meio de um sistema que envolvia princípios que estudavam os tempos e os movimentos, ou seja, o tempo necessário para a realização de cada gesto, para cada tarefa.

As repercussões desse sistema são apresentadas por Bazin (2006, p.23) em sua obra sobre o “filme de tese”, estreado em 1936, do cineasta inglês Charlie Chaplin, “Tempos Modernos – (*Modern Times*)”, que criticou a Revolução Industrial e o capitalismo selvagem, onde as relações interpessoais são impossibilitadas e o trabalhador não é mais visto como ser humano, mas apenas um recurso (humano), força motriz das máquinas, controlado pela esteira de produção e vítima de uma série de problemas sociais e psicológicos.

Já o pós-segunda guerra mundial, segundo Silveira (2011, 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, de concorrência e, por decorrência, novos modelos de gestão *administrativa* surgiram. Também foram desenvolvidas novas teorias para a administração do trabalho, *e.g.*, Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência.

A teoria neoclássica ou administração por resultados, conforme explicam Gurgel e Cunha (2012, p.158), ficou conhecida pela retomada dos fundamentos lançados por Taylor ou pós-fordista, cuja sistemática valorizava o pragmatismo, reduzia os controles de meios e acentuava o controle de resultados (APO), introduzindo no ambiente das empresas o culto às metas de produção e subordinando todas as funções da administração ao planejamento. Surgida nos Estados Unidos da América, em 1954, foi reconhecida no Brasil por meio da tradução da obra de Peter Drucker, na década de 1980, sob o título “Prática da Administração de Empresas”.

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

A teoria comportamental, também conhecida como teoria behaviorista é considerada como humanista e democrática, foi precursora das primeiras análises sobre qualidade de vida no trabalho, com amplo desenvolvimento das ciências humanas (psicologia e sociologia); sua ênfase está nas pessoas, considerando que os objetivos das mesmas são tão importantes quanto os da organização. Segundo Bartoski e Stefano (2007, p.18), verificou-se o surgimento de uma nova forma de ver o trabalho e o indivíduo, por meio da Teoria X e Y, de McGregor, em 1960. Segundo a Teoria X, o empregado opunha-se ao trabalho, evitando as decorrentes responsabilidades, preferindo seguir ordens e normas à pró-atividade. No entanto, pela Teoria Y, o empregado não é avesso ao trabalho, desde que reconhecido como valor agregado na organização e integrante importante da equipe produtiva, sendo capaz de aprender a assumir responsabilidades, num cenário em que seja possível descentralizar a tomada de decisões e estimular a criatividade no sentido de agir e solucionar os problemas da empresa.

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

A teoria da contingência, segundo Fagnoli *et al.* (2012, p.3) baseou-se em pesquisas que permitiram compreender o modo como as organizações atuavam em diferentes condições, cujas variáveis eram intimamente vinculadas aos ambientes, interno e externo, ou contextos que a empresa escolheu como sua área de negócio. Nesse cenário, as contingências externas podem ser consideradas oportunidades, forças, restrições ou ameaças que influenciam a estrutura e os processos internos da própria organização. A abordagem contingencial concluiu que os fatores ambientais e as tecnologias são fundamentais para os resultados das organizações, devendo ser constantemente identificados, especificados e reformulados para uma administração equilibrada e fiel ao seu planejamento estratégico.

Todas as teorias gerais da administração do trabalho surgiram como respostas científicas para os problemas organizacionais de suas épocas e de modo geral ainda são aplicáveis nos dias atuais, uma vez que giram em torno das mesmas variáveis que compõem as atuais organizações, ou seja, tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente.

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

De acordo com Porter (2010, p.2), a crescente concorrência global obrigou as organizações buscarem cada vez mais as informações como fonte para o sucesso e a sobrevivência de seus negócios. A qualidade da informação torna-se preocupação constante para as tomadas de decisões e, nesse cenário, tem-se o conceito de Tecnologia da Informação (TI), quem detém a informação torna-se o senhor do poder e a tecnologia passa a ser uma necessidade. Igualmente, a tecnologia transformou o paradigma das fronteiras geográficas das empresas, onde os trabalhadores eram obrigados a viverem junto aos locais de produção; dessa forma, as pessoas evidenciaram oportunidades para desenvolverem suas missões a distância ou por meio de equipes virtuais, como conceituou Nayab (2011), os “*teleworks*”. Essa nova fase explodiu na década de 1990, com a popularização da rede mundial de computadores (*Internet*), o *World Wide Web* (WWW) de Tim Bernes-Lee e o surgimento de outros navegadores (*browsers*), transcendendo-se os muros institucionais dos centros militares e universitários.

Segundo Wright (2006, pp. 262-277), os trabalhadores da Era da Informação, muitos jovens e mulheres, caracterizam-se pelo sentimento que os indicadores positivos de seus esforços resultam em recompensas e seus talentos são os fundamentos para o sucesso rápido, independentemente da quantidade de horas trabalhadas ou tempo de serviço prestados à organização.

Assim, o trabalho que historicamente era conceito de tortura passou a ser considerado sentido das vidas dos trabalhadores e o ambiente corporativo exigiu maior nível educacional, melhores habilidades e pró-atividade de seus colaboradores para a solução dos problemas e as tomadas de decisões. Visto de outra forma, as pessoas começaram a ser consideradas como as principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização. Contudo, essa percepção não ocorreu de forma simples. Ela passou por vários processos, conforme os vários modelos de gestão que foram surgindo. Por isso, a seguir, será apresentado um breve histórico sobre o desenvolvimento do processo de gestão de pessoas nas organizações.

2.2 A área de gestão de pessoas

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

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

- a) Em 1900 a. C., na Babilônia, havia o estabelecimento do valor mínimo de remuneração para algumas das principais atividades profissionais desenvolvidas na época.
- b) Confúcio (551-479 a. C.) apresentou a importância da meritocracia, cuja base da evolução de cada pessoa é o seu mérito pessoal e profissional; sendo a base de sustentação do mérito de cada pessoa o seu nível de conhecimento e de inteligência.
- c) Mencius (371-289 a. C.) apresentou a necessidade do profissionalismo para a adequada administração das instituições públicas ou privadas e, para isso, afirmou que as leis e as atividades estabelecidas deveriam ser respeitadas e bem executadas.
- d) Em Roma (anos de 1500), surgiram alguns estudos embrionários sobre liderança e trabalhos em equipe.
- e) Maquiavel (1469-1527), no livro “O Príncipe”, afirmou que as pessoas podem alcançar o poder pela sorte, pela competência ou pela esperteza.
- f) John Locke (1632-1704) afirmou que as pessoas procuram se desenvolver em ambientes de paz.
- g) O rei da Prússia, Frederico o Grande (1712-1781), conseguiu efetuar mudanças no comportamento coletivo a partir da estruturação e operacionalização de padrões básicos de atuação individual, a partir de um exército composto por vagabundos, criminosos, mendigos e mercenários.

- h) Robert Owen (1771-1858), principal estruturador e divulgador de algumas práticas mais inovadoras de gestão de pessoas, propôs que os trabalhos fossem desenvolvidos de forma cooperativa, por meio da qual os integrantes de uma organização deveriam se auxiliar entre si, para aumentar a produtividade global. Implementou melhorias como a redução da jornada diária de trabalho. Acreditava ainda, que o principal investimento de uma organização é a qualificação de seus profissionais, principalmente por ser este um retorno garantido.

A partir do século XVIII, com o surgimento da industrialização e a alteração do modelo de produção artesanal pelo industrial, houve muitas mudanças sociais e econômicas (OLIVEIRA, 2012; HANASHIRO, ARAÚJO, GARCIA, 2009; VILAS BOAS, ANDRADE, 2009; TEIXEIRA E ZACCARELLI Org., 2008; BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005; FLEURY, Coord., 2002).

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

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

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

Foi a partir desse contexto que, até 1930, essa área era denominada de Recursos Humanos e tinha o papel secundário de “controladoria de pessoal”, ou seja, era a área da organização responsável pelo controle de presença e horas trabalhadas.

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

Na segunda metade do século XX, as características da sociedade industrial já estavam implantadas e, embora se mantivessem a produção, havia uma maior concentração de empregos no setor de serviços. As várias transformações que ocorreram, tanto na esfera social quanto econômica, promoveram, inclusive, uma alteração do foco dos bens tangíveis para os intangíveis, ou seja, os meios de produção e matérias-primas deixam de ser considerados os principais recursos das organizações em função do conhecimento, da criatividade, das informações *etc.*. Nesse sentido, tira-se o foco dos trabalhadores das fábricas em detrimento dos colaboradores dos escritórios.

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

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

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

No período entre 1970 e 1980, ocorreram várias reestruturações administrativas nas organizações, com o objetivo de se reduzir custos e aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços. A área de gestão de pessoas adotou uma abordagem mais participativa e consolidou um perfil mais educacional, valorizando o desenvolvimento

organizacional e a participação dos profissionais nas definições de missões setoriais, objetivos e metas de trabalho. As competências individuais tiveram mais destaque, a partir de uma melhor compreensão do negócio pelos gerentes.

Entre 1980 e 1990, se enfatizou mais a qualidade e a produtividade. Para isso as organizações foram reestruturadas para se tornarem mais rápidas e mais competitivas. Nesse período, o conhecimento se tornou importante e a informação passou a ser preponderante, mormente com o uso das novas tecnologias de comunicação. Com isso, as pessoas nas organizações precisaram ter novas competências e o talento se tornou um diferencial competitivo. A área de gestão de pessoas, por sua vez, passou a assumir um papel estratégico, especialmente porque os profissionais começaram a ser vistos como o principal tipo de capital das organizações e receberam o atributo de capital humano e capital intelectual. Assim, as organizações melhores sucedidas eram aquelas que tinham a capacidade de atrair, desenvolver e reter seus talentos.

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

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

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

Atualmente, a tendência está voltada para a Gestão de e com Pessoas, promovendo assim a ideia de participação dos profissionais nos processos de gestão e da pró-atividade na resolução de problemas. Os profissionais passam a ser sujeitos ativos e provocadores de

decisões, empreendedores das ações que desencadeiam e promovedores da inovação. Pode-se prever, nesse sentido, que as mudanças tecnológicas continuarão a ocorrer e, cada vez, de forma mais acelerada, multiplicando oportunidades, comprimindo o tempo entre a criação e a comercialização, forçando a abreviação do ciclo de vida dos produtos e o tempo hábil para aproveitar as oportunidades.

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

Dessa forma, conforme Éboli (1999, p. 223), para o desenvolvimento desse novo perfil, as organizações estão implantando seus próprios sistemas educacionais, que privilegiam não apenas conhecimento técnico e instrumental, mas também o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. Por meio deles, buscam prover oportunidades de aprendizagem, ativa e contínua, principalmente para os ocupantes dos níveis mais altos na hierarquia das organizações, ação fundamental para que se propicie o suporte necessário ao alcance dos seus objetivos estratégicos.

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

2.3 A valorização dos profissionais nas organizações

Conforme visto anteriormente, as mudanças que ocorreram nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade nos últimos tempos são muito profundas, e continuam a ocorrer de forma cada vez mais acelerada por meio das mudanças tecnológicas, da globalização na economia e da acirrada competição entre as organizações e entre países. Pode-se afirmar que “um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 35).

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

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

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

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

Portanto, o conhecimento é um recurso que pode ser gerenciado para melhorar o desempenho nas empresas. Para isso, as empresas precisam buscar formas para estimular as

peças a desenvolverem conhecimentos que atendam às estratégias propostas e, a partir daí, buscar meios para disseminar e aplicar esses conhecimentos para todos na organização, visando assim o seu sucesso. Nesse sentido, o conhecimento pode ser entendido como um conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores (FLEURY e OLIVEIRA JUNIOR, 2002). Portanto, o conhecimento aqui entendido no contexto das organizações, requer prática, aplicação e não apenas ensaios teóricos, idealizados e não testados.

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

É possível observar que as pessoas, como principais recursos das organizações, detêm conhecimentos tácitos e explícitos. Os conhecimentos explícitos podem ser registrados e mantidos de alguma forma. Já os conhecimentos tácitos não são tão fáceis de serem obtidos, uma vez que cada profissional, dentro de uma organização, é o detentor dos próprios conhecimentos. Embora as organizações busquem utilizar vários tipos de estratégias para que as pessoas disponibilizem esse tipo de conhecimento para os grupos de trabalho, sabe-se que muito desse conhecimento se perde quando determinadas pessoas deixam de atuar nas organizações. Portanto, embora as organizações tentem manter uma memória com a maior quantidade possível de conhecimentos adquiridos e de formas de aprender como atuar com esses conhecimentos, as pessoas continuam, ainda como os principais elementos juntos aos processos produtivos, daí se poder dizer que a valorização dos profissionais continua sendo um dos principais desafios para que as organizações atraiam para si os talentos mais bem preparados, os mais competentes e mais inovadores e, consigam retê-los nos seus quadros pelo maior período de tempo possível.

2.4 Formação do gestor

Com a mudança do paradigma na gestão de empresas, a passagem da administração taylorista para a gestão flexível, gerou forte impacto no comportamento das organizações. Quando as estruturas verticalizadas e centralizadas cederam espaço para as estruturas

horizontalizadas e amplamente descentralizadas, houve o rompimento da rígida divisão entre trabalho mental e manual. As tarefas, por sua vez, se tornaram mais integrais e complexas, o que exigiu pessoas com mais capacidade para pensar e executar simultaneamente, em todos os níveis organizacionais (ÉBOLI, 2002).

Enquanto que na organização taylorista valorizava-se a reprodução do trabalho e do conhecimento até então adquirido, o que de certa forma promovia uma certa estabilidade no processo de capacitação dos profissionais, com os novos modelos de gestão o ambiente empresarial passou a ser constituído por profundas e frequentes mudanças, as quais requerem respostas cada vez mais rápidas para se garantir a sobrevivência da organização.

Isso trouxe um forte impacto no perfil dos gestores e demais profissionais que as organizações em geral buscam. As exigências do mercado, atualmente, estão voltadas para pessoas com perfis relacionados ao autodesenvolvimento, automotivação, gerência das relações com outras pessoas, espontaneidade, empatia, gerência das próprias emoções e para a aprendizagem contínua. Por isso, o novo estilo de gestão exige que os profissionais que ocupam cargos de liderança nas organizações sejam capazes de refletir criticamente sobre a realidade social e organizacional, de construí-la e modifica-la continuamente para que esteja à frente da competitividade e do sucesso.

Entende-se que liderança é um processo onde são estabelecidas relações de influência entre pessoas (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002). Bergamini (1994) indica que a liderança envolve o processo de influência intencional do líder sob seus seguidores e para isso precisa motivar, inspirar, sensibilizar e se comunicar com pessoas o tempo todo. Vergara (1999) indica que as principais funções de um líder é perscrutar o ambiente externo, ou seja, estar sempre atento às mudanças; contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes, alinhadas aos anseios dos profissionais que ali trabalham; e ser hábil em clarificar problemas.

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

De acordo com a teoria dos traços, os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel. Por isso, sob esse enfoque, o líder já nasce pronto e, portanto, os

programas para a formação de líderes não são capazes de exercer influência sobre os sujeitos.

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

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

Como já foi apresentado, o momento atual requer novas arquiteturas organizacionais e de negócio, a globalização trouxe a influência de diversos atores sociais para dentro das organizações e a complexidade organizacional fez com que aumentasse a necessidade de qualificação e do nível de informação do trabalhador. Sob a influência desses fatos, nesta dissertação serão privilegiadas as teorias dos estilos de liderança e dos enfoques situacionais ou contingencial tendo-se em vista a crença do autor de que é possível desenvolver líderes, desde que se disponha de modelos e propostas educacionais alinhadas com os objetivos organizacionais.

Consoante Limongi-França e Arellano (2002, p. 262), ao citarem Michael Useem, o momento de liderar requer as seguintes atitudes:

- ter visão clara dos objetivos e saber transmiti-la – criar um projeto comum;
- guiar-se por seus valores e pelos valores da organização, mantendo a coerência na adversidade;
- estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências – ajudar a equipe a aprender com a própria experiência;
- preparar as pessoas para situações adversas, capacitando-as para tanto e criando o suporte da equipe para cada um de seus integrantes;
- esperar e cobrar alto desempenho da equipe;
- manter as pessoas focadas no essencial;
- estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e a desenvolvê-los;
- conquistar aliados que o apoiem nas situações difíceis;
- possuir coragem para tomar decisões necessárias – a indecisão pode ser tão danosa quanto decisões ineptas.

É possível observar nesta citação que, em decorrência das mudanças organizacionais, os líderes devem adotar o perfil de facilitador dos processos produtivos, buscando uma visão

estratégica do negócio e não apenas soluções a curto prazo e, ainda o comprometimento dos profissionais que lidera, mais do que a simples disciplina no cumprimento de suas tarefas.

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

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

2.5 Educação Continuada

Os processos educacionais que envolvem conhecimentos teóricos e práticos se tornaram fundamentais para as organizações que buscam a competitividade e o sucesso em seus negócios.

A educação é um dos principais motores do desenvolvimento social e econômico das sociedades. Esta afirmação, na sua simplicidade, realça o fato de, por definição, um sistema educativo está em constante mutação, acompanhando as necessidades educativas da sua população, sejam elas a erradicação do analfabetismo ou a promoção de maior competitividade econômica. As políticas evoluem, tal como as sociedades e as suas necessidades, e um bom sistema educativo é aquele que acompanha essa evolução, sempre capaz de responder às necessidades educativas da população. A tarefa é mais árdua do que possa parecer, uma vez que nem sempre foram evidentes essas necessidades, tal como nem sempre foram fáceis de concretizar as soluções no sistema educativo (CRISTO e ALEXANDRE HOMEM, 2013, p. 11).

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

A Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma organização internacional com sede em Paris/ França, composta por 34 países, entre os quais, Estados Unidos da América, Canadá, Alemanha, França, entre outros. A OCDE tem por objetivo promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de pessoas por todo o mundo. O Brasil não é um país membro da OCDE, mas tem a distinção de membro pleno, com participação em algumas reuniões e plena cooperação em diálogos e negociações sobre o desenvolvimento das economias mundiais.

A pesquisa apresenta amplo conjunto de indicadores comparáveis sobre os sistemas de educação e representa o consenso do pensamento profissional sobre como medir o estado atual da educação em nível internacional.

Nesse cenário, os indicadores denotam que as taxas de escolarização no Brasil vêm aumentando na última década, mas ainda estão aquém da média dos países da OCDE. A proporção de pessoas com ensino médio aumentou 26% na faixa etária de 55 a 64 anos e 53% entre os indivíduos de 25 a 34 anos de idade. Em 2011, 43% dos indivíduos de 25 a 64 anos de idade tinham atingido esse nível de ensino, enquanto nos países da OCDE, esse percentual é de 75%. As taxas de escolarização do ensino superior também aumentaram, mas em um ritmo mais lento, sendo de 9% entre a população de 55 a 64 anos e de 13% na faixa etária de 25 a 34 anos de idade. Contudo, o percentual da população entre 25 e 64 anos que concluiu o ensino superior no Brasil (12%) continua abaixo da média dos países da OCDE (32%) e do G-20 (26%). O G-20 é um fórum informal, criado após as crises financeiras dos anos 1990, que promove debates entre países industrializados e emergentes sobre assuntos relacionados à estabilidade econômica global, apoiando o crescimento e o desenvolvimento mundial, por

meio do fortalecimento da arquitetura financeira internacional, cooperação internacional e instituições econômico-financeiras internacionais.

Os resultados denotam que o Brasil fez um esforço significativo para aumentar o investimento em educação, mas o total do produto nacional investido em educação continua abaixo da média da OCDE. Por decorrência, no Brasil, 29% dos que não concluíram o 2º ciclo da educação secundária ganham menos da metade da média salarial e apenas 8% desses indivíduos têm rendimentos duas vezes maiores que a média nacional. A diferença dos rendimentos anuais brutos entre trabalhadores com e sem experiência é significativamente maior no Brasil do que em outros países da OCDE, onde a diferença média é de 27%. De forma similar, alguém com nível terciário e experiência de trabalho pode esperar receber um adicional bruto de 62% comparado a um recente concluinte do mesmo nível.

Igualmente, os resultados do PISA (*Programme for International Student Assessment* - Programa Internacional de Avaliação de Estudantes) denotaram que os governos brasileiros não contribuíram para que as políticas com a educação, principalmente as voltadas para os ensinos fundamental e médio, acompanhassem as necessidades das organizações e suas gestões estratégicas. O PISA é uma iniciativa internacional de avaliação comparada, voltada para estudantes na faixa dos quinze anos (idade em que se pressupõe o término da escolaridade básica obrigatória na maioria dos países), matriculados da 7ª série em diante (até o final do ensino médio), aplicada de forma amostral, segundo critérios definidos pelo consórcio internacional contratado pela OCDE para administrar o programa. No Brasil, o PISA é coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Na última avaliação dos resultados sobre os testes de raciocínio, que contou com a participação de 44 países e 85 mil estudantes, os estudantes brasileiros ficaram em 38º lugar, já os resultados da pontuação em leitura, abaixo da média satisfatória imposta pelo programa, ficaram em torno de 50%, comparado a uma média de 19% alcançada pelos estudantes dos demais países participantes (OCDE, 2012).

Essa 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. A dinâmica econômica e social contemporânea tem exigido dos profissionais um contínuo aperfeiçoamento, que extrapola a formação acadêmica tradicional e exige uma série de novas características que melhor o posicionem no mercado.

De acordo com Delors (2012) a educação no século XXI deverá visar a formação do ser, do saber e do saber fazer:

- Formação do SER: dos princípios, valores, crenças e histórias capazes de identificar a identidade de cada um, servindo de base para o desenvolvimento pessoal por meio da indicação das competências comportamentais.
- Formação do SABER: conhecimentos técnicos para o exercício da profissão e transformação para o estágio da vida profissional. Indicam as competências técnicas.
- Formação do SABER FAZER: nesse sentido um dos papéis mais importantes do líder é convidar os membros de sua equipe a “pensar em equipe” e a tomarem decisões importantes com responsabilidade. Indicam as competências gerenciais.

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

Uma das principais formas encontradas pelas organizações para desenvolver o conhecimento e a aprendizagem de seus profissionais é a educação corporativa. Esse tipo de educação surge como forte aliada no desenvolvimento e educação dos profissionais, clientes e fornecedores de uma organização. Seu objetivo é atender às estratégias empresariais de uma organização no que diz respeito a alavancar oportunidades de mercado, criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (MEISTER, 1999).

Desde meados do século XX, 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. 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. 21-23), a UC apresentou novos padrões ao processo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, entre os quais, a não mais existência das salas de aulas físicas, distribuídas em prédios, mas a existência 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.

Com base nesses conceitos, Leal (2005, p.20) afirma que:

O novo modelo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem organizacional, representado pela universidade corporativa, surge como uma estratégia de educação contínua e de gestão do conhecimento dentro de uma organização (VERGARA, 2002). A intensa exploração dos meios digitais para disseminação do conhecimento e da educação, o chamado *e-learning* (MEISTER, 1999), torna-se um dos principais pressupostos nesse novo modelo. Estimula-se o “*aprender em qualquer lugar a qualquer hora*”, fazendo com que a universidade corporativa não implique, necessariamente, num lugar físico, mas numa filosofia, num método, numa nova maneira de organizar e promover a educação corporativa. Em termos gerais, todos os recursos multimídia tornar-se-ão instrumentos de aprendizagem organizacional; como impressos, vídeo-treinamento, teleconferência, manual eletrônico, videoconferência, comunidades virtuais, *e-mail's etc..*

As primeiras experiências de Universidades Corporativas partiram da iniciativa de empresas como: Escola Amil, do Grupo Amil; Academia Accor; Universidade Brahma; a Universidade do Hambúrguer, do McDonald's; o Visa Training, da Visa e que deu origem à Universidade Visa; A Universidade Martins do Varejo, do Grupo Martins; a Universidade Algar; a Acatel University e o Siemens Management Learning; a Boston School, do Bank Boston e a Universidade Datasul, implantadas em 1999 (RAMOS *et al.*, 2008, p. 6).

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, segundo Menezes (2010), verifica-se um expressivo aumento das experiências de UC no país. Hoje, por exemplo, são mais de cem organizações brasileiras ou multinacionais, nas esferas pública e privada, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa.

As principais empresas, com sedes no Brasil, que fazem uso dessa experiência são: Accor, Ambev, Amil, Banco do Brasil, BNDES, Caixa Econômica Federal, Companhia Vale

do Rio Doce (CVRD), Correios, Datasul, Eletronorte, Embraer, Ericson, Fiat, Ford, Globo, GM, Habib's, IBM, Inepar, Leader Magazine, Mc Donald's, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Petrobras, Previdência, Real ABN Amro Bank, Sadia, Serasa, Siemens, Souza Cruz, Telemar, Ultragaz, Unibanco, Unimed, Visa, Volkswagen, Xerox, entre outras (RAMOS *et al.*, 2008, p.7).

Assim, verifica-se que as visibilidades desses programas de educação corporativa trouxeram às organizações, com escopo social e humanista, mais competitividade, considerando que o mundo moderno valoriza essas atitudes e esses programas favorecem o novo estilo de sobrevivência e sucesso organizacional.

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

2.5.1 Educação Continuada em organizações públicas brasileiras

Kanaane *et al.* (2010, p. 35-36) afirmam que da necessidade inevitável de se conviver socialmente, os homens formaram grupos sociais identificados com os ambientes em que viviam, adotando os costumes que cristalizavam e as crenças que pregavam, o que se constituiu na gênese dos Estados. Consoante a carta magna brasileira, a organização soberana do Estado é traduzida nos três Poderes que integram o Governo (Executivo, Legislativo e Judiciário) e na divisão política do território nacional. Desta constituição, segue-se a organização da Administração Pública, ou seja, a estruturação dos órgãos que irão desempenhar as funções, por meio de agentes públicos.

Kanaane *et al.* (2010, p. 45-46) esclarecem ainda que, no Brasil, culturalmente, os órgãos e servidores públicos se preocupam tão somente na execução do orçamento público, observando-se as formalidades legais pertinentes, reforçando a função de auditoria das contas públicas. Contudo, atualmente, diversos países substituíram o conceito de auditoria contábil por auditoria operacional da Administração Pública ou análise comparativa de indicadores de desempenho e produtividade. Nesse contexto, prosseguem afirmando que:

Nesse novo modelo, o foco das avaliações são as políticas, os programas, os projetos e o cumprimento da própria missão das organizações públicas apreciadas sob o prisma da economicidade, da eficiência, da efetividade e da boa gestão de suas práticas.

Inicialmente, a Organização Internacional dos Entes Supremos de Fiscalização (Intosai), criada em 1992, estendeu o conceito de auditoria, de financeira para operacional, alcançando os três “Es”: economicidade, eficiência e efetividade.

Economicidade diz respeito à redução dos custos dos recursos requeridos ou utilizados, mantendo atenção à qualidade apropriada, ou seja, gastar menos; eficiência diz respeito a quanto um resultado foi otimizado considerando os recursos utilizados, ou seja, gastar bem; efetividade é a capacidade que os resultados da organização pública têm de contribuir para o alcance dos objetivos e políticas públicas a elas relacionadas, ou seja, gastar sabiamente.

Por outro lado, as práticas e os resultados da organização pública, referentes às relações com a sociedade, ao exercício da liderança, à visão de futuro, à gestão das pessoas e a outros aspectos indispensáveis ao bom desempenho de qualquer organização, fazem parte do conceito de boa gestão, e não estão contemplados nos três “Es”. Assim, por mais inovadora que se apresente, a auditoria dos três “Es” ainda se mostra insuficiente para acompanhar o desempenho da organização pública.

Assim, depreende-se que a Administração Pública não é regida somente por normas e princípios jurídicos. Este é um ponto importante a ser considerado, tanto para compreender o alcance das medidas administrativas adotadas para aperfeiçoamento do aparelhamento estatal, quanto para nortear os limites de aplicação de princípios de gestão empresarial na condução dos negócios públicos (MEIRELLES, 2004, p. 63).

A Administração obedece a um ordenamento jurídico próprio atinente aos órgãos, funções e agentes que irão desempenhá-las. Porém, ao mesmo tempo, deve conhecer as técnicas contemporâneas de administração, visando utilizar os instrumentos e a conduta mais adequada ao pleno desenvolvimento de suas atividades (MEIRELLES 2004, p. 64).

De acordo com Matheus (2004, pp. 33-34), após a promulgação da Constituição Federal de 1988, a tarefa política definiu o “*estado necessário*”, moldado em aparato estatal enxuto e ágil, facilitador de ações, induzindo e complementando as atividades do setor privado e dos grupos sociais. Nesse cenário, o Estado deve ter a capacidade de intervenção efetiva, promovendo ações coletivas de forma eficiente, como a lei e a ordem, saúde pública, educação e infraestrutura. Portanto, o aparelho estatal deve estar focado no que é essencial e crítico. Por essa razão, deduz-se o tamanho da responsabilidade sobre a Administração Pública para a realização de mudanças, em busca de soluções efetivas.

Nesse contexto, foi publicado, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, na tentativa de combater a ineficiência da burocracia e a necessidade de controlar gastos

públicos. O plano apontou o retrocesso burocrático trazido pela Constituição Federal de 1988, ao promover o engessamento do aparelho estatal, estendendo aos serviços públicos as mesmas regras burocráticas e rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado (BRASIL, 1995, p. 21). O plano ainda já diagnosticava, em relação à gestão dos recursos humanos, quanto aos quadros técnicos, gerenciais e operacionais, que a Administração carece de mecanismos de incentivos para o profissional do setor público e de política de formação, capacitação continuada e de remuneração condizente com a valorização das competências da função pública (BRASIL, 1995, p. 22).

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

Portanto, concorda-se que reformar o Estado significa aperfeiçoar a organização, as pessoas e o sistema institucional-legal e garantir, da estratégia à execução, as políticas públicas de melhores práticas (BRASIL, p. 45).

Santos (2010, pp. 3-16) aponta que as políticas públicas são disposições, medidas e procedimentos que traduzem a orientação política do Estado e regulam as atividades governamentais para o bem comum. Afirma ainda que os fundamentos dos planos para as políticas públicas estão contidos nas políticas econômicas e se ajustam conforme a visão que os governantes têm do papel do Estado no contexto social e com o nível de atuação dos diferentes grupos sociais.

As estratégias de implementação do plano envolveriam três dimensões administrativas que deveriam ser promovidas concomitantemente: a dimensão institucional-legal, a dimensão cultural e a dimensão gestão. A dimensão institucional-legal implicaria na mudança da legislação em direção aos princípios gerenciais, e seu objetivo central seria flexibilizar o direito administrativo e estatutário da burocracia weberiana em termos de admissão, plano de cargos e salários, previdência e demissão, espelhando-se nos critérios de eficiência do modelo privado. A dimensão cultural, a mais difícil de ser atingida, de acordo com Bresser-Pereira, provocaria a mudança comportamental dos atores da gestão pública, substituindo a cultura burocrática weberiana pela cultura gerencial. Finalmente, seria alcançada a dimensão gestão, aquela em que a gestão pública demonstra sua energia, pois sua eficiência e efetividade dependerão da capacidade de gestão nela existente (BRASIL, 1995, p. 38).

É possível observar que, 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:

[...]

Artigo 2º - Para a consecução de seu objetivo, o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público desenvolverá suas atividades de forma contínua, sistemática e integrada, em especial no sentido de:

I - melhorar a qualidade e alterar as espécies dos serviços prestados, em função das carências e solicitações da comunidade, em cada momento;

II - propiciar, às pessoas que trabalham nos diversos órgãos e entidades, o desenvolvimento de seus valores humanos e dos conhecimentos funcionais essenciais para a qualidade e produtividade;

III - obter o envolvimento e o comprometimento de todos os agentes públicos com a qualidade e produtividade, quaisquer que sejam os cargos, funções ou empregos ocupados;

IV - propiciar aos cidadãos os meios que lhes permitam exercer os seus direitos de receberem serviços com a necessária qualidade;

V - minimizar os desperdícios e os erros;

VI - incorporar os avanços do conhecimento científico e tecnológico, considerados imprescindíveis à melhoria da qualidade e produtividade;

VII - promover os ajustamentos organizacionais que favoreçam a prestação de serviços com qualidade e produtividade;

VIII - inovar nas maneiras de atender as necessidades do cidadão, simplificar procedimentos, inclusive de gestão, e proceder às transformações essenciais à qualidade com produtividade (SÃO PAULO, 1995).

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

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

- o incentivo à criação de cultura voltada para a importância da inovação e da geração e compartilhamento de conhecimento e informação na gestão pública, entre os dirigentes governamentais;

- o desenvolvimento de cultura colaborativa e inovadora intra e intergovernamental,

com a geração e compartilhamento de conhecimento e informações entre áreas governamentais e entre governo e sociedade;

- a promoção de oportunidades de aprendizado contínuo aos servidores;
- a promoção da adoção e capacitação dos servidores na adoção de ferramentas de informática e uso da Internet para fins da Gestão do Conhecimento e Inovação;
- a divulgação dos resultados e benefícios da implantação da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação.

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

[...]

Artigo 2º - São diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação:

I - o planejamento e execução de iniciativas inovadoras;

II - o emprego da gestão do conhecimento na preparação e capacitação dos seus profissionais em competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) para o planejamento e a execução de ações de gestão do conhecimento e inovação;

III - a mensuração dos resultados e benefícios do uso da gestão do conhecimento e das iniciativas inovadoras em governo;

IV - a ampla divulgação das ações, resultados e benefícios da gestão do conhecimento e das iniciativas inovadoras em governo;

V - o desenvolvimento da cultura de inovação e compartilhamento de conhecimentos e informações nos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, entre eles, e junto aos demais Poderes e níveis de governo, e com a sociedade;

VI - a garantia do amplo acesso dos servidores públicos às informações e ao conhecimento disponíveis na sociedade;

VII - a garantia do amplo acesso dos servidores e dos cidadãos às informações e ao conhecimento, disponíveis na Administração Pública Estadual;

VIII - a promoção e o fomento à participação em iniciativas e eventos próprios e de terceiros voltados à gestão do conhecimento e inovação e ao compartilhamento de conhecimento entre governo e sociedade;

IX - a promoção de modos inovadores de organização e gestão para o serviço público que visem a melhores usos e circulação do conhecimento;

X - a promoção do uso intensivo das tecnologias da informação com aplicações relacionadas às práticas de gestão do conhecimento e inovação (SÃO PAULO, 2009, p.2).

Nessa Administração do Estado de São Paulo insere-se a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), órgão público vinculado à Secretaria de Estado dos Negócios da

Segurança Pública. Segundo Meirelles (2004, p. 65-67), a PMESP é um centro de competência administrativa, integrado por agentes públicos que ocupam cargos e exercem funções e que partilham a responsabilidade de exercer a polícia ostensiva e preservar a ordem pública no Estado. A Instituição não possui personalidade jurídica própria, atributo inerente ao Estado, que expressa vontade, exerce direitos e assume obrigações. Porém, na esfera de suas atribuições constitucionais e nos limites de sua competência funcional, a Instituição expressa a vontade do Estado e o vincula por seus atos, manifestados pelos policiais militares. Da interação com a sociedade e outros órgãos da Administração surgem efeitos jurídicos internos e externos, na forma das leis e dos regulamentos. Nesse raciocínio, as atividades da Polícia Militar identificam-se e confundem-se com as do Estado. A vontade psíquica da pessoa humana policial-militar expressa a vontade da Instituição, que é a vontade do Estado, do Governo e da própria Administração Pública.

Para Matheus (2004, pp. 22-23), no caso das organizações policiais, determinam-se como eventos clássicos que resultam em novas estratégias institucionais:

[...] um novo governo ou comando, que, ao fazer uma série de questionamentos embaraçosos, deixa de ser complacente e força as pessoas a questionarem a verdadeira razão de ser da Corporação; intervenção de uma instituição externa, a exemplo da mídia, Ouvidoria, Justiça, Legislativo e organizações civis em geral, apontando erros e cobrando resultados; ameaça de uma mudança institucional pela via política, visando a uma solução de problemas crônicos em termos de violência, ineficiência, corrupção *etc.*; reconhecimento, por parte da administração, de uma queda no desempenho, que não permita atender às expectativas legítimas das diversas partes interessadas.

Prossegue afirmando que, alinhada, dentre outros fatores, à vontade e ao esforço do Governo de transformar em realidade os valores supremos da liberdade, da segurança, da igualdade e da justiça e os princípios da cidadania e da dignidade da pessoa humana, todos preconizados na Constituição Federal de 1988, a Polícia Militar paulista, a partir de 1997, adotou o requisito de segurança das comunidades como referencial para a tomada de decisão em todos os níveis institucionais e decidiu levar à prática por meio de providências concretas a filosofia e a estratégia de “Polícia Comunitária”. A Polícia Comunitária enquanto princípio é uma filosofia e, ao mesmo tempo, uma estratégia institucional. Como filosofia, permeia todos os níveis e é absorvida por todos os policiais militares com a internalização de seus conceitos primários de mobilização da comunidade para solução dos problemas associados aos crimes, à ordem pública e as incivildades, em parceria com a polícia, respeitando a

diversidade cultural e social. Por outro lado, como estratégia direciona esforços, medidas e programas institucionais no sentido de criar continuamente condições de aproximação comunitária, obtendo-se, mutuamente, respaldo, cooperação, parceria e participação para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

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

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

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

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

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

3 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

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

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

3.1 Sistema de ensino

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

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

O atual sistema de ensino policial-militar, consagrado pela Lei Complementar nº 1.036, de 11 de janeiro de 2008, talvez possa considerar como mãe legislativa a Lei nº 1.244, de 27 de dezembro de 1910, que reorganizou a Força Pública da época, cujo escopo principal foi a criação de Escolas para a formação dos novos policiais e os Cursos de Instrução Geral⁷ e Especial de Instrução Militar, obrigando, inclusive, os oficiais a realizarem atualizações técnico-profissionais para, no exercício do comando, multiplicar conhecimentos aos

⁷ O Curso de Instrução Geral foi o precursor do atual Curso de Formação de Oficiais (CFO), responsável pelo ingresso ao oficialato da Polícia Militar no quadro de combatentes.

subordinados, presenciando a atual gestão de conhecimentos para a revelação de talentos.

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

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

Conforme Melo (1982, pp. 15-57), no caminho entre a sua criação e a atual organização, a Polícia Militar do Estado de São Paulo participou de diversos eventos nacionais, muitas vezes como força reserva do Exército, outras ainda, como na Revolução de 1932, compondo um verdadeiro exército em defesa do Estado democrático de direito.

Desde a sua criação, várias foram as denominações ostentadas pela atual PMESP, por exemplo: Guarda Municipal Permanente, Corpo Policial Permanente, Corpo Policial Provisório e Polícia Militar. A designação Força Pública, adotada com o advento da República, em 1891, sob os influxos da Revolução Francesa, foi utilizada, em períodos intercalados, por cerca de oitenta anos.

Nesse contexto, Melo (1982, p.25) esclarece ainda que a oscilação entre a vocação policial e militar sempre foi determinada pela necessidade histórica e legal da época. Vivia-se um período de consolidação do território nacional e a força policial foi fundamental para garantir a soberania nacional e impedir o desmembramento dos Estados. Atualmente, nesse sentido, tramita pela Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo a proposta de emenda à Constituição Estadual (PEC nº 01/2010), encaminhada pelo governador, com o objetivo de se resgatar a denominação histórica de “Força Pública do Estado de São Paulo” à PMESP (SÃO PAULO, 2010). Os argumentos favoráveis à mudança, além do resgate histórico, é o fato de a “Força Pública” ser a designação dada pela Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, assinada em 26 de agosto de 1789, decorrente da Revolução Francesa, que define no artigo 12º que “a garantia dos direitos do homem e do cidadão necessita de uma força pública”. Esta força é, pois, instituída para fruição por todos e não para utilidade particular daqueles a quem é confiada.

Acredita-se que o alvo principal dessa mudança é a retirada da palavra militar do

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

É importante frisar que, a partir do ano 1900, o planeta ingressou num mundo de invenções que transformou o raciocínio do ser humano até o final do século XX. Nessa fase, é necessário ressaltar que o emprego militar redundava em uma instrução também militar e bastante precária, principalmente nos primeiros anos da força policial. Priorizavam-se as marchas e a ordem unida e, mesmo quando a instrução era profissionalizante, os assuntos eram balística, topografia, tática *etc.*.

Conforme Leme (1984, p.3), a então Força Pública paulista completava setenta anos desde sua criação, em 15 de dezembro de 1831, e precisava assumir sua missão no cenário social, político e econômico de cidade que se tornaria a maior metrópole da América Latina. E, como a formação de um grande país requer a politização, instrução e educação para a formatação de um grande povo, assim, a base para a solução dos problemas de insatisfação e desmotivação da Instituição repousava, à época, na necessidade de uma radical transformação de princípios e cultura de seus componentes.

Para Câmara (1931, p.56), a instrução, o treinamento e o ensino eram os grandes recursos de que a Força Pública carecia para que os objetivos de sua manutenção como força permanente do Estado, na garantia da lei e ordem aos cidadãos de São Paulo, pudessem ser atingidos. Importante frisar que, mesmo hoje, a sobrevivência e a relevância da PMESP começam nos bancos escolares de seus órgãos de apoio de ensino superior e pós-graduação.

Em 1906, o governador do Estado de São Paulo, Jorge Tibiriçá, trouxe, do Exército Francês, comandados pelo coronel Paul Balagny, uma força tarefa de instrução, que se encarregaria de elevar a Força Pública ao patamar de excelência necessário para a grande metrópole que se erguia (MORAES, 2003, p. 654).

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

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

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

Sob a égide da “Missão Francesa” foram empregados os mais modernos recursos didáticos de então, os conhecimentos foram *manualizados*, os exercícios teóricos e práticos executados, exaustivamente, os uniformes, os armamentos e os equipamentos renovados, elevando o nível de adestramento da Força ao dos grandes exércitos europeus (ARRUDA, 1997, p. 42).

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

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

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

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

Também em 1910, tem-se a pioneira introdução do ensino científico da educação física no Brasil, com a criação da Escola de Educação Física. Na mesma esteira inovadora, em 1915, foi criada a primeira autoescola do Brasil, destinada a habilitar os condutores das viaturas automóveis que substituíram os veículos de tração animal do Corpo de Bombeiros (ARRUDA, 1997, p. 47).

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

Em 9 de janeiro de 1911, por razão do Decreto nº 05, foi nomeado o primeiro comandante da Companhia Escola, que viria a se tornar a atual Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), atualmente responsável pelo curso de graduação universitária de bacharel em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, nos termos da Lei Complementar nº 1.036, de 11 de janeiro de 2008, título conferido ao aspirante a oficial de Polícia Militar que concluir com aproveitamento o Curso de Formação de Oficiais, o qual também o habilita para ingresso ao primeiro posto do oficialato da Instituição.

Entre 1914 e 1918, a primeira grande guerra obrigou a repatriação da equipe francesa, a fim de enfrentarem os Impérios Centrais.

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

Em 1931, por meio do Decreto nº 4.940, de 20 de março, transcrito pelo Boletim Geral nº 45, de 23 de março, foi criado o Centro de Instrução Militar (CIM), extinguindo-se o Batalhão Escola e o Curso de Instrução Militar. A nova casa de ensino destinava-se a formar e preparar os graduados para o oficialato e a completar e especializar os conhecimentos profissionais dos oficiais, habilitando-os à promoção. Com a reestruturação, o CIM respondia pela Escola de Sargentos (ES), pela Escola de Oficiais (EO) e pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EAO).

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

A Constituição de 1934 empregou, pela primeira vez, a denominação “Polícia

Militar” referindo-se às forças estaduais, considerando-as reservas do exército (art. 167). O artigo 167 da Constituição de 1934 foi regulamentado pela Lei Federal n.º 192, de 17 de janeiro de 1936, a qual definiu, pela primeira vez, as missões específicas das Polícias Militares, como sendo as de exercer as funções de vigilância e garantia da ordem pública; do cumprimento da lei, da segurança das instituições e do exercício dos poderes constituídos, além de atender à convocação do Governo Federal nos casos de guerra externa ou grave comoção intestina (BRASIL, 1936).

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

Já em 1937, em pleno Estado Novo de Getúlio Vargas, a sobrevida da Constituição dos Estados Unidos do Brasil, outorgada em 10 de novembro, fez desaparecer as Polícias Militares como referência constitucional, até a promulgação da Constituição de 1946. Ainda em 1937, por meio da Lei n.º 2.916, de 19 de janeiro, o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) passou à responsabilidade do CIM, cujo escopo era preparar os próximos comandantes de subunidades e de batalhões, ampliando a cultura geral dos capitães e tenentes da Força Pública. Como inovação, o mesmo decreto que regulou o CAO, criou o Curso de Revisão, destinado aos oficiais superiores com CAO há mais de cinco anos, cujo objetivo era a atualização dos respectivos conhecimentos técnicos. O Curso de Revisão seria fundido ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) em 1942, por razão do Decreto n.º 13.052, de 16 de novembro, assinado pelo Interventor Federal Fernando Costa.

A transformação da Força Pública em tropa de policiamento ocorreu com a edição do Decreto n.º 19.347, de 11 de abril de 1950, que reformulou o ensino na Força Pública. Os currículos foram acrescidos de matérias policiais, de direito, de ciências humanas e sociais, com destaque para a matéria de Ética e Função Policial.

As mudanças de rumo no país após 1964 geraram consequências para as forças policiais existentes. A promulgação da Constituição de 1967 e suas regulamentações posteriores alteraram a configuração da prestação de serviços. O Decreto-Lei n.º 137, de 13 de março de 1967, trazia como competência das polícias militares a “execução do policiamento ostensivo fardado, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos”.

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

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

O ensino ministrado na Força Pública do Estado de São Paulo tem por objetivo o preparo ou adaptação técnico-profissional do pessoal da Corporação, habilitando-o ao cumprimento das missões que lhe são atribuídas (BRASIL, 1969, p.1).

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

O Decreto-Lei nº 160/69 foi considerado a “Lei de Ensino” da Polícia Militar e, dentre outras normas, mudou a denominação do Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CFA) para Academia de Polícia Militar (APoM), estabelecimento de ensino que ficou, por força do Decreto estadual nº 52.575, de 11 de dezembro de 1970, responsável pelo CAO, destinado a habilitar o capitão para o desempenho das funções de oficial superior até o posto de tenente-coronel. A APoM receberia a designação “Barro Branco”, referenciando a região na capital paulista, sede do quartel escola, em simetria à Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Escola de Formação dos Oficiais do Exército Brasileiro, que também recebe a designação da região que se instala o respectivo quartel.

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

[...]

Art. 12. O acesso na escala hierárquica, tanto de oficiais como de praças, será gradual e sucessivo, por promoção, de acordo com legislação peculiar a cada Unidade da Federação, exigidos os seguintes requisitos básicos:

a) [...];

b) para a promoção ao posto de coronel: Curso Superior de Polícia, desde que haja o curso na Corporação (BRASIL, 1969, p.2).

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

Em 1971, o nível estratégico da Polícia Militar do Estado de São Paulo era composto por 15 coronéis, 45 tenentes-coronéis e 76 majores; conforme Boletim Geral nº 6, de 11 de janeiro do mesmo ano.

A partir de 1980, conforme assevera Silva (2006, p.57):

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

Em 1984, criou-se o Centro de Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo (CES), depois denominado Centro de Altos Estudos de Segurança – “Coronel PM Nelson Freire Terra”, nos termos do artigo 9º, Inciso I do Decreto nº 54.911, de 14 de outubro de 2009, como órgão de apoio de ensino superior para, com exclusividade, promover o CSP e o CAO. Essa medida promoveu a distinção do Curso Superior de Polícia e do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, destinando-lhes dependências apropriadas e independentes, evitando-se, assim, a inconveniente compartimentação com demais cursos em níveis subalternos.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 trouxe a confirmação da necessidade de se voltar o foco da PMESP à prestação de serviços à comunidade, com ênfase à preservação da vida e da dignidade humana. O ensino foi modernizado, tanto na forma

quanto nos assuntos ministrados. A busca pela gestão de qualidade trouxe novos paradigmas à cultura institucional. Nessa direção, uma das metas da PMESP foi a atualização das competências de todo o efetivo, por meio de cursos e estágios, difundindo ações e reações voltadas à garantia dos direitos dos cidadãos. Ainda, no final da década de 1990, em parceria com a Cruz Vermelha Internacional, foi trazida a São Paulo uma equipe de instrutores internacionais que disseminaram técnicas de menor potencial ofensivo para a intervenção e a especialização de inúmeros oficiais em direitos humanos.

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

Em síntese, verificou-se que a primeira missão francesa foi o marco histórico, divisor de águas, que separou a epopeia da Polícia Militar em duas partes, cujas características revolucionárias são a instrução, o ensino, o treinamento, a especialização e o aperfeiçoamento para servir e proteger, oportunidades que não só se preocuparam com a programação de procedimentos, técnicas e logísticas, mas que, acima de tudo, souberam reconduzir os homens da Instituição ao zelo e culto do amor próprio, elevando-os espiritualmente à grandeza e brilho. Também é possível afirmar que a PMESP possui, em sua história de 184 anos, uma visão sistêmica sobre a relevância de se manter as competências de seus integrantes e, por consequência, cumprir suas missões constitucionais. Afinal, “do valor dos quadros depende o valor das tropas”.⁸

Atualmente, o sistema educacional da PMESP tem por base a Lei federal nº 9.394, que instituiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases a serem seguidas no que tange à Educação Nacional. A LDB define a abrangência e os processos formativos da educação nacional, estabelecendo que a formação se desenvolve na vida familiar, convivência humana, trabalho, instituições de ensino e pesquisa, movimentos sociais, organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais; disciplina a educação escolar e estabelece como prioridade seu desenvolvimento por meio do ensino em instituições próprias. Igualmente, dispõe sobre os princípios e fins da educação e esclarece que o desenvolvimento do educando tem como objetivo o seu preparo

⁸ Máxima do general Antoine François Nérel, extraída do documento intitulado “Considerações sobre o Ensino de Pós-Graduação na Polícia Militar” elaborado pelo coronel PM Luiz Eduardo Pesce de Arruda, à época (2008) que assumiu o Comando do Centro de Altos Estudos de Segurança - CAES.

para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Nesse contexto legal, a LDB estabelece, em seu artigo 83, que o ensino militar é diferenciado daquele previsto para as instituições civis. Entende-se também que, não obstante a Polícia Militar possuir um ensino diferenciado e peculiar, em razão da condição de militares estaduais de seus integrantes, nos termos do artigo 42 da Constituição Federal, deve-se adaptar, no que for possível, aos parâmetros da LDB.

Nessas considerações e com a visão de futuro em tornar o ensino policial-militar do Estado de São Paulo uma referência em técnica e modernidade para as demais polícias brasileiras, após a análise da LDB e as orientações da Secretaria de Educação Superior (SESU), que é a unidade do Ministério da Educação e Cultura responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da política nacional de educação superior, o governo do Estado resolveu adaptar o sistema educacional da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Para tanto, revogando o Decreto-Lei nº 160/69, promulgou-se a Lei Complementar nº 1.036, de 11 de janeiro de 2008, que instituiu o atual Sistema de Ensino Policial-Militar (SEPM) e ficou conhecida como “Lei de Ensino da PMESP”, para o fim de qualificar recursos humanos para o exercício das funções atribuídas aos integrantes dos quadros da Polícia Militar, em conformidade com a filosofia de polícia comunitária, especialmente as funções voltadas à polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, às atividades de bombeiro e à execução das atividades de defesa civil. O SEPM preconiza ainda o desenvolvimento dos órgãos responsáveis pelo ensino e pelo treinamento na PMESP, integrados à educação nacional e a consolidação de modelo para a gestão do conhecimento e inovação, focados na capacitação profissional dos policiais militares, observando-se a visão de futuro e valores institucionais, em atendimento das demandas sociais.

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

Para Ribeiro⁹ (2011), o valor central do ensino no SEPM está no pragmatismo, ou seja, no desenvolvimento da capacidade de aprender, transferindo o aprendizado para as tarefas diárias do trabalho, sob o enfoque de trabalhar com mais inteligência e ser mais produtivo.

Dessa forma, os cursos de formação da PMESP passaram a ter equivalência com seu respectivo nível de ensino. Por exemplo, conforme dispôs o Capítulo III da denominada “Lei de Ensino”, àqueles que concluírem com aproveitamento o curso de formação de soldados será atribuído o título de Técnico de Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública. Aos que concluírem satisfatoriamente o curso de formação de sargentos será atribuída a especialidade de Tecnólogo de Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública. Aos oficiais formados pela Academia de Polícia Militar do Barro Branco será atribuída a graduação de Bacharel em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Em nível de pós-graduação, o curso de aperfeiçoamento de oficiais (CAO), destinado aos capitães de Polícia, atribuirá, aos que o concluírem, o título de mestre em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Finalmente, os oficiais superiores que concluírem o curso superior de polícia (CSP) receberão o título de doutor em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

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

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

⁹ RIBEIRO, Airton Edno. Então chefe da Divisão de Ensino e Pesquisa do Centro de Altos Estudos de Segurança (CAES), em palestra realizada, no dia 26 de setembro de 2011, sobre o tema “Diretrizes Pedagógicas do Curso Superior de Polícia - Programa Integrado - Polícia Militar/Polícia Civil”, na sede do próprio CAES.

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

Contudo, compreende-se que a partir desse novo ordenamento jurídico para o SEPM, os policiais militares são formados para um novo retrato Institucional. De acordo com Moretti (2008, p. 44):

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

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

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

O primeiro capítulo do Decreto nº 54.911/09 dispõe:

Artigo 1º - O Sistema de Ensino da Polícia Militar, dotado de características próprias, nos termos do artigo 83 da Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, tem a finalidade de qualificar recursos humanos para a ocupação de cargos policiais militares e para o desempenho de suas funções, dentro da filosofia de polícia comunitária, especialmente as voltadas à polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, às atividades de bombeiro e à execução das atividades de defesa civil.

Artigo 2º - O Sistema de Ensino da Polícia Militar compreende:

I - a educação superior, nas suas diversas modalidades;

II - a educação profissional, de acordo com as áreas de concentração dos estudos e das funções policiais militares, observadas as peculiaridades legais que definem os seus diversos Quadros.

Parágrafo único - A educação valer-se-á dos métodos presencial e a distância, observadas as características e peculiaridades de cada curso ou estágio.

Artigo 3º - O Sistema de Ensino da Polícia Militar promoverá a pesquisa, a transmissão de conhecimentos científicos e tecnológicos, humanísticos e gerais, indispensáveis à educação e à capacitação, visando à formação, ao aperfeiçoamento, à habilitação, à especialização e ao treinamento do policial militar, com o objetivo de torná-lo apto a atuar como operador do sistema de segurança pública.

Parágrafo único - O Sistema de Ensino da Polícia Militar mantém modalidades de cursos e programas de educação superior, como curso sequencial de formação específica, curso sequencial de complementação de estudos, curso de graduação, curso de especialização em sentido lato, programa de mestrado profissional, programa de doutorado, além de designações para participação em seminários, cursos, estágios, encontros técnicos e científicos, viagens de estudos e pesquisas destinados à educação superior e profissional (SÃO PAULO, 2009). (grifo nosso).

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

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

A APMBB também é responsável pelo Curso Superior de Tecnólogo de Administração Policial-Militar ou Curso de Habilitação ao Quadro de Administração de Oficiais PM;

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

Em geral, os OAES são responsáveis pela formação, graduação, pós-graduação, aperfeiçoamento, habilitação e treinamento dos integrantes da PMESP e pelo desenvolvimento de estudos e pesquisas técnico-científicas de interesse institucional, por meio de atividades metódicas, de resultados verificáveis, destinadas à compreensão da realidade e ao desenvolvimento de soluções visando o aprimoramento do serviço policial-militar.

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

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

Em decorrência, a Organização Policial-Militar (OPM) considerada referência na gestão de um determinado campo de conhecimento poderá formular propostas de cursos de especialização em sentido lato, tornando-se uma OPM gestora de conhecimento (OGC); dessa forma, compondo o SEPM como órgão apoiador. Atualmente, a PMESP conta com 112 OGC.¹⁰

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

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

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

¹⁰ Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura, em 15 de dezembro de 2015.

Quadro 1: Designação de Docentes na PMESP, em 2014

CURSO	POLICIAIS MILITARES	CIVIS
Doutorado (CSP)	33	01
Mestrado (CAO)	137	05
Bacharelado (1º CFO)	224	06
Bacharelado (2º CFO)	200	05
Bacharelado (3º CFO)	173	02
TOTAL	597	13

Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2014.

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

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

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

maneira objetiva, segura, flexível, eficiente e oportuna, considerando todas as atividades e modalidades de ensino, para todos os efeitos, como ato de serviço policial-militar.

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

3.1.1 Tipos de treinamentos aplicados pela PMESP

Nos termos das I-22-PM, o treinamento policial-militar é a modalidade de ensino que se desenvolve em torno de saberes, práticas, atitudes e valores, com a finalidade de manter o policial militar apto a desempenhar suas atividades habituais, 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 o preparo e a capacitação do policial militar para a execução de suas atividades, além do uso adequado dos equipamentos disponibilizados.

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

[...]

Artigo 2º - São formas de treinamento do ProAP que podem ser realizadas isolada ou conjuntamente, pelos processos, presencial ou a distância, e que seguem planejamentos próprios:

I - Estágio de Atualização Profissional (EAP);

II - Treinamento Físico (TF);

- III - Treinamento de Tiro Defensivo na Preservação da Vida - Método Giraldi[®] (TTDPV);
- IV - Treinamento dos Procedimentos Operacionais Padrão (TPOP);
- V - Instrução Continuada do Comando (ICC);
- VI - Vídeo Treinamento (VT);
- VII - Treinamento Durante o Serviço (TDS);
- VIII - Preleção;
- IX - Outras atividades de ensino, voltadas ao treinamento, e que atendam às necessidades de atualização profissional (SÃO PAULO, 2012, p.1).

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

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

O módulo básico é composto pelas matérias de tiro defensivo na preservação da vida - método Giraldi[®], educação física, atualização jurídica, relacionamento com a imprensa e direitos e vantagens PM visando a valorização do profissional policial-militar, totalizando 25 horas-aulas.

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

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

A realização do treinamento é obrigatória para todos os policiais militares, que são, durante os módulos presenciais, apresentados pelos respectivos gabinetes de treinamento das OPM, afastando-se das atividades operacionais e administrativas ordinárias, para dedicação integral ao estágio. Porém, a frequência anual no Estágio de Atualização Profissional é

facultada aos oficiais superiores (coronéis, tenentes-coronéis e majores) e intermediários (capitães) que concluíram com aproveitamento o Programa de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública.

A seguir, são apresentados detalhamentos desses tipos de treinamento:

a) O Treinamento de Tiro Defensivo na Preservação da Vida - Método Giraldi^{®11} é uma forma de condicionar o policial militar na utilização de armas usualmente empregadas em serviço, por meio de exercícios práticos de tiro de defesa, além de propiciar-lhe condições efetivas de utilização do armamento com segurança e eficiência, dentro de critérios técnicos e legais, com a finalidade de servir e proteger a sociedade e a si próprio. O método recebeu o apoio do Comitê Internacional da Cruz Vermelha, por meio de comissão especial oficial e, de forma transversal, observa fielmente os princípios das “Sete Normas Internacionais de Direitos Humanos Aplicáveis à Função Policial e Função Policial Armada”; da Carta da Organização das Nações Unidas (ONU) para o assunto e das diretrizes internacionais de Direito Internacional dos Direitos Humanos; além das convenções e os tratados internacionais, dos quais o Brasil é signatário.

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

¹¹ O método possui o nome de seu idealizador, coronel da Polícia Militar do Estado de São Paulo, Nilson Giraldi, com mais de cinquenta anos de experiência policial e pesquisas científicas sobre o assunto.

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.

c) O programa Vídeo Treinamento (VT) é uma modalidade de treinamento a distância assíncrono (*off-line*), que visa proporcionar ao militar do Estado as condições mínimas de adquirir conhecimentos e informações técnico-profissionais e administrativas, além de estabelecer um canal direto de comunicação do efetivo com os escalões hierarquicamente superiores, 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. O programa tornou-se importante método de treinamento e capacitação profissional; nesse sentido, os projetos executados promovem condições para a produção filmográfica, em sistema digital, de definição de som e imagem com tecnologia de alta qualidade e desempenho, com custos e prazos geometricamente menores que os realizados pela metodologia presencial de transferência de conhecimento, de maneira rápida, precisa e objetiva. À Diretoria de Ensino e Cultura cabe o desenvolvimento e produção dos vídeos-treinamento, dentro dos padrões técnicos, regulamentares e em conformidade com o repositório jurídico em vigor, providenciando a tiragem de tantas cópias quanto necessárias para a difusão em todas as Unidades da Polícia Militar (OPM) e em todos os escalões. Atualmente, são produzidas e distribuídas as produções, por vídeo-treinamento, para um total de 814 OPM¹² integradas ao programa, incluindo-se alguns pelotões e grupos/PM (menores frações de tropa), com sede em todo o Estado.

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

e) E outros, *e.g.*, Seminários, Estágios Supervisionados, Encontros Técnicos Científicos, Congressos, Palestras, Visitas de Estudos *et cetera*.

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

Parafraseando-se Darwin (2004, p. 93), em relação à seleção natural ou à

¹² Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura, em 16 de dezembro de 2015.

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

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

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

O Ensino a Distância (EaD) já é fase curricular no Curso de Formação de Oficiais ou Bacharelado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública que, conforme currículo aprovado pelo Estado-Maior da Polícia Militar do Estado de São Paulo, prevê as seguintes matérias ministradas por meio desse processo de transmissão de conhecimento: História da Polícia Militar - 30 horas-aulas (h-a); Direito Civil III - 30 h-a; Direito Civil IV - 30 h-a; Direito Processual Civil II - 30 h-a e Direito Processual Civil III - 30 h-a.

Nesse rumo, a Polícia Militar do Estado de São Paulo publicou no Boletim Geral PM nº 178, de 19 de setembro de 2012, as Instruções para o Ensino a Distância na PMESP (I-44-PM), cujo artigo 2º conceitua:

O Ensino a Distância na Polícia Militar do Estado de São Paulo (EaDPM) consiste no método de ensino, por meio do qual ocorre o processo de transmissão de conhecimentos, técnicas e informações necessários à formação, aperfeiçoamento,

habilitação, especialização, atualização, instrução, treinamento e adaptação do policial militar, de maneira contínua e progressiva, em aprimoramento constante e de exigências crescentes, nos formatos semipresencial e a distância, no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão utilizando-se de modalidades de tecnologias educacionais existentes (SÃO PAULO, 2012, p.2).

Assim, entre outros, foram traçados os principais fundamentos da política

EaDPM:

- a profissionalização continuada e progressiva, ampliando a forma de EaDPM, de modo a torná-lo um instrumento facilitador de acesso ao conhecimento;
- a interação e interatividade, o desenvolvimento do EaDPM está associado à popularização e democratização do acesso às tecnologias de informação e de comunicação, devendo ser garantido o uso de qualquer meio tecnológico a ser disponibilizado;
- a elaboração de materiais didáticos para uso no EaDPM, integrando as diferentes mídias, de modo a explorar a convergência entre materiais impressos, vídeo treinamento, de informática, de videoconferências e teleconferências, dentre outros, com o objetivo de favorecer a interação entre os policiais militares e a difusão do conhecimento;
- a avaliação de aprendizagem deve ser um processo contínuo, com o intuito de verificar constantemente o progresso do policial militar na atividade de EaDPM, estimulando-o a ser ativo na construção do conhecimento. Desse modo, devem ser articulados mecanismos que promovam o permanente acompanhamento do policial militar, com o objetivo de identificar eventuais dificuldades na aprendizagem e saná-las ainda durante o processo de ensino-aprendizagem;
- a criação e manutenção de uma estrutura de apoio, mobilizando recursos humanos e educacionais, contendo materiais em quantidades proporcionais ao número de policiais militares usuários do EaDPM, aos recursos tecnológicos envolvidos. A estrutura de apoio refere-se aos equipamentos de televisão, videocassetes, áudios-cassete, fotografia, impressoras, linhas telefônicas, inclusive dedicadas para Internet e serviços *help-desk*, *fac-símile*, equipamentos para produção audiovisual e para videoconferência, computadores ligados em rede e/ou programas autoexecutáveis e outros, dependendo da característica de cada curso ou estágio (SÃO PAULO, 2012, p.2).

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

capacitações inerentes ao seu eficiente, eficaz e efetivo desempenho e missão.

Assim, pelo organograma do atual SEPM, depreende-se que a Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), responsável também pelo Centro de Altos Estudos de Segurança (CAES), é responsável por complementar o sistema de ensino continuado do nível estratégico da PMESP, ou seja, dos oficiais superiores, mantendo as modalidades de cursos e programas de educação superior com equivalência àqueles definidos no artigo 44 da Lei federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB) e suas atualizações, observando-se a regulamentação inserta na Lei Complementar nº 1.036, de 11 de janeiro de 2008, que instituiu o SEPM e no Decreto Estadual nº 54.911, de 14 de outubro de 2009, na seguinte conformidade:

Curso de especialização no sentido lato destinado a ampliar os conhecimentos técnico-profissionais que exijam práticas específicas, com as designações estabelecidas em regulamentos da Instituição;

Programa de mestrado profissional no sentido estrito, direcionado para a continuidade da formação científica, acadêmica e profissional, e destinado a graduar o Oficial Intermediário, obtendo-se o título de Mestre em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública; e o

Programa de doutorado no sentido estrito, direcionado para a continuidade da formação científica, acadêmica e profissional, e destinado a graduar o Oficial Superior, obtendo-se o título de Doutor em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (SÃO PAULO, 2010, p. 53).

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

No âmbito científico institucional, Lazzarini (2008, p.28) define:

[...] por ciências policiais de segurança e da ordem pública entende-se o conjunto sistemático e objetivo dos fenômenos que interessam à atividade policial para o regular exercício do poder de polícia, balizado pelos princípios jurídicos das ciências do Direito e afins, como também pelas modernas técnicas da Ciência da Administração Pública, com a finalidade de realizar o bem comum.

Silva (2008, p.44), por sua vez, apresentou como definição de ciências policiais e de ordem pública, o seguinte:

É uma ciência social aplicada que estuda as atividades de preservação e restabelecimento da segurança pública, de modo que haja a pacificação e o convívio social democrático por meio das atividades de policiamento ostensivo e investigativo.

No mesmo sentido Miguel (2009, p.14) complementou:

Pode-se afirmar que a ciência de polícia de segurança e da ordem pública tem por objeto o estudo sistemático e metódico da polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, ou seja, a Polícia Militar, como Instituição e Estrutura, componente de um sistema denominado segurança pública.

Desde então os oficiais ingressaram na possibilidade da iniciação científica, produzindo e multiplicando conhecimentos, experiências e proficiências e à PMESP foi oferecida oportunidade de passar do patamar de mero objeto de estudos e pesquisas, para se tornar fonte de produção científica.

3.2 Formação efetiva e atualização profissional de oficiais superiores

Para se compreender a dimensão dos objetivos, das aspirações e das demandas que a Polícia Militar do Estado de São Paulo enfrenta para almejar a excelência da formação de seus oficiais, é preciso entender suas próprias dimensões, além dos contextos e anseios sociais, políticos e econômicos do país.

Nesse cenário, de maneira breve, observe-se a PMESP consoante alguns números relevantes: Efetivo total de 92.980 policiais militares, 545 unidades em operação, 2.245 instalações físicas, frota de 26.349 viaturas, 23 helicópteros, 5 aviões, 85 embarcações, 450 cavalos, 400 cães e o atendimento de 102 milhões de intervenções por ano (entre as quais:

150.000 ligações 190/dia, 120.000 flagrantes delitos, 80 toneladas de drogas ilícitas apreendidas, 14.000 armas apreendidas e 15.000 infratores da lei capturados) e orçamento previsto de R\$ 13,6 bilhões para o exercício de 2015. O atual Quadro Particular Organizacional (QPO) da PMESP, anexo à Portaria do Comandante-Geral nº PM3-012/01/14, apresenta, no nível estratégico, um efetivo fixado de 60 coronéis PM, 243 tenentes-coronéis PM e 489 majores PM.¹³

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 Km² (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/km²), 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 36ª 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).

Porém, na Polícia Militar do Estado de São Paulo, como se observou ao se estudar o calendário de cursos e estágios (CCE), constata-se um hiato quanto às oportunidades educacionais direcionadas aos oficiais superiores. Para agravar a situação, aos oficiais, que concluem o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) ou Programa de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, deixa de ser compulsória a participação no Programa de Atualização Profissional (ProAP), muito embora, a Instituição, por exemplo, previu, como forma de aplicação do EaDPM nas atividades e modalidades de ensino policial-militar, cursos de atualização na área de gestão estratégica, destinados a capacitar o oficial para a gestão policial-militar em atividade de comando e para o cumprimento das suas missões constitucionais.

Em virtude disso, ao se estudar o almanaque dos oficiais da PMESP¹⁴, observa-se que os tenentes-coronéis que não frequentaram o Programa de Doutorado em Ciências

¹³ Fonte: Centro de Comunicação Social da Polícia Militar do Estado de São Paulo, em 17 de dezembro de 2015.

¹⁴ O Almanaque dos Oficiais é a publicação institucional que lista, por ordem de antiguidade, os oficiais em seus respectivos postos e quadros organizacionais, contemplando ainda algumas informações como data de admissão, tempo de serviço, condecorações, promoções, data de nascimento, entre outras.

Policiais de Segurança e Ordem Pública, em sua grande maioria, permanecem nos quadros da organização por cerca de 7 a 13 anos, após a conclusão do Programa de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Igualmente, os coronéis, após a conclusão do Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, permanecem na ativa por cerca de 7,5 anos.

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

Dessa forma, Born (2009, p.12) assevera que, quanto mais alta e estratégica for a posição do administrador na organização, mais:

[...] deve buscar identificar quais agremiações teriam condições de lhe abrirem oportunidades de ouvir novidades e ideias heterogêneas, da mesma forma que confrontar as suas opiniões com a de outros colegas em um ambiente livre das amarras da empresa.

Diante desse quadro, é notória a necessidade de se debruçar sobre o tema e buscar alternativas que permitam preparar os oficiais do quadro dirigente da organização para responder com a velocidade adequada às mudanças do mundo contemporâneo. Nesse sentido, asseverou Kwantzu *apud* Mendes (2006, p.38):

Se planejamos para um ano, devemos plantar cereais.
Se planejamos para uma década, devemos plantar árvores.
Se planejamos para toda a vida, devemos treinar e ensinar o homem.

Foram essas mudanças que, por exemplo, tornou o Brasil um protagonista na geopolítica global; alçaram ao primeiro plano as preocupações das pessoas com a segurança pública e deram a fatos, ligados ao tema, repercussão mundial.

Num futuro próximo, vislumbram-se novos desafios à Polícia Militar, entre os quais se destacam: a realização dos jogos olímpicos; o incremento da imigração de refugiados ao país; a possibilidade de realização de atos de terrorismo durante grandes eventos internacionais e o aperfeiçoamento do modo de operação das organizações criminosas e seu envolvimento com operadores financeiros, acesso aos recursos tecnológicos sofisticados,

atuação efetiva na prevenção de crimes cibernéticos, lavagem de dinheiro, crimes transnacionais, falsificação de documentos *etc.*

Acredita-se com Silva (2006) que, para o sucesso da missão, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas; portanto, a sensibilização do público-alvo deve ser a estratégia inicial do processo, por meio de seminários, fóruns de discussão, periódicos internos de divulgação (*endomarketing*), palestras, cursos e ou estágios. Pois, em qualquer organização, a receita do insucesso está associada aos gestores do projeto não obterem a adesão da alta direção e a resistência e descrença do público-alvo; sendo comuns as expressões: “Isto não vai dar certo!”, “Não temos efetivo suficiente e estamos cheio de trabalho!”, “É pra ontem!”, “Não temos verba!”, “Eu faria melhor!”, “Com fulano eu não trabalho!”, entre outras.

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

Para converter-se num sábio é necessário transitar pelo caminho do guerreiro.

Um guerreiro não é alguém que vai à guerra matar pessoas, e sim aquele que demonstra integridade em todas as suas ações e um controle sobre sua própria pessoa.

Um guerreiro vive cada momento de sua vida sem orientar-se pela complacência ou pelo lamento, sem ganhar ou perder, está sempre alerta e lúcido a tudo que o rodeia. Age com abandono de si mesmo de maneira impecável.

A impecabilidade do guerreiro evoca uma atitude interior, uma luz que se aproxima notavelmente da humildade e da aceitação de viver imerso na eternidade, transformando cada circunstância vital num desafio vivo e sincero.

Ninguém nasce guerreiro.

O caminho continua até o final de nossas vidas (CASTAÑEDA, 2006, p.31).

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

3.2.1 Curso de Formação de Oficiais

Em decorrência das iniciativas promovidas pela primeira missão francesa de instrução militar na Força Pública do Estado de São Paulo, foi publicada a Lei 1.395-A, em 17 de dezembro de 1913, estabelecendo para o ano seguinte o Curso Especial Militar (CEM), que se tornaria o atual Curso de Formação de Oficiais ou Bacharelado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. O CEM foi regulamentado pelo Decreto n.º 2.490, de 24 de maio de 1914, e apresentou algumas inovações para a época, entre as quais: o limite de idade para a admissão; a possibilidade de acesso ao oficialato para cabos e soldados e a duração de dois anos para a formação do futuro comandante. O curso era dividido em três partes, teórica, prática e física, esta subdividida em educação física, ginástica e esgrima, proporcionando ainda, às praças matriculadas, o ensino das disciplinas militares, literárias e científicas, aulas para a proficiência no idioma francês; dessa forma, definindo-se os conhecimentos necessários à formação do oficial da Força Pública.

A inovação educacional em destaque proporcionou mudanças paradigmáticas aos integrantes da Força Pública, tornando-se marco histórico para a importância do conhecimento e da formação profissional policial-militar, principalmente em relação à gestão de competências inerentes ao oficialato.

Nesta fase, verifica-se o estabelecimento de critérios e requisitos para as competências inerentes ao oficialato e conseqüente comando dos efetivos da força policial paulista; até então, o tempo de serviço e as inferências políticas eram os únicos fatores que determinavam as promoções e os postos no nível estratégico da instituição.

Fernandes (1974, p. 179), ao comentar esse processo, esclarece que:

[...] não só se profissionaliza o desempenho do papel de oficial, mas [...] a instrução passa a determinar critérios objetivos para a promoção na carreira, logo, a carreira e a própria hierarquia militar terminam por ser padronizadas e profissionalizadas.

Em razão dos resultados favoráveis alcançados pelo sistema de ensino policial aplicado, o governo do Estado de São Paulo, por meio da Lei nº 1.558, de 20 de outubro de

1917, criou, aos moldes da estrutura hierárquica do Exército Brasileiro, a classe de aspirante a oficial, promoção hierárquica conferida aos diplomados no Curso Especial Militar. Assim, em 13 de janeiro de 1918, foi declarada a primeira turma de aspirantes a oficiais da Força Pública do Estado de São Paulo, porquanto até 1917 os aprovados no CEM assumiam as funções do extinto posto de alferes.

Em 1921, o CEM foi regulamentado pelo Decreto nº 3.427-A, de 22 de dezembro e, em 1925, o Decreto nº 3.898-A permitiu, por concurso, o acesso ao oficialato para a população civil (não apenas às praças oriundas da Força Pública), aumentando-se as exigências concernentes à formação intelectual dos candidatos ao oficialato e, por consequência, segundo Almeida (2009), melhorando-se o nível de conhecimentos e capacidades dos dirigentes da Força Pública do Estado de São Paulo.

Em 1931, por meio do Decreto nº 4.940, de 20 de março, foi criado o Centro de Instrução Militar (CIM), extinguindo-se o Batalhão Escola, destinado a formar e preparar os graduados para o oficialato e a completar e especializar os conhecimentos profissionais dos oficiais, habilitando-os à promoção.

Pelo Decreto nº 5.124, de 22 de julho de 1931, foi aprovado o regulamento do Centro de Instrução Militar, alterando o Decreto nº 4.940/31. Diante da nova redação, ao CIM, entre outras missões, cabia:

- a) conservar, modernizar e acompanhar o desenvolvimento da arte militar, servindo de órgão consultivo à Força Pública, no que se relacionava à instrução;
- b) propagar, por meio de suas escolas, os conhecimentos intelectuais, militares, policiais e de educação física que devem formar a base da cultura profissional na Força Pública;
- c) ministrar o ensino individual preparatório aos recrutas, aos cabos e aos sargentos;
- d) formar o oficialato e aperfeiçoar-lhe os conhecimentos exigidos pela evolução da técnica militar;
- e) servir de Centro de Mobilização, em casos anormais ou de guerra, para alimentar os homens, os quadros e os efetivos das diversas unidades da Força Pública e, eventualmente, das unidades provisórias ou de reserva que fossem criadas.

Após os resultados da Revolução de 1932, entre outras intervenções, o sistema de ensino da derrotada Força Pública do Estado de São Paulo recebeu grande ingerência das missões militares do Exército Brasileiro, notadamente em relação à formação dos oficiais. Essa influência direta do Exército permaneceu durante as décadas que se seguiram.

Porém, nessa fase, na década de 1940, foram concluídas as obras de construção da atual sede da Academia de Polícia Militar, na internada do Barro Branco, na zona norte da capital, criando-se o campus exclusivamente destinado à formação dos futuros comandantes da Força Pública.

Tais medidas modernizadoras, segundo Loureiro (2012), faziam parte das políticas adotadas pelo Exército Brasileiro junto à Força Pública do Estado de São Paulo, com objetivo de se manter a disciplina dos oficiais paulistas, mediante a implantação de tradições naquele órgão de ensino.

Em 1950, o Centro de Instrução Militar (CIM) teve seu nome alterado para Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CFA) e o Curso Especial Militar foi denominado Curso de Oficiais Combatentes (COC). Nessa década, segundo Almeida (2013, p. 109), verificou-se a diminuição da influência das forças armadas nos currículos e práticas pedagógicas da escola militar paulista, reflexo da conjuntura política nacional, onde o país experimentava “anos dourados”, em razão da expectativa de vida democrática e possibilidade de desenvolvimento econômico. Isso permitiu alterações curriculares no CFA, fazendo com que o COC adquirisse nítidos contornos de formação em nível superior, notadamente após os currículos adotados em 1953, compostos por disciplinas jurídicas e humanas (além das peculiares matérias militares).

A pesquisa de Almeida (2013, p. 110) identificou ainda que, após 1964, com a tomada do poder político pelos militares das Forças Armadas, os currículos para a formação dos oficiais da Força Pública do Estado de São Paulo voltaram a sofrer grande influência das políticas do Exército Brasileiro, mormente na composição de unidades didáticas de cunho iminentemente militares, voltadas para a segurança nacional e defesa interna territorial. Essa fase culminou, em 1970, com a unificação das forças policiais ostensivas e o surgimento da atual Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), onde o sistema de ensino policial-militar ficou sob a tutela da recém-criada Inspeção-Geral da Polícia Militar (IGPM), órgão vinculado ao Estado-Maior do Exército e responsável pela instrução e treinamento das Polícias Militares do Brasil.

Nessa época, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CFA) passou a ser denominado Academia de Polícia Militar (APM), porquanto o Curso de Oficiais Combatentes passou a ser reconhecido como Curso de Formação de Oficiais (CFO).

No ano de 1982, nos termos do Parecer do Conselho Federal de Educação nº 498/82, o Curso de Formação de Oficiais foi reconhecido, pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), como curso superior e seus currículos, consoante Almeida (2013, p. 110), continuaram a ser gradativamente adequados às realidades e exigências na incipiente abertura política a caminho da redemocratização do país.

Ainda segundo Almeida (2013, p. 111), nos anos 1990, as atualizações dos currículos para formação dos oficiais sofrem grande impacto, decorrente da constituição cidadã promulgada em 8 de outubro de 1988. O curso ganha matérias e cargas horárias complexas para assuntos jurídicos. Como resultado, “percebe-se a busca da PMESP pela configuração curricular que melhor atenda às demandas da sociedade paulista, notadamente no que concerne à Segurança Pública e ao respeito aos Direitos Humanos”.

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

Para atualização das exigências da formação e capacitação profissional, o currículo é alterado na medida e periodicidade que o comando-geral da Instituição entenda necessário, observando-se, ao menos em tese, os anseios contemporâneos da sociedade e as responsabilidades e respeito aos direitos constitucionais fundamentais, à prática democrática e à transparência na administração dos assuntos de interesse coletivo (ALMEIDA, 2009, p.131).

Atualmente, o concurso público para ingresso ao CFO é promovido pela Fundação para o Vestibular da Universidade Estadual Paulista (VUNESP).

O curso, realizado em três anos letivos, divide-se ainda, em parte prática e teórica. A parte prática é composta por disciplinas profissionais, as quais transmitem conhecimentos

técnicos e funcionais, além de treinamento de campo, inerentes às competências legais dos oficiais, nos níveis de tenente e capitão, observando-se a grade curricular apresentada nos quadros seguintes.

Quadro 2 – Grade curricular do Curso de Formação de Oficiais (CFO) – Ano: 2014

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

Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2014

Com uma grade curricular extensa, a Academia de Polícia Militar do Barro Branco busca, por meio de variadas técnicas de ensino, aliadas as mais diversas metodologias de aprendizagem, formar indivíduos capazes de exercerem de maneira profissional, íntegra, eficiente, legal, ética e moral as funções advindas do oficialato, as quais buscam ir ao encontro da ideologia de suprir as necessidades sociais e resguardar o interesse público de manutenção da ordem pública.

Nesse cenário, o embasamento jurídico ensinado aos alunos é variado, no que tange a utilização, pelo menos no campo bibliográfico, de diversos doutrinadores de elevado renome no meio jurídico nacional e internacional, além de cientistas políticos que fornecem diversas

linhas de raciocínio a serem discutidas, a fim de gerar no aluno-oficial PM (cadete) o espírito crítico, necessário para o estabelecimento funcional do contato social com as diversas camadas da sociedade e o conhecimento legal de suas competências, observando-se as formalidades legais e regulamentares pertinentes e vigentes.

Quadro 3 – Grade curricular do Curso de Formação de Oficiais (CFO) – Ano: 2014

ÁREA		MATÉRIAS CURRICULARES	1º CFO	2º CFO	3º CFO	TOTAL
Ciências Policiais	10	LEGISLAÇÃO PM	45	45	30	120
	11	ORGANIZAÇÃO E HISTÓRIA DA PM	60			60
	12	POLÍCIA COMUNITÁRIA E DIREITOS HUMANOS		60	60	120
	13	DOCTRINA DE POLÍCIA OSTENSIVA E DE PRESERVAÇÃO DA ORDEM PÚBLICA	30	30		60
	14	GERENCIAMENTO DE POLÍCIA OSTENSIVA	150	150	150	450
	15	ATIVIDADES DE BOMBEIROS	40	50		90
	16	POLICIAMENTO DE CHOQUE		40	40	80
	17	POLICIAMENTO MONTADO	30	35	35	100
	18	POLICIAMENTO AMBIENTAL			40	40
	19	POLICIAMENTO DE TRÂNSITO	30	35	35	100
	20	GERENCIAMENTO DE CRISES			40	40
	21	INTELIGÊNCIA POLICIAL		30	60	90
	22	DIREÇÃO POLICIAL	30	30		60
	23	NOÇÕES DE POLÍCIA CIENTÍFICA	30	30	30	90
	24	EDUCAÇÃO FÍSICA	100	100	100	300
	25	DEFESA PESSOAL	30	30	30	90
	26	TIRO DEFENSIVO NA PRESERVAÇÃO DA VIDA (MÉTODO GIRALDI®)	100	100	100	300
27	TÉCNICAS POLICIAIS DE CAMPO (MANEABILIDADE)	30			30	

Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2014

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

Quadro 4 – Grade curricular do Curso de Formação de Oficiais (CFO) – Ano: 2014

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

Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2014

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

Quadro 5 – Grade curricular do Curso de Formação de Oficiais (CFO) – Ano: 2014

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

Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2014

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

Quadro 6 – Grade curricular do Curso de Formação de Oficiais (CFO) – Ano: 2014

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

Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2014

3.2.2 Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Entre 1919 e 1924, com o fim da Grande Guerra, Antoine Nérel, agora general do Exército francês, retornou ao Brasil para um novo contrato firmado com o governo paulista. A fase, conhecida como “Segunda” Missão Francesa de Instrução, retomou a tarefa de orientar a instrução da Força Pública de São Paulo, com métodos modernos, baseados na experiência dos franceses, vencedores do, até então, maior acontecimento bélico da história humana.

A instrução da tropa, em todas as suas modalidades, continuou em franco progresso,

sob a direção do dedicado chefe, dotado de uma modelar capacidade de trabalho ao lado de suas intensas atividades.

Foi com esse desejo de atualizar os conhecimentos dos oficiais que o General Antoine François Nérel propôs a criação do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), cujos argumentos foram acatados pelo governo do Estado.

E, por meio da Lei estadual nº 1.951, de 26 de dezembro de 1923, foi criado o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, voltado para primeiros-tenentes e capitães habilitados à promoção, porém facultativo. Com duração de dez meses, dividia-se em curso médio e curso superior, compreendendo este último o ensino do serviço de Estado-Maior.

O CAO, regulamentado pelo Decreto nº 6.681, de 29 de janeiro de 1924, tinha por fim aperfeiçoar os conhecimentos profissionais desenvolvidos nos oficiais, as qualidades necessárias ao comando e à função de instrutor. Neste mesmo ano, encerraram-se as atividades do General Nérel, que retornou à França.

Os assuntos do curso abrangiam os regulamentos adotados na Força Pública, referentes à Arma a que pertencer o aluno, emprego dos carros de assalto, trabalhos de campanha e organização do terreno, emprego dos petrechos utilizados na infantaria, do material empregado no serviço de campanha e especialmente do regimento de campanha, dos meios de ligação e de transmissão, usados pelos exércitos em campanha, de topografia prática e noções teóricas, aspectos fisiológicos da ginástica, noções de hipologia prática, serviço do Estado-Maior em campanha e organização do Exército nacional.

Segundo a Lei estadual nº 2.314-B, de 20 de dezembro de 1928, o curso era composto por um major-diretor, um professor de infantaria, um professor de cavalaria, dois professores de aviação, dois professores de bombeiro e quatro professores de matérias comuns a todas as armas. Os professores ou instrutores poderiam ser nomeados ou contratados, e os regulamentos, regimentos e programas eram organizados pelo governo.

Aos tenentes e aos capitães aprovados no Curso de Aperfeiçoamento, era facultado habilitarem-se à promoção na Arma, matriculando-se na respectiva cadeira desse curso. Os oficiais aprovados, mesmo alcançando médias superiores, não poderiam preterir os aprovados em turmas anteriores, porém, em cada turma, as promoções far-se-iam ordem indicada pelas médias, observando-se os requisitos referentes à aptidão física e ao comportamento.

Em 1931, por meio do Decreto nº 4.940, de 20 de março, transcrito pelo Boletim Geral nº 45, de 23 de março, foi criado o Centro de Instrução Militar (CIM), extinguindo-se o

Batalhão Escola e o Curso de Instrução Militar. A nova casa de ensino destinava-se a formar e preparar os graduados para o oficialato e a completar e especializar os conhecimentos profissionais dos oficiais, habilitando-os à promoção. Com a reestruturação, o Centro de Instrução respondia pela Escola de Sargentos (ES), pela Escola de Oficiais (EO) e pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EAO).

O Curso de Aperfeiçoamento, com a nova semântica, era realizado anualmente, em três séries de três meses.

Às vésperas do movimento revolucionário, em 8 de julho de 1932, por meio do Decreto nº 5.573, foi extinto o CIM da Força Pública e as escolas subordinadas funcionariam autonomamente. Contudo, devido às exigências daquele momento histórico, deixaram de funcionar todas as escolas, com exceção da Escola de Recrutas.

Cessado o movimento, em outubro do mesmo ano, foram reiniciados os trabalhos de ensino na Força Pública a partir do primeiro passo para promover-se a descentralização das Escolas. Contudo, em razão da conjuntura momentânea o Curso de Aperfeiçoamento, que funcionaria na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EAO), foi suspenso. A EAO funcionou sob supervisão da 3ª. Seção do Estado-Maior, que tinha por missão prescrever, metodizar, orientar e fiscalizar o ensino militar na Força Pública.

O curso voltaria a ser lembrado em 22 de março de 1935, quando o Interventor Federal de São Paulo, Dr. Armando de Salles Oliveira, por meio do Decreto nº 7.024, restabeleceu o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, que deveria funcionar na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EAO).

Nessa fase, o curso ainda não era obrigatório, no entanto, a promoção ao posto de major era realizada na proporção de quatro vagas por merecimento e uma vaga por antiguidade, sendo indispensável, para a promoção por merecimento, a conclusão, com aproveitamento, do CAO. Igualmente, o capitão que não possuísse o CAO, para a promoção por antiguidade, seria submetido a exames perante uma banca de docentes pertencentes à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.

Na busca da excelência dos serviços prestados, principalmente com a qualificação e capacitação de seus componentes, em 1937, por decorrência da Lei estadual nº 2.916 de 19 de janeiro e Decreto nº 8.402, de 12 de julho, o CAO retornaria à responsabilidade do Centro de Instrução Militar (CIM). Com isso, o Governador José Joaquim Cardozo de Mello Neto

renovava o regulamento do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, cujo escopo era preparar os próximos comandantes de subunidade e batalhão, ampliando a cultura geral dos oficiais capitães e tenentes da Força Pública.

O curso, com realização de um ano, passou a ser dividido em três grupos de assuntos: Instrução Tática (emprego tático de infantaria e cavalaria), Instrução Técnica (armamento e tiro, topografia, organização do terreno, serviços de campanha, estudo e emprego de materiais, equitação, instrução física e instrução de cavalaria) e Instrução Complementar (justiça militar, administração militar) além de conferências, com assuntos diversos (questões militares, estratégia de guerra e cultura geral), de interesse do Comando da Instituição. Como inovação, o mesmo decreto que regulou o CAO criou o Curso de Revisão, que tinha duração de até oito semanas e era destinado aos oficiais superiores com CAO há mais de cinco anos, cujo objetivo era a atualização dos respectivos conhecimentos técnicos.

Nesse ínterim, o prédio que servia como quartelamento do CIM, situado ainda na Avenida Tiradentes, tornava-se cada vez mais deficiente, faltavam alojamentos para os alunos, havia precariedade das salas de aula, ausência de recintos para os estudos, entre outras dificuldades que prejudicavam a qualidade do ensino.

Diante daquele quadro, após trinta e quatro anos de criação do Centro de Instrução Militar (CIM), durante a solenidade de entrega de espadins¹⁵, em 24 de maio de 1940, o Interventor Federal no Estado, Adhemar Pereira de Barros, acompanhado do Comandante-Geral da Força Pública, coronel Mário Xavier, lançaram a pedra fundamental do novo quartel, que seria erguido na Invernada do Barro Branco e inaugurado em 1944.

Por meio do Decreto nº 13.264, de 10 de março de 1943, nova regulamentação foi imposta ao Centro de Instrução Militar (CIM), que mantinha o CAO sob os auspícios daquela unidade de ensino, cuja matrícula, para preenchimento de cinquenta por cento das vagas, era compulsória aos capitães e tenentes, por ordem decrescente de antiguidade, porquanto as demais vagas seriam preenchidas por concurso. Interessante ressaltar que o mesmo regulamento dispunha que o oficial aluno reprovado só seria convocado novamente para o curso após dois anos.

O Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, muito embora ainda não fosse obrigatório

¹⁵ Relativamente ao uniforme dos alunos oficiais do Curso de Formação de Oficiais, o emprego do espadim simbólico, réplica diminuta da espada usada pelo Brigadeiro Rafael Tobias de Aguiar, foi idealizado no comando do coronel Milton de Freitas Almeida, que exerceu as funções de comandante-geral da Força Pública entre 18 de junho de 1935 e 15 de fevereiro de 1938, sendo que a primeira festa de espadim foi realizada em 24 de maio de 1936.

para a promoção ao posto de major, renovaria sua relevância na carreira do Oficial de Polícia Militar no ano de 1943, quando, por meio do Decreto-Lei nº 13.654, de 6 de novembro, o interventor, Dr. Fernando Costa, fixou normas sobre a promoção dos oficiais da Força Policial do Estado. Tornou-se indispensável para a promoção, pelo princípio de merecimento, ao oficialato superior da Instituição, no quadro de combatentes, a cultura profissional comprovada pelo Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.

Em 1947, por meio do Decreto nº 17.105. 12 de março, o curso foi suspenso por um ano, sendo retomado no ano seguinte. Para 1950, por decorrência do Decreto nº 19.347, de 11 de abril, o curso passou a ter a duração de dez meses, e prestava para o aperfeiçoamento dos oficiais capitães e primeiros-tenentes no desempenho das funções peculiares aos oficiais superiores e as de instrução, dentro das missões da Força Pública (militar, policial e de bombeiros).

Em 1956, pelo Decreto nº 25.675, de 24 de março, o governador do Estado de São Paulo, Dr. Jânio da Silva Quadros, estabeleceu as normas reguladoras para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, que funcionaria na sede do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Força Pública (CFA, denominação atribuída ao antigo CIM, atual APMBB).

Nessa fase, o CAO, ainda facultativo, era voltado somente aos oficiais superiores da Força Pública, funcionando todos os dias, exceto às quartas, aos sábados e aos domingos, durante as manhãs, em regime de trabalho de três horas diárias, por um período de seis meses.

As matérias curriculares eram Direito Penal, Direito Penal Militar, Direito Judiciário Penal, Direito Judiciário Penal Militar, Organização Racional da Administração, todas compondo a unidade programática de Ensino Fundamental; Ética e Função Policial, Defesa Territorial e Polícia Militar na Zona de Guerra, Planejamento e Tática Policial-Militar, todas compondo a unidade programática de Ensino Profissional; além das aulas, o Curso era complementado por palestras sobre os seguintes assuntos: Direito Constitucional, Direito Administrativo, Direito Internacional Público, Metodologia de Ensino, Polícia Política, Estatística aplicada à Administração, Organização e Emprego de Unidade de Força Pública, Psicotécnica Policial-Militar, Relações Públicas e Defesa Passiva.

O corpo docente era formado por professores com curso superior, designados pelo Secretário Estadual de Segurança Pública. Peculiarmente, a cadeira de Defesa Territorial era de competência de um oficial superior do Exército Brasileiro, porquanto a cadeira de

Organização Policial era regida por um delegado de polícia, imposições do próprio decreto regulador.

Em 1960, por meio do Decreto nº 36.217, de 3 de fevereiro, o então governador do Estado, professor Carlos Alberto Alves de Carvalho Pinto, estabeleceu as novas normas para o funcionamento do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.

Em relação ao antigo regime, verificou-se a obrigatoriedade no preenchimento de dois terços das vagas disponíveis, porquanto as restantes seriam completadas por oficiais voluntários. As vagas compulsórias eram ocupadas por ordem hierárquica decrescente, entre oficiais superiores e capitães combatentes que ainda não possuíssem o CAO. Critério também inovador era o fato de que, no caso de os interessados voluntários serem em número maior do que as vagas disponíveis, a disputa seria dividida por meio de concurso. Outro critério a ser ressaltado era a adição de todos os oficiais-alunos ao efetivo do quartel do Centro de Formação e Aperfeiçoamento, Unidade responsável pelo curso, para que se dedicassem aos estudos em período integral.

As matérias curriculares eram dispostas da seguinte maneira: Ensino Fundamental que integrava as matérias de Direito Penal e Penal Militar, Direito Judiciário Penal e Penal Militar, Organização Racional da Administração, Estatística Aplicada à Administração, Geografia e História Militar e Ensino Profissional que integrava as matérias de Planejamento e Emprego de Tropa, Defesa Territorial, Tática Geral e Cooperação das Armas, Metodologia e Organização de Ensino, Organização de Bombeiros e Armamento Material e Tiro.

O curso ainda era complementado por palestras sobre os assuntos: Criminologia, Problemas das Organizações Policiais, Psicotécnica e Relações Públicas.

Oportuno ressaltar que, consoante o Boletim Regimental do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Força Pública nº 73, de 30 de março de 1960, no CAO, promovido naquele ano, houve concurso para os interessados voluntários.

Em 1963, o Decreto nº 42.783-A, de 13 de dezembro, regulamentou o Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CFA), determinando a duração do CAO em um ano letivo e impondo as matrículas compulsórias, por ordem de antiguidade decrescente, aos oficiais superiores e capitães que não possuíam o referido curso.

O CAO tornou-se compulsório para a promoção ao primeiro posto do oficialato superior da Instituição em 1969, por meio do Decreto-Lei federal nº 667, de 2 de julho, assinado pelo Presidente Artur da Costa e Silva que, para tanto, usou das atribuições que lhe

conferiu o Ato Institucional nº 5. O AI-5 foi um instrumento que deu ao regime militar poderes absolutos, tendo como primeira drástica consequência o fechamento do Congresso Nacional por quase um ano.

Adaptando-se à referida norma federal, o governo paulista, exercido pelo governador, Roberto Costa de Abreu Sodré, regulou o ensino da Força Pública do Estado por meio do Decreto-Lei nº 160, de 28 de outubro de 1969. Tal regulamento, por força do Decreto-Lei nº 217, de 8 de abril, foi aplicado na Polícia Militar do Estado de São Paulo que resultou da fusão da Força Pública do Estado com a Guarda Civil de São Paulo, em 1970.

O Decreto-Lei nº 160/69, considerada a “Lei de Ensino” da Polícia Militar, dentre outras normas, mudou a denominação do Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CFA) para Academia de Polícia Militar (APoM), estabelecimento de ensino que ficou, da mesma forma, consoante o Decreto nº 52.575, de 11 de dezembro de 1970, responsável pelo Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, destinado a habilitar o capitão para o desempenho das funções de oficial superior até o posto de tenente-coronel.

Em razão da unificação do efetivo da Guarda Civil e da Força Pública do Estado de São Paulo, o governador Roberto Costa de Abreu Sodré, por meio do Decreto-Lei nº 217/70 equiparou o Curso de Especialização de Guardas Civis ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Força Pública.

O CAO continuaria sendo realizado na sede e sob responsabilidade da administração da Academia de Polícia Militar (APoM).

Para tanto, o governo paulista aprovaria o respectivo regulamento, por meio do Decreto nº 52.575/70. O curso era destinado aos capitães, habilitando-os ao exercício das funções de oficial superior, tendo duração mínima de seis meses. Eram condições para a inscrição no concurso de admissão do CAO: ser capitão combatente, colocar-se na primeira metade do respectivo quadro, estar no efetivo exercício de suas funções e requerer ao Comandante-Geral no prazo fixado por aquela autoridade. O concurso de admissão ao CAO constava de prova escrita versando sobre História e Geografia, Geral e do Brasil, na conformidade da relação de assuntos para cada curso, dada a conhecer aos candidatos com antecedência mínima de sessenta dias da data da prova; sendo cinco a nota mínima de aprovação, numa escala de zero a dez. O regulamento permitia, a critério do Comandante-Geral, a matrícula de oficiais de outras corporações militares brasileiras ou do exterior.

Nessa fase, para o ano letivo de 1970, nos termos do Boletim Geral nº 28, de 12 de

fevereiro, o currículo do CAO previa três ciclos (básico, profissional e operacional), divididos em seiscentas e cinquenta e nove horas-aula, que contavam as matérias: Cultura Jurídica, Ciência Política, Economia Política, Administração e Finanças, Ciências Sociais, Estudos Paulistas, Segurança Nacional e Interna, Movimentos Revolucionários, Informações e Contrainformações (ciclo básico), Trabalho de Comando e Estado-Maior e Organização e Emprego da Corporação (ciclo profissional), Trabalho de Planejamento, Tipo de Manobra na Carta, Relativo ao Emprego da Corporação e Ação de Segurança Interna (ciclo operacional).

Em 15 de dezembro de 1975 é aprovado o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo, por meio do Decreto nº 7.290, e a APMBB, sede do CAO, é denominada órgão de apoio do sistema de ensino responsável pelas atividades de formação, aperfeiçoamento e especialização dos oficiais da Instituição.

A partir de estudos conjuntos promovidos pela Diretoria de Ensino, Diretoria de Saúde, Estado-Maior da Polícia Militar e Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores – “Coronel PM Nelson Freire Terra” para a viabilidade de realização do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais para o Quadro de Oficiais de Saúde da Polícia Militar do Estado de São Paulo, a Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), em reunião ordinária realizada no dia 5 de novembro de 1998, observando as formalidades do Decreto nº 13.654, de 6 de novembro de 1943 e demais legislações em vigor, tomou a decisão unânime nº CPO-36/98 (Parecer nº 1993-1/98-SCMTPM), pela qual determinou a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, com aproveitamento, como requisito obrigatório para a promoção ao posto de major médico PM. A decisão tornou-se válida e efetiva a partir da respectiva publicação, ocorrida por meio do Boletim Geral PM nº 212, de 10 de novembro de 1998.

Desde então, o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo já formou oficiais de diversas Polícias Militares do Brasil, entre elas: Distrito Federal, Pernambuco, Amapá, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí, Rondônia, Espírito Santo, Minas Gerais, Pará, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Acre, Alagoas, Tocantins, Maranhão, Paraná, Paraíba, Amazonas, Bahia, Santa Catarina, Ceará e Rio Grande do Norte, além de primeiros-tenentes da Guarda Nacional do Panamá no ano de 1972 e capitães da Polícia Nacional Boliviana nos anos de 1987 e 1989.

Atualmente, o CAO é realizado em aproximadamente vinte e nove semanas, num total de mil e setenta e quatro horas-aulas, com o principal objetivo de aperfeiçoar e aprimorar as competências técnico-profissionais para o exercício do múnus constitucional de polícia

ostensiva e de preservação da ordem pública, desenvolvendo, em nível de mestrado, estudos doutrinários, pesquisas, visitas e experiências que habilitem, nos termos da lei, o oficial intermediário à promoção e ao exercício dos cargos, encargos e funções de comando, chefia e assessoramento dos dois primeiros postos do oficialato superior da Polícia Militar do Estado de São Paulo. O Quadro 7 apresenta a grade curricular aprovada para o CAO.

Quadro 7 – Grade curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CFO) – Ano: 2014

MÓDULO	LINHA DE PESQUISA	MATÉRIA	CARGA HORÁRIA
MATÉRIAS		Metodologia da Pesquisa	14
		Ética, Cidadania e Direitos Humanos	48
		Atualização Jurídica	16
		Tiro Defensivo na Preservação da Vida "Método Giraldi"	28
		Exercícios de Planejamento de Polícia Ostensiva (ExPPO) ou Exercícios de	24
		Administração de projetos	30
		Educação Física e Saúde	30
	ADMINISTRAÇÃO PM, POLICIAMENTO, BOMBEIROS, DEFESA CIVIL E ÁREA DE SAÚDE	Ciências Policiais	194
		Organização e Gestão de Polícia	150
	SOMA DA CARGA HORÁRIA DAS MATÉRIAS		
ATIVIDADES ACADÊMICAS			82
TOTAL DA FASE PRESENCIAL			616

Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura da PMESP, 2014

A matéria de metodologia científica, ministrada no período de um mês, ficou condicionada ao ensino a distância, que usando a plataforma *moodle*¹⁶, permitiu que os oficiais matriculados conhecessem as etapas interdependentes do empreendimento de pesquisa pretendido, seus fundamentos temáticos, justificativa e objetivo, na forma de um roteiro de trabalho destinado à produção científica e ao aporte de conhecimentos inerentes à atividade policial-militar. Tudo isso, realizado pelos oficiais-alunos no amparo de seus quartéis, sem prejuízo às atividades e às missões de comando de cada um e suas rotinas ordinárias.

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

3.2.3 Curso Superior de Polícia

O presidente Artur da Costa e Silva, usando das atribuições que lhe conferiam o parágrafo 1º, do artigo 2º do Ato Institucional nº 5, de 13 de dezembro de 1968, por meio do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, procedeu à reorganização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal.

A Polícia Militar do Estado de São Paulo e todas as demais continuariam sendo consideradas forças auxiliares, reservas do Exército Brasileiro.

Logo no primeiro dispositivo, o Exército Brasileiro reservava a si o exercício do controle e da coordenação das Polícias Militares, por meio do próprio Estado-Maior, além dos Exércitos e Comandos Militares das respectivas áreas de circunscrições.

A Inspeção-Geral das Polícias Militares (IGPM), criada pelo Decreto-Lei nº 317, de 13 de março em 1967, exercida por um general-de-brigada, passava a integrar o Estado-Maior do Exército e tinha permissão de assessorar o Exército Brasileiro no controle e coordenação das Polícias e Corpos de Bombeiros Militares.

O comando-geral das Polícias Militares passou a ser exercido por oficial superior combatente, do serviço ativo do Exército Brasileiro. A logística das Polícias Militares, como armamento, munições, viaturas, aeronaves, foi padronizada, sendo as novas aquisições

¹⁶ O *Moodle* é um pacote de *software Open Source* para produzir e gerir atividades educacionais baseadas na *Internet* e/ou redes locais, também designado de LMS (*Learning Management Systems*).

orientadas, fiscalizadas e controladas pelo Exército.

Adaptando-se à norma federal, o governo paulista, exercido pelo governador Roberto Costa de Abreu Sodré, regulou o ensino da Força Pública do Estado por meio do Decreto-Lei nº 160, de 28 de outubro de 1969.

O ensino ministrado na Força Pública do Estado de São Paulo tem por objetivo o preparo ou adaptação técnico-profissional do pessoal da Corporação, habilitando-o ao cumprimento das missões que lhe são atribuídas.

Pela nova formatação descrita pelo Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, o ensino policial-militar foi significativamente otimizado com a exigência da conclusão do Curso Superior de Polícia (CSP) para a promoção ao último posto do oficialato das milícias.

[...]

Art. 12. O acesso na escala hierárquica, tanto de oficiais como de praças, será gradual e sucessivo, por promoção, de acordo com legislação peculiar a cada Unidade da Federação, exigidos os seguintes requisitos básicos:

a) [...];

b) para a promoção ao posto de coronel: Curso Superior de Polícia, desde que haja o curso na Corporação. [...]

Até então o ensino policial-militar não previa nenhum curso obrigatório para se determinar as promoções entre os postos do oficialato. Após a conclusão do Curso de Formação de Oficiais as promoções por antiguidade aconteciam regularmente, desde que existissem as vagas necessárias.

A promoção ao primeiro posto do oficialato superior, embora já existisse o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, também poderia ser galgada pelo dispositivo da promoção por antiguidade, sem a necessária comprovação do aproveitamento do CAO.

O Decreto-Lei nº 160/69, conhecido como a “Lei de Ensino” da Polícia Militar do Estado de São Paulo, quebrantou o paradigma e impôs a conclusão, com aproveitamento, do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais para a promoção ao posto de major PM, bem como, por consequência da imposição do Decreto-Lei federal nº 667/69, incluiu no ensino da Força Pública de São Paulo, como curso obrigatório à habilitação do oficial superior para o desempenho das funções de coronel PM, o CSP.

Pelo mesmo dispositivo legal, apenas os oficiais superiores poderiam concorrer voluntariamente à matrícula no Curso Superior de Polícia, submetendo-se à prova de seleção

organizada, conforme disposto em regulamento próprio.

Segundo o Decreto nº 52.575, de 11 de dezembro de 1970, como condição indispensável para a frequência no CSP, além da aprovação em concurso seletivo por meio de provas, o candidato teria sua matrícula submetida a parecer sigiloso, emitido por comissão designada pelo Comandante-Geral.

Artigo 56 - O candidato, para ser matriculado no CSP, deverá preencher as seguintes condições:

I - Ser aprovado no concurso de admissão;

II - Obter parecer favorável da comissão designada para tal fim, a qual observará critério no Regimento Interno da Academia de Polícia Militar.

Parágrafo único - A comissão, a que se refere o inciso II deste artigo, será integrada por três coronéis combatentes da ativa, designados pelo Comandante-Geral, ouvido seu órgão assessor de ensino.

Artigo 57 - A critério do Comandante-Geral, respeitado o número de vagas fixado, poderão ser matriculados no CSP, independentemente de outras condições, os coronéis combatentes da Corporação, [...] e que estejam no efetivo exercício de suas funções, oficiais superiores de outras Corporações militares brasileiras ou do exterior, bem como civis possuidores de qualificação universitária e nível funcional equivalente, pelo menos a oficial superior (SÃO PAULO, 1970, p.11).

Conforme registros do Boletim Geral nº 18, de 28 de janeiro de 1971, a primeira turma do Curso Superior de Polícia funcionou na Academia de Polícia Militar (APoM) naquele mesmo ano

Naquela época, o efetivo de oficiais combatentes da Polícia Militar do Estado de São Paulo, observando-se o Boletim Geral nº 6, de 11 de janeiro de 1971, era composto por 15 coronéis, 45 tenentes-coronéis, 76 majores, 354 capitães, 429 primeiros-tenentes, 774 segundos-tenentes e 64 aspirantes a oficial.

A primeira turma do Curso Superior de Polícia, nos termos do Boletim Geral nº 26, de 9 de fevereiro de 1971, iniciou sua jornada em 16 de fevereiro. A histórica turma do Curso Superior de Polícia ficou registrada no Boletim Geral nº 71, de 26 de abril do mesmo ano e possuía as seguintes matérias: Planejamento de Segurança Interna; Levantamento Estratégico e Trabalho de Comando e Estado-Maior; Defesa Civil; Assuntos Cíveis; Movimentos Revolucionários, Defesa e Segurança Interna; Doutrina e Emprego da Polícia Militar; Cultura Jurídica e Administração Pública.

Para denotar-se o salto de relevância do Curso Superior de Polícia para o ensino policial-militar, já na segunda turma, iniciada em 16 de fevereiro de 1972, o rol de assuntos, tratados pelos futuros coronéis PM, saltou significativamente, conforme registros insertos no Boletim Geral nº 73, de 20 de abril e Boletim Geral nº 129, de 12 de julho, abrangendo as

seguintes matérias: Ordens de Operações; Defesa Territorial e Defesa Interna; Logística PM; Estudos dos Problemas Brasileiros e Paulistas; Doutrina de Segurança Nacional; Levantamento Estratégico; Teoria de Comando e Estado-Maior; Informações e Contrainformações; Administração Pública; Planejamento; Administração Militar; Defesa Civil; Assuntos Cíveis e Governo Militar; Doutrina de Emprego da Polícia Militar; Movimentos Revolucionários e Segurança Interna; Chefia e Liderança; Levantamento de Área PM de São Paulo; Planejamento Integrado de Emprego da Secretaria de Segurança Pública e demais Secretarias de Estado; Estudos dos Problemas Policiais e Organização Policial; Planejamento e Manutenção da Ordem Pública: Rotinas de Ocupação de Área e Força de Repressão; e Ciências Jurídicas.

Conforme registros insertos no Boletim Geral nº 63, de 6 de abril de 1972, na turma daquele ano, houve, pela primeira oportunidade, a participação de delegados da Polícia Civil do Estado de São Paulo e os primeiros oficiais PM de outras Instituições.

No ano de 2002, o Secretário da Segurança Pública do Estado de São Paulo, Dr. Marco Vinício Petrelluzzi, editou a Resolução SSP nº 86, de 18 de fevereiro, que colocou como meta prioritária no plano da pasta o desenvolvimento do Curso Superior de Polícia Integrado (CSPI), destinado a aperfeiçoar conjuntamente oficiais superiores da Polícia Militar e delegados da Polícia Civil. Na realidade, a decisão governamental atendeu uma série de sugestões apresentadas pelo Núcleo de Estudos da Violência, vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade de São Paulo (NEV/USP).

Na mesma direção, a Resolução SSP nº 39, de 18 de janeiro de 2002, alterou o Regulamento da Academia de Polícia Civil do Estado de São Paulo, impondo, como pré-requisito para a promoção do delegado de polícia de primeira classe para o de classe especial, a conclusão, com aproveitamento, do Curso Superior de Polícia, institucionalizado pela Lei Complementar estadual nº 771 de 16 de dezembro de 1994.

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

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

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

A grade curricular aprovada para o CSP, prescreve:

Quadro 8 – Grade curricular do Curso Superior de Polícia (CSP) – Ano: 2014

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

Fonte: Diretoria de Ensino e Cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2014.

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

Igualmente ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, desde 1998, o Curso Superior de Polícia também é requisito obrigatório para a promoção ao posto de coronel do quadro de médicos policiais-militares.

3.3 Educação continuada na formação de oficiais superiores

Com a edição do Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, em 1995, a PMESP 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 as metas estratégicas. Desde então, foram desenvolvidas diversas normas, as quais destacam-se:

a) Diretriz nº PM3-003/02/97, que estabeleceu as normas para o Sistema Operacional de Policiamento PM (NORSOP), atualizada pela Diretriz nº PM3-008/02/06, estabelecendo os conceitos básicos para disciplinar o funcionamento e operação dos órgãos de execução (responsáveis pelas diversas modalidades de policiamento), inserindo-os em um sistema operacional único para todo o Estado de São Paulo, contemplando, ainda, os Programas de Policiamento: Ronda Escolar; Integrado; Força Tática; Comunitário, Rádio Patrulha – Atendimento 190, Rondas Ostensivas com apoio de Motocicletas (ROCAM) e Trânsito. Nesse sentido, incutiu-se no policial militar o compromisso de atuação profissional, cada policial militar deve agir estritamente dentro dos parâmetros ditados pela lei, consciente de que é um profissional a serviço da sociedade e, como tal, deve atuar sempre de forma imparcial, evitando qualquer tipo de preconceito ou discriminação. Na prática, o administrador policial (comandante) orientou-se para mais próximo e participativo da comunidade a que serve, dialogando com as lideranças locais, promovendo consultas e pesquisas de opinião, conhecendo as demais autoridades e as necessidades específicas de sua área de atribuição, incentivando seus subordinados a que façam o mesmo em seus locais de trabalho, buscando congrega a comunidade e sua liderança em torno dos objetivos comunitários de segurança pública; observando-se uma organização sistêmica ostensiva e integrada, acessível ao público, com responsividade, economia de meios e integração com outros órgãos;

b) Diretriz nº PM6-001/30/01, atualizada pelo Regimento Interno (RI-26-PM), que estabeleceu as normas para o funcionamento do Sistema Administrativo Integrado

(SIADIN/PM), que, 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. Nesse cenário, a Polícia Militar do Estado de São Paulo estabeleceu as prioridades, metas e atribuições de responsabilidade quanto aos trabalhos a serem desenvolvidos, necessários para a adequação dos processos administrativos, por meio de projetos de sistemas; implantou bases de dados corporativa e setoriais, de forma normalizada, estabelecendo as responsabilidades sobre cada informação armazenada; definiu critérios para a diagramação e codificação de programas aplicativos, bem como sua implantação; e propiciou mecanismos que permitiram a padronização, manutenção e inspeção dos processos administrativos.

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

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

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

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

Importante frisar que todas as ações e projetos da Instituição dependem de apoio do Governo. A partir desse paradigma, a Polícia Militar desenvolve ações, projetos e programas para atuação na segurança pública, que, se aceitos pelo governo, passam a integrar a agenda política, assumindo, assim, contornos de políticas públicas.

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

Matheus (2004, p. 112) afirma também que a gestão estratégica da educação é a “capacidade do sistema em suportar, com ações eficazes de capacitação e desenvolvimento dos quadros de pessoal, o posicionamento estratégico atual e futuro da Instituição”.

A assertiva se fundamenta no pressuposto de que as organizações não se podem lançar em estratégias para as quais não estejam adequadamente preparadas e nem investirem na capacitação de seus quadros sem que essas estejam associadas a alguma estratégia previamente estabelecida, de forma lógica e imprescindível. Para Matheus (2004, p. 110), entende-se capacitação estratégica como “o grau de preparo e adequação da Organização Policial-Militar para atender às expectativas das partes interessadas no seu desempenho, atual e futuro, e executar as ações estratégicas necessárias para isso”.

Assim sendo, destaca-se a importância desta pesquisa sobre as variáveis existentes no processo de formação-ensino-aprendizagem-desenvolvimento da PMESP, tendo em vista a necessidade de o policial militar ser inserido numa perspectiva de atualização contínua de competências, arregimentando conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para o desenvolvimento de suas missões e melhor representando os desígnios do Estado e as necessidades das pessoas e da sociedade.

Nesse quadro, asseverou Silva (2006, p.56):

[...] especificamente no âmbito da profissão policial-militar, devido às suas características peculiares, compromete-se a instrução à medida que o tempo é exíguo para conciliar atividade típica do profissional de segurança pública com as rotinas educativas. O quadro torna-se mais preocupante, ao se recordar que a profissão tem como função a segurança pública, e não pode prescindir de sua atividade precípua, que é a de policiamento ostensivo e de preservação da ordem pública, sob o risco de vacilar diante da sociedade que lhe compete defender. Operacionalmente, a retirada do policial militar do serviço de patrulhamento e a sua colocação em salas de aula

desencadeiam uma série de transtornos operacionais, por conta da escassez de efetivo e a crescente demanda de pontos críticos à segurança pública, acarretando prejuízos na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade e, por outro lado, este mesmo profissional necessita ser especializado, aperfeiçoado e atualizado.

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

Nessa direção, infere-se que a sociedade moderna está “conectada”. Essa nova realidade representa a quebra de padrões, nos mais variados contextos. Em razão dessa revolução dos sistemas de comunicação e informação, caminha-se, cada vez mais, para tomadas de decisão em tempo real.

Portanto, compreende-se que as máquinas sofrem *upgrades* em espaços temporais cada vez menores e tal realidade já alcançou a pessoa humana, que não mais evolui a cada geração, no ciclo perpétuo da vida e da morte, mas conforme as realidades que o mercado de trabalho, as escolas e a sociedade se adaptam aos novos processos. No entanto, quanto às máquinas, basta substituir as *motherboards* e os processadores para se renovar a geração obsoleta, contudo, quando se refere aos seres humanos, por causa dos diversos perfis que os individualizam, o *upgrade* não é tão simples. Principalmente, em razão das variáveis causadas pelas dúvidas, receios, anseios, frustrações, fraquezas e ambições, ocorrem diversos tipos de conflitos das relações entre as várias gerações e destas com os processos educativos.

Nesse ponto do estudo, pretendeu-se descrever os caminhos seguidos até se chegar ao atual sistema de ensino da PMESP e o desenvolvimento das práticas voltadas, sobremaneira, para a educação continuada e, conseqüentemente, para a manutenção e atualização das competências dos policiais militares, visando à efetiva consecução dos objetivos, das aspirações e das estratégias institucionais, principalmente quanto às competências de seu nível estratégico (coronéis e tenentes-coronéis).

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

(CEP/ EEP), oferecendo 11.146 vagas destinadas para 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.

Relevante frisar-se que o Calendário de Cursos e Estágios, para 2015, apresentou 28 cursos e ou estágios destinados somente aos oficiais ou indistintamente aos oficiais e praças (dessa forma, englobando, em tese, a oportunidade de participação dos oficiais superiores), conforme seguem:

- a) - EEP - Multiplicador de Munições de Impacto Controlado - oficiais;
- b) - EEP - Conduta de Patrulha em Local de Alto Risco - oficiais e praças;
- c) - EEP - Procedimentos de Menor Potencial Ofensivo - oficiais e praças;
- d) - EEP - Operações de Bases de Dados Criminais - oficiais e praças;
- e) - EEP - SIOPM/Web - oficiais e praças;
- f) - EEP - Capacitação em Desenvolvimento e Liderança - oficiais e praças;
- g) - EEP - Busca e Resgate em Estruturas Colapsadas - oficiais e praças;
- h) - EEP - Salvamento Veicular - oficiais e praças;
- i) - CEP - Qualificação de Docentes - Sentido Lato - oficiais;
- j) - CEP - Segurança de Autoridades - oficiais e praças;
- k) - CEP - Tecnologia e Procedimentos de Menor Potencial Ofensivo e Defesa Pessoal - oficiais e praças;
- l) - CEP - Inteligência Policial - oficiais;
- m) - CEP - Investigação Policial Militar - oficiais e praças;
- n) - CEP - Condutores de Veículos de Emergência - oficiais e praças;
- o) - CEP - Condutores de Veículos de Transporte Coletivo de Passageiros - oficiais e praças;
- p) - CEP - Programação Neurolinguística - oficiais e praças;
- q) - CEP - Finanças Públicas - oficiais;
- r) - CEP - Administrador de Recursos Humanos - oficiais;

- s) - CEP - Formação de Docência do PROERD - oficiais e praças;
- t) - CEP - Atendimento à Emergência com Produtos Perigosos - oficiais e praças;
- u) - CEP - Docência de Resgate e Emergências Médicas - oficiais e praças;
- v) - CEP - Guarda Vidas - oficiais e praças;
- w) - CEP - Operações Avançadas de Embarcações - oficiais e praças;
- x) - CEP - Operações com Bote de Salvamento Inflável - oficiais e praças;
- y) - CEP - Salvamento Aquático - oficiais e praças;
- z) - CEP - Salvamento em Altura - oficiais;
- aa) - CEP - Salvamento Terrestre - oficiais;
- bb) - CEP - Comandante de Operações de Radiopatrulha Aérea - oficiais.

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

Essa gestão do conhecimento envolve três dimensões relevantes e complementares, conforme seguem:

[...] formação, qualificação, treinamento e desenvolvimento. Adotou-se, portanto, uma Matriz de Formação, Qualificação, Treinamento e Desenvolvimento (MFQTD), composta por um Sistema de Ensino Continuoado e um Programa de Qualificação, Treinamento e Desenvolvimento capaz de assegurar adequada base legal ao preparo e ao desenvolvimento dos integrantes da Instituição (SÃO PAULO, 2010, p. 48).

Em linhas gerais, a matriz parametrizou o Sistema de Ensino Continuoado da PMESP alinhando-o aos princípios que envolvem conceitos de integração à educação nacional, seleção por mérito, profissionalização continuada e progressiva, avaliação integral, contínua e

cumulativa, pluralismo pedagógico e edificação constante dos padrões morais, deontológicos, culturais e de eficiência.

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

- 1) técnico-policial, que prepara o policial militar para o exercício da autoridade de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública;
- 2) institucional, que capacita o profissional para a observância dos requisitos da investidura e estética policial-militar, respeito e reconhecimento da carreira e valorização da Instituição, bem como o preparo para o cumprimento de suas missões constitucionais, destinando-se, assim, a assegurar aos policiais militares a reflexão e a maximização dos preceitos institucionais que norteiam a Polícia Militar; e
- 3) ética e moral, que internaliza no policial militar os valores atinentes à ética profissional e valores sociais e morais indispensáveis para o desempenho de suas atividades perante a comunidade, tendo por base o respeito intransigente e a promoção dos direitos fundamentais do homem (SÃO PAULO, 2010, p. 49).

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

Por meio do Decreto nº 60.175, de 25 de fevereiro de 2014, o governador de São Paulo alterou a estrutura da PMESP; dessa forma, tornando o CAES um órgão subordinado da APMBB que, por decorrência, deixou de ser considerado órgão de apoio de ensino superior (OAES) autônomo. Na prática, verifica-se que o sistema de ensino policial-militar sofreu grande revés, considerando-se que na estrutura anterior, a autonomia do CAES, comandado por um coronel PM exclusivamente responsável pela gestão das matrizes de competências dos oficiais superiores e pelos programas de pós-graduação em sentidos lato e estrito, com campus também exclusivo e independente, foi subordinado ao comandante da APMBB, acumulando-se as responsabilidades decorrentes também do bacharelado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, do Curso Superior de Tecnólogo de Administração Policial-Militar e respectivas matrizes de competências e curriculares para todos os postos do oficialato.

Neste capítulo se analisou a formação efetiva e os processos de atualização profissional do comandante de PMESP ao longo de toda a existência da Instituição, principalmente quanto ao itinerário de formação e modernização das competências do coronel e do tenente-coronel, o qual, em tese, os habilitaram para atuarem com os atuais cargos de

gestão e de estratégia. Nesse cenário, como se observou, a PMESP, embora um ente estatal, regido por burocráticas regras e princípios, de alguma forma buscou, ao longo dos seus 184 anos, otimizar-se e posicionar-se, frente aos governos transitórios e a evolução das sociedades, como uma força pública capaz de responder permanentemente pelas missões das constituições e infra legislações que se seguiram.

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

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como parte da pesquisa de campo e levantamento das características da educação continuada do comandante de Polícia Militar do Estado de São Paulo, foi promovido um questionário, que compreendeu um total de cinquenta questões. Optou-se por um padrão amostral não probabilístico por conveniência, destinado aos coronéis e aos tenentes-coronéis da ativa da Polícia Militar do Estado de São Paulo, observando-se o modelo inserto no Apêndice ‘B’ desta dissertação.

Cabe esclarecer, para fins de avaliação estatística, que, em relação ao questionário eletrônico, embora o quadro do efetivo fixado para a PMESP preveja 60 coronéis e 243 tenentes-coronéis, o “quadro existente” representa os oficiais superiores ativos, no exercício dos seus postos, excluindo-se, portanto, os oficiais que foram transferidos para a inatividade e cujos postos ainda não foram completados com as decorrentes promoções. Isto posto, o universo possível para o público-alvo colaborador, no momento da pesquisa, excetuando-se as vagas disponíveis, que aguardam datas de promoções para serem preenchidas, compreendeu um total de 58 coronéis e 217 tenentes-coronéis (275 oficiais superiores).

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

Para tanto, com a devida e regular autorização verbal do Comandante-Geral da PMESP e aquiescência do Diretor de Ensino e Cultura da PMESP, toda a população de colaboradores, por meio de seus endereços eletrônicos funcionais (utilizando-se a ferramenta *IBM Lotus*), foi instada a responder a pesquisa, cuja mensagem foi replicada nos dias 15, 22 e 29 de fevereiro de 2016, porquanto o questionário ficou disponível na rede internacional de computadores (*Internet*) entre os dias 15 de fevereiro e 15 de março de 2016 e utilizou-se da ferramenta *google-docs*, como sistema em *cloud*, para o armazenamento e coleta das informações fornecidas pelos colaboradores.

Igualmente, relevante indicar que, dentre as questões apresentadas, sete questões revelavam características sociais e de identificação de perfis profissionais, que procuraram coletar dados dos respondentes no que diz respeito ao gênero, tempo em que se encontra na patente atual, a realização de cursos dentro e fora do sistema de ensino da Polícia Militar do

Estado de São Paulo, incluindo-se programas de mestrado e doutorado com reconhecimento pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e quais destes foram realizados enquanto o interessado estava em função de oficial superior.

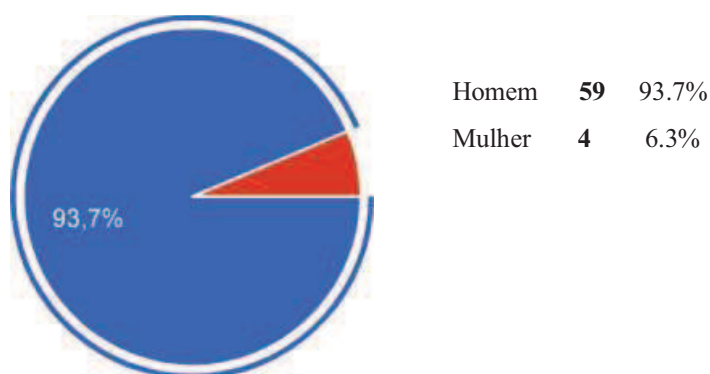
Para a segunda parte da pesquisa, foram promovidas as entrevistas com o ex-Diretor de Ensino e Cultura da PMESP, coronel PM Luiz Eduardo Pesce de Arruda e com o ex-Chefe do Departamento de Ensino do CAES, coronel PM Airton Edno Ribeiro. A divulgação de seus nomes foi autorizada nos termos dos Anexos 'A' e 'B'. Os participantes foram definidos pela experiência e representatividade de suas autoridades e responsabilidades nos processos decisórios da educação, treinamento, desenvolvimento e cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

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

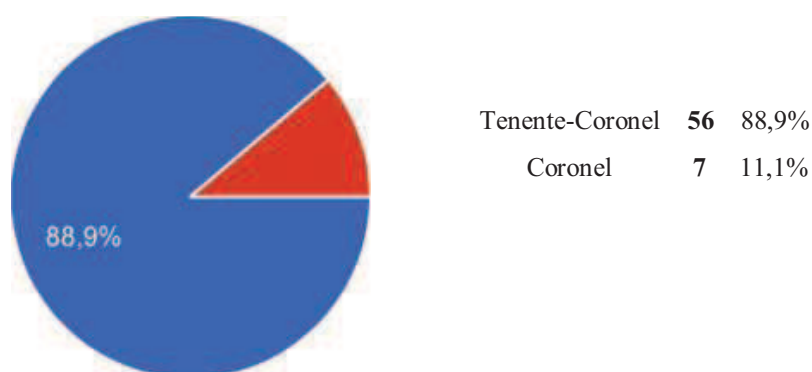
Por conseguinte, realizou-se a sistematização e a interpretação dos dados, dentro de uma concepção dialética, permitindo a apresentação e a discussão dos resultados obtidos com as entrevistas e o questionário.

4.1 Resultado das pesquisas com coronéis e tenentes-coronéis

Do total possível de colaboradores, a pesquisa reuniu 63 respostas ou 22,9% do total de 275 colaboradores consultados. Esse número, conforme o Gráfico 1, foi auferido do total de 59 oficiais masculinos e 4 oficiais femininos; porquanto em relação às patentes, conforme o Gráfico 2, o universo colaborador alcançou 56 tenentes-coronéis ou 26% dos 217 consultados e 7 coronéis ou 12% dos consultados.

Gráfico 1: Gênero dos colaboradores pesquisados.

Fonte: Pesquisa realizada.

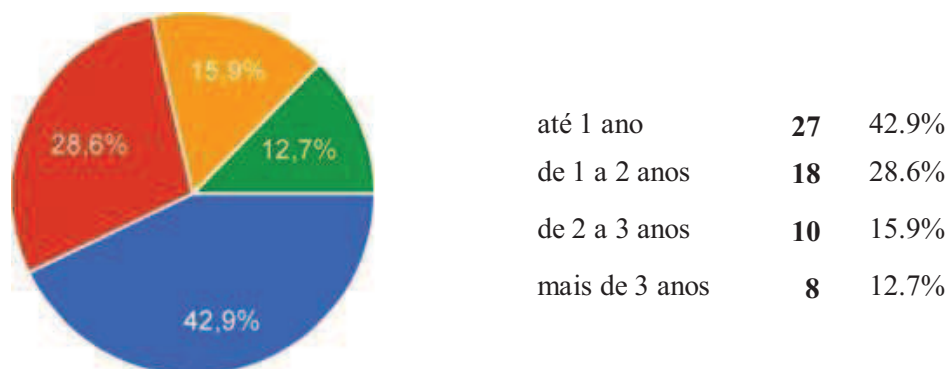
Gráfico 2: Patentes dos colaboradores pesquisados.

Fonte: Pesquisa realizada.

Cabe esclarecer que, embora os gêneros distintos, o quadro de oficiais combatentes da PMESP é composto por homens e mulheres, cujo sistema jurídico de unificação dos antigos quadros, feminino e masculino, se deu por ocasião da promulgação da Lei Complementar nº 1.142, de 22 de junho de 2011. No entanto, desde o início dos anos 1990, homens e mulheres alcançam a oportunidade de ingressar por concurso público ao Curso de Formação e Oficiais e igualmente galgarem os postos do oficialato, nas mesmas condições editalícias e curriculares. Nesse cenário, atualmente, a PMESP é composta por 57 coronéis masculinos e 3

coronéis femininos, porquanto somam-se 228 tenentes-coronéis masculinos e 15 tenentes-coronéis femininos.

Gráfico 3: Anos de serviço prestados na patente atual.



Fonte: Pesquisa realizada.

Atualmente, relevante destacar, a PMESP, em razão da Lei Complementar nº 1.150, de 20 de outubro de 2011, que dispõe sobre as regras oxigenadoras de inatividade e promoção, determina ao oficial, com trinta ou mais anos de serviço e que conte com mais de cinco anos no mesmo posto, ser compulsoriamente transferido (*ex officio*) para a inatividade (aposentado).

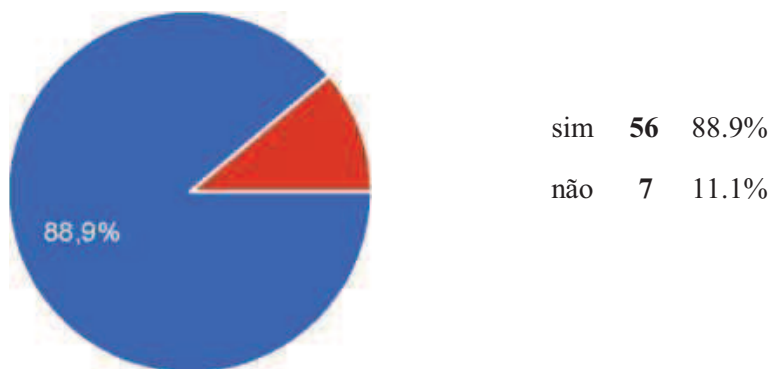
Nesse contexto, o Gráfico 3 apresenta que, no universo dos 63 colaboradores, 42,9% ou 27 ainda não completaram um ano no posto; 28,6% ou 18 encontram-se entre um e dois anos; 15,9% ou 10 estão entre 2 e 3 anos nas atuais funções e 12,7% ou 8 ultrapassaram os 3 anos de serviço no posto, ou seja, estão mais próximos de completarem o tempo limite de cinco anos para serem transferidos para a inatividade.

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

Desses números, depreende-se que, em geral, o oficial que alcança o topo da hierarquia na PMESP permanece em função estratégica de comando, entenda-se nos postos de

tenente-coronel e coronel, por um período entre 1 e 8 anos, sendo que a maioria deste universo está muito próxima do limite máximo.

Gráfico 4: Colaboradores que realizaram cursos fora da PMESP.



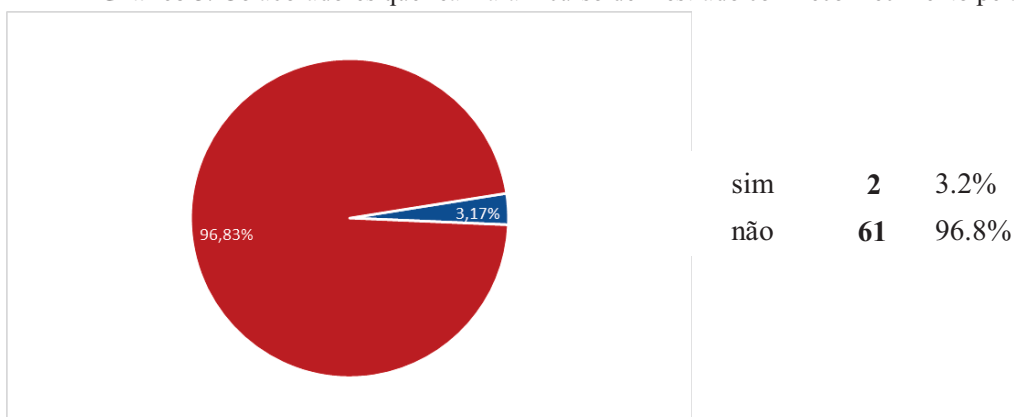
Fonte: Pesquisa realizada.

O Gráfico 4 apresenta que 56 colaboradores ou 88,9% das respostas afirmam ter realizado algum curso não patrocinado pela PMESP, ou seja, realizado por organização externa, porquanto 7 colaboradores ou 11,1% confessaram não ter realizado nenhum curso extra institucional.

Na depuração das indicações seguintes, sobre quais os cursos realizados, a maioria dos colaboradores registraram o bacharelado em direito, seguido de engenharia, arquitetura, medicina e administração.

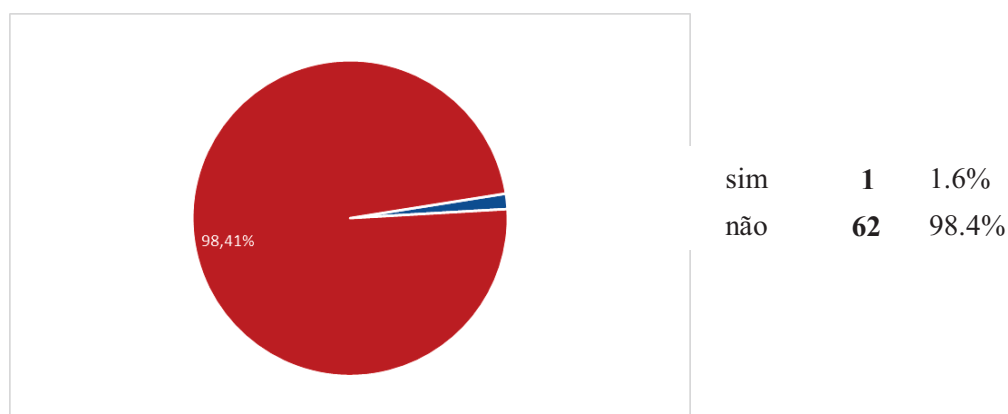
Os resultados inferem que, embora o Curso de Formação de Oficiais seja reconhecido como bacharelado em ciências policiais de segurança e ordem pública, a maioria dos oficiais buscam ampliar suas competências por meio da realização de outros cursos superiores, principalmente na área das ciências sociais e jurídicas.

Em seguida, nos Gráficos 5 e 6, buscou-se esclarecer quais desses cursos externos se enquadrariam no estrito senso, em tese, equiparando-se aos níveis do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais e do Curso Superior de Polícia.

Gráfico 5: Colaboradores que realizaram curso de mestrado com reconhecimento pela CAPES.

Fonte: Pesquisa realizada.

O Gráfico 5 apresenta que 2 colaboradores ou 3,2% das respostas indicaram ter realizado algum programa de mestrado com reconhecimento pela CAPES, porquanto 61 ou 96,8% não realizaram.

Gráfico 6: Colaboradores que realizaram curso de doutorado com reconhecimento pela CAPES.

Fonte: Pesquisa realizada.

O Gráfico 6 apresenta que 1 colaborador ou 1,6% das respostas indicou ter realizado algum programa de doutorado com reconhecimento pela CAPES, porquanto 62 ou 98,4% não realizaram.

Nesse sentido, os Gráficos 5 e 6 registram que, diferentemente do interesse do oficial em realizar curso superior ou cursos de especialização ou técnicos, buscando por mais

competências, conforme sugerem os resultados apresentados no Gráfico 4, a pós-graduação, em sentido amplo ou estrito, ainda é um paradigma a ser valorizado.

No entanto, é responsável frisar que, a imputação da culpa ao oficial não é de toda justa, haja vista que a Instituição não apresenta oportunidades reais para o fomento da busca pela pesquisa científica ou conhecimentos e habilidades para a otimização da qualificação dos quadros efetivos ou talentos organizacionais.

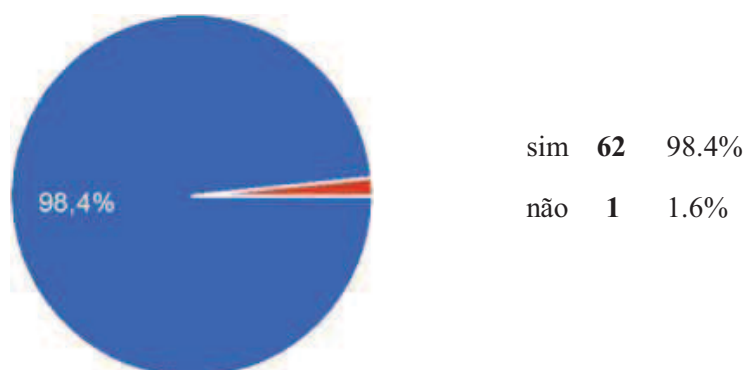
Muito embora, em teoria, há mecanismos legais e regulamentares para a PMESP realizar uma melhor política de ensino, *e.g.*, a própria Diretriz Geral de Ensino que, como já visto no capítulo 3 desta dissertação, consiste no conjunto de ações planejadas para atingir as finalidades do Sistema de Ensino da Polícia Militar (SEPM), cujo bojo de seus fundamentos prevê:

- [...]
 Artigo 3º - São fundamentos da Política de Ensino, entre outros:
 I - a qualificação de recursos humanos para o exercício das funções atribuídas aos integrantes dos Quadros da Polícia Militar, observando, em especial:
 (...)
 c) atender às competências, habilidades e atitudes decorrentes das funções acometidas ao policial militar para desempenho de suas atividades nos programas de policiamento e nas administrativas das OPM, previstas na **matriz de competência**;
 d) capacitar a progressão na carreira do policial militar;
 e) aperfeiçoar o processo de gestão institucional, de forma contínua.
 (...)
 IV – **seleção por mérito** (...).
 V – **profissionalização continuada e progressiva**(...), por meio:
 (...)
 g) **a democratização do ensino**;
 h) a estimulação do pensamento reflexivo, articulado e crítico;
 i) **o fomento à pesquisa** científica, tecnológica e humanística;
 j) **o intercâmbio nacional e internacional** em favor de docentes e discentes, na busca de conhecimentos relativos às atividades da Polícia Militar.
 (...)
 § 4º – São fundamentos do processo educacional da PMESP:
 (...)
 III – **Flexibilidade: adaptar-se às circunstâncias dinâmicas do serviço e evolução natural da sociedade**;
 (...)
 V – **Oportunidade**: desenvolver temas de interesse institucional para aplicação imediata ou futura, de acordo com as concepções estratégicas;
 VI – **Dedicação integral: considerar todas as atividades de ensino, para todos os efeitos, como ato de serviço policial-militar** (SÃO PAULO, 2010). (grifo nosso).

Contudo, embora claros os fundamentos e a política institucional para o ensino policial-militar, a PMESP não possui, na prática, mecanismos para o fomento à pesquisa

àqueles que voluntariamente busquem por cursos extra corporação, mesmo que, em tese, atendam aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes decorrentes das funções acometidas ao policial militar para o desempenho de suas atividades nos programas de policiamento e nas administrativas das Organizações Policiais-Militares (OPM). Igualmente, é correto afirmar que embora o fundamento do SEPM prescreva considerar todas as atividades de ensino, para todos os efeitos, como ato de serviço policial-militar, a PMESP não possui claro e definido como essa dedicação integral possa ser considerada para os cursos não promovidos pela Instituição, ou seja, todos os cursos de graduação e pós-graduação, em sentido amplo e estrito, realizados pelos oficiais consultados foram concluídos nos horários de folga e às próprias custas, muito embora algumas funções especiais exercidas pelos policiais militares demandem conhecimentos, habilidades e até mesmo formação e licenciatura específicas, não oferecidos pelos cursos e estágios promovidos internamente pela Instituição.

Gráfico 7: Colaboradores que realizaram curso dentro da PMESP.



Fonte: Pesquisa realizada.

O Gráfico 7 apresenta os resultados obtidos com a questão sobre os cursos que os colaboradores realizaram dentro da PMESP, ou seja, quais os cursos, de alguma forma e época em suas carreiras, foram disponibilizados pela própria Instituição por meio de seu calendário de cursos e estágios (CCE).

Nesse sentido, apenas um colaborador ou 1,6% do universo pesquisado afirmou não ter realizado curso, além do CFO e CAO, em toda sua carreira profissional, porquanto todos os demais 62 colaboradores ou 98,4% afirmaram ter realizado algum curso. Dentre os colaboradores que identificaram na questão o curso realizado, observou-se que todos realizaram mais que um curso, as vezes até oito cursos ao longo da carreira na PMESP.

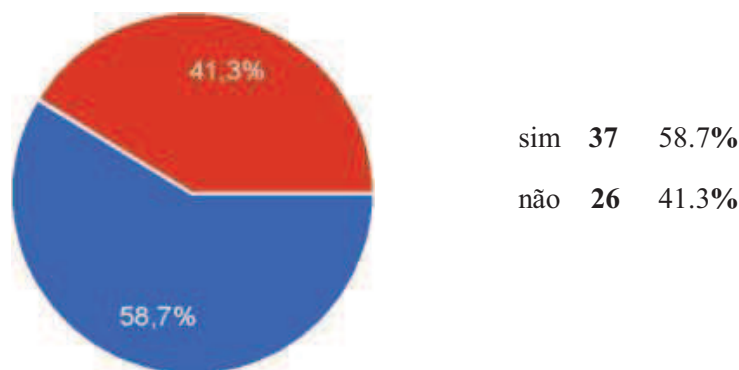
Como já fundamentado, a PMESP, por meio da Diretoria de Ensino e Cultura e demais Unidades Gestoras de Conhecimento, promove anualmente cursos e estágios internos voltados para multidisciplinares competências. Cabe esclarecer que os cursos e estágios disponibilizados pela Instituição no Calendário de Cursos e Estágios (CCE) não são obrigatórios, mesmo que de relevante interesse organizacional. Igualmente, pela Diretriz Geral de Ensino, regulamento que orienta parte do sistema de ensino policial-militar (SEPM), há previsão, como requisito para a matrícula ou inscrição em concurso interno, que o comandante/ chefe ou diretor, hierarquicamente superior do interessado em realizar algum dos cursos disponíveis, manifeste-se favoravelmente ou não. Nesse cenário, caso o comandante não aquiesça o interesse do policial militar, este não poderá realizar o curso ou o estágio de seu interesse. Evidentemente, a legislação agrega um princípio relevante para que o comandante, em tese, representando o interesse da Instituição, delibere sobre a demanda organizacional para aquela competência ser ou não transmitida ao policial militar voluntário.

No entanto, a prática demonstra algumas não conformidades ou paradigmas, *e.g.*, o comandante não autoriza a inscrição ou matrícula do interessado pois, embora haja carência por determinados talentos na Instituição, os claros no efetivo da Unidade Policial-Militar, que em algumas regiões atingem os 20%, causados por uma série de fatores que mereceriam dissertações e teses específicas, a permissão do comandante geraria solução de continuidade nas escalas de serviço e programas de policiamento da área em questão; igualmente, caso o comandante tenha interesse em algum talento, para a consecução de seu planejamento estratégico ou outro plano de ação, dispõe de limitados mecanismos regulamentares para exigir (ou motivar) do subordinado a realização do curso e ou seu aproveitamento. Também, ressalta-se, como já observado nesta dissertação, que a quase totalidade dos cursos e estágios disponíveis são presenciais, circunstância que pesa na decisão do comandante responsável por uma série de metas impostas pelo governo, comando-geral e população, principalmente quanto ao controle dos índices criminais na área sob seu comando.

Isto posto, considera-se que os números auferidos no Gráfico 7, em relação aos oficiais consultados, são muito promissores, pois denotam uma consciência coletiva dos colaboradores e respectivos comandantes, haja vista que a quase totalidade do universo realizou mais que um curso dentro da Instituição de maneira voluntária e com aquiescência de seus então comandantes. Por outro lado, o único colaborador que confessou não ter realizado curso durante toda sua carreira, denota uma preocupação e carência legal e regulamentar que

exija a atualização ou renovação das competências daqueles que irão gestar (ou já estão) uma organização de quase 100.000 pessoas.

Gráfico 8: Colaboradores que realizaram cursos no posto de Oficial Superior.



Fonte: Pesquisa realizada.

Em relação à pesquisa, no Gráfico 8 verifica-se que 41,3% ou 26 colaboradores não realizaram curso durante os anos que exercem as atividades de oficial superior na PMESP, porquanto 58,7% ou 37 colaboradores afirmaram que realizaram algum curso nesse período.

Neste cenário, cabe frisar que, conforme o controle realizado pelo almanaque dos oficiais, elaborado pelo Estado-Maior da Instituição, atualmente, dos 217 tenentes-coronéis na ativa, que poderiam participar da presente pesquisa, 95 possuem o Curso Superior de Polícia, porquanto todos os 58 coronéis também realizaram o CSP como requisito para a promoção ao último posto. Esclarecendo-se que o CSP ou o programa de doutorado em ciências policiais de segurança e ordem pública só pode ser realizado por oficiais superiores (tenentes-coronéis ou majores), mediante concurso interno específico.

Depreende-se desses números que, atualmente, apenas 43,7% dos tenentes-coronéis apresentam requisitos regulamentares e legais para alcançarem o último posto na PMESP, ou seja 56,3% dos tenentes-coronéis não apresentam os requisitos mínimos legais para alcançarem o posto de coronel PM, mesmo que, em não raras oportunidades, o tenente-coronel mais antigo na hierarquia subordinada ao comando de um coronel PM, mesmo sem o Curso Superior de Polícia, seja o sucessor legal e regular para assumir o comando no caso de afastamentos do titular.

Na sequência da pergunta, foi solicitado ao colaborador que indicasse o curso realizado. Nessa fase, observou-se que grande parte, dos colaboradores que afirmaram terem realizado algum curso, não identificou o curso realizado, porquanto 28, dos 36 colaboradores que responderam, indicaram o CSP como sendo o único curso realizado durante o exercício das funções como oficial superior. Dentre as 36 respostas, que representam 57,1% do universo de 63 colaboradores, 2 ou 3,1% afirmaram ter realizado curso de pós-graduação, 2 ou 3,1% informaram que realizaram programas de mestrado e apenas 3 ou 4,7% indicaram ter realizado mais que um curso no período.

Esse cenário corrobora com o objetivo específico de identificar as principais dificuldades que os oficiais superiores encontram com relação as ações que deverão ser desenvolvidas frente às demandas atuais da sociedade civil e conjecturam as propostas de quais são as principais práticas de educação profissional que podem ser agregadas à formação ideal, tendo-se como base a percepção dos colaboradores pesquisados. Nessa conjuntura, os resultados da presente pesquisa inferem que a formação ideal do comandante esbarra no fato de que os oficiais superiores não se sentem motivados ou a Instituição não oferece oportunidades e motivação suficientes e necessárias para o atendimento dos fundamentos precípuos rezados pelo próprio bojo legal e regulamentar do sistema de ensino da PMESP.

Na sequência, o questionário enumerou cinquenta assuntos, dentre as diversas áreas de conhecimento que compõem os vários currículos (de formação, especialização e aperfeiçoamento dos cursos e estágios) disponibilizados pela PMESP por meio do respectivo calendário de cursos e estágios. Nesse contexto, a pesquisa buscou abranger os tipos de capacitação que são oferecidas para a formação do oficial superior e a percepção do público-alvo a respeito da real contribuição que essas capacitações trazem para a formação do nível estratégico da Instituição PMESP.

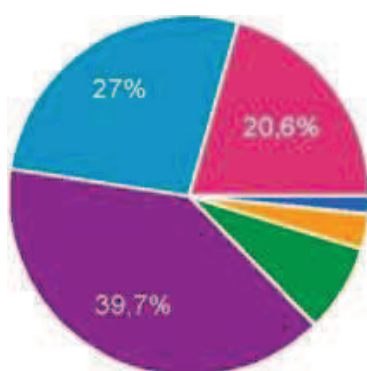
Por conseguinte, foi esclarecido aos colaboradores qual a questão da pesquisa, seu objetivo geral e principalmente se sentiam-se preparados para atuarem com os desafios da gestão estratégica da segurança pública, diante das demandas sociais que vêm ocorrendo, muitas das quais são reflexos de ações como a realização dos jogos olímpicos, o incremento da imigração de refugiados ao país, a possibilidade de realização de atos de terrorismo durante grandes eventos internacionais, a participação popular em manifestações democráticas ou em distúrbios civis, o aperfeiçoamento do modo de operação das organizações criminosas e seu envolvimento com operadores financeiros e acesso aos recursos tecnológicos sofisticados.

Dessa maneira, para cada uma das capacitações (disciplinas/ matérias/ assuntos),

enumeradas na pesquisa, o colaborador deveria atribuir um valor de importância, dentre os sete graus possíveis permitidos pelo questionário, para a formação do coronel PM, conforme as seguintes ordens de relevância: Não se aplica/ não sei. Inútil. Dispensável. Um pouco importante. Importante. Muito importante. Indispensável.

Foram os resultados:

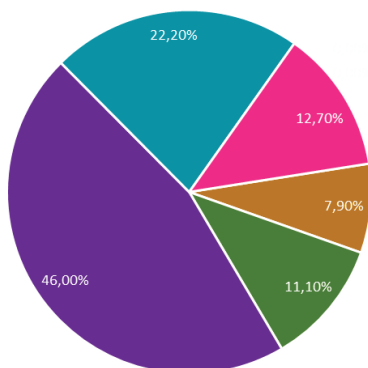
Gráfico 9: Administração de Projetos.



não sei/não se aplica	1	1.6%
Inútil	0	0%
dispensável	2	3.2%
pouco importante	5	7.9%
Importante	25	39.7%
muito importante	17	27%
indispensável	13	20.6%

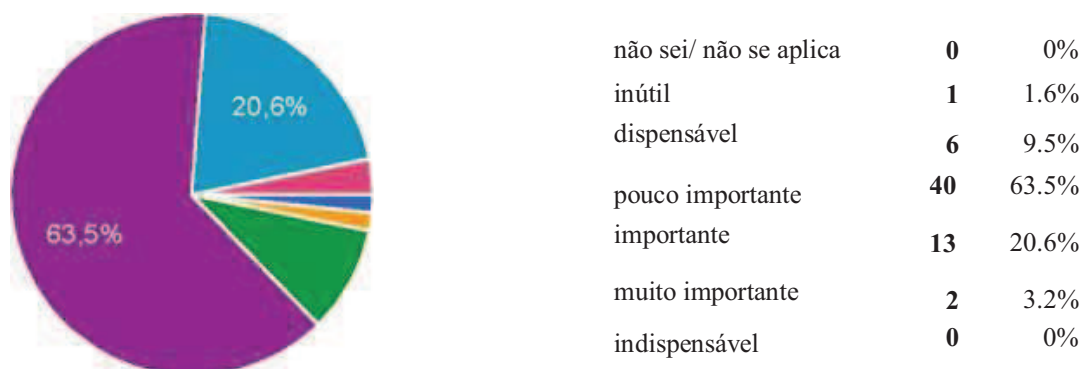
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 10: Técnicas de Ensino.

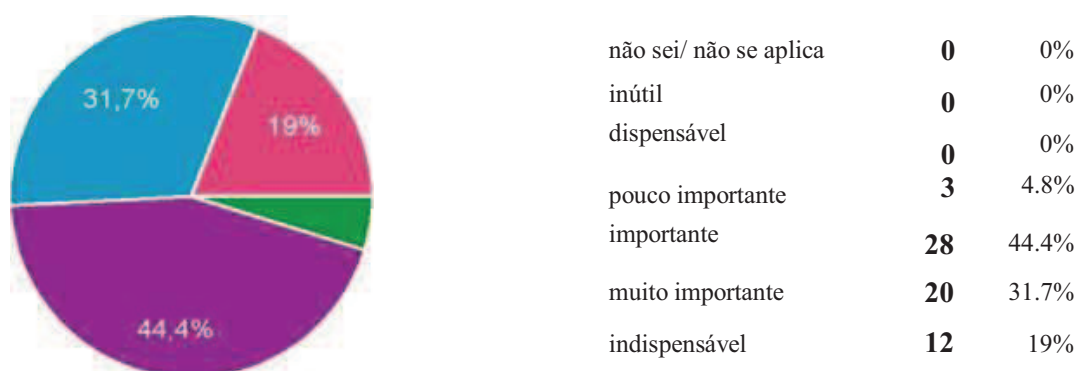


não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	5	7.9%
pouco importante	7	11.1%
importante	29	46%
muito importante	14	22.2%
indispensável	8	12.7%

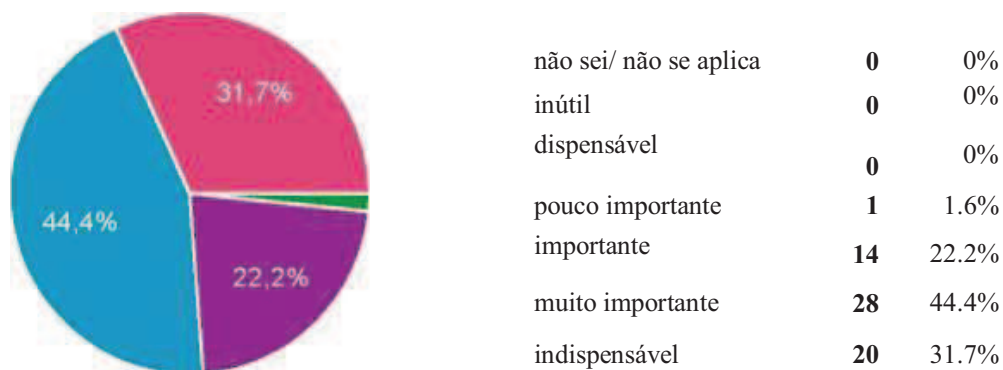
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 11: Administração de Frota.

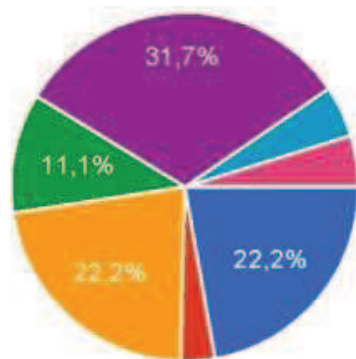
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 12: Administração de Pessoal.

Fonte: Pesquisa realizada.

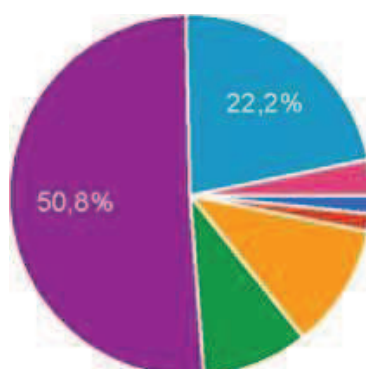
Gráfico 13: Administração Financeira e Orçamentária.

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 14: Atividades de Bombeiros.

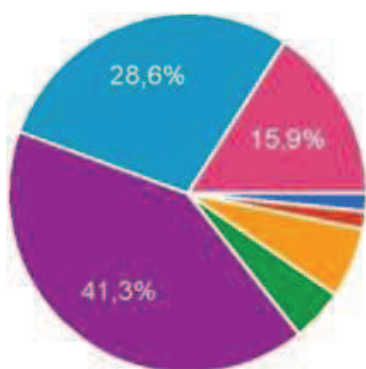
não sei/ não se aplica	14	22.2%
inútil	2	3.2%
dispensável	14	22.2%
pouco importante	7	11.1%
importante	20	31.7%
muito importante	3	4.8%
indispensável	3	4.8%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 15: Introdução ao Estudo do Direito.

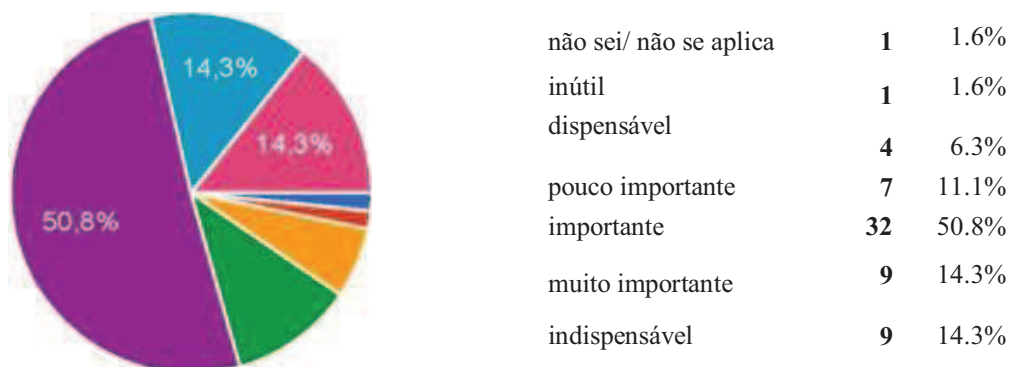
não sei/ não se aplica	1	1.6%
inútil	1	1.6%
dispensável	7	11.1%
pouco importante	6	9.5%
importante	32	50.8%
muito importante	14	22.2%
indispensável	2	3.2%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 16: Direito Penal / Processo Penal (Comum e Militar).

não sei/ não se aplica	1	1.6%
inútil	1	1.6%
dispensável	4	6.3%
pouco importante	3	4.8%
importante	26	41.3%
muito importante	18	28.6%
indispensável	10	15.9%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 17: Legislação Especial Penal (Crimes Hediondos, ECA, Lei de Tóxicos *etc.*).

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 18: Direito Civil / Processo Civil.

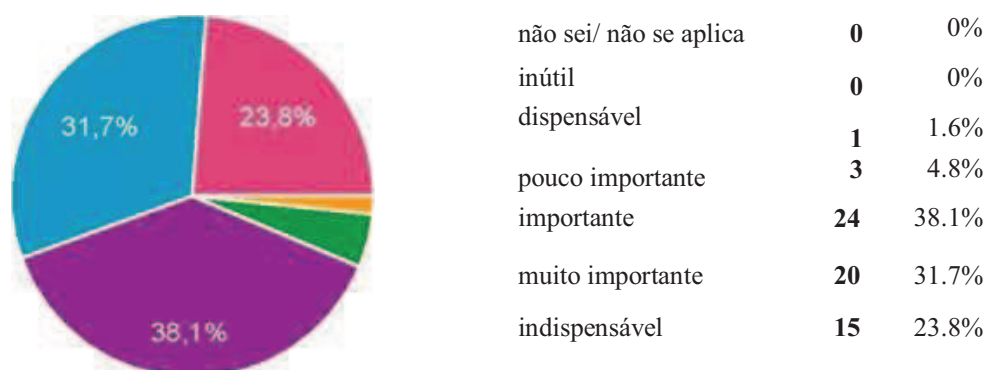
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 19: Direito Comercial / Consumidor.

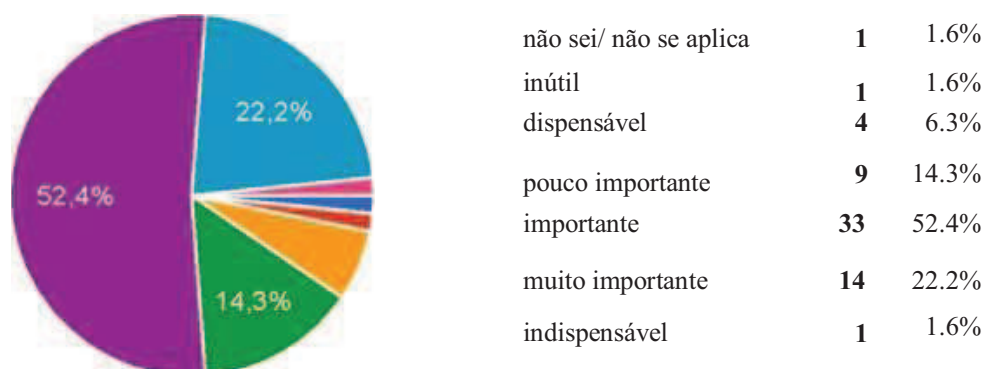
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 20: Chefia e Liderança.

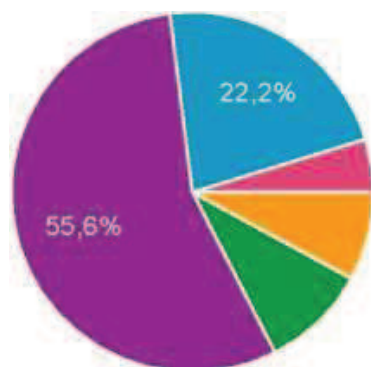
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 21: Ciência Política e Teoria do Estado.

Fonte: Pesquisa realizada.

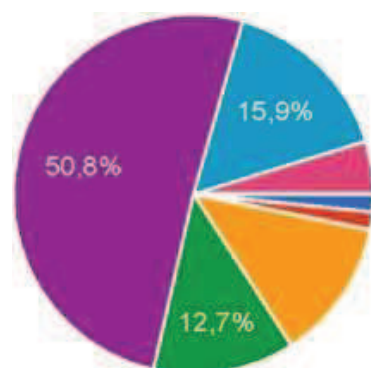
Gráfico 22: Criminalística.

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 23: Criminologia.

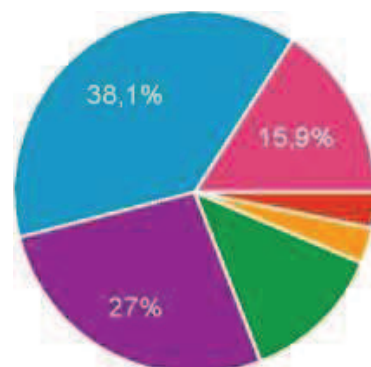
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	5	7.9%
pouco importante	6	9.5%
importante	35	55.6%
muito importante	14	22.2%
indispensável	3	4.8%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 24: Defesa Pessoal.

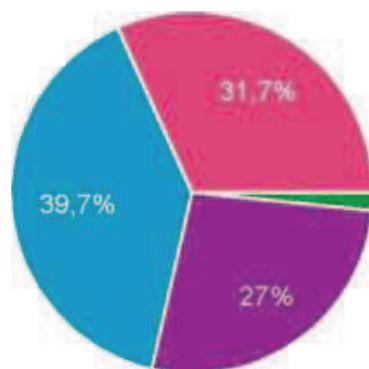
não sei/ não se aplica	1	1.6%
inútil	1	1.6%
dispensável	8	12.7%
pouco importante	8	12.7%
importante	32	50.8%
muito importante	10	15.9%
indispensável	3	4.8%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 25: Deontologia.

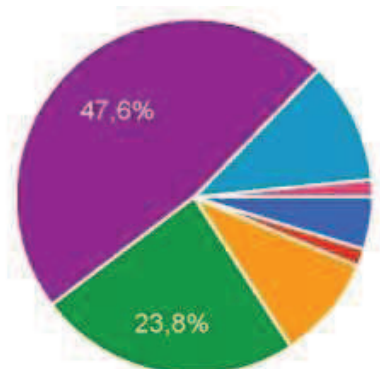
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	2	3.2%
dispensável	2	3.2%
pouco importante	8	12.7%
importante	17	27%
muito importante	24	38.1%
indispensável	10	15.9%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 26: Direito Administrativo.

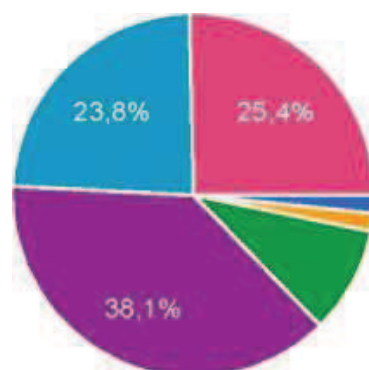
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	0	0%
pouco importante	1	1.6%
importante	17	27%
muito importante	25	39.7%
indispensável	20	31.7%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 27: Direito Ambiental.

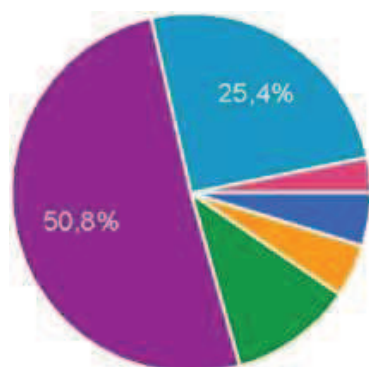
não sei/ não se aplica	3	4.8%
inútil	1	1.6%
dispensável	6	9.5%
pouco importante	15	23.8%
importante	30	47.6%
muito importante	7	11.1%
indispensável	1	1.6%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 28: Direito Constitucional.

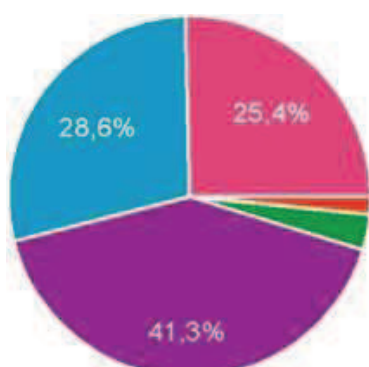
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	1	1.6%
pouco importante	3	4.8%
importante	24	38.1%
muito importante	20	31.7%
indispensável	15	23.8%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 29: Direito de Trânsito.

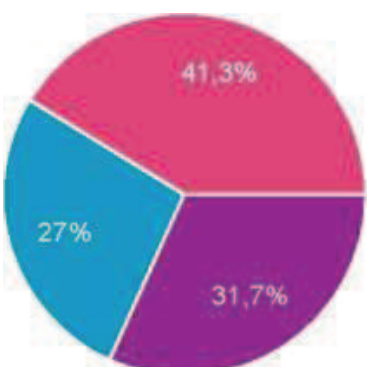
não sei/ não se aplica	3	4.8%
inútil	0	0%
dispensável	3	4.8%
pouco importante	7	11.1%
importante	32	50.8%
muito importante	16	25.4%
indispensável	2	3.2%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 30: Direitos Humanos.

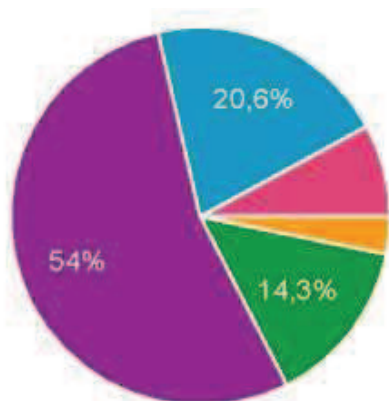
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	1	1.6%
pouco importante	2	3.2%
importante	26	41.3%
muito importante	18	28.6%
indispensável	16	25.4%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 31: Doutrina de policiamento ostensivo e de preservação da ordem pública.

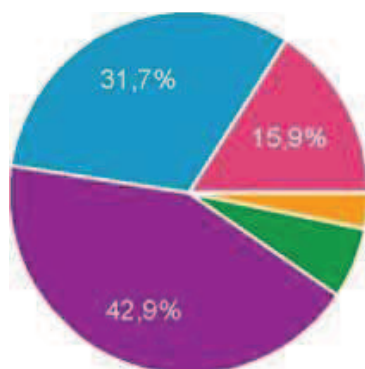
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	0	0%
pouco importante	0	0%
importante	20	31.7%
muito importante	17	27%
indispensável	26	41.3%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 32: Estatística aplicada.

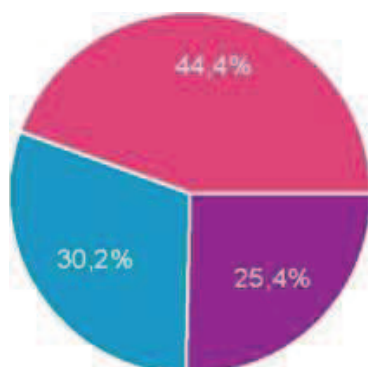
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	2	3.2%
pouco importante	9	14.3%
importante	34	54%
muito importante	13	20.6%
indispensável	5	7.9%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 33: Ética e Cidadania.

não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	2	3.2%
pouco importante	4	6.3%
importante	27	42.9%
muito importante	20	31.7%
indispensável	10	15.9%

Fonte: Pesquisa realizada.

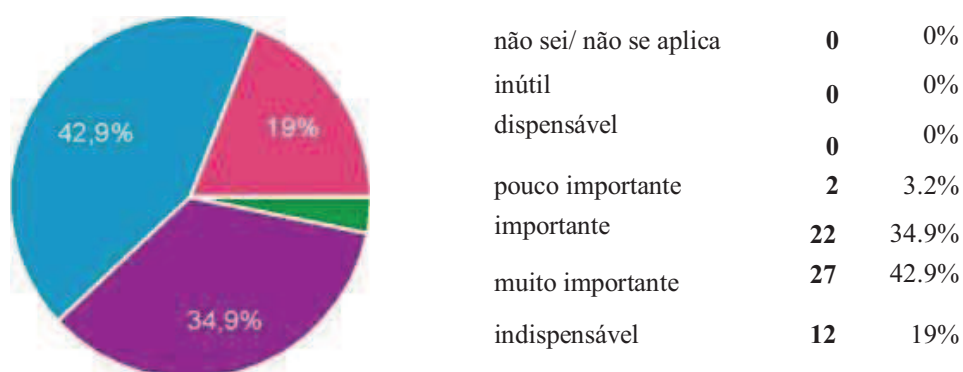
Gráfico 34: Planejamento de polícia ostensiva.

não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	0	0%
pouco importante	0	0%
importante	16	25.4%
muito importante	19	30.2%
indispensável	28	44.4%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 35: Filosofia.

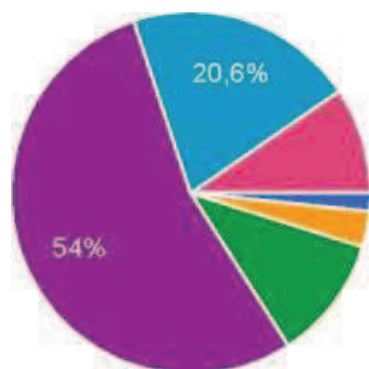
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 36: Gerenciamento de Crises.

Fonte: Pesquisa realizada.

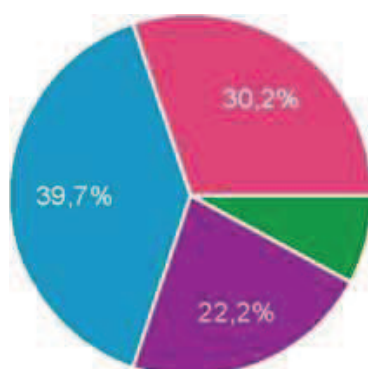
Gráfico 37: Gestão de Polícia Ostensiva.

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 38: Armas e Munições.

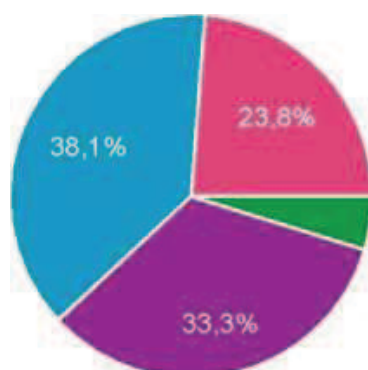
não sei/ não se aplica	1	1.6%
inútil	0	0%
dispensável	2	3.2%
pouco importante	7	11.1%
importante	34	54%
muito importante	13	20.6%
indispensável	6	9.5%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 39: Inteligência Policial.

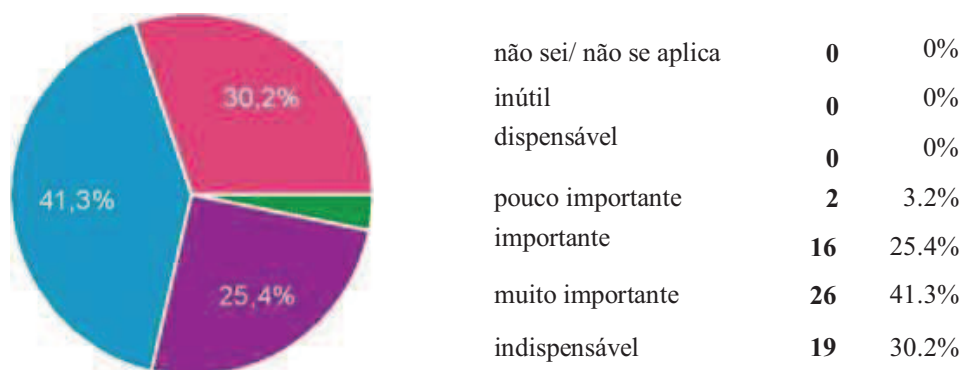
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	0	0%
pouco importante	5	7.9%
importante	14	22.2%
muito importante	25	39.7%
indispensável	19	30.2%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 40: Justiça e Disciplina.

não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	0	0%
pouco importante	3	4.8%
importante	21	33.3%
muito importante	24	38.1%
indispensável	15	23.8%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 41: Legislação PM.

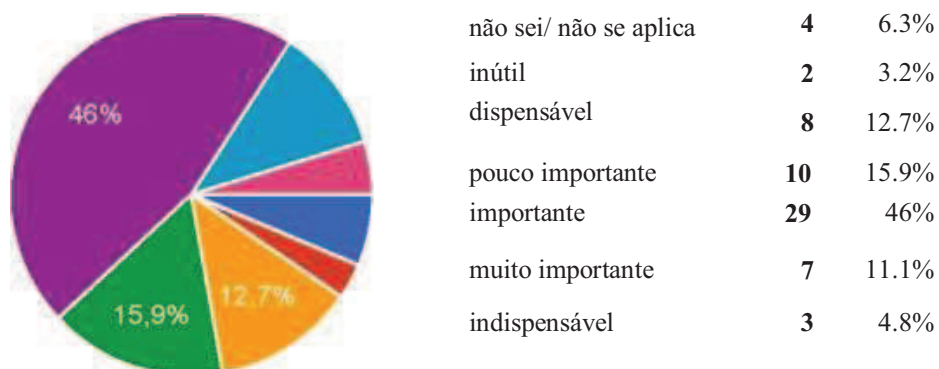
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 42: Mediação de Conflitos.

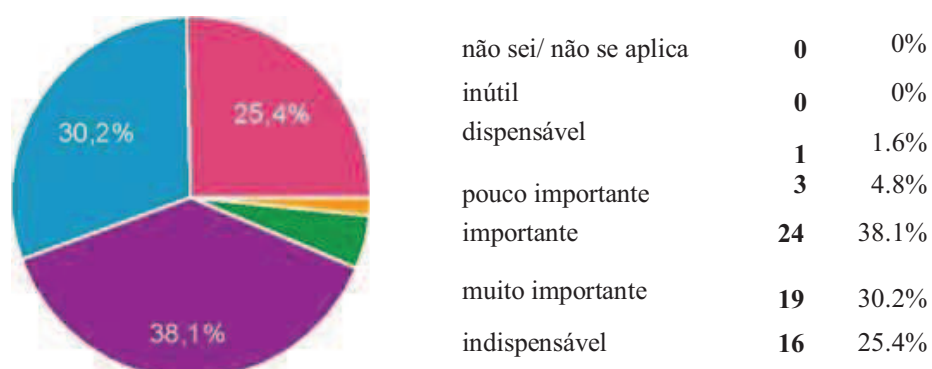
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 43: Medicina Legal.

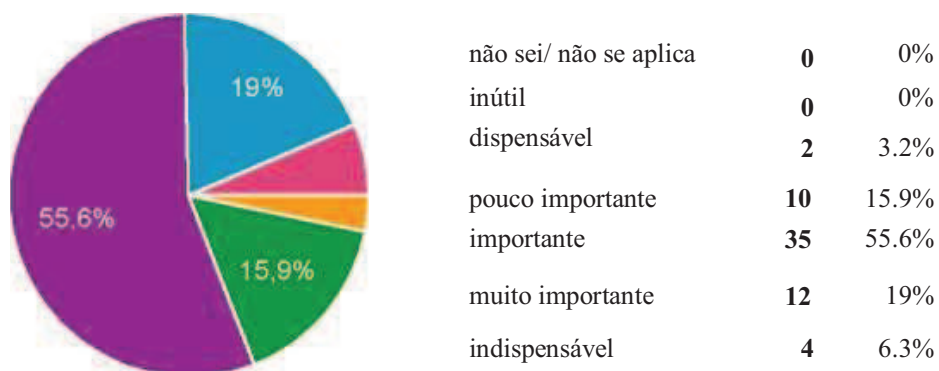
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 44: Operações do Batalhão Acadêmico.

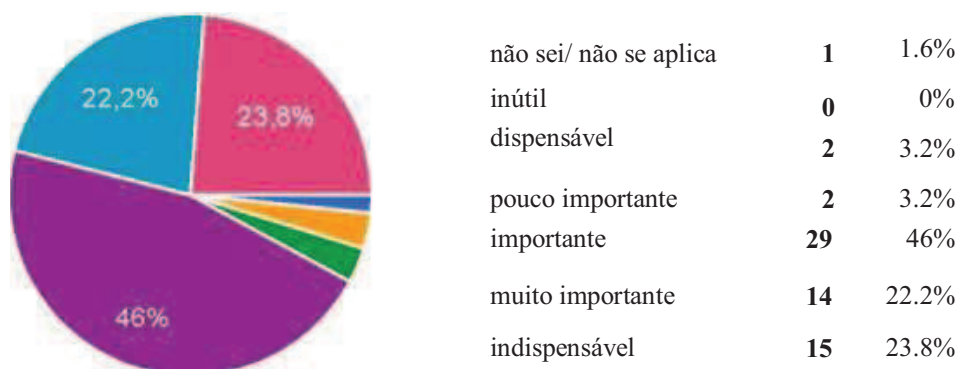
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 45: Organização e Gestão de Polícia.

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 46: História da PM.

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 47: Programas de Policiamento.

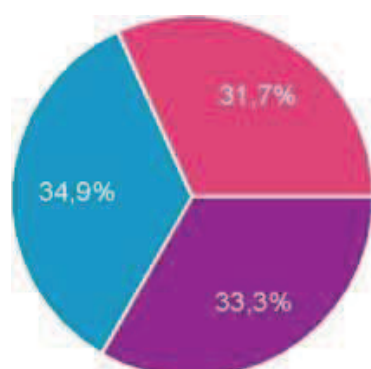
Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 48: Controle de Distúrbios Cívicos.

Fonte: Pesquisa realizada.

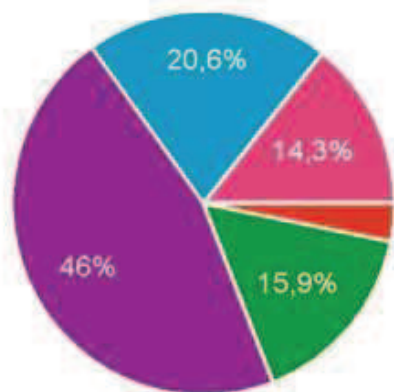
Gráfico 49: Policiamento Montado.

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 50: Processo Decisório.

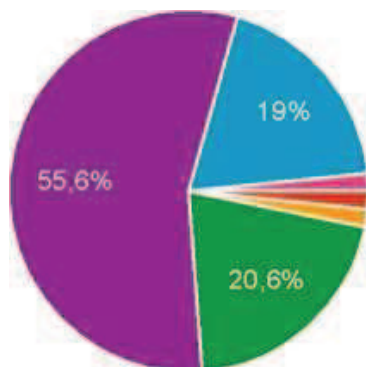
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	0	0%
pouco importante	0	0%
importante	21	33.3%
muito importante	22	34.9%
indispensável	20	31.7%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 51: Psicologia Aplicada.

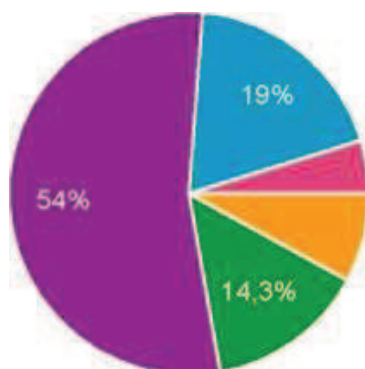
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	2	3.2%
dispensável	0	0%
pouco importante	10	15.9%
importante	29	46%
muito importante	13	20.6%
indispensável	9	14.3%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 52: Sociologia.

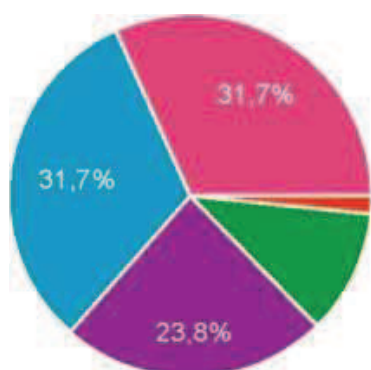
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	1	1.6%
dispensável	1	1.6%
pouco importante	13	20.6%
importante	35	55.6%
muito importante	12	19%
indispensável	1	1.6%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 53: Teoria Geral da Administração.

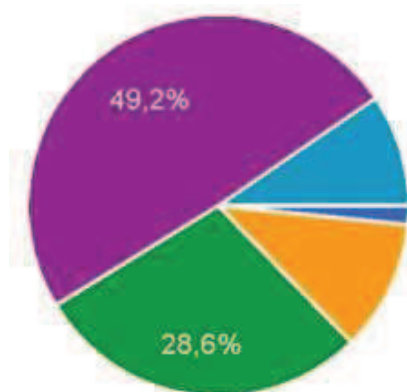
não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	0	0%
dispensável	5	7.9%
pouco importante	9	14.3%
importante	34	54%
muito importante	12	19%
indispensável	3	4.8%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 54: Tiro defensivo na preservação da vida - método Giraldi®

não sei/ não se aplica	0	0%
inútil	1	1.6%
dispensável	0	0%
pouco importante	7	11.1%
importante	15	23.8%
muito importante	20	31.7%
indispensável	20	31.7%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 55: Toxicologia.

não sei/ não se aplica	1	1.6%
inútil	0	0%
dispensável	7	11.1%
pouco importante	18	28.6%
importante	31	49.2%
muito importante	6	9.5%
indispensável	0	0%

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 56: Treinamentos e Solenidades Militares.

Fonte: Pesquisa realizada.

Gráfico 57: Assuntos Cíveis.

Fonte: Pesquisa realizada.

Ato contínuo, a pesquisa solicitou ao respondente que indicasse livremente quais outras capacitações deveriam ser promovidas para completar ou aprimorar ainda mais a formação do comandante (coronel PM e tenente-coronel PM).

Assim, foram indicados os seguintes assuntos:

- Línguas estrangeiras;
- Tecnologia, informática e emprego avançado das ferramentas disponíveis (*hardware e software*);
- *Benchmarking* com polícias do mundo;
- *Benchmarking* de gestão com grandes empresas;

- Oratória;
- Administração moderna;
- Emprego de aeronaves em atividades de policiamento;
- Líder *coach*;
- Liderança e relacionamento interpessoal;
- Programação neurolinguística;
- Planejamento estratégico;
- Políticas estratégicas;
- Política doutrinária corporativa;
- Arquitetura corporativa;
- Negociação “modelo Harvard”;
- Gestão de processos;
- Gestão de pessoas, metodologias para o relacionamento com público interno (relacionamento interpessoal, ética, deontologia *etc.*) e externo (imprensa, vítima, adolescente infrator, criança, mulher, GLBTT *etc.*);
- Gestão administrativa;
- Gestão de riscos;
- Gestão do conhecimento;
- Gestão de talentos;
- Gestão pela qualidade, formação de auditores;
- Gestão política estratégica;
- Gestão da saúde pública e saúde mental;
- Geopolítica;
- Ciência política aplicada;
- *Compliance*;
- Política e Governança;
- Organização das cidades;

- Sociedades contemporâneas e suas demandas;
- Organizações criminosas;
- Análise de dados criminais;
- Métodos quantitativos;
- Atividade física funcional;
- Crimes cibernéticos;
- Direitos difusos;
- Direito ambiental;
- Tiro defensivo;
- Técnicas de negociação;
- Utilização de tecnologias “VANT” (veículos aéreos não tripulados) em ações de polícia;
- Finanças públicas, licitações públicas, contratos administrativos;
- Urbanismo.

Nesse contexto, percebeu-se que os colaboradores aproveitaram a oportunidade para indicarem suas sugestões. Vislumbrou-se dos resultados que, em relação aos assuntos já inseridos nas grades curriculares dos cursos disponíveis no calendário de cursos e estágios da PMESP, os colaboradores avaliaram a quase totalidade dos assuntos em grau de relevância “importante, muito importante ou indispensável”, ou seja, excetuando-se os assuntos: filosofia (49,2%), policiamento montado (38,1%), atividades de bombeiros (41,3%), administração de frota (47,6%), direito comercial e direito do consumidor (36,5%), todos os demais assuntos tiveram mais de 50% das avaliações entre os mais altos graus de relevância para o atendimento das demandas por competências do comandante de Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Os resultados apontaram que as matérias jurídicas, após os assuntos profissionais, receberam os mais altos graus de relevância (muito importante ou indispensável), *e.g.*, direito comum e militar penal e direito processual penal comum e militar (44,4%), legislação especial penal (28,6%), direito administrativo (71,4%), direito constitucional (55,5%), direitos

humanos (54%), justiça e disciplina (61,9%) e legislação PM (71,5%). Igualmente, as matérias de gestão e planejamento seguiram com classificações de alta relevância (muito importante ou indispensável), *e.g.*, administração de projetos (47,6%), administração de pessoal (32%), administração financeira e orçamentária (76,1%), organização e gestão de polícia (55,6%) e processo decisório (66,6%).

Quando o colaborador foi instado a sugerir assuntos de relevância para a própria formação, constatou-se também que a quase totalidade indicou, entre várias indicações distintas, disciplinas voltadas à gestão de pessoas, talentos, qualidade, logística, conhecimentos, tecnologia da informação, riscos, finanças, saúde, processos *et cetera*.

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

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

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

Ao comparar a demanda dos respondentes com os currículos dos cursos e estágios disponibilizados pela PMESP, constata-se que em algum momento, algumas das disciplinas reclamadas compõem, de maneira interdisciplinar, o contexto da competência abordada no curso.

Isto posto, o que se depreende é que os coronéis e tenentes-coronéis percebem suas deficiências ou margens para o aprimoramento das devidas competências e que o sistema de ensino policial-militar não está sendo suficientemente capaz de suprir as demandas, seja por não apresentar instrumentos para a supressão da demanda, seja porque o conhecimento é oferecido tarde demais ou em carga horária ou conteúdo não abrangente. Importante esclarecer que quando se afirmou “tarde demais”, levou-se em conta o depurado no início da pesquisa, que indicou que os coronéis podem acumular até uma década sem ter realizado único curso ou estágio.

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

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

A discussão permite fazer um comparativo dos resultados obtidos no Gráfico 8 com a reflexão decorrente da depuração do Gráfico 3; ou seja, como já visto nesta dissertação, em geral, “o oficial que alcança o topo da hierarquia na PMESP permanece em função estratégica de comando, entenda-se nos postos de tenente-coronel e coronel, por um período entre 1 e 8 anos, sendo que a maioria deste universo está muito próxima do limite máximo”.

Assim, levando-se em consideração que o almanaque dos oficiais também revela que, em geral, os oficiais se aposentam com 32 anos de serviços prestados, conclui-se que, em média, o tenente-coronel e o coronel exercem suas funções de comando entre 15 e 20% do total de anos de serviços prestados na ativa. O Gráfico 8 aponta ainda que aproximadamente 60% desse universo de oficiais não realizam nenhum curso no período. E o cenário fica menos promissor ao entender-se que a questão da pesquisa levou em consideração cursos realizados enquanto “oficiais superiores”, ou seja incluindo-se os períodos relacionados aos postos, não apenas de coronel e tenente-coronel, mas também o de major, cujo público-alvo não foi instado na pesquisa, embora também pertença ao círculo de oficiais superiores. Nesse sentido, o almanaque de oficiais revela que, atualmente, os oficiais alcançam o posto de majores, em geral, com 25 anos de serviço, fator que ampliará ainda mais o período

compreendido em que o coronel realizou o último curso e o término de sua carreira profissional.

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

O resultado desse quadro, pode ser melhor entendido quando se compara a evolução tecnológica de uma década; nesse rumo, entre os anos 2000 e 2010 pode-se citar o desenvolvimento ou a macificação dos seguintes segmentos tecnológicos: *Internet*, redes sociais, banda larga, *ipod*, *tablets*, *smartphones*, *wi-fi*, *gps*, aplicativos em geral *etc.*.

Hoje, um jovem com quinze anos de idade, provavelmente, não conseguiria entender a vida em sociedade antes dessas ferramentas.

Ao levar-se em consideração a revolução social do segmento “redes sociais”, hoje a Polícia Militar vê-se na obrigação de monitorá-las, no sentido de esclarecer onde há ou quem estão envolvidos em várias condutas delitivas, *e.g.*, corridas de emulação (rachas) no trânsito; “rolezinhos” em parques, *shoppings-centers etc.*; bailes clandestinos (pancadões), entre outros eventos nocivos à ordem e à segurança pública, os quais, com o apoio das redes sociais, motivam a ação de até dez mil seguidores; igualmente, há aplicativos que os internautas podem informar onde há policiais militares presentes ou operações policiais-militares sendo realizadas, de maneira que criminosos e outros mal intencionados possam evitar serem surpreendidos pelo policiamento ostensivo e, no meio de todas esses desafios e ameaças, o comandante deve estar “ligado” para coordenar as ações e fazer, de suas decisões, oportunidades e forças.

No entanto, a tecnologia não é a vilã do paradigma, inclusive, pode ser considerada, conforme o ângulo de depuração dos resultados, como a solução para se derrubar alguns obstáculos e otimizar o sistema de ensino policial-militar para o atendimento das demandas com a formação dos coronéis e tenentes-coronéis. Assim sendo, reduzindo-se as distâncias, ampliando-se o tempo de disponibilidade para a transferência ou percepção de novos conhecimentos e habilidades, conforme a agenda e necessidades de cada comandante.

Vinculada aos conceitos de aprendizagem, conhecimento e informação, a PMESP já dispõe aos seus executivos ferramentas tecnológicas para a captura de informações que,

dependendo do objetivo desejado, são propícias para a busca e o armazenamento de informações e o compartilhamento de conhecimentos, ideias e experiências. Por exemplo, *webcam*, *smartphone*, terminal móvel digital, máquina fotográfica, gravador de áudio, vídeo, microfone e outros equipamentos e *softwares* que permitem ao interessado capturar informações em situação de mobilidade, repositórios de arquivos, bibliotecas de *links*, de imagens, de referências e teleconferências. Importante frisar, a evolução do sistema de telefonia móvel, culminado na geração (4G), que apresenta uma elevada taxa de transmissão dos dados, com disponibilidade de acesso por diversos aparelhos diferentes e com alta qualidade de transmissão de voz e dados multimídia, é oportunidade que já se encontra nos projetos institucionais sobre tecnologia da informação e comunicação, promovidos pela Diretoria de Telemática da Polícia Militar do Estado de São Paulo (DTel) e seu subordinado Centro de Processamento de Dados (CPD).

Entre os anos 2010 e 2013, a PMESP promoveu licitações para a aquisição de 120 Ipads, 3.884 *notebooks*, 4.000 *modems* 3G, 1.067 *smartphones*, 72 Iphones, 11.500 terminais móveis digitais (tablets) para viaturas. Igualmente, a DTel firmou, no primeiro semestre de 2012, com as empresas IBM® e Masterdom®, um contrato para instalação e configuração de ambientes para a colaboração e comunicação unificada, visando maximizar os mecanismos de comunicação e informação institucional, permitindo que os usuários da PMESP, por meio de único login e senha, acessem informações integradas em um ponto de acesso, tais como: correio eletrônico, redes sociais corporativas, mensagens instantâneas, videoconferências, VoIP, portais departamentais e sistemas já existentes na Instituição, em complementação à Rede Executiva do Governo do Estado de São Paulo.

O contrato, firmado por meio do investimento de R\$ 22.612.500,00, resumidamente, garantiu 200.000 licenças de IBM Lotus Domino Messaging Client®, 200.000 licenças de IBM Lotus Protector for Mail®, 100.000 licenças de IBM Lotus Sametime®, 30.000 licenças de IBM Lotus Sametime Unified Telephony®, 100.000 licenças de IBM Lotus Connections®, 100.000 licenças de IBM Websphere Portal® e 100.000 licenças de IBM Lotus Web Content Management®.

Dessa forma, a ferramenta em epígrafe poderá se tornar uma forte aliada às estratégias educacionais corporativas da PMESP.

Em razão da hipótese da formação dos oficiais de alta patente na PMESP requerer educação continuada que aborde assuntos relacionados às necessidades de segurança pública geradas a partir da sociedade contemporânea, em paralelo ao objetivo específico de se avaliar

quais são as principais práticas de educação profissional que podem ser agregadas à formação continuada de oficiais superiores, para que esta seja mais efetiva e adequadas às necessidades de atuação frente às demandas da sociedade civil, importante frisar que, de qualquer forma, os responsáveis pela transmissão da informação devem apresentar elementos e metodologias motivadoras e conteúdos realmente necessários e específicos para cada indivíduo, observando-se suas específicas competências.

Podem ser citados como metodológicos: acessar recursos de um ambiente virtual de aprendizagem por meio tecnológico móvel sem fio; realizar atividades usando recursos SMS (*short message service*), interagindo com outras pessoas e tutores, se o caso; fórum de discussão; ouvir *podcast* em *MP3*, com comentários ou sínteses de alguma fonte de informação; livros em áudio e aproveitar os “tempos mortos” (salas de espera, deslocamentos embarcados, entre outros).

Com isso, o beneficiado, em mobilidade, tem acesso aos elementos que podem enriquecer e potencializar a sua aprendizagem. Em contraposto, o interessado também poderá captar imagens e gerar conteúdos de forma móvel e ubíqua, tudo compartilhado em tempo real.

Para tanto, vislumbra-se ainda a necessidade de se identificar as características de estilo de aprendizagem do nível estratégico institucional; nesse sentido, depurando-se o bom conhecimento das diversas mídias, a familiaridade com ambientes virtuais e redes sociais, as tecnologias digitais disponíveis e o compartilhamento de ideias e projetos colaborativos com pessoas a distância.

Mas nem tudo é simplista, há cuidados que devem ser verificados, como, por exemplo, as limitações ergométricas da tecnologia móvel, o nível de estresse a que será submetido o indivíduo, a invasão de privacidade, as condições de desconforto ou constrangimento social e etiqueta. É fato que, quanto maior o domínio tecnológico, maior será sua sobrecarga. Haverá necessidade de se combinar as modalidades com recursos a distância e até mesmos com encontros presenciais.

Nesse ponto, importante ressaltar que a PMESP também possui estruturas físicas capazes do atendimento das demandas presenciais, as quais poderão servir como sítios de apoio aos encontros virtuais, haja vista que, desde 2006, com a publicação das I-38-PM (Instruções para Administração de Bens Imóveis), cuja finalidade foi de se estabelecerem normas de adequação e padronização dos procedimentos de gerenciamento dos bens imóveis

da Instituição, previu-se, como memorial descritivo obrigatório das edificações para instalações policiais-militares, a destinação de espaços exclusivos para o funcionamento de salas de aulas, nas sedes dos Comandos de Áreas (da capital, metropolitanas e do interior do Estado) e dos batalhões PM, até o nível de companhias PM.

Igualmente, o comando-geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo apresenta, como visão de futuro institucional, a situação de tornar a PMESP referência nacional e internacional na prestação de serviços de segurança pública. Evidentemente, para essa previsão se concretizar, não basta somente otimizar-se os recursos tecnológicos, os recursos bélicos e os demais recursos logísticos; nesse processo, as pessoas e suas competências encontram-se valorizadas, haja vista que a riqueza das organizações e das nações depende do conhecimento e das habilidades de seus efetivos. As pessoas, colaboradores do projeto institucional, precisam sentir que seus esforços e talentos são reconhecidos pelo comando, caso contrário, a descrença se instalará. Nesse contexto, entende-se que é necessária lealdade a quem nos oferece segurança. Esse axioma é a resposta para quem questionar o motivo ou a necessidade de se investir nas pessoas. Paradoxalmente, também fundamenta a principal missão da PMESP - proteger as pessoas - pois as pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e as valorizam.

Por isso e para isso, inovar é preciso.

4.2 Resultado das entrevistas desenvolvidas com coronéis.

Como parte da pesquisa de campo e levantamento das características da formação atual e ideal do comandante de Polícia Militar e da educação continuada para esse nível estratégico, foram promovidas as entrevistas, nos termos do apêndice “A” desta dissertação, com o ex-Diretor de Ensino e Cultura da PMESP (2010-2013), coronel PM Luiz Eduardo Pesce de Arruda¹⁷ e com o ex-Chefe do Departamento de Ensino do CAES, coronel PM

¹⁷ Luiz Eduardo Pesce de Arruda, coronel PM, foi comandante do CAES-“Cel PM Terra” entre junho de 2008 e janeiro de 2011 e Diretor de Ensino e Cultura entre novembro de 2011 e janeiro de 2013, concluiu o Curso Superior de Polícia em 2007. É membro do Conselho Editorial da revista LEVS (UNESP), do Conselho editorial da revista "A Força Policial", do Instituto Histórico e Geográfico de São Paulo da Academia de História Militar Terrestre do Brasil, da Academia Cristã de Letras de São Paulo, do Conselho Deliberativo da Aliança Francesa de São Paulo, da Comissão de Justiça e Paz da Arquidiocese de São Paulo e da Associação de Amizade Brasil – China. Realizou o Estágio de Especialização para Oficiais de Polícia Comunitária no Centro Nacional de Polícia Comunitária da Universidade Estadual de Michigan – Estados Unidos. Foi bolsista, por duas vezes, no Japão, pelo IGE - *Rotary Internacional* e pela JICA e, em 1997, proferiu palestra, editada como capítulo do livro "*Community Policing and Accountability*" pela *Ashgate Publishers* de Londres, a convite da Universidade de

Airton Edno Ribeiro¹⁸ (que atuou em diversos setores no CAES, ao longo de mais de vinte anos, desde 1991). Nesse caso, os participantes foram definidos pela representatividade de suas autoridades e responsabilidades nos processos decisórios da educação, treinamento, desenvolvimento e cultura da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

As entrevistas foram agendadas com as respectivas autoridades e realizadas, pessoalmente e individualmente, no mês de novembro de 2015, nas dependências da Diretoria de Ensino e Cultura da PMESP.

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

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

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

Segundo o ex-Diretor de Ensino e Cultura da PMESP, as mudanças, decorrentes das novas regras, são necessárias e, ao longo dos anos, foram arduamente defendidas pelos sucessivos diretores de ensino e cultura da Instituição e pelos sucessivos comandantes do CAES, entre os quais, o próprio entrevistado, que em 2008 comandou o CAES, precisamente no período da promulgação da atual lei de ensino, sendo o responsável pelo início dos processos de transição e pelas mudanças de adequação para exequibilidade da nova

Ottawa, no Parlamento Canadense, sobre a situação da mobilização comunitária no Brasil.

¹⁸ Airton Edno Ribeiro, coronel PM, concluiu o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais em 2003, o programa de mestrado em português na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – Universidade de São Paulo (FFLCH-USP) em 2006, o programa de mestrado em educação/ relações raciais pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em 2009 e o programa de doutorado em educação/ relações raciais na UFSCar em 2013.

formatação do ensino voltado ao nível estratégico da PMESP.

De acordo com entrevistados, verificou-se que obviamente ainda há muito que se aprimorar, por exemplo, o erro que foi cometido pelo comando da Instituição ao tentar, por simples força da lei, equiparar os cursos, de aperfeiçoamento de oficiais e o superior de polícia, aos programas de mestrado e doutorado, haja vista que tal estratégia revelou-se um obstáculo à própria PMESP, pois a engessou, principalmente no momento atual, onde a transição de coronéis e tenentes-coronéis, por uma série de razões, acelerou o processo de promoção de oficiais e provocou na PMESP a necessidade de possuir, em seus quadros de acesso à promoção, oficiais superiores com os requisitos legais para serem promovidos e assumirem os postos deixados pelos oficiais que passaram para a inatividade.

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

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

O ex-Diretor de Ensino e Cultura disse que, no formato sugerido, a PMESP poderia, até mesmo, oferecer vagas para a participação de civis e, inclusive, de praças, nos programas de mestrado e de doutorado. Também acredita que evitar-se-ia a desconformidade que hoje acontece, quando um oficial da PMESP é enviado para outra unidade federativa da república

para realizar algum dos cursos em epígrafe, cuja legislação específica não contempla as titulações na mesma conformidade que acontece no Estado de São Paulo.

Ainda na opinião do ex-Diretor, a lei de ensino vigente atendeu aos interesses institucionais, de maneira que não vislumbrou necessidade de alterações no referido dispositivo, contudo, após anos de emprego e prática da nova legislação, o entrevistado apontou iminentes e necessárias mudanças em alguns pontos do decreto regulamentador e da consequente diretriz geral de ensino da PMESP.

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

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

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

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

Em resumo, explicou ainda que, pelo princípio da universidade, todas as escolas superiores têm três funções basilares no sistema de ensino contemporâneo, quais sejam: formar mão de obra, gerar conhecimento e prestar serviço à comunidade. Na prática, por exemplo, o ex-Diretor entende que o comitê de ética e pesquisa da PMESP, o conselho editorial de revista científica e a direção central das bibliotecas escolares existentes na Instituição deveriam funcionar sob os auspícios do CAES, consagrando-o como o maior polo de ciência aplicada à atividade policial e de bombeiros.

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

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

Questionados sobre a contratação de professores civis e outros talentos não endógenos, o ex-Diretor afirmou que, nesse caso, a dificuldade, para contratação dos professores, oriundos das áreas públicas federais, municipais ou das áreas privadas, é legal e não pertinente ao sistema de ensino, ou seja, a burocracia impeditiva é pertinente à legislação licitatória, financeira e orçamentária, de competência da própria fazenda pública, que impõem normas para essa contratação. Frisou que a atual lei de ensino trouxe algum progresso nesse sentido, quando permitiu à PMESP, nos termos legais vigentes e pertinentes, a contratação de professores da Administração Indireta do Estado (autarquias, universidades *etc.*).

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

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

Percebeu-se que a solução desse problema não está somente ligada à questão remuneratória, mas nas consequências de não se pode valer dos melhores “talentos-professores” por questões pecuniárias. Hoje, verificou-se que tal fato é o grande problema na formação policial-militar, ou seja, a endogenia acadêmica; conforme disse o ex-Diretor:

Nós nos vemos e nós nos ensinamos, impedindo a diversidade e a assimetria, que têm que ser praticadas nas universidades e nas escolas superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo, ambientes controlados, que doutrinarão o policial militar a lidar, desde logo, com a controvérsia, oferecendo-lhe propriedade intelectual e material para sustentar, pela dialética, posicionamentos diversos e adversos, persuadindo pelo argumento e evitando-se, sempre que possível, o uso da força.

Acrescentou ainda que as Escolas Superiores, de Soldados e de Sargentos, na PMESP, não possuem ou são raros, em seus quadros de professores, talentos civis, “o ensino endógeno é um veneno para nossa Instituição”.

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

No entanto, quanto aos cursos disponibilizados ao nível estratégico, os entrevistados entenderam que os valores percebidos aos professores do CAES são razoáveis.

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

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

Para tanto, esclarece-se que o CAES possui boa estrutura física (entenda-se salas de aula) para os cursos desenvolvidos, mas carece por talentos (funcionários efetivos e corpo docente habilitado) e por acompanhar os indicadores requisitados e definidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), para uma escola de pós-graduação.

Cabe ressaltar que, nos termos da legislação vigente, somente têm validade nacional os diplomas de mestrado (acadêmico e profissional) e de doutorado reconhecidos pelo Conselho Nacional de Educação/ Ministério da Educação e Cultura (MEC), sendo esse ato de reconhecimento baseado na avaliação da proposta de curso realizada pela CAPES.

Quanto à educação continuada para o nível estratégico da PMESP, o ex-Diretor de Ensino e Cultura afirmou que, sem dúvidas, é a principal missão do CAES, cujos projetos e programas devem ser realizados diretamente por seus integrantes ou por meio de parcerias com outras entidades. Citou, como exemplos, primeiramente a intenção de algumas associações voltadas ao público policial-militar em desenvolver cursos preparatórios para os oficiais interessados em realizar os concursos para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) e para o Curso Superior de Polícia (CSP) e, como já vem acontecendo, os cursos preparatórios promovidos pela Associação do Fundo de Auxílio Mútuo (AFAM) para outros concursos existentes e distintos daqueles realizados para o nível estratégico.

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

Evidentemente que, embora o CAES, atualmente, não disponha dos recursos justos e perfeitos para a realização de suas missões, asseverou o ex-Diretor que ainda assim a educação continuada para os oficiais superiores da PMESP deve ser um princípio estratégico institucional.

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

Igualmente, quando questionado sobre o que a Diretoria de Ensino e Cultura poderia promover para que o comando da PMESP fosse cientificado e sensibilizado pelos problemas afetos ao CAES, o ex-Diretor respondeu que há várias iniciativas, desde o ano de 2008, quando o entrevistado ainda era comandante do CAES e posteriormente Diretor de Ensino e Cultura da PMESP, entre as quais, a reestruturação das funções exercidas pelo efetivo daquele órgão superior de ensino, com aumento e redistribuição de vagas, cujos trabalhos e estudos são de competência do Estado-Maior do Comando-Geral.

Esclareceu ainda que, embora a atividade operacional seja a mais importante atividade geradora dos resultados que consolidem a PMESP como uma instituição que garanta a paz e a tranquilidade social; a formação, o aperfeiçoamento e o treinamento, principal e continuado, não podem ser encarados como atividades separadas do tino operacional, haja vista que, além dos efetivos de policiais alunos das escolas serem empregados em atividades e operações policiais-militares, os recursos empregados em educação devem ser considerados investimentos para a melhoria dos serviços prestados, *e.g.*, condutas com menor índice de não conformidades, difusão das melhores técnicas, conhecimentos *et cetera*.

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

Assim, em virtude das mudanças exigidas pela lei, infelizmente, depurou-se que muito pouco há sendo realizado para a adequação da estrutura e da capacidade gerencial do CAES às suas novas missões.

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

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

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

E, exatamente, sobre o emprego dessas tecnologias evolucionárias e dessas metodologias de ensino “não ortodoxas” ou diferenciadas, como ferramentas para a capacitação dos oficiais superiores, vivências e imersões, o coronel PM Edno esclareceu que:

Metodologia é um roteiro geral para qualquer atividade, é ela que indica as grandes linhas de ação utilizadas pelos professores em suas aulas, pois é o meio de que lança mão para se trabalhar os conteúdos curriculares e se alcançar os objetivos pretendidos.

O entrevistado, ressaltou ainda que, no caso da andragogia, em comparação ao viés da pedagogia, “vale muito mais o fazer aprendendo, do que o aprender a fazer”. Assim, “qualquer método que envolva o aluno naquilo que ele faz ou gosta de fazer é válido”.

Indagado sobre a possibilidade de aplicação de recursos de ensino não ortodoxos, o ex-Diretor foi enfático em afirmar que não se pode perder o foco, antes de qualquer aventura, a Instituição deve declarar os objetivos e as metas a serem alcançadas. “À medida que se determinar o fim, se podem iniciar novos planos de ação”.

Percebeu-se, pelas posições simétricas dos entrevistados, que não se trataram de posturas conservadoras ou paradigmáticas, mas ficou claro que as boas e as melhores técnicas são sempre bem-vindas; no entanto, o importante é entender-se, como asseverou o ex-Diretor, “que as técnicas são nossas escravas e nós nunca poderemos ser escravos das técnicas”, caso contrário, as pessoas serão compelidas ao “fetiche do objeto”.

Nesse contexto, o entrevistado esclareceu que, por vezes, as pessoas valoram tanto o objeto que dão a ele características humanas, como se pudessem resolver os problemas por si e, na realidade, o objeto não resolverá o problema sozinho. Como exemplos, o entrevistado

citou a aquisição dos terminais móveis digitais (*tablet*), afirmou serem ferramentas fantásticas para a otimização das técnicas policiais-militares, enfatizou a rapidez e a inteligência de sua operacionalização, contudo ressaltou que o equipamento, nas mãos do operador sem afinidade ou treinamento prévio para a exploração máxima dos recursos disponibilizados, tornar-se-á um objeto de custo-benefício discutível. Também citou o ensino a distância (EaD) como sendo um método maravilhoso para a solução dos problemas e custos com deslocamentos, salas de aula *etc.*, desde que, antes de ser submetido ao treinamento, o policial militar seja preparado e qualificado para aplicar os recursos disponíveis. Por conseguinte, o ex-Diretor lembrou ainda que o CAES adotou, desde 2008, a plataforma *moodle*, no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), permitindo que os oficiais-alunos conhecessem as etapas interdependentes do empreendimento de pesquisa pretendido, seus fundamentos temáticos, justificativa e objetivo, na forma de um roteiro de trabalho destinado à produção científica e ao aporte de conhecimentos inerentes à atividade policial-militar. Tudo isso, realizado no amparo de seus quartéis, sem prejuízo às atividades e às missões de comando de cada um e suas rotinas ordinárias, no entanto, verificou-se que muitos dos capitães PM não detinham o mínimo dos conhecimentos exigidos para sua operacionalização. E asseverou:

A tecnologia é muito assimétrica, as pessoas têm abordagens muito assimétricas em relação à tecnologia e, às vezes, o que para alguns parece ser uma relação instintiva para com a máquina e seus recursos, para outros é algo de difícil acesso e impossível compreensão.

Arguido sobre quais cursos seriam realizados pelo CAES, voltados aos integrantes do nível estratégico, o ex-Diretor afirmou haver a necessidade de estudos para a criação de cursos preparatórios para os interessados nos concursos para o CAO e o CSP e outros visando à atualização científica por meio de cursos rápidos, todos realizados sob a supervisão do CAES. No entanto, confessou que, no momento, são tantas as prioridades impostas ao CAES que tais projetos serão muito difíceis de serem realizados, sendo necessário aguardar uma melhor oportunidade para o devido planejamento e efetiva execução.

Depreendeu-se que a ideia é a realização de cursos rápidos, desenvolvidos sob os auspícios do CAES, por meio da metodologia de ensino a distância, cujas conclusões com aproveitamento difundam os conhecimentos necessários e acumulem, aos interessados, títulos que servirão como referências para sua avaliação semestral de desempenho e conceito para decorrentes promoções.

Quando se apresentou, ao ex-Diretor de Ensino e Cultura, o Calendário de Cursos e Estágios (CCE) do atual exercício (2015), onde nenhum curso, com exceção o CSP, era voltado à educação continuada dos oficiais superiores da PMESP, o entrevistado respondeu, sendo seguido pelo ex-Chefe do Departamento de Ensino, que esse é um dos maiores problemas que haviam se deparado quando ainda estavam na ativa. Depreendeu-se das declarações que a responsabilidade recai na inexistência de políticas ou projetos educacionais continuados para o nível estratégico da Instituição, na inexistência de uma matriz de competências e, em consequência, na inexistência de uma matriz curricular adequada, que atendam aos interesses institucionais e às demandas por conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas aos oficiais superiores, nos mais diversos níveis de comando, chefia e direção.

Sobre a contratação de terceiros para a realização dos cursos, o coronel PM Arruda afirmou ainda que deve haver, por parte da Instituição, uma preocupação na contratação de cursos difundidos pelo mercado privado, cujos benefícios não são cientificamente comprovados e os custos exigem altos investimentos.

Embora concordando que, por força regulamentar, o estabelecimento da matriz de competências do ciclo profissional para coronéis e tenentes-coronéis é responsabilidade do CAES, o ex-Chefe do Departamento de Ensino crê não existir pretensão daquele órgão de apoio de ensino superior (OAES) em estabelecer a matriz em epígrafe, pois considerou o CAES uma “unidade de execução dos projetos e programas de ensino” e, portanto, não deveria ser encarregado de tal missão, cuja responsabilidade, declarou ser atribuição da Diretoria de Ensino e Cultura ou do Estado-Maior.

No entanto, o entrevistado esclareceu ainda que compete àquele órgão de ensino superior oferecer os cursos que supram, com eficiência, as necessidades de capacitação dos oficiais superiores. Para tanto, sugeriu que tal missão seria alcançada por meio das oitivas dos egressos dos atuais CAO e CSP, “adaptando seus currículos de acordo com a necessidade da Instituição e não com as necessidades dos oficiais isoladamente”.

Já o ex-Diretor entendeu que a PMESP perdeu, ao longo dos anos, “a habilidade de se comunicar, nos mesmos termos da hodierna linguagem do sistema de ensino superior não militar”, consoante o preconizado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Asseverou, que o sistema de ensino policial-militar não pode se acomodar no fato do ensino militar ser autônomo, pois essa autonomia refere-se, na opinião do entrevistado, tão somente às peculiaridades militares de formação e educação continuada, mas não exime o sistema de ensino policial-militar das premissas básicas da LDB, artigo 83. O ensino militar é

regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino.

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

Percebeu-se que o problema está na motivação do oficial superior se comprometer com os estudos disponibilizados e agregar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes transmitidas. Nesse encadeamento de ideias, entende o ex-Diretor que a Instituição precisa encontrar mecanismos para que o aproveitamento desses cursos seja traduzido em oportunidades de carreira e àqueles que, mesmo assim, não se interessarem no progresso de suas carreiras e da própria Instituição, lhes restarão o exercício do múnus militar, ou seja, deverão ser punidos disciplinarmente, haja vista que o aprimoramento das competências é dever do policial militar, em qualquer nível hierárquico. Assim sendo, assegurou o entrevistado que a área de ensino “será a ferramenta institucional estratégica para se promover a separação do joio do trigo na PMESP”.

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

Por fim, na opinião do ex-Chefe do Departamento de Ensino do CAES, os componentes do nível estratégico da Instituição não estão preparados para aderirem a um programa de educação continuada. Para o entrevistado, a maioria dos oficiais, após a promoção, “acomoda-se ou imerge num mundo de problemas, fica sem tempo de aperfeiçoar ou atualizar sua própria formação”. Previu ainda a necessidade de mecanismos que incentivem o oficial superior, “como pontos para promoção por participação em determinado evento de educação continuada”. Igualmente, o entrevistado acredita que o CAES poderia atuar como facilitador motivacional, *e.g.*, “aos maiores, oferecendo diversos eventos com pontuação para o processo seletivo do Curso Superior de Polícia”. No entanto, aos demais oficiais, o entrevistado acredita que somente a Comissão de Promoção de Oficiais, por meio

da edição de uma nova lei de promoções, poderia privilegiar aquele que se preocupasse com a atualização de suas competências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Para esse contexto, procurou-se identificar qual é o itinerário de formação e atualização profissional do oficial superior na PMESP, investigar quais as principais dificuldades que os oficiais superiores encontram com relação a ações que deverão ser desenvolvidas frente às demandas atuais da sociedade civil e avaliar quais são as principais práticas de educação profissional que podem ser agregadas à formação continuada de oficiais superiores, para que esta seja mais efetiva e adequada às necessidades de atuação, frente às demandas dos cidadãos.

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

Nesse cenário, verificou-se que, legalmente, é a Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), por meio do agora subordinado Centro de Altos Estudos de Segurança (CAES), o órgão competente para o desenvolvimento dos programas policiais-militares de educação continuada, visto ser o órgão de apoio de ensino superior responsável pelo desenvolvimento do ciclo profissional que engloba os oficiais superiores. No entanto, apesar do múnus público, o CAES não sofreu as atualizações necessárias quanto ao seu Quadro Particular Organizacional (QPO) e sua infraestrutura, de forma a permitir o fiel cumprimento da norma legal.

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

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

Nesse particular, conclui-se que a PMESP carece pelo estabelecimento dessa matriz de competências dos postos, graduações e funções, a ser estabelecida e atualizada periodicamente, observando-se as exigências sociais e suas conseqüentes demandas por conhecimento, habilidades e atitudes, mormente, do quadro estratégico da organização. Percebeu-se ainda, que a dificuldade no estabelecimento dessa matriz está relacionada com a estratificação das políticas que envolvem os assuntos de pessoal na organização. Além de quatro Diretorias (Diretoria de Pessoal, Diretoria de Ensino e Cultura, Diretoria de Saúde e Diretoria de Finanças e Patrimônio), o comando-geral, principalmente por meio da 1ª e da 3ª Seção do Estado-Maior, determina as políticas de gestão de pessoas da Instituição.

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

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

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

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

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

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

Outra providência necessária é prover o CAES dos recursos humanos e materiais que o permitam desempenhar o papel estratégico de gestor da educação continuada destinada aos oficiais que ocupam os mais altos postos na Instituição.

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

Em relação ao público-alvo, embora a pesquisa de campo denote alguma motivação dos coronéis e tenentes-coronéis na busca por novos conhecimentos, é importante que a Instituição crie mecanismos que torne obrigatória a participação dos integrantes do nível estratégico da organização nas atividades do programa de educação continuada a eles destinado, *e.g.*, tornar obrigatória a participação dos oficiais superiores no Programa de Atualização Profissional (ProAP) e Estágio de Atualização Profissional (EAP), e propor a edição de nova lei de promoções e criação de estatuto exclusivo que regule o regime jurídico do militar do Estado, que privilegiem o profissional que se preocupe com a atualização de suas competências, entre outras.

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

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALMEIDA, Enio Antonio de. **Academia do Barro Branco: A história da criação e implantação do curso de formação dos oficiais da Força Pública paulista na República**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação, Universidade de Campinas. Campinas, São Paulo. 2009.
- ALMEIDA, Enio Antonio de. **Análise Curricular da Academia de Polícia Militar do Barro Branco: A consolidação das Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (2009-2013)**. Dissertação para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (Programa de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública). São Paulo. 2013.
- AUDINO, Alex. Monografia: “**As transformações no capitalismo dos países centrais e a Revolução da Tecnologia da Informação**”. Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas, da Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Graduação em Ciências Econômicas. 2007. Disponível em < <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293510>>, acesso em 23 de out., 2014.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARRUDA, Luiz Eduardo P. de. Artigo: **Polícia Militar: Uma Crônica**. São Paulo. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Periódico “A FORÇA POLICIAL”. V. Trimestral nº 13 (Jan/Fev/Mar). 1997.
- BACON, Francis. 1597. *Meditations Sacrae and Human Philosophy*. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>, acesso em 07 de nov., 2014.
- BARCELOS, Mary A. das N. Dissertação: **A Análise Ergonômica do Trabalho como Ferramenta para a Elaboração e Desenvolvimento de Programas de Treinamento**. 1997. Disponível em <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77106>>, acesso em 23 de out., 2014.
- BARTOSKI, Cristiane; STEFANO, Silvio Roberto. **Qualidade de Vida no Trabalho em Agências Bancárias de Laranjeiras do Sul: Um Estudo de Múltiplos Casos**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 2, nº 1, julho. 2007. Disponível em < http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/PÃ;ginas/2EdiÃ§Ão/Aplicadas/PDF/24-Ed2_CS-Qualida.pdf>, acesso em 23 de out. 2014.
- BAUMAN, Z. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar. 2007.
- BAUMAN, Z.. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Zahar. 1999.
- BAUMAN, Z.. **Sobre educação e juventude**. Rio de Janeiro: Zahar. 2013.
- BAZIN, André. **Charlie Chaplin**, tradução André Telles. Rio de Janeiro. Ed. Jorge Zahar, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1982.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORN, Roger. Tese: **A Construção dos Saberes de Gestores Estratégicos: possibilidades na Pós-Modernidade**. 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=140476>, acesso em 07 de nov., 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.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 160**, de 28 de out.. 1969.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 317**, de 13 de março. 1967.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 667**, de 2 de jul. 1969.

BRASIL. **Lei nº 192, de 17 de janeiro de 1936**. Reorganiza, pelos Estados e pela União, as Polícias Militares sendo consideradas reservas do Exército. Brasília: Imprensa Oficial, MARE, 1995. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-192-17-janeiro-1936-501765-norma-pl.html>, acesso em 05dez14.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Presidência da República). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Oficial, MARE, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>, acesso em 05dez14.

CAMARA, Hely F. da. **A Força Pública de São Paulo: – Esboço histórico (1831-1931)**. 1931.

CASTAÑEDA, Carlos A. **Viagem à Ixtlan** (Journey to Ixtlan: The Lessons of Don Juan). Editora Nova Era. Edição 17. 2006. Disponível em <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/o-caminho-do-guerreiro-520411.html>>, acesso em 07 de nov., 2014.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. (M. L. Borges, Trad.) Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Jorge Zahar Ed. 2003.

_____. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura** (14ª reimpressão ed., Vol. 1 (A Sociedade em rede)). São Paulo, SP, Brasil: Paz e Terra. 1999a.

_____. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura** (14ª reimpressão ed., Vol. 2 (O Poder da Identidade)). São Paulo, SP, Brasil: Paz e Terra. 1999b.

_____. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura** (14ª reimpressão ed., Vol. 3 (Fim de Milênio)). São Paulo, SP, Brasil: Paz e Terra. 1999c.

_____. **A sociedade em rede: do conhecimento à política**. Em M. CASTELLS, & G.

CARDOSO, A sociedade em rede: do conhecimento à ação política. Lisboa: Imprensa Nacional / Casa da Moeda. 2006.

CEPIK, Marco; BORBA, Pedro Santos. Artigo: **Crime Organizado, Estado e Segurança Internacional**. Periódico: 'Contexto Internacional' - vol. 33, nº. 2, julho/dezembro, 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cint/v33n2/a05v33n2.pdf>>, acesso em 15 de fev., 2016.

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

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

DARWIN, Charles. **A Origem das Espécies**. Tradução por Eduardo Fonseca. Rio de Janeiro. Editora Ediouro. 2004.

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

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

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

ÉBOLI, 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.

FARGNOLI Eduardo de Oliveira; ALMEIDA, Etel Maria Mendes de; PALHARES, Gustavo Diniz; SILVÉRIO, Keliane Souza; MARQUES, Raphaela Gomes. Artigo: **Teoria da Contingência**. 2012. Disponível em: <http://www.fac.br/home/images/posgraduacao/Teoria_da_Contigencia.pdf>, acesso em 22 de dez. de 2014.

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.

FERNANDES, Heloísa Rodrigues. **Política e Segurança**. São Paulo: Editora Alfa-Omega. 1974.

FERNANDES, Luiz C., tenente-coronel PM. Tese: **Proposta de Modelo de Gestão da Execução dos Cursos e Estágios de Especialização da Corporação**. Curso Superior de Polícia Integrado da PMESP. 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: JEMM, 1998.

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

GIDDENS, A.. **A transformação da intimidade**. São Paulo: Editora UNESP. 1994.

_____. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora UNESP. 1991.

_____. **Política, sociologia e teoria social**. São Paulo: Editora UNESP. 1998.

GURGEL Claudio; CUNHA, Robson Moreira. Artigo: **Movimento Neoclássico na Administração: Um Exemplo Histórico**. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica. Rio de Janeiro. Volume 4, nº 1, janeiro-abril. 2012. Disponível em: <<http://www.historia.uff.br/revistapassagens/artigos/v4n1a72012.pdf>>, acesso em 18 de dezembro de 2014.

HALL, S.. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora. 1992.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/>>, acesso em 17 de dezembro de 2014.

JOB, Fernando Pretel Pereira. Dissertação: **Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações**. São Paulo: EAESP/FGV, pág. 237. 2003. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2535/71441.PDF?sequence=2>>, acesso em 23 de out., 2014.

KANAANE, Roberto; KEPPKE, Rosane Segantin; ALDARVIS, Renato; SILVA, Dorival Caldeira da. **Gestão Pública Estratégica e a Visão de Futuro**. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Orgs.). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. cap. 3, p. 34-70.

KWANTZU, China. III a.C., *apud* MENDES, Luis A. L.. Artigo: **Sustentabilidade: isto tem a ver com você e sua empresa**, publicado na revista CRN n. 244, mar./2006. Disponível em: <http://www.luislobao.com.br/artigos/art7_new.html>, acesso em 07 de nov., 2014.

LAZZARINI, Álvaro. Extraído do artigo científico **Ciências Policiais de Segurança e da Ordem Pública: Significado, Conteúdo e Contornos**. São Paulo. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Periódico "A FORÇA POLICIAL". V. Trimestral nº 58 (Abr/Mai/Jun). 2008.

LEAL, Leonardo R., Projeto: **Gestão de Pessoas, uma Competência-Chave da Universidade Corporativa Petrobrás**. 2005. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/CapitalHumano/Arquivos/PRH21/Leonardo-Rosas-Leal_PRH21_UFRJ_G.pdf>, acesso em 07 de nov., 2014.

LEME, Marisa Saenz. **Aspectos da Evolução Urbana de São Paulo na Primeira República**. Tese apresentada ao Departamento de História da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo. 1984.

LIMA, Márcia Helena Zanon Denegri. Dissertação: **Metodologia de Integração da Análise Transacional, Teoria Geral de Sistemas, Teoria da Complexidade e Análise de Confiabilidade Humana Aplicadas à Produção de Imunobiológicos**. Programa de

mestrado em tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ). Rio de Janeiro. 2010. Disponível em <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/278_MARCIA%20HELENA%20ZANON%20DE%20NEGRI%20LIMA.pdf>, acesso em 18 de dezembro de 2014.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOCH, Clésar Luiz; CORREIA, Guilherme Silveira. Artigo: **A Flexibilização do Trabalho e da Gestão de Pessoas Limitadas pela Racionalidade Instrumental**. Revista de Ciências da Administração, Vol. 6, nº 12, jul/dez. 2004. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/869>>, acesso em 23 de out. 2014.

LOUREIRO, Samuel Robes. **L'enseignement d'une élite? A (re)invenção das tradições na Academia Militar Paulista (1931-1944)**. Dissertação de Mestrado do Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

MARCONDES, Marcelo (2008), **Entrevista** cedida à 'Revista Geografia', fonte: <<http://conhecimentopratico.uol.com.br/geografia/mapas-demografia/25/imprime133508.asp>>, acesso em 15 de fev., 2016.

MATHEUS, Marcio. **A Capacitação Estratégica Como Parâmetro Para a Política de Ensino**. Tese apresentada no Curso Superior de Polícia do Centro de Altos Estudos de Segurança. São Paulo: 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29ª ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2004. MEISTER, Jeanne C.. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo. Editora Makron Books, 1999.

MELO, Edilberto de Oliveira. **Marcos Históricos da Polícia Militar**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1982.

MENEZES, Simone Guimarães. Artigo: **Universidade Corporativa: Uma Educação Estratégica**. 2010. Disponível em <http://abt-br.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=309:universidade-corporativa-uma-educa-estratca&catid=15:educa&Itemid=80>, acesso em 07 de nov., 2014.

MIGUEL, Marco Antonio Alves. Artigo: **Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública**. São Paulo: Revista Acadêmica Virtual – NECPOP, APMBB, 2009. Disponível em: http://www.policiamilitar.sp.gov.br/unidades/apmbb/pdf/artigo_1.pdf, acesso em 17 de dezembro de 2014.

MORAES, Waldyr Rodrigues. **Milícia Paulista – História da Polícia Militar Paulista**. Volume II. 2003.

MORETTI, Roberto de Jesus. Artigo: **Breve Comentário sobre a Nova Lei de Ensino da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Revista Força Policial, São Paulo, nº 57, jan/fev/mar. 2008.

NAYAB, N. Artigo: **History of Telecommuting**. 2011. Disponível em: <<http://www.brighthub.com/office/home/articles/82023.aspx>>, acesso em 22 de dezembro de 2014.

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

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico. **Relatório do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes de 2012**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/brazil/PISA-2012-results-brazil.pdf>>, acesso em 08dez14.

OKADA, A; OKADA, S. Artigo: **Novos paradigmas na educação online com a aprendizagem aberta**. V Conferência Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação – Ed. Challenges. Braga: Universidade do Minho, 2007. Disponível em < <http://people.kmi.open.ac.uk/ale/papers/a10challenges2007.pdf>>, acesso em 7 de nov., 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.

PORTER, Gayle. Artigo: “**Work Ethic and Ethical Work: Distortions in the American Dream**”. *Journal of Business Ethics*. 2010. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-010-0481-6#page-2>, acesso em 22 de dezembro de 2014.

RAMOS, Hellen C. *et al.* Artigo: **Transição de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para Universidade Corporativa**. 2008. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0013_0445.pdf>, acesso em 07 de nov., 2014.

SANTOS, Cícero Marcelo Bezerra dos; MAIA FILHO, Cristovão. Artigo: **Crime organizado, considerando sua atuação supraestatal, analisado à luz da soberania**. Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?artigo_id=10410&n_link=revista_artigos_leitura>, pesquisado em 15 de fev., 2016.

SANTOS, Maria das Graças dos. Políticas Públicas: Contribuições para o Debate. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Orgs.). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. cap. 1, p. 3-16.

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

SÃO PAULO. **Decreto nº 13.264**. 10 de março. Coleção de Leis e Decretos do Estado de São Paulo. Vol. I. p. 129. 1943.

SÃO PAULO. **Decreto nº 13.654**, de 6 de novembro. Artigo 19. 1943.

SÃO PAULO. **Decreto nº 17.105**. 12 de março. Coleção de Leis e Decretos do Estado de São Paulo. Vol. I. p. 592. 1947.

SÃO PAULO. **Decreto nº 19.347**, de 11 de abril. Alterou a denominação do Centro de Instrução Militar para Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CFA). **Coleção de Leis e**

Decretos de São Paulo. Vol 3. 1950.

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 42.783-A**. 13 de dezembro. Coleção de Leis e Decretos do Estado de São Paulo. TOMO 73. 4º Trimestre, p. 736. 1963.

SÃO PAULO. **Decreto nº 5.573**, 8 de julho. Coleção de Leis e Decretos do Estado de São Paulo. TOMO 42. 1932

SÃO PAULO. **Decreto nº 52.575**, de 11 de dezembro de 1970. Aprova o Regulamento da Academia de Polícia Militar do Barro Branco (RAPMBB). 1970.

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.

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

SÃO PAULO. **Decreto nº 7.024**. 22 de março. Coleção de Leis e Decretos do Estado de São Paulo. TOMO 45. p. 150. 1935.

SÃO PAULO. **Decreto nº 7.290**, de 15 de dezembro de 1975. Aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo, assinado pelo Governador Paulo Egydio Martins. 1975.

SÃO PAULO. **Decreto nº 8.402**. 12 de julho. Coleção de Leis e Decretos do Estado de São Paulo. TOMO 47. p. 90. 1937.

SÃO PAULO. **Decreto-Lei nº 160**, de 28 de outubro. Artigo 4º, Inciso III. Coleção de Leis e Decretos do Estado de São Paulo. 1969.

SÃO PAULO. **Decreto-Lei nº 217**, de 8 de abr.. Dispõe sobre a constituição da Polícia Militar do Estado de São Paulo cumprindo disposições do Decreto-Lei Federal nº 667/69 e Decreto-Lei Federal nº 1.072/69. 1970.

SÃO PAULO. Força Pública do Estado de São Paulo. **Boletim Geral** nº 28, de 12 de fev., p. 1. 1970.

SÃO PAULO. Força Pública do Estado de São Paulo. **Boletim Regimental do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Força Pública** nº 73, de 30 de março de 1960.

SÃO PAULO. Instruções para o Ensino a Distância na PMESP (I-44-PM), publicado no **Boletim Geral PM** nº 178, de 19 de set., 2012.

SÃO PAULO. Instruções sobre o Sistema Integrado de Treinamento Policial Militar, I-22-PM, publicadas no **Boletim Geral PM** 039, de 28 de fev., 2012.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1.036**, que Institui o Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de São Paulo e dá providências correlatas. 11 de jan. 2008.

SÃO PAULO. **Lei nº 1.266**, de 16 de dez., fixou a Força Pública para o exercício de 1911 e previu a existência de uma Companhia Escola, a qual constituiu a primeira formação orgânica da Polícia Militar destinada ao ensino. 1910.

SÃO PAULO. **Lei nº 1.951**. 26 de dez.. Coleção de Leis e Decretos do Estado de São Paulo. TOMO 33. p. 35. 1923.

SÃO PAULO. **Lei nº 2.314-B**. 20 de dezembro. Coleção de Leis e Decretos do Estado de São Paulo. TOMO 38. p. 124. 1928.

SÃO PAULO. **Lei nº 2.916**. 19 de jan.. Dispõe sobre a organização do ensino profissional da Força Pública do Estado de São Paulo. Coleção de Leis e Decretos do Estado de São Paulo. TOMO 47. p. 192. 1937

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Boletim Geral** nº 73, de 20 de abr., p. 1 e 2, 1972.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Boletim Geral** nº 6, de 11 de jan., p. 1, 1971.

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

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Boletim Geral** nº 18, de 28 de jan., p. 1, 1971.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Boletim Geral** nº 6, de 11 de jan., p. 1, 1971.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Boletim Geral** nº 26, de 9 de fev., p. 3, 1971.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Boletim Geral** nº 71, de 26 de abr., 1971.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Boletim Geral** nº 129, de 12 de jul., 1972.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Boletim Geral** nº 70, de 13 de abr., 1973.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Calendário de Cursos e Estágios (CCE) da PMESP para o exercício de 2012, publicado no **Boletim Geral** PM nº 010, de 13 de jan., 2012.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Diretriz Geral de Ensino (D-5-M)**. 2010. Disponível em <<http://www.policiamilitar.sp.gov.br/caes/downloads/DGE.pdf>>, acesso em 07 de nov., 2014.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. I-22-PM, art. 18 *et* 19. Publicado no **Boletim Geral** PM nº 39, de 28 de fev., 2012.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Nota de Instrução nº 3EMPM-002/31/84**, de 27 de dez., 1984.

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

SÃO PAULO. **Projeto de Emenda à Constituição do Estado de São Paulo nº 01**, de 03fev10. Altera a denominação "Polícia Militar do Estado de São Paulo" para "Força Pública do Estado de São Paulo". Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/propositura/?idDocumento=924911&act=detalhe¤tPage=1¤tPageDetalhe=1&rowsPerPage=10>, acesso em 14dez14.

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. 2006.

SILVA, Célio Egídio da. Dissertação: **A Autonomia das Ciências Polícias de Segurança e de Ordem Pública**. São Paulo. CAES. CAO-I/09. 2008.

SILVEIRA, André Stein da. Tese: **A Educação Corporativa e suas contribuições para o desenvolvimento humano**. 2011. Disponível em <www.bvseps.icict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/get.php?id=1763>, acesso em 23 de out., 2014.

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

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

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

WERNER, Guilherme Cunha. **O crime organizado transnacional e as redes criminosas: presença e influência nas relações internacionais contemporâneas**. Tese de doutorado em Ciência Política, defendida na FFLCH / USP. São Paulo. 2009.

WRIGHT. Thomas A.. Artigo: “**The Emergence of Job Satisfaction in Organizational Behavior: A Historical Overview of the Dawn of Job Attitude Research**”, **Journal of Management History**, Vol. 12, Iss: 3, pp. 262-277. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17511340610670179>>, acesso em 21 de dezembro de 2014.

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas

- 1) Qual é o papel do Centro de Altos Estudos de Segurança (CAES) na política estratégica da PMESP?
- 2) Com as mudanças no sistema de ensino da PMESP (SEPM), decorridas após a promulgação da Lei Complementar nº 1.036/08 (lei de ensino), ao CAES é exigido um reposicionamento institucional. Qual a sua opinião sobre tais mudanças?
- 3) Qual deve ser a postura do CAES nessa nova atribuição legal?
- 4) Quais as dificuldades para que isso aconteça?
- 5) Em sua opinião, qual é o papel do CAES quanto à educação continuada para os integrantes do nível estratégico da PMESP (coronéis e tenentes-coronéis)?
- 6) O CAES deve manter canais abertos para que os oficiais superiores se atualizem sempre. Se sim, que canais são esses?
- 7) Em virtude das mudanças exigidas pela “lei de ensino” e suas decorrentes regulamentações, quais adequações, investimentos, projetos foram ou deverão ser promovidos em relação à estrutura/ capacidade organizacional do CAES para o cumprimento das novas missões?
- 8) Há foco/ projetos, no CAES, para a implementação de novas tecnologias educacionais? Em caso positivo, descreva-os?
- 9) Qual a sua opinião sobre o uso de metodologias de ensino não ortodoxas como ferramenta para capacitação dos oficiais superiores? (Vivências, imersão *et cetera*)
- 10) Há projetos presenciais, ou a distância, focados na educação continuada para o nível estratégico da PMESP? Em caso positivo, o uso de metodologias de ensino não ortodoxas seria para a educação continuada ou somente para os cursos regulares (CAO/ CSP)? E de que forma isso poderia ocorrer?
- 11) O projeto educacional do CAES é baseado em matriz de competências?

- 12) Há alguma pretensão do CAES de estabelecer a matriz de competências do ciclo profissional que está sob sua responsabilidade? Descreva.
- 13) Caso não haja essa pretensão, como o CAES pretende oferecer cursos que supram, com eficiência, as necessidades de capacitação dos oficiais superiores?
- 14) Como o CAES pode detectar novas demandas por competências aos integrantes do nível estratégico da PMESP?
- 15) Em sua opinião, os componentes do nível estratégico da Instituição estão preparados para aderirem a um programa de educação continuada?
- 16) Como o CAES poderia atuar para motivar os integrantes do nível estratégico da Instituição para manterem-se atualizados em suas competências?

APÊNDICE B – Formulário para o Questionário

Sou o tenente-coronel PM José Roberto Rosas Jr, atualmente comandante do 47º BPM/M e aluno do Programa de Mestrado em Gestão da Tecnologia e Sistemas Produtivos no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Nesse rumo, minha dissertação apresenta como tema-proposta: “AS DEMANDAS SOCIAIS E A EDUCAÇÃO CONTINUADA DO COMANDANTE DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO”.

Cabe ressaltar que, em sessão solene para se comemorar os 184 de existência da PMESP, realizada na Assembleia Legislativa de São Paulo, em 11 de dezembro último, o Exmo. Sr. Comandante-Geral anunciou a sua intenção de envidar esforços para que estudos de Estado-Maior identifiquem as estratégias para a Polícia Militar do Estado de São Paulo de 2031, ou seja, o ano do bicentenário de sua criação.

Nesse sentido, acredita-se que a presente pesquisa vai ao encontro das expectativas do nosso Comandante-Geral, pois pretende a discussão da melhor formação do futuro comandante; oficiais superiores pertencentes ao nível estratégico da Instituição e que realizarão as estratégias e planos de ação para o terceiro século de nossa bandeirante Instituição.

O objetivo geral deste estudo é identificar se há a necessidade da implementação de programas de educação continuada para oficiais superiores da PMESP, a partir da percepção de coronéis e tenentes-coronéis sobre a competência efetiva e a competência esperada para os futuros comandantes.

Questiona-se, neste momento, se estes profissionais que ocupam cargos de gestão na PMESP, especificamente os tenentes-coronéis e coronéis, se sentem preparados para atuarem com os desafios da gestão estratégica da segurança pública, diante das demandas sociais que vêm ocorrendo, muitas das quais são reflexos de ações como a realização dos jogos olímpicos, o incremento da imigração de refugiados ao país, a possibilidade de realização de atos de terrorismo durante grandes eventos internacionais, a participação popular em manifestações democráticas ou em distúrbios civis, o aperfeiçoamento do modo de operação das organizações criminosas e seu envolvimento com operadores financeiros e acesso aos recursos tecnológicos sofisticados.

Para tanto, solicita-se o investimento do precioso tempo e inexorável experiência de V.S.^a para responder ao questionário que segue.

Assim, tendo como referência o grau de importância que VS^a atribui às capacitações (disciplinas/ matérias/ assuntos) abaixo apresentadas para a formação do coronel PM, solicita-se atribuir um valor a cada uma delas, conforme as ordens de relevância:

Não se aplica / não sei.

Inútil.

Dispensável.

Um pouco importante.

Importante.

Muito importante.

Indispensável.

Questões sociais:

1. Gênero

mulher homem

2. Anos na patente atual

até 1 ano de 1 a 2 anos de 2 a 3 anos Mais de 3 anos

3. Realizou cursos de formação fora da corporação?

sim não

Se sim, quais:

_____.

4. Realizou programa de mestrado reconhecido pela CAPES?

sim não

Se sim, quais:

_____.

5. Realizou programa de doutorado reconhecido pela CAPES?

sim não

Se sim, quais:

_____.

6. Realizou cursos de formação dentro da corporação?

sim não

Se sim, quais:

_____.

7. Realizou cursos no posto de Oficial Superior?

sim não

Se sim, quais:

_____.

Questões da pesquisa:

1. Administração de projetos

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

2. Técnicas de ensino

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

3. Administração de Frota

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

4. Administração de Pessoal

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

5. Administração Financeira e Orçamentária

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

6. Atividades de Bombeiros

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

7. Introdução ao estudo do Direito

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

8. Direito Penal/ Processo Penal (Comum e Militar)

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

9. Legislação Especial Penal (Crimes Hediondos, ECA, Lei de Tóxicos *etc.*)

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

10. Direito Civil/ Processo Civil

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

11. Direito Comercial/ Consumidor/

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

12. Chefia e liderança

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

13. Ciência política e teoria do Estado

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

14. Criminalística

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

15. Criminologia

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

16. Defesa pessoal

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

17. Deontologia

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

18. Direito administrativo

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

19. Direito ambiental

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

20. Direito constitucional

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

21. Direito de trânsito

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

22. Direitos humanos

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

23. Doutrina de policiamento ostensivo e de preservação da ordem pública

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

24. Estatística aplicada

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

25. Ética e cidadania

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

26. Planejamento de polícia ostensiva

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

27. Filosofia

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

28. Gerenciamento de crises

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

29. Gestão de polícia ostensiva

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

30. Armas e munições

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

31. Inteligência policial

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

32. Justiça e disciplina

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

33. Legislação PM

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

34. Mediação de conflitos

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

35. Medicina legal

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

36. Operações do batalhão acadêmico

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

37. Organização e gestão de polícia

() não sei/não se aplica () inútil () dispensável () um pouco importante () importante () muito importante () indispensável

38. História da PM

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

39. Programas de Policiamento

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

40. Controle de distúrbios civis

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

41. Policiamento montado

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

42. Processo decisório e planejamento

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

43. Psicologia aplicada

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

44. Sociologia

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

45. Teoria geral da administração

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

46. Tiro defensivo na preservação da vida - método Giraldi[®]

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

47. Toxicologia

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

48. Treinamentos e solenidades militares

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

49. Assuntos civis

não sei/não se aplica inútil dispensável um pouco importante importante muito importante indispensável

50. Em sua avaliação, que outras capacitações deveriam ser promovidas para completar ou aprimorar ainda mais a formação do comandante (coronel PM e tenente-coronel PM), tendo ainda como objetivo o especificado no enunciado principal desta pesquisa. Igualmente, atribuir um valor utilizando os mesmos critérios anteriores:

 um pouco importante importante muito importante indispensável

 um pouco importante importante muito importante indispensável

 um pouco importante importante muito importante indispensável

 um pouco importante importante muito importante indispensável

_____.
()um pouco importante ()importante ()muito importante () indispensável

_____.
()um pouco importante ()importante ()muito importante () indispensável

51. Faça, se desejar, seus comentários finais sobre esta pesquisa:

_____.

ANEXO A – Termo de consentimento livre e esclarecido**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA****Dissertação: AS DEMANDAS SOCIAIS E A EDUCAÇÃO CONTINUADA DO
COMANDANTE DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO.****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pelo presente documento, **eu, Entrevistado:** LUIZ EDUARDO PESCE DE ARRUDA, domiciliado/residente na Rua Doutor Haberbeck Brandão, nº 135, CEP: 04027-040, Bairro Indianópolis, São Paulo/SP, **declaro ceder ao Pesquisador:** José Roberto Rosas Júnior, domiciliado/residente na Avenida Parada Pinto, nº 3132, Jardim Consolata, CEP: 02611-000, São Paulo/SP, **sem quaisquer restrições quanto aos seus efeitos patrimoniais e financeiros, a plena propriedade e os direitos autorais do depoimento de caráter histórico e documental que prestei ao pesquisador/entrevistador aqui referido**, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, em 10/11/15, **como subsídio à construção de sua dissertação no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos**. O pesquisador acima citado fica conseqüentemente autorizado a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos e culturais, o mencionado depoimento, no todo ou em parte, editado ou não, bem como permitir a terceiros o acesso ao mesmo para fins idênticos, com a única ressalva de garantia da integridade de seu conteúdo e identificação de fonte e autor.

São Paulo, 28 de março de 2016.



LUIZ EDUARDO PESCE DE ARRUDA

ANEXO B – Termo de consentimento livre e esclarecido

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA****Dissertação: AS DEMANDAS SOCIAIS E A EDUCAÇÃO CONTINUADA DO
COMANDANTE DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO.****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pelo presente documento, **eu, Entrevistado:** AIRTON EDNO RIBEIRO, domiciliado/residente na Rua Francisco da Cruz Melão, nº 100, CEP: 05782-351, Parque Munhoz, São Paulo/SP, **declaro ceder ao Pesquisador:** José Roberto Rosas Júnior, emitido pela: SSP/SP, domiciliado/residente na Avenida Parada Pinto, nº 3132, Jardim Consolata, CEP: 02611-000, São Paulo/SP, **sem quaisquer restrições quanto aos seus efeitos patrimoniais e financeiros, a plena propriedade e os direitos autorais do depoimento de caráter histórico e documental que prestei ao pesquisador/entrevistador aqui referido, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, em 10/11/15, como subsídio à construção de sua dissertação no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos.** O pesquisador acima citado fica conseqüentemente autorizado a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos e culturais, o mencionado depoimento, no todo ou em parte, editado ou não, bem como permitir a terceiros o acesso ao mesmo para fins idênticos, com a única ressalva de garantia da integridade de seu conteúdo e identificação de fonte e autor.

São Paulo, 28 de março de 2016.

AIRTON EDNO RIBEIRO

CPF 045.778.948/40