

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

JEFFERSON RODRIGO SANTOS DE VASCONCELOS

O TREINAMENTO DE PRAÇAS: A EFICIÊNCIA DA CAPACITAÇÃO NO  
SERVIÇO POLICIAL MILITAR

CARUARU  
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

JEFFERSON RODRIGO SANTOS DE VASCONCELOS

O TREINAMENTO DE PRAÇAS: A EFICIÊNCIA DA CAPACITAÇÃO  
NO SERVIÇO POLICIAL MILITAR

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em  
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro  
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na  
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Cramer

CARUARU  
2017

Catálogo na fonte:

Bibliotecária – Simone Xavier – CRB/4-1242

V331t Vasconcelos, Jefferson Rodrigo Santos de.  
O treinamento de praças: a eficiência da capacitação no serviço policial militar. /  
Jefferson Rodrigo Santos de Vasconcelos. – 2017.  
91f.: il. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer  
Monografia (Trabalho de conclusão de Curso – Universidade Federal de  
Pernambuco, Administração, 2017.  
Inclui Referências.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão pública. 3. Polícia militar. 4. Treinamento. 5.  
Comportamento. 6. Disciplina militar. I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2017-248)

JEFFERSON RODRIGO SANTOS DE VACONCELOS

O TREINAMENTO DE PRAÇAS: A EFICIÊNCIA DA CAPACITAÇÃO  
NO SERVIÇO POLICIAL MILITAR

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação  
em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do  
Agreste

Caruaru,

---

Profº Drº Marconi Freitas da Costa  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profª Drª Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Profª Drª Alane Alves Silva  
Universidade de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Profª Drª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que é o Rei do Universo e digno de todas as maravilhas que existe entre nós; Aos meus pais que me deram o dom de viver e me dão força para caminhar em frente; aos meus amigos de longa data que sempre estão do meu lado e me dão apoio sempre nas horas difíceis; a minha orientadora Luciana Cramer que é uma excelente profissional e uma ótima pessoa. Dedico esse meu caminho a minha irmã Jaysianne Santos de Vasconcelos que me mostrou em sua vida que devemos viver sem olhar para o que vem pela a frente, superando a cada dia todos os obstáculos que são colocados na frente, por que quem tem Deus não teme e tem a vida eterna!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dá forças todo dia para viver, mesmo tendo tantos defeitos e as vezes não compreender seus propósitos para a minha vida.

Agradeço aos meus pais, Rita e Jason pela minha vida e educação que me deram e que até hoje me educam para a vida. Irei retribuir esse amor intenso sempre.

Agradeço aos meus amigos de longa data, Carlos, Cleiton, Daniele e principalmente a minha amiga Kleubiane e sua família que sempre está do meu lado nas horas difíceis e quando preciso. Agradeço de coração sua amizade. Aos meus amigos que conheci no curso de administração, principalmente a Josiellen que sempre esteve ao meu lado na faculdade.

Agradeço ao 11º pelotão, irmãos que fiz em Maceió no curso de formação e aperfeiçoamento de praças. Vocês são irmãos e irmãs que estarão sempre no meu coração. A Dona Helena, minha mãe de Maceió que cuidou de mim nas horas difíceis.

Agradeço a minha orientadora Luciana Cramer que me aguentou por três períodos, sabendo de todas minhas dificuldades e problemas advindos pela a vida, mostrando como ela é uma pessoa de alma linda e humana.

Agradeço por último e especialmente a minha irmã Jaysianne Santos de Vasconcelos que a cada dia da sua breve e linda passagem nesse plano, mostrou que a vida é um campo de sementeação de pensamentos positivos de onde não levamos nada, só nossa alma pura, mas com a certeza que deixamos um legado de coisas boas. Você sempre superou todos os obstáculos e venceu. Agora você é livre como uma borboleta, semeando no jardim de Deus. Te amo eternamente.

Muito obrigado!

## RESUMO

A polícia militar é uma peça importante no desenvolvimento de uma sociedade. Ela busca assegurar a ordem pública e garantir os direitos dos cidadãos que vivem em comunidade Rosa (2007). Mas nem sempre essa aliança consegue entrar em comum acordo e se vê conflitos entre polícia x sociedade. Esse estudo vem abordar o treinamento que é dado aos soldados formados no curso de formação e aperfeiçoamento de praças (CFAP) de Alagoas, buscando entender se o curso de formação de praças e suas respectivas disciplinas capacitam o soldado para o serviço de agente de segurança. Para responder essa pergunta, o presente estudo abordou temas como gestão de pessoas e suas práticas políticas, gestão pública e gestão da polícia militar; treinamento (abordagem, processo, elaboração, documental, implementação e avaliação), como também o treinamento como vantagem competitiva e o treinamento policial militar. O estudo tem como característica ser um estudo de caso, qualitativo, descritivo e exploratório, onde buscou-se auxílio bibliográfico, sendo aplicado um questionário com três categorias de perguntas feito com 28 soldados formados no curso no ano de 2016. Diante do presente estudo foi possível concluir que o curso de formação e aperfeiçoamento de praças consegue dar base essencial para o soldado poder atuar na área de segurança e manter a ordem pública com eficiência, sem esquecer de proporcionar a certeza de ajudar a população com seus anseios e problemas, dando o livre arbítrio nas decisões através de valores éticos e morais.

**Palavras-chave:** Treinamento, Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Polícia Militar, Formação, Comportamento, Disciplina.

## **ABSTRACT**

The military police are an important piece in the development of a society. It seeks a public order and ensures the rights of citizens living in community Rosa (2007). But not always this alliance can get in common agreement and you see conflicts between police and society. This study addresses the training that is given to soldiers trained without a course of training and improvement of squares (CFAP) of Alagoas, seeking to understand if the training course of squares and their respective disciplines enabled for the service of security agent. To answer this question, the present study addresses topics such as people management and their political practices, public management and military police management; training (approach, process, drafting, documentary, implementation and evaluation), as well as training as a competitive advantage and military political training. The study has as a characteristic a qualitative, descriptive and exploratory case study, where a bibliographic help was sought, and a questionnaire was applied with three categories of questions asked with 28 soldiers graduated without a course of 2016. By the present study was What is the power? Free will in decisions through ethical and moral values.

**Key words:** Training, People Management, Public Management, Military Police, Training, Behavior, Discipline.

“... Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante. ”  
(Augusto Branco).

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 2.1 - Modelo de Sistema de Treinamento .....	32
Figura 2.2 - Avaliação das Necessidades de Treinamento .....	41
Figura 4.1 - Organograma do Curso de Formação de Praças .....	43

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 4.2 - Carga Horária das Disciplinas .....	59
Tabela 4.3 - Estrutura Curricular .....	93

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 5.1 - Percentual de Identificação por Gênero dos colaboradores .....	67
Gráfico 5.2 - Percentual de Identificação da faixa etária.....	68
Gráfico 5.3 - Percentual do grau de Escolaridade dos colaboradores.....	69

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Pergunta de pesquisa.....	17
1.1.1 Objetivos.....	17
1.1.2 Objetivo geral .....	17
1.1.3 Objetivos específicos .....	17
1.2 Justificativas .....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
2.1 Gestão.....	20
2.1.1 Práticas e Políticas da Gestão Pública.....	21
2.2.2 Gestão Pública na Polícia Militar.....	23
2.2.3 Administração de Gestão de Pessoas.....	25
2.2.4 Práticas e Políticas de Gestão Pessoas.....	27
2.3 Treinamento .....	28
2.3.1 Abordagem Sistêmica de Treinamento.....	29
2.3.2 Processo de Treinamento.....	32
2.3.3 O Processo de Treinamento Policial Militar.....	34
2.3.4 Elaborando o Programa de Treinamento.....	36
2.3.5 Implementando o Programa de Treinamento.....	37
2.3.6 Treinamento Como Vantagem Competitiva.....	37
2.3.7 Avaliando o Programa de Treinamento.....	38

<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
<b>4. O CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRAÇAS (CFAP) .....</b>	<b>44</b>
4.1 Visão, missão e objetivos do CFAP.....	45
4.2 Normas e regulamentos do corpo discente.....	47
4.3 Tipo de avaliação.....	49
4.4 Estrutura curricular.....	53
<b>5. ANÁLISES DOS DADOS.....</b>	<b>58</b>
CATEGORIA 1: Habilidades e conhecimentos adquiridos no curso de formação.....	62
CATEGORIA 2: Aplicação prática do treinamento.....	66
CATEGORIA 3: Percepção Sobre o Serviço Policial Militar.....	70
<b>6. CURSO DE FORMAÇÃO DE PRAÇAS EFICIENTE OU NÃO NA VIDA PROFISSIONAL: SÍNTESE.....</b>	<b>76</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>77</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO SOBRE O CURSO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRAÇAS PARA A OBTENÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO .....</b>	<b>88</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com a chegada da família real no Rio de Janeiro, Dom João VI nomeou o desembargador, advogado e ouvidor da Corte, Paulo Fernandes de Viana, ao cargo de Intendente Geral de Polícia. Assim nascia a Polícia militar que possui suas origens na Guarda Real, de onde assimilou a estética militar, fundamentada na hierarquia e na disciplina (SALES, FERREIRA; NUNES, 2009).

Com a proclamação da república em 1891, as províncias são transformadas em estados, onde é exigido exércitos militares para fazer a ordem nesses estados e a comunicação com o estado maior. Assim com a ditadura militar, o estado usa da Polícia militar para ser repressora e punir quem viria de ser contra o governo (SALES, FERREIRA; NUNES, 2009).

A história brasileira foi construída por levantes internos, por meio dos quais seus líderes buscavam a legitimação do poder pela intimidação da população através de seu braço armado, a polícia. Isso fez com que a imagem dessa instituição de característica militar fosse associada à repressão e à violência (SALES, FERREIRA; NUNES, 2009).

Com a abertura das eleições diretas e a democratização inserida no contexto do País, A Polícia Militar continua com a cultura institucional das demais forças armadas, restringindo a comunicação com a sociedade e também continua a desempenhar um modelo linear de gestão, com a comunicação e as atividades exercidas ocorrendo dentro da visão linear, de cima para baixo, seguindo uma rigorosa cadeia de comando e hierarquia. A falta de diálogo com a sociedade leva a Polícia Militar a agir por meio da ideologia repressiva, como forma de garantir a manutenção do poder e da autoridade na sociedade. Com isso, é possível perceber que a ação da Polícia militar se distancia do atendimento das demandas sociais, ao tentar acalmar o homem e apoiado pela própria sociedade (RODRIGUES, 2010).

Segundo Rosa (2007), a Polícia Militar tem uma ampla competência para garantir a preservação da ordem pública. Tal poder é inserido no contexto institucional tornando-se referência na fundamentação da gestão. Refletir sobre a formação do policial militar frente às novas perspectivas que se apresentam na sociedade é pertinente no sentido de avançar na interação da instituição policial no contexto complexo das relações sociais, garantindo com isso a solução pacificamente dos conflitos inerentes dentro da sociedade.

É nesse contexto que esse trabalho vem mostrar como está sendo o treinamento no curso de formação e aperfeiçoamento de praças do estado de Alagoas, com o objetivo de compreender a capacitação e seus pontos positivos através da gestão pessoal no âmbito administrativo público e militar e todo os aspectos relacionados com o treinamento, baseado na hierarquia e disciplina da instituição e na ética impostas aos agentes de segurança que vão atuar no dia a dia da ordem pública e diretamente com a sociedade e seus conflitos.

Nos próximos capítulos será apresentado conceitos de vários autores sobre gestão pública, que para Hely Lopes Meirelles (1985) define: “Administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”; a gestão de pessoas (suas práticas e políticas) que para Gil (2007) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos”; e treinamento (sua abordagem; processos; vantagem competitiva e o treinamento militar), que para Marras (2009) “o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”.

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso com enfoque exploratório e descritivo, onde buscou-se auxílio na bibliografia para fundamentar este trabalho. Também é caracterizado como uma pesquisa qualitativa e através da aplicação do questionário à 28 soldados formados no curso de formação de 2016 foi identificado as habilidades e conhecimento inerentes a função, a aplicação da prática no treinamento no curso de formação e as opiniões dos soldados formados no curso sobre a participação militar na sociedade e a atividade policial.

## **1.1. Pergunta de Pesquisa**

O curso de formação e aperfeiçoamento de praças (CFAP) é um órgão subordinado à diretoria de ensino do batalhão da polícia militar de Alagoas, onde destina a formar, aperfeiçoar e especializar praças da Polícia militar de Alagoas e das polícias platinas, objetivando desenvolver e aprimorar os atributos morais e profissionais indispensáveis ao desempenho das atividades policiais militares.

A partir disso, a avaliação de como é a necessidade de um bom treinamento para que esses servidores possam atuar em sua função com eficácia e eficiência, sempre preservando os direitos humanos e a preservação da ordem pública. É nesse embasamento que é questionado a seguinte pergunta: O curso de formação de praças e suas respectivas disciplinas capacitam o soldado para o serviço de agente de segurança?

Diante dessa pergunta, foi feito o estudo dentro da área de gestão de pessoas, focando no treinamento com uma pesquisa de campo, onde será abordado o estudo sobre o curso e suas respectivas contribuições para a formação do servidor da segurança pública.

### **1.1. Objetivos**

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específicos.

#### **1.1.2. Objetivo geral**

Analisar a eficiência e eficácia do curso de formação de praças para o serviço de agente de segurança.

#### **1.1.3. Objetivos específicos**

- Conhecer o curso de formação e aperfeiçoamento de praças do estado de Alagoas;
- Identificar as oportunidades que o curso garante ao soldado formando;
- Conhecer o desenvolvimento de conhecimento que esses soldados terão para aplicar como agentes de segurança;
- Relacionar disciplina militar com os direitos e normas que o soldado combatente deve aplicar no seu trabalho.

## 1.2. Justificativas

No mercado atual, a competitividade para conseguir um emprego público aumenta a cada dia e está cada vez mais difícil conseguir entrar na carreira de servidor público, devido à instabilidade da economia e dos empregos privado. Nesse sentido, os concursos públicos estão ganhando mais pessoas que estão dedicando-se aos estudos para conseguir entrar nesse mercado, é o caso dos concurseiros. Esses estudantes geralmente têm CHAS (conhecimentos, habilidades e aptidões) necessários para o trabalho (SILVA, 2010). Um dos concursos mais concorridos é o da polícia militar, devido aos salários e o sonho de vestir a farda militar. Após ser aprovado nas etapas do concurso, o aprovado começa a fazer o curso de formação e aperfeiçoamento, onde os alunos vão desenvolver conhecimentos e habilidades para conseguir desempenhar a função com excelência. Esse ensino é intensivo e necessita muito do psicológico e físico do aluno soldado.

O curso é baseado em aspectos humanísticos, éticos e técnicos. Muitos desistem no início devido a cobrança exorbitante de disciplina e por não se identificar com o ofício de policial militar. Segundo o autor Bohlander (2005), o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa, recorrendo a abordagem sistêmica: (1) avaliação de necessidades, (2) projeto do programa, (3) implementação e (4) avaliação. A polícia militar é regida pelo o militarismo e que segue regras para poder desempenhar o seu papel eficiente.

Esse processo sistemático propõe no curso de formação um papel importante para a capacitação dos novos soldados. O trabalho do Policial militar é estressante e que lhe dar com todo tipo de pessoas e ocorrências e que ele deve estar preparado para resolver e solucionar esses problemas da população. Bohlander (2005) cita que no processo de desenvolvimento de carreiras é medido o potencial dos funcionários, usando avaliações de desempenho. Esses tipos de avaliações estão presentes no curso de formação em praticamente em todas as disciplinas, garantindo um feedback e mostrando o potencial de cada aluno individualmente.

Com esse trabalho, tem se a análise do tipo de treinamento e do comportamento que o aluno terá para levar na prática esses ensinamentos para o dia a dia. Esse estudo é importante por mostrar como o governo está preparando os seus agentes para agir com a

sociedade que clama a cada dia por mais segurança e um bom atendimento por parte desses servidores do estado.

A Importância do estudo para a academia de formação é grande, já que será verificado o método pedagógico da instituição a partir das respostas dos entrevistados, garantindo saber se esse método está sendo eficaz e eficiente ou não para atuação do agente de segurança no serviço militar.

Para o pesquisador é de suma importância saber como essa instituição militar prepara os seus agentes para o serviço na rua junto com a sociedade; verificar se o que eles aprenderam na academia é válido para o serviço e se eles utilizam as técnicas aprendidas quando estão trabalhando.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O treinamento a cada dia está sendo uma estratégia de sucesso nas organizações. Conhecimentos e experiências dão uma vantagem sobre os concorrentes ou objetivos a serem atingidos. O conceito de treinamento foi ampliado para alavancar o desempenho do cargo. Neste capítulo serão apresentados o conceito de administração de recursos humano e suas aplicações para a eficiência da organização. Os conceitos de treinamento e desenvolvimento do programa em uma instituição para a construção de conhecimento para a formação do aluno no curso, o desenvolvimento da carreira e o aprimoramento do desempenho em relação da construção do perfil do servidor, os conceitos de motivação e suas teorias motivacionais, os traços culturais conflitados com a cultura organizacional com o intuito de os interesses se tornarem comuns para os servidores e a organização.

### 2.1 Gestão

O termo gestão vem do latim “*gestio-gestionis*”, que significa executar, obter sucesso com meios adequados. Existe vários conceitos do que gestão significa. Gestão pode definir-se como um conjunto de tarefas que buscam garantir a execução eficaz de todos os recursos disponíveis numa organização para conseguir-se lograr objetivos propostos. Em outras palavras, gestão é a capacidade de atenderem-se os objetivos determinados, ou o grau em que um sistema realiza aquilo que se espera dele. Gestão também pode ser definida como um conjunto de regras para executar com a maior eficácia possível um negócio ou uma atividade empresarial; definitivamente trata-se de obter sucesso em qualquer empreendimento de caráter econômico, financeiro ou político (BEMBIBRE, 2005).

Já Stone e Freemam conceitua (1999, p.4) a gestão como: "O processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos." Ainda cita que: “é a forma pela qual às atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”

Nunes (2017) afirma que Gestão um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização afim de serem atingidos os objetivos pré-determinados. Ainda Nunes diz que cabe à gestão a otimização

do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades e interesse dos seus *stakeholders* ou da sociedade em geral.

### **2.1.1 Práticas e políticas de Gestão Pública**

Nas últimas décadas, o administrador público se deparou com um novo ambiente global, onde ele buscou alcançar objetivos mais eficazes devido a exigência do mercado, exigências sociais, novas tecnologias e novos conceitos de desenvolvimento de projetos adaptando a gestão pública ao novo século.

O mundo globalizado fez com que a administração pública vista como ineficiente na prestação de serviços à comunidade, precisou aperfeiçoar sua atuação, desligando a administração pública do conceito de burocrática para uma administração gerencial. Gonçalves (2013) afirma que “a nova administração gerencial tende a simplificar a atividade do gestor público sem afastá-lo, porém, da legalidade absoluta, uma vez que está a dispor de valores públicos que devem ser bem empregados para garantir que os direitos fundamentais dos cidadãos sejam atendidos”. A administração pública tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público, e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra.

Hely Lopes Meirelles (1985) define assim administração pública: “É todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Harmon e Mayer (1999) fala que administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais.

Chiavenato (2008), fala que o gestor público teve que mudar sua postura e se adequar para promover a nova gestão pública. Para que isso aconteça, o gestor público tem que acompanhar constantemente as atividades propostas para chegar numa gestão eficiente.

Lima (2013) fala que a mudança cultural mostra uma nova visão dos gestores e dos cidadãos sobre a administração pública que, até um tempo atrás acreditava no interesse público se sobrepõe ao interesse da comunidade, mas hoje os direitos fundamentais da sociedade sobrepõe a tudo e deve ser buscada pelo o estado acima de qualquer interesse.

Para que a gestão pública consiga o aperfeiçoamento e eficiência, tem que ser investido no aperfeiçoamento de seus gestores públicos e agentes públicos, para desempenharem o seu trabalho com eficiência e motivação.

### **- Gestão por competência na administração pública**

As organizações privadas antes de contratarem as pessoas para o cargo proposto, já tem definido o perfil dos candidatos desejados. Para Pires (2009) “a formação do quadro de servidores deve estar embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também tenham um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições”.

A partir desse conceito, os concursos públicos além da prova e comprovação de títulos, deve possuir outros tipos de avaliação. A etapa de curso de formação segundo Pires et. al. (2009) são verificadas as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais, cujas observações feitas não são possíveis através, unicamente, de provas escritas.

O autor citado fala sobre a necessidade da preocupação de contratar pessoas com as características para o cargo provido e as atividades que serão desempenhadas.

“O curso de formação visa preparar os novos servidores de acordo com o que a lei estabelece, sem, contudo, deixar de avaliar certas habilidades e atitudes que só serão possíveis após um período de contato que permita o reconhecimento das potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos” (PIRES, 2009).

A formação desses novos servidores públicos fica condicionado a avaliação dos soldados alunos no curso para ambientação, já valendo como fase de socialização na instituição. Essa fase de avaliação e comportamento já vale para a orientação de lotação dos servidores, redirecionando essas pessoas para criarem verdadeiras carreiras.

Brandão & Guimarães (1999) sugere um conceito de competência baseado numa tríade que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Conforme Brandão e Guimarães (1999), conhecimentos, habilidades e atitudes, como dimensões da competência, são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de um comportamento específico exige do indivíduo conhecimentos e técnicas apropriados.

### **2.1.2. Gestão Pública da Polícia Militar**

Atualmente a reflexão sobre a segurança pública e seus conflitos com o âmbito social e político vem ganhando dimensões consideradas na discussão de que forma é mais eficaz para a operacionalização dos agentes de segurança.

De acordo com Rosa (2007), a gênese das polícias militares no Brasil pautou-se numa perspectiva de controle do poder no recém-criado Estado, culminando com a elaboração de uma cultura institucional fundada a partir da função social e política, conforme é expresso no decreto expedido pelo regente Padre Diogo Antônio Feijó exposto na Lei de 10 de outubro de 1831 que a constituiu com a finalidade de guarda permanente.

Segundo Rosa (2007), a Polícia Militar dispunha de ampla competência para garantir a preservação da ordem pública. Tal poder é inserido no contexto institucional tornando-se referência na fundamentação da gestão. A função exercida pela Polícia Militar como parte constituinte do aparelho repressor do Estado interfere diretamente na gestão institucional, inserindo-se no comportamento, nas atitudes, e nas relações da instituição com a sociedade.

Rodrigues (2010) cita a função do policial militar tem como compreensão entre o que se pensa e o que é vivido nas estratégias de segurança pública, onde a sociedade tenta questionar e criticar as ações da polícia na manutenção da ordem e da segurança pública.

Krock (2008) a gestão pública no institucional da polícia militar busca processar uma identidade policial militar com comportamento normativo e disciplinar com conceitos históricos passados de geração a geração. A gestão foca contribuir para melhorar a eficácia do trabalho policial em manifestação conflitantes ou pacíficas e se ela

cumpra sua função social, onde a gestão vai incluir métodos de técnicas de policiamento visando a ideia de segurança do cidadão.

Rodrigues (2010) fala sobre o domínio do crime organizado, onde a polícia militar tem que ser mais ostensiva, transparecendo um papel de opressão na sociedade. Com essa crítica Rodrigues (2010) cita que “reformular gestão por meio da descentralização das policiais implica numa ação eficiente, racional, com mecanismos de controle nos procedimentos policiais”. Bittner (2003) destaca que:

“O resultado do trabalho policial não é facilmente identificável ou tangível, já que, tal problema de adequação exige dois mecanismos de controle: o primeiro, a legalidade que diz respeito à aceitação dos esquemas de regulamentação formulados para regular a ação no momento de sua ocorrência; o segundo está relacionado à questão da capacitação de mão-de-obra que envolve a necessidade minimamente aceitável de desempenho sábio, hábil e judicioso. Assim, os padrões de competência pessoal em toda esfera policial deve valer-se de três recursos: conhecimento, habilidade e julgamento”.

Barros (2007. Pág. 24) afirma que:

“...muito embora se fale tanto em reformulação da gestão de polícia, isso somente será possível se houver uma definição clara dos seus objetivos de segurança, tanto para o público interno, quanto para o próprio gestor, fazendo com que os projetos e programas desenvolvidos tenham realmente significado”.

Dentro desse contexto, a necessidade de modernizar os conceitos da polícia, mostrando que o papel de garantir a liberdade e os direitos perante as leis faça-se de forma consciente.

Diante desses fatos, Rodrigues (2010) em seu artigo afirma que:

“A reformulação de políticas, sobretudo na área da educação na formação policial, esse é, por excelência, o atributo principal de qualquer reforma, pois se pensa - ou pelo menos se pressupõe - que o conhecimento deve alterar valores, crenças, cultura ou ideologia e ampliar o universo de reflexão do policial. Posto isso, defende-se um posicionamento de que não se pode pensar em nova gestão de polícia sem, entretanto, pensarem qualificação e especialização da massa policial. O ponto de partida deve ser, então, elaborar pensamentos críticos que possam lidar com a reflexão sobre novas dimensões de caráter gerencial e estratégico”.

Seguindo o histórico brasileiro de que a polícia se caracterizou pela valorização das relações hierárquicas como forma de garantir a autoridade e como orientação básica para as atividades de comando, Foucault (2004) diz que o poder disciplinador é um tipo específico de poder sobre os indivíduos que permite o controle minucioso das operações do corpo, assegurando a sujeição constante de suas forças e lhes impondo uma relação capaz de expressar docilidade. A disciplina é tida como um dispositivo, um mecanismo

capaz de representar um instrumento de poder que é imposto nas instituições para fazer valer a delimitação de um espaço hierarquizado destinado ao desempenho de diferentes funções.

Um dos motivos em que a Polícia militar não consegue deixar o perfil de ser opressora vem da hierarquia e disciplina militar que faz com que os soldados ao mesmo tempo sejam disciplinadas as normas militares, se tornem frios quando vão atuar para resolver os conflitos da sociedade. Para Sandes (2007), as instituições policiais militares são regidas por dois fundamentos básicos: hierarquia e disciplina, disseminados por meio de valores internos que se iniciam a partir da formação do militar nas escolas e se avoluma no cotidiano do trabalho.

Thomazi (2008) fala que a hierarquia e disciplina militares são princípios constitucionais que constituem a base das organizações militares, condensando valores como o respeito à dignidade da pessoa humana, o patriotismo, o civismo, o profissionalismo, a lealdade, a constância, a verdade, a honra, a honestidade e a coragem. Tais princípios pretendem dar máxima eficácia às instituições militares, conferindo-lhes poder e controle sobre seus integrantes, que pela função que desempenham sempre têm a arma ao seu alcance. É nesse contexto que faz com que os soldados busquem o poder da autoridade para resolver os problemas do dia a dia da população.

As mudanças na gestão das polícias militares passam pela a necessidade de adequar essa organização para ser mais eficaz em sua função social. O treinamento é a principal ferramenta na gestão pessoal para fazer com que os servidores possam seguir as regulamentações e normas da organização e consigam cumprir o seu trabalho com eficiência.

## **2.2. Administração de Gestão de Pessoas**

No tempo atual, as empresas não crescem sozinhas e precisam de seus colaboradores para se ter um bom resultado. Daí que se tem um departamento para cuidar e administrar esses profissionais, onde a ideias e culturas da empresa são disseminados, ajudando o trabalhador aprimorar e executar suas atividades com eficiência. Com a mudança no cenário mundial, a gestão de pessoas tem que procurar aprimorar através de estratégias para que o seu colaborador obtenha os resultados esperados para toda a organização.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (GIL 2007).

A definição de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas, (CHIAVENATO 2000).

Para Bohlander (2005), estudar a gestão de recursos humanos possibilita entender o comportamento humano, conhecer vários sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada.

Ainda para Bohlander (2005), a vantagem competitiva por meio das pessoas é a chave para o sucesso de uma empresa e ela consiste em um conjunto de competências essenciais – conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para os clientes.

A vantagem competitiva pode ser sustentável por meio do seu pessoal se forem capazes de atender os seguintes critérios (BOHLANDER, 2005):

1. Os recursos devem ter valor. Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa. O valor aumenta quando os funcionários encontram meios de diminuir os custos, fornecem algo singular aos clientes ou apresentam alguma combinação a dois.

2. Os recursos devem ser diferenciados. Pessoas são fontes de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes.

3. Os recursos devem ser difíceis de imitar. Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros.

4. Os recursos devem ser organizados. Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidas delas. Ainda Bohlander (2005) afirma que o trabalho

em equipe e a cooperação são dois outros métodos difundidos para assegurar uma força de trabalho organizada.

Gil (2007) afirma que toda e qualquer organização é constituída por elementos que interagem de certa forma e assim formam uma estrutura organizada, sendo assim as pessoas são parte da organização, tem sua importância essencial e devem receber seu respectivo valor.

Chiavenato (2010), diz que o conceito de Gestão de Pessoas:

“ é uma área muito sensível, a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes”.

Gary (2003), A administração de recursos refere-se a práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, a avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Entender os recursos humanos como fator principal para sabermos aplicar efetivamente todos os recursos disponíveis em uma organização para a qualidade de vida e o bem-estar dos funcionários e para o ambiente saudável da organização.

### **2.2.1. Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas**

Segundo Chiavenato (2009), as pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Então para poder inserir o colaborador na organização se faz um planejamento e dentro de várias etapas são feitas com esse colaborador para decidir que tipo de pessoas recrutar e selecionar para os cargos da empresa (GARY, 2005). Existe várias etapas que serão descritas abaixo.

Recrutamento é a sinalização de oportunidades de emprego e funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e mercado de RH e seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo (CHIAVENATO, 1999). Já para Gary (2005) recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização e seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados.

Outra etapa é o treinamento, base da pesquisa apresentada e que será descrita abaixo. A avaliação de desempenho vem após o treinamento e Chiavenato (1999) diz que é o processo que mede o desempenho do funcionário. Já para Gary (2005) a avaliação é a relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho.

### **2.3. Treinamento**

Através dos recursos humanos, a organização tem um leque de sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada Bohlander (2005). Dentre esse leque encontramos o treinamento que é qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros Bohlander (2005). Para alguns especialistas o treinamento indica a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários.

Para Marras (2009) “o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. O treinamento representa o meio educativo no qual está concentrado em um tempo determinado, administrado de modo metódico por meio no qual os indivíduos assimilam aptidões visando propósitos já definidos.

Para Pacheco (2015), O treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, aprimorar habilidades e atitudes. Já Robbins (2002) comenta que o treinamento deve incentivar ao funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem.

Gary (2003) diz que o treinamento é o “conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Gary (2003) afirma também que as áreas de enfoque de treinamento se expandiram ao longo do tempo e que o treinamento se concentrava em aprender habilidades técnicas, mas hoje os treinamentos podem significar educação complementar, formação de equipes, tomadas de decisões e capacidade de comunicação.

Bohlander (2005) fala que muitos funcionários quando entram na empresa já tem maior parte do CHAs (conhecimentos, habilidades e aptidões) citado mais acima pelo Silva (2010). Mesmo assim, o treinamento intensivo tem que ser proposto para eles estarem preparados para dar sua contribuição as organizações.

Teófilo (2013) conclui no seu artigo que o bem-estar dos profissionais disponibilizando a eles o conhecimento e capacitação/qualificação, em contrapartida; a corporação ganha em produtividade, desempenho, redução de perdas e custos, sendo estes importantes fatores para a uma corporação, no qual os resultados obtidos se dar com a aplicação do treinamento onde se busca o desenvolvimento da corporação bem como o do indivíduo.

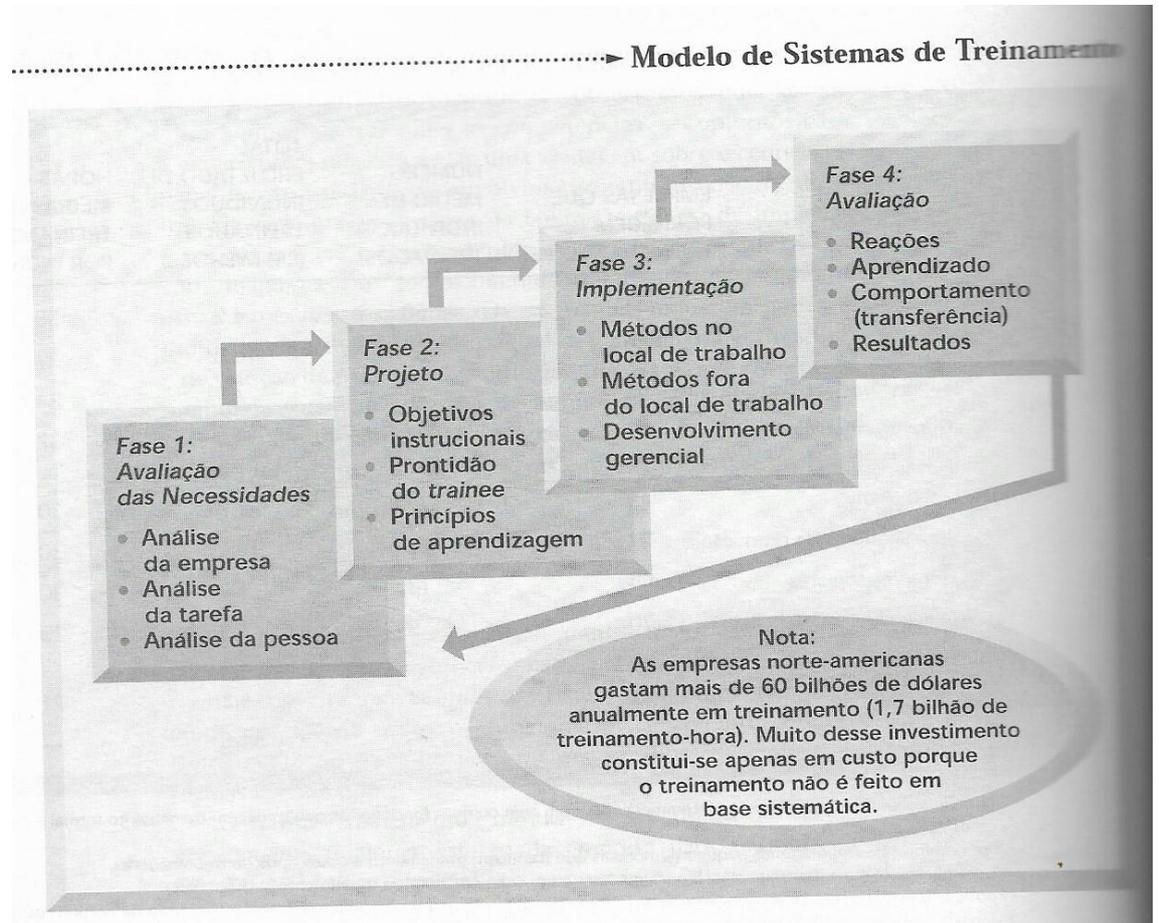
### **2.3.1. Abordagem Sistemática de Treinamento**

Oliveira e Cruz (2013) diz que o treinamento possui algumas etapas, sendo elas, as necessidades a satisfazer, o desenho do treinamento, a condução do treinamento e a última etapa que consiste na avaliação dos resultados obtidos após a aplicação do treinamento.

Já Bohlander (2005) cita que o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. É com isso que se deve ser pensado os programas de treinamento, atentados as metas e estratégias e orientar o treinamento de acordo com elas. Para se ter certeza que o investimento no treinamento e desenvolvimento causem impacto no desempenho individual dos funcionários e organizacional, Bohlander (2005) afirma que deve-se recorrer a abordagem sistêmica de treinamento que envolve quatro

fases: (1) avaliação das necessidades, (2) projeto de programas, (3) implementação, (4) avaliação.

**Figura 2.1- Modelo de Sistema de Treinamento**



Fonte: Bohlander (2005)

### - Levantamento de necessidades

Os setores de recursos humanos devem ficar atentos para o tipo de treinamento e os métodos adequados para ser implantados nas organizações, buscando proporcionar melhor os CHAs que os funcionários precisam. Se os objetivos não são alcançados ou se tem muita queixa de clientes, os métodos não estão sendo atingidos, então deve ser feito um levantamento de necessidades. Bohlander (2005) cita que deve-se fazer uma avaliação sistêmica das necessidades, utilizando três tipos de análise: análise da empresa, análise das tarefas e análise de pessoas.

### **- Análise das empresas**

É o primeiro passo para identificar as amplas forças que podem influenciar as necessidades de treinamento. A análise da empresa é um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada Bohlander (2005). Questões públicas e econômicas tendem a ter amplo efeito nas necessidades de treinamento, junto com vários fatores de mudanças tecnológicas, globalização, reengenharia e gerenciamento da qualidade total tendem influenciar na maneira como o trabalho deve ser dirigido e suas habilidades necessárias para a sua execução.

Ainda dentro da análise de empresas, existe o levantamento dos recursos – tecnológico, financeiro e humano disponíveis para poder conseguir o objetivo do treinamento e a disponibilidade de candidatos com potencial e o tempo exigido para treiná-los para desenvolver os seus cargos com eficiência.

### **- Análise de tarefas**

O segundo passo é a análise de tarefas que tem por finalidade determinar o conteúdo exato do programa de treinamento.

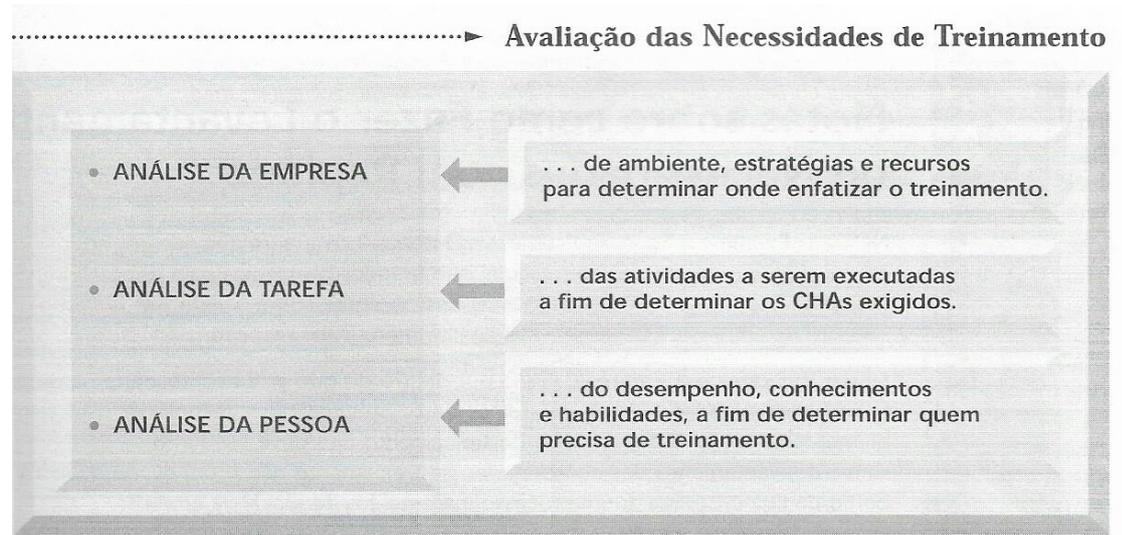
O primeiro passo na análise das tarefas é fazer uma lista de todas as tarefas ou deveres incluídos no cargo. O segundo é elaborar uma lista das etapas executadas pelo funcionário para completar cada tarefa. Quando o cargo é entendido por todos, inclusive as habilidades e os conhecimentos necessários para o desempenho do cargo, eles podem ser definidos. As habilidades e conhecimentos que os funcionários podem absorver, podem ser determinados por funcionários qualificados, observando e perguntando as informações sobre o cargo (BOHLANDER, 2005).

Ainda existe a avaliação de competências que focaliza os conjuntos de habilidades e conhecimentos de que os funcionários precisam para ter sucesso, principalmente para cargos orientados para decisões e baseados em conhecimento intensivo (BOHLANDER, 2005, PÁG. 139).

### - Análise da pessoa

Esta análise envolve determinar quais funcionários precisam de treinamento e igualmente importante, quais não requerem. Alguns funcionários não precisam de treinamento, então é nessa análise através da avaliação de competências que determina o que os futuros treinandos são capazes de fazer quando estão em treinamento para que o programa possa enfatizar as áreas em que eles mostram mais deficiências.

**Figura 2.2- Avaliação das Necessidades de Treinamento**



Fonte: Bohlander (2005)

### 2.3.2 Processo de Treinamento

Já para o autor Marras (2009) o processo de treinamento aplicado nas organizações segue basicamente o seguinte fluxo: diagnóstico, programação, execução e avaliação:

#### **Primeira etapa: Diagnóstico do treinamento**

O diagnóstico da situação nessa primeira etapa onde se faz o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento. O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais; quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido.

## **Segunda etapa: Planejamento e programação**

Na visão de Gil (2001, p. 129), “[...] planejamento consiste em um processo de desenvolvimento que se baseia na realidade na qual se tem pelo diagnóstico, que visa Diagnóstico Programação Execução Avaliação Gestão e Tecnologia para a Competitividade 23.24.25 de outubro de 2013 assegurar com a máxima eficácia possível acarretar ações essenciais para atingir os objetivos desejados”. No entanto a forma de se pensar antes de agir no qual se traça o rumo a seguir da melhor maneira para o alcance do objetivo proposto se dar pelo planejamento. De acordo com Chiavenato (2009, p. 399):

“[...] o Levantamento de Necessidade e Treinamento deve fornecer as seguintes informações para que seja traçado a programação de treinamento nas quais as informações são; o que deve ser ensinado, quem deve ser ensinado, quando, onde, como e quem deve ensinar”.

Para Marras (2009, p. 156):

“[...] a programação de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, previamente planejado”.

Afim de que um programa de treinamento se torne eficaz e adequado o planejamento deve ser preparado de forma lógica, seguindo todas as etapas, com objetivo claro no qual se faz determinante para o alcance de um resultado satisfatório.

## **Terceira etapa: execução**

No ponto de vista de Marras (2009, p. 157):

“[...] a execução do treinamento consiste na aplicação prática daquilo que foi planejado como também programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

Nessa etapa que se executa o treinamento onde se coloca em prática o que foi planejado e programado. Para Chiavenato (2009, p. 398):

“[...] em função das necessidades diagnosticadas, uma vez elaborado o programa de treinamento, o próximo passo é sua execução. A execução ou implementação do treinamento pressupõe o binômio instrutor X aprendiz”.

Na etapa de realização/ execução do treinamento se atende o que foi planejado onde o objetivo proposto se conclui. O público alvo são os aprendizes que podem ser de

qualquer nível hierárquico da organização no qual necessitam adquirir ou aperfeiçoar seus conhecimentos, já o instrutor será a pessoa qualificada ou especializada no assunto a ser abordado no treinamento podendo também ser de qualquer nível hierárquico da organização.

### **Quarta etapa: elaboração**

Marras (2009, p.159) ressalta que,

“[...] a avaliação é a última etapa do processo de treinamento, onde tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização”.

A avaliação tem o propósito de certificar se o treinamento foi eficaz, ou seja, se o treinamento supriu as necessidades da empresa, colaboradores e cliente, onde para Chiavenato (2009, p. 405):

“O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos: 1. Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados. 2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.”

De acordo com o contexto, as etapas de treinamentos manifestam-se com uma ferramenta administrativa de grande significância onde se eleva a produtividade, minimiza perdas, sendo do mesmo modo fator de satisfação do treinando e treinador com a obtenção dos resultados propostas.

### **2.3.3. O Processo de Treinamento do Policial Militar**

Para Muniz (2001) o processo formativo dos policiais militares é uma das questões mais importantes que mobilizam o debate público sobre a reforma das polícias brasileiras. Segundo a autora esses paradigmas que existem sobre a brutalidade das abordagens policiais e criticadas pela a população vem de um passado ditatório do país onde o militar era doutrinado para ser rígido na sua função se perde com o objetivo de servir e proteger (MUNIZ, 2001). É nesse contexto que ficam questões de como está ocorrendo o curso de formação de praças e se ainda o curso ainda tem esse formato autoritário ou se tem um novo ensino capaz de formular as ações policiais.

Pierre Bourdieu (2003), fala que o policial militar tem que ser incorporado o habitus quando o sujeito entra no curso de formação. O habitus é uma categoria mediadora que transcende a fronteira entre o objetivo e o subjetivo; consiste em uma matriz geradora

de comportamentos, visões de mundo e sistemas de classificação da realidade que se incorporam aos indivíduos, ao mesmo tempo que também se desenvolvem neles, seja no nível das práticas, seja no da postura corporal desses mesmos sujeitos (BOURDIEU, 2003). No caso dos policiais militar, esse habitus se dará no curso de formação, construindo potencialidade, um desejo de ser, incorporadas nas disposições necessárias para assumir o papel de policial militar.

No curso de formação e aperfeiçoamento de praças (CFAP), além da hierarquia e disciplina, a ética e moral é apresentado para os alunos soldados como uma conduta a ser seguida. Neto (2007) conceitua a ética policial militar como a observância das regras e princípios que regem a conduta humana do policial, do ponto de vista moral e profissional. Esta ética policial deve reunir valores úteis e lógicos e valores espirituais superiores, destinados a elevar a profissão policial-militar à condição da missão. Já Soares (2015) fala que a moral e a ética estão presentes nas profissões e com o militarismo não pode ser diferente. A formação profissional do militar está comprometida com valores que dignificam e respeitam as pessoas em suas diferenças e potencialidades. Nesse contexto fica evidente que a ética está inserida na conduta do policial e não pode ser desviada. É por isso que muitos exemplos vividos são apresentados no curso e se tornam um estudo de caso para que os alunos possam averiguar e tomar suas próprias conclusões sobre aquela situação.

Segundo Doroteu (2017) A formação dos agentes de Segurança Pública é o processo crucial para a melhoria dos padrões de atuação, pois se espera que com uma formação robusta e consolidada se minimize os erros e abusos. Araújo (2008) afirma que o treinamento policial deve conter aspectos relacionados aos fatos ocorridos no cotidiano policial, aspectos que servem como exemplos quando da realização do serviço operacional, facilitando aos policiais a atuação quando em intervenções em ocorrências de natureza semelhante.

Segundo Macineiro e Dalri (2001), a aplicação da aprendizagem no treinamento militar é adotada a construção ativa do conhecimento, em que o professor, por meio da mediação intencional do processo de ensino aprendizagem, cria as condições para que o aluno aproprie-se do conhecimento e opere física, mental e emocionalmente sobre o objeto do conhecimento, tendo como direção a ser tomada nas diversas disciplinas a que evidencie o caráter do policial como cidadão qualificado. No curso de formação, os

soldados têm um padrão robusto para aprender as disciplinas, principalmente as práticas com auto eficiência para não cometer erros quando tiverem atuando no serviço e poder raciocinar rápido para resolver os problemas que vão surgindo ao longo do dia. Como já foi citado, estudos de casos e exemplos dos instrutores da corporação são colocados como temas para os soldados resolver e como solucionar aquela situação. Assim, a aprendizagem fica mais realista ao contexto social atual.

Correia (2012), diz que o reconhecimento e a valorização pela qualificação e competência do colaborador integram, de forma fundamental, o processo de motivação e crescimento de uma equipe. No curso de formação, os soldados eram sempre reconhecidos quando atuavam de forma positiva e parabenizados e ganhavam recompensas como forma de incentivo. Já quando faziam algo que viria contra as disciplinas da instituição eram penalizados ficando de revista, voltando para a instituição as 20:30 para trabalhos como limpeza e palestras do oficial que estivesse na vigilância da instituição.

Padilha (2010), cita que Dignidade, Realização, Reconhecimento, Segurança, Perspectivas promissoras são as cinco condições fundamentais e os principais indicadores da verdadeira valorização profissional. Isso mostra que quanto mais os soldados passassem por essas situações, estariam sendo mais valorizados e construindo o perfil militar da organização.

### **2.3.4 Elaborando o Programa de Treinamento**

Depois da análise de necessidade da organização, fica mais fácil de elaborar o levantamento do treinamento. Segundo Bohlander (2005), a concepção de treinamento deve focalizar pelo menos quatro questões relacionadas: objetivos instrucionais, prontidão e motivação do treinando, princípios de aprendizagem e características dos instrutores.

Objetivos instrucionais – descrevem as habilidades ou os conhecimentos a serem adquiridos e/ou as atitudes a serem mudadas.

Prontidão e motivação dos treinandos – refere-se tanto à sua maturidade quanto à sua experiência. Segundo Bohlander (2005) os treinandos devem ser avaliados para

determinar se possuem os conhecimentos e as habilidades necessários para absorver o que lhes serão apresentados.

Princípios de aprendizagem – são características de programas de treinamento que ajudem os funcionários a captar novos materiais, a entender como podem usá-lo em suas vidas e a transferi-los à execução de suas atividades no emprego. Esses princípios devem variar de acordo com os métodos ou as técnicas de treinamento diferentes. E para que eles sejam mais efetivos devem seguir os princípios de aprendizado: estabelecendo metas, significado de apresentação, modelagem, diferenças individuais, prática ativa e repetição, aprendizado do todo versus a parte, período de aprendizagem: em massa ou distribuído e feedback e reforço.

Características dos instrutores – o sucesso do treinamento dependerá em grande parte das habilidades de ensino e das características pessoais dos responsáveis por conduzir o treinamento. Para Bohlander (2005) as características do treinador devem seguir esses traços: conhecimento do assunto; adaptabilidade; sinceridade; senso de humor; interesse; instruções claras; assistência individual e entusiasmo.

### **2.3.5. Implementando o Programa de Treinamento**

As escolhas entre vários métodos de treinamento é determinar quais deles são adequados para que os CHAs sejam aprendidos. Segundo Bohlander (2005) esse aspecto é fundamental na implementação de um programa de treinamento. Dentre esses métodos de programa de treinamento Bohlander ressalta: o treinamento no local de trabalho; treinamento profissionalizante; treinamento cooperativo, estágios, e treinamento governamental; instrução de sala de aula; instrução programada; métodos audiovisuais; treinamento assistido por computador e método de simulação.

Gary (2003), cita no seu livro a técnica de treinamento de aprendizagem, onde o aprendiz ganha habilidades por uma combinação de instrução em sala de aula e treinamentos no trabalho.

### **2.3.6. Treinamento como vantagem competitiva**

Teófilo (2013) cita que a competitividade e a exigência do mercado fazem com que as organizações busquem planos de ações para motivação dos seus funcionários, onde

eles possam estar satisfeitos com a organização que trabalham, contribuindo para a harmonia e a eficiência da empresa. Então é a partir desse ponto que o gestor aplica o treinamento para conseguir os objetivos diante do mercado competitivo.

Segundo Chiavenato (2009. P. 398):

“É importante que uma organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho. O sucesso do treinamento não é medido apenas por que as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também porque elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional.”

Com a rotatividade e mudança do mercado global, a organização tem que estar preparada para esse novo universo organizacional. Com uma economia mais competitiva, é bom estar sempre preparado para as mudanças advindas. Drucker (1997, p. 86) afirma que:

“[...] a atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência, mesmo porque o passado não vai se repetir, onde o sucesso de ontem não garante mais o sucesso de hoje sendo assim não sustentará o sucesso de amanhã”.

Ainda nesse conceito de vantagem competitiva, os recursos financeiros e físicos das empresas deixaram de ser primordiais, fazendo com que o capital humano seja um recurso valioso, sendo diferencial no mercado global, crescendo a concorrência e tornando a capacitação da mão de obra em vantagem competitiva. Sales (2002) diz que:

“ A nova economia se torna o capital intelectual diferencial, sendo cada vez mais valorizado; o conhecimento, que anteriormente era conceituado como objetivo final se tornou recurso para a conquista positiva nos resultados dos negócios”.

### **2.3.7. Avaliando o Programa de Treinamento**

No livro de Administração de recursos humanos Bohlander (2005), o autor cita quatro critérios básicos para avaliar um treinamento: (1) reações; (2) aprendizado; (3) comportamento e (4) resultados.

#### **Critério 1: Reações**

As reações dos participantes são essenciais para estimar o valor do treinamento. Os treinandos conseguem dar insights para o conteúdo e as técnicas que acharam ou não de um programa. Podem criticar os instrutores ou dar sugestões sobre as interações dos participantes, feedback e outros.

#### **Critério 2: Aprendizado**

Esse critério revela se realmente os participantes aprenderam alguma coisa. Os treinandos são avaliados antes e depois do treinamento e comparados com grupos de controle para certificar de que os aprimoramentos se devem ao treinamento e não a algum outro fator. É essencial nessa avaliação seguir princípios como estabelecimento de metas, modelagem, diferenças individuais, prática e feedback.

### **Critério 3: Comportamento**

Após os treinandos receberem o treinamento é importante verificar se à aplicação efetiva dos princípios apreendidos ao que é exigido no trabalho. Assim métodos como observações dos funcionários treinados, entrevistas com seus supervisores e exame de avaliações de desempenho dos funcionários são combinados com os índices para verificar se T (treinamento) e D (desenvolvimento) influenciam nos comportamentos no trabalho.

### **Critério 4: Resultados**

Os critérios baseados nos resultados usados na avaliação do treinamento incluem o aumento da produtividade, redução de queixas do funcionário, redução dos custos e dos desperdícios e lucratividade.

Marras (2009) ressalta que, a avaliação tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. A avaliação tem o propósito de certificar se o treinamento foi eficaz, ou seja, se o treinamento supriu as necessidades da empresa, colaboradores e cliente.

Chiavenato (2009) O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos: 1. Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados. 2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com no alcance das metas da empresa.

### 3. METODOLOGIA

O estudo elaborado é baseado em abordagem qualitativa onde o autor Godoy (1995) aborda a pesquisa qualitativa, enfatizando a perspectiva integrada, em que o pesquisador vai a campo objetivando captar o fenômeno a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas. Ainda de acordo com os autores acima, as pesquisas qualitativas, preocupam-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, dando ênfase a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas (entrevista não estruturada, entrevista semiestruturada, observação participante, observação estruturada, grupo focal) que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

Já Trivinos (1987) explica a importância do método na pesquisa qualitativa como um conjunto de técnicas. Desse modo, não é possível fazer a inferência se não se dominam os conceitos básicos das teorias que estariam alimentando o conteúdo das mensagens. Outro aspecto relevante, é o da inferência que pode partir das informações fornecidas pelo conteúdo das mensagens, ou das premissas que se levantam como resultado do estudo dos dados que se apresentam à comunicação.

Esse estudo possui um enfoque descritivo e exploratório. A pesquisa descritiva, segundo Rudio (1985), está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. O autor cita que a investigação descritiva vai além do experimento: procura analisar fatos e/ ou fenômenos, fazendo uma descrição detalhada da forma como estes fatos e fenômenos se apresentam. Mais precisamente, é uma análise em profundidade da realidade pesquisada. Oliveira (1999) comenta que a pesquisa descritiva exige planejamento rigoroso quanto à definição de métodos e técnicas para coleta e análise de dados. É recomendável que se utilize informações obtidas por meio de estudos exploratórios. Essas pesquisas explicam a relação entre variáveis e procuram determinar a natureza dessa relação, fundamentando com precisão os pressupostos ou hipóteses do objeto de estudo.

Gerhardt e Silveira (2009) cita que os pesquisadores que utilizam esse tipo de abordagem em suas pesquisas buscam explicar o porquê das coisas, explicitando o que

convém a ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas, nem se submetem as provas de fatos, porque os dados analisados são não métricos, ou seja, dados que qualificam características, propriedades, atributos, ou categorias que descrevem o sujeito ou objeto.

O estudo exploratório realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Requer flexibilidade para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou situação (CERVO, 2007).

O trabalho apresentado caracteriza-se como um estudo de caso, onde de acordo com Yin (2005) “É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, p.32, 2005). O caso único é utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se alguma outra alternativa possa ser mais relevante. E ainda pode representar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria (YIN, 2005).

Nesse contexto, o estudo precisa de um embasamento científico que construa toda uma tese para as respostas que estão sendo apresentadas. Turato (2003) afirma que:

“ O método científico é o modo pelo qual os estudiosos constroem seus conhecimentos no campo da ciência, sendo compreensível que, na realidade, o método seja basicamente (filosoficamente) único para todos os saberes. ” (TURATO, 2003, PÁG. 149).

Beuren (2008) reconhece que o método científico é um traço característico da ciência, em especial da aplicada. Em seu sentido mais geral, o método é o ordenamento que se deve auferir aos diferentes processos necessários para alcançar determinado fim estabelecido ou um objetivo esperado.

A pesquisa foi baseada em bibliografia, constituído de livros e artigos científico. De acordo com Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Para o autor, a principal vantagem desse tipo de pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama maior de fenômenos do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem é particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados que estão dispersos no tempo e no espaço relacionados ao objeto de estudo.

Também foi feita uma pesquisa documental na cartilha de normas e regulamentos da Polícia Militar de Alagoas no manual do aluno do CFAP e na história da Polícia Militar no Brasil, onde foi realizada uma investigação, com o objetivo de descrever e comparar os costumes, comportamentos, diferenças e outras características, tanto da realidade presente, como do passado (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Cervo (2007) afirma que o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois segundo ele possibilita que os resultados sejam medidos com mais exatidão, “além de ser um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Os temas abordados durante a entrevista foram separados por categorias, que de acordo com Moraes (1999) categorização é, portanto, uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem seguindo alguns critérios. A categorização facilita a análise da informação, mas deve fundamentar-se numa definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo.

Após essa etapa, foi feito a análise de estudo que de acordo com Bardin (1994),

“a análise de conteúdo passa a ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Segundo Laville & Dionne (1999), a Análise dos dados na forma bruta precisam ser preparados para se tornar utilizáveis na construção dos saberes. A forma numérica de apresentação dos dados permite o tratamento e a análise com a ajuda dos instrumentos estatísticos, ao passo que os dados que tomam forma literal serão objeto de uma análise de conteúdo. Eles ainda afirmam que o princípio da análise de conteúdo é definido na demonstração da estrutura e dos elementos desse conteúdo para esclarecer diferentes características e extrair sua significação. A análise de conteúdo não obedece às etapas rígidas, mas sim a uma reconstrução simultânea com as percepções do pesquisador com vias possíveis nem sempre claramente balizadas.

### **3.2. Categorização das Amostras**

Foram coletados os dados através de um questionário aplicado aos soldados formados da turma 2016 do curso de formação e aperfeiçoamento de praças composta por 192 alunos formados. Devido à distância, a comunicação e da separação dos alunos para os batalhões espalhados pelo o estado de Alagoas, a pesquisa foi feita com 28 ex-alunos da turma de 2016 que responderam um questionário com 14 perguntas abertas impressas ou por e-mail, com categorias sobre: 1- habilidades e conhecimentos, 2- aplicação prática do treinamento e 3- percepção sobre o serviço policial militar, no período entre maio e junho de 2017. Esse trabalho é uma amostragem que segundo Morettin (2000), é um estudo das relações existentes entre uma população e as amostras dela extraídas, onde se tem uma parte de elementos selecionada de uma população estatística, fazendo generalização sem precisar examinar todos os elementos de um dado grupo.

#### **4. O CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRAÇAS (CFAP)**

Foi por força da Lei nº 2.287, de 27 de agosto de 1960, que a Polícia Militar do Estado de Alagoas teve criada sua Companhia Escola, unidade pioneira no processo de ensino/aprendizagem no âmbito da Corporação. Com o advento da Lei nº 3.116, de 20 de outubro de 1970, esse grupamento foi transformado em efetivo da Corporação, bem como, de prioridade de instrução nos diversos escalões, o CFAP é vinculado à Companhia Escola da PMAL (SITE DA PMAL).

Tendo em vista sua incontida evolução, ao vigorar a Lei nº 3.541, de 29 de setembro de 1975, extingue-se a Companhia Escola, criando assim o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças – CFAP, dentro de uma organização doutrinariamente consagrada nas Polícias Militares, órgão diretamente subordinado ao Estado Maior do Exército – EME, destinado a fiscalizar e orientar as Polícias Militares, quanto a sua destinação legal e orientar os objetivos missionais, através da Inspeção Geral das Polícias Militares – IGPM (SITE DA PMAL).

Através do Decreto nº 33.502, de 26 de junho de 1989, o CFAP passou a se chamar CENTRO DE ENSINO E INSTRUÇÃO – CEI, permanecendo até 1992. Com o Decreto nº 35.449, de 15 de julho de 1992, o CEI foi desmembrado em 02 (duas) unidades de ensino: Academia Senador Arnon de Melo – APMSAM e Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças – CFAP (SITE DA PMAL).

O CFAP é um estabelecimento de ensino de nível médio da Corporação, de regime especial, destinado a formar, aperfeiçoar e especializar graduados e praças da PMAL, objetivando o desenvolvimento e aprimoramento dos atributos morais e profissionais indispensáveis ao desempenho das atividades Policiais Militares. O CFAP, órgão de apoio do sistema de ensino da PMAL, é subordinado a Diretoria de Ensino – DE, no limite de sua competência (SITE DA PMAL).

O organograma institucional do centro de formação e aperfeiçoamento de praças (CFAP) é constituído pela figura 4.1 abaixo:

**Figura 4.1- Organograma do Curso de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP)**



(Fonte: Polícia Militar de Alagoas, 2017)

O corpo de alunos, peça importante para o andamento e conclusão do curso é composto pelo: o Comandante (Tenente Coronel PM), Subcomandante (Major da PM) e o corpo de alunos: Comandante da Companhia de Alunos (Capitão PM), Ajudante Secretário (Sargento PM), Comandantes de Pelotão (Tenente PM) e Monitores de Pelotão (Sargento PM).

#### **4.1. Visão, Missão e Objetivo do CFAP**

Segundo o Manual do aluno (2016), o CFAP tem sua missão, visão e objetivos que propõe ao aluno que vai se formar, base para desempenhar sua atividade profissional com excelência e conhecimento das atividades policial com valores como moral, ética e empatia (SITE DA PMAL, 2017).

##### **- Missão do CFAP**

Capacitar o Policial Militar ao perfeito desempenho de suas atividades.

**- Visão do CFAP**

Ser reconhecido nacionalmente como modelo de excelência na geração e difusão do conhecimento relacionado às atividades Policial Militar.

**- Valores do CFAP**

1. Aprimoramento constante;
2. Comprometimento institucional;
3. Credibilidade;
4. Dinamismo;
5. Disciplina;
6. Ensino de excelência;
7. Ética;
8. Hierarquia;
9. Moral;
10. Profissionalismo;
11. Trabalho em equipe e;
12. Valorização pessoal.

**- Objetivo Geral da Formação**

Oportunizar aos alunos participantes dos cursos de formação e aperfeiçoamento o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e comportamentos que subsidiem o aprendizado e o futuro desenvolvimento de atividades profissionais pertinentes à sua graduação/posto, de acordo com a legislação em vigor e com as necessidades da corporação (SITE DA PMAL).

## **4.2. Normas e Regulamentos do Corpo Discente**

No que consiste a Portaria Nº 050 /95-CG no site da PMAL que informa o regimento interno do centro de formação e aperfeiçoamento de praças (CFAP), no artigo 91, cita os deveres dos alunos:

I - Cumprir as normas previstas em leis e regulamentos aplicáveis aos integrantes da Corporação e do presente Regimento;

II - Dedicar-se integralmente ao aprendizado e aos trabalhos escolares;

III - Contribuir para o prestígio da Unidade;

IV - Empenhar-se em práticas sadias de higiene individual e coletiva;

V - Cooperar para a conservação do material da Unidade, principalmente, os existentes nas salas de aula e nos alojamentos, bem como, o que estiver sob sua responsabilidade;

VI - Transitar no interior do Quartel, na forma estabelecida pelo Comandante do Centro;

VII - Obedecer cuidadosamente aos horários do Corpo;

VIII - Aguardar na sala de aula, a chegada do Professor, Instrutor ou Monitor, sob a Comando e Controle do Xerife da Turma;

IX - Ocupar-se durante as aulas, só com as atividades a elas pertencentes;

X - Desempenhar com correção, os serviços externos para os quais for designado;

XI - Obedecer às ordens do Xerife da turma;

XII - Zelar pelo asseio e arrumação das dependências que lhe forem destinadas;

XIII - Exercer o controle de seus pontos perdidos por falta, bem como, de suas notas nas diversas verificações;

Parágrafo único - A frequência aos trabalhos escolares e extracurriculares é obrigatória.

As transgressões disciplinares são do tipo disciplinares e escolares e seguem os regulamentos da Polícia Militar de Alagoas (SITE DA PMAL). No artigo 95 do regimento interno da PMAL, cita normas de disciplina para os alunos:

É vedado ao aluno:

I - Promover reuniões, sem o consentimento e o conhecimento prévio do Comando da Unidade;

II - Comentar assuntos internos a quem não compete solucioná-los;

III - Permanecer, no horário de atividades escolares, vagando no interior do estabelecimento;

IV - Ausentar-se da instrução, sem autorização de quem de direito;

V - Dirigir-se ao Comando do Centro, sem observar o trânsito legal da hierarquia, salvo, quando solicitada sua presença;

VI - Transitar à paisana na Unidade, salvo quando autorizado.

O artigo 96 informa do xerife das turmas e no artigo 97 das suas atribuições:

I - Conduzir com antecedência a turma para o local de instrução, em condições de apresentá-la ao instrutor;

II - Manter a ordem e a disciplina em sala ou local de instrução;

III - Manter a ordem e a disciplina em sala de aula, durante as horas de estudo ou na espera do instrutor;

IV - Transmitir a quem estiver subordinado diretamente, as necessidades da turma;

V - Providenciar com antecedência, para que os meios auxiliares de instrução, necessários ao ensino, estejam em dia, hora e local designados pelos professores e instrutores;

VI - Encarregar-se da distribuição de notas de aula, polígrafos e outros materiais e meios necessários;

VII - Comunicar ao seu Comandante imediato todas as alterações verificadas, sejam pessoais ou material;

VIII - Zelar pela ordem e limpeza da sala de aula;

IX - Providenciar com antecedência o material necessário às aulas, para a realização de trabalhos e exames;

X - Manter sob sua responsabilidade o material da sala de aula ou local de instrução;

XI - Apontar as faltas de alunos ao professor ou instrutor para o respectivo registro.

Disciplinadamente o aluno do curso de formação será responsável pela a manutenção de todas as dependências do CFAP, devendo zelar por todos os materiais nela contidos; não poderão utilizar celular no CFAP e o contato feito entre os alunos e seus familiares, em caso de urgência, será através do corpo de alunos (MANUAL DO ALUNO CFP - 2016).

Os uniformes e trajes civis são utilizados em toda as instalações do CFAP, inclusive na sala de aula, sendo permitido ao instrutor liberar os alunos a retirar a gandola do fardamento quando necessário em sua instrução. A manutenção e limpeza do local de instrução e dependências do CFAP serão de responsabilidade dos alunos, devendo zelar por todos os materiais contidos no local. A faxina será determinada a partir de uma escala previamente estabelecida, que designará os alunos responsáveis (MANUAL DO ALUNO CFP - 2016).

### **4.3. Tipo de Avaliação**

A avaliação do rendimento da aprendizagem é dita no artigo 100 e visa expressar os valores quantitativos e qualitativos:

I - Verificação Imediata (VI)

II - Verificação Corrente (VC)

III - Verificação de Estudo (VE)

IV - Verificação Especial (VEsp)

V - Verificação Final (VF)

VI - Verificação de Recuperação (VR)

Parágrafo único - Os processos VC, VE, VEsp, VF e VR são utilizados para fins classificatórios e são computados para o cálculo da nota final do aluno (PORTARIA Nº 50/95-CG SITE DA PMAL).

A Verificação Imediata (VI) é de exclusiva responsabilidade do professor ou instrutor e visa, ao final da sessão verificar se os objetivos específicos foram ou não atingidos pelos alunos; A Verificação de Estudo (VE) avalia o processo do aluno em parte da faixa do programa que, ao final, será objeto de uma Verificação Corrente; A Verificação Corrente (VC) avalia o progresso do aluno em certa faixa do programa. Em princípio, as VC serão realizadas a cada 15 ou 20 horas/aulas; A Verificação Especial (VEsp) tem por objetivo valorizar o trabalho do aluno ou de grupo de alunos, podendo ser realizada em exercícios práticos, em manobras ou em estágio supervisionado; A Verificação final (VF) tem por objetivo avaliar a consecução dos objetivos da totalidade dos assuntos ministrados em uma disciplina. A VF será constituída de prova escrita, prática ou de execução, não sendo incluídos percentuais relativos a trabalhos práticos; A Verificação de Recuperação (VR) objetiva reavaliar a totalidade dos assuntos ministrados em uma disciplina. A VR será aplicada quando, após a Verificação Final, o aluno não atingir a nota mínima de aprovação; neste caso, a nota da Verificação Final não será considerada, computando-se, para efeito da Média Final, a média das Verificações Correntes e a nota da Verificação de Recuperação (PORTARIA Nº 50/95-CG SITE DA PMAL).

A média para aprovação em cada disciplina é 7,0 (sete). Nas disciplinas com carga horária de até 20 horas-aula (H/A), deve ser feito somente uma VA, sendo permitido mais verificações somente nas disciplinas com carga horária superior a 20 H/A. As VA podem ser do tipo escrita, apresentação oral e execução prática. Os alunos que não alcançarem a média final igual ou superior a 7,0 na disciplina, obtiver conceito 'inapto' na disciplina de saúde física, não obtiver frequência mínima estabelecida nas Normas Gerais de Ensino (NGE), realizar de meios ilícitos ou não regulamentar na realização de qualquer processo de verificação que seja comprovado por processo administrativo ou não realizar a

verificação de segunda chamada no período de tempo previsto nas NGE, serão considerados reprovados (PORTARIA Nº 50/95-CG SITE DA PMAL).

No manual do aluno essas verificações serão seguidas de acordo com a carga horária das disciplinas como no tabela 4.2 abaixo:

Tabela 4.2- Carga Horária das Disciplinas

<b>Carga horária</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tipo</b>
Todos os níveis	A critério do docente	VI E VESP
20 h/s	01	VERIFICAÇÃO FINAL
DE 30 até 59 h/s	02	01 verificação corrente 01 verificação final
De 60 até 79 h/s	03	02 verificações corrente Verificação final
Acima de 79 h/s	04	02 verificações corrente Verificação final

---

(Fonte: Manual do aluno CFP – 2016)

#### **4.4. Estrutura Curricular**

Os cursos de formação e aperfeiçoamento de praças são realizados conforme cronograma, organizado ao longo do tempo, de acordo com a previsão de cargas das organizações curriculares de cada curso (MANUAL DO ALUNO CFP – 2016).

As disciplinas dos cursos de formação do CFAP são classificadas em dois grupos:

##### **1- Base comum**

Fase do curso em que serão ministradas as matérias de base, em sua maior parte teóricas, servindo de alicerces para as matérias específicas a formação Policial Militar.

##### **2- Base específicas (Modular)**

Fase do curso em que serão ministradas as matérias específicas a formação Policial Militar. Será constituída pelos módulos, em sua maior parte práticos, que constituem em áreas técnicas de policiamento ostensivo específico em que a Polícia Militar de Alagoas atua na prevenção e repressão da violência para realizar a promoção e manutenção da ordem pública (MANUAL DO ALUNO CFP – 2016).

As modalidades e disciplinas ministradas no curso de formação e aperfeiçoamento de praças estão relacionadas na tabela 4.3 abaixo:

Tabela 4.3- Estrutura Curricular

<b>MODALIDADE</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>C/H</b>
<b>EAD</b>	POLÍCIA COMUNITÁRIA	45
	CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS	60
	GERENCIAMENTO DE CRISES	60
	CONDUTOR DE VIATURAS POLICIAIS	66
<b>MODALIDADE</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>C/H</b>
<b>PRESENCIAL</b>	ABORDAGEM SOCIOSSICOLÓGICA DA VIOLÊNCIA E DO CRIME	20
	HITÓRIA DA PMAL	20
	NORMAS E REGULAMENTOS INSSITUCIONAIS	45
		<b>CONTINUA</b>

	<b>CONTINUAÇÃO</b>	
	FUNADAMENTOS DO DIREITO MILITAR	30
	FUNDAMENTOS JURÍDICOS DA ATIVIDADE POLICIAL	60
	TELECOMUNICAÇÕES PM	20
	DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA	30
	LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS (LIBRAS)	20
	RELAÇÕES HUMANAS E INTERPESSOAIS	20
<b>MODALIDADE</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>C/H</b>
	TREINAMENTO FÍSICO MILITAR	60
	ORDEM UNIDA	60
	POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL	100
		<b>CONTINUA</b>

	<b>CONTINUAÇÃO</b>	
	ARMAMENTO, MUNIÇÃO E TIRO	100
	PRESERVAÇÃO DE LOCAL DE CRIME	30
	USO DIFERENCIADO DA FORÇA	60
	BP-60	40
	DEFESA PESSOAL	40
	TÉCNICAS EM BAIXA LUMINOSIDADE	30
	AGENTE DE TRÂNSITO	24
<b>MODALIDADE</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>C/H</b>
<b>COMPLEMENTAR</b>	SEMINÁRIOS, PALESTRAS E VISITAS	30
	ESTÁGIO SUPERVISIONADO	120
	<b>CARGA HORÁRIA TOTAL</b>	<b>1190</b>

(Fonte: Manual do aluno – CFP 2016)

As matérias didáticas são divididas em: Essenciais (materiais impressos, guias de estudos, cadernos de exercícios, unidades didáticas, textos, livros, materiais instrumentais em aulas práticas, seja pela a observações individuais domésticas a partir de elementos da própria realidade do aluno); e complementares (materiais audiovisuais, cd's de áudio, vídeo, transmissões de programas por televisão, suporte informático, CD-ROM, videoconferência e internet) (MANUAL DO ALUNO CFP - 2016).

Dessa forma, o aprendizado do aluno em sua construção como agente da ordem pública consegue trazer o conhecimento através desse ensino, crie condições para agir e discernir o caráter do policial como cidadão mentalmente e fisicamente qualificado.

Percebe-se que este tipo de estudo consegue trazer uma característica e conduta do Policial Militar qualificado para exercer sua função com ética, moral e empatia e com melhores condições para atender os anseios da sociedade.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

Nas análises dos resultados os temas abordados na pesquisa foram separados por categorias, (habilidades e conhecimentos, aplicação prática do treinamento e percepção sobre o serviço policial militar), e posteriormente relacionados com as falas das entrevistadas, para que fosse possível compreender o que elas relataram, com o propósito de alcançar os objetivos desse estudo.

A fim de facilitar as análises e compreensão deste estudo, os conceitos abordados nas entrevistas foram separados por categorias:

A primeira categoria descreve sobre as habilidades e os conhecimentos adquiridos para as atividades policiais no curso de formação e aperfeiçoamento de praças.

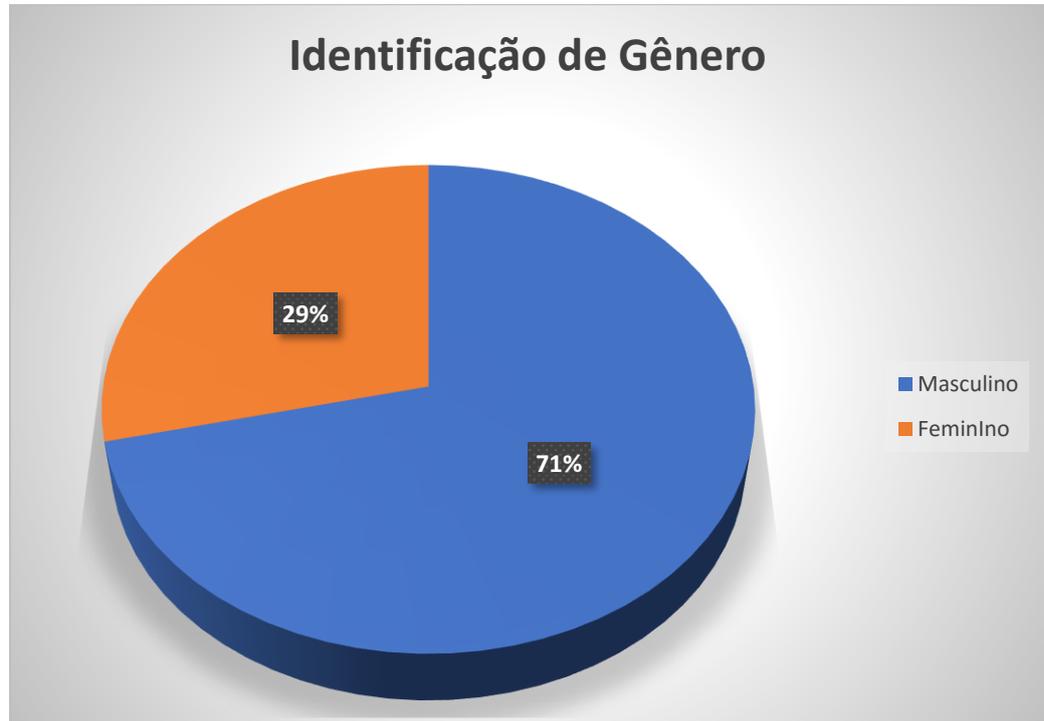
A segunda categoria fala sobre a aplicação prática do treinamento após o término do curso e se essas habilidades foram colocadas em práticas.

E a terceira são perguntas pessoais, onde o entrevistado dar sua opinião sobre o curso e a função de ser policial militar.

Antes desses conceitos, os entrevistados foram identificados a partir do seu gênero, escolaridade e faixa etária para podermos avaliar melhor suas repostas.

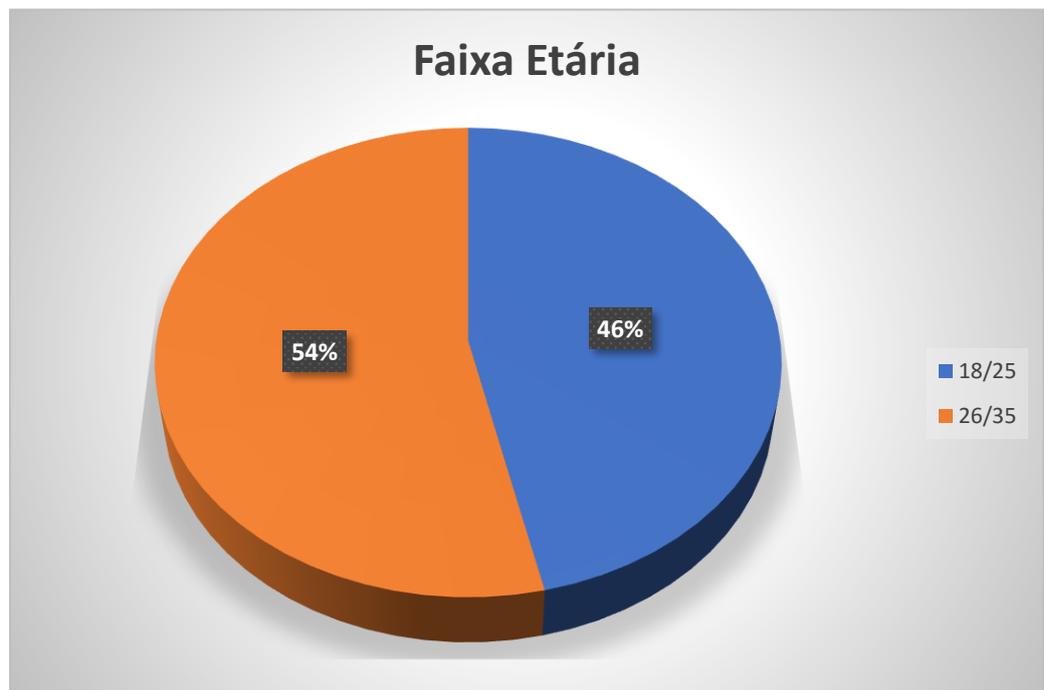
Os gráficos mostram as características dos respondentes:

**Gráfico 5.1- Percentual de Identificação por Gênero dos colaboradores.**



Fonte: Pesquisa 2017

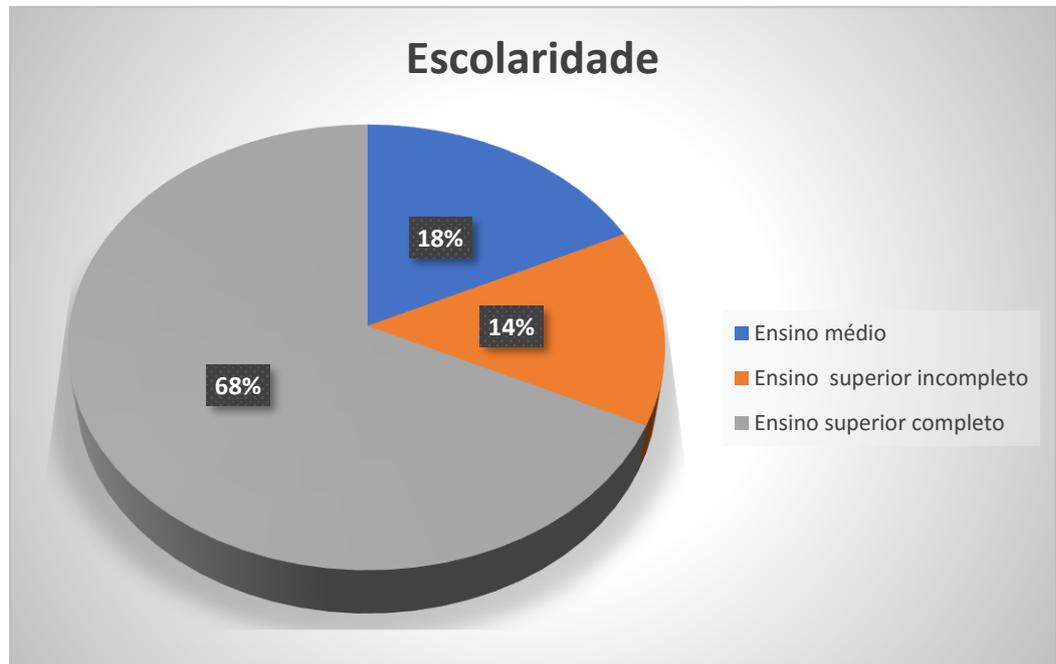
No gráfico 5.1, 29% dos soldados formados na turma de 2016 pesquisados são do sexo feminino. Já 71% dos soldados formados em 2016 pesquisados são do sexo Masculino. Esse dado é importante, por que até o ano de 1990 não existia policiais femininas na corporação da Polícia militar. A partir desse ano foram incorporadas ao quadro e hoje já tem um percentual simbólico no órgão governamental.

**Gráfico 5.2- Percentual de Identificação da faixa etária.**

Fonte: Pesquisa 2017

O gráfico 5.2 mostra o percentual da faixa etária dos soldados formados em 2016, pesquisados. Já que para incorporar na Polícia militar de Alagoas a faixa etária é dos 18 aos 30 anos de idade no dia da publicação da aprovação no concurso público. Como esses soldados ficaram esperando por 3 anos para serem chamados para o curso de formação, alguns passaram da idade limite. Então no gráfico 5.2, o percentual de soldados formados entre 18 e 25 anos é 46% e entre 26 e 35 anos, o percentual é de 54%.

**Gráfico 5.3- Percentual de Identificação da Escolaridade.**



Fonte: Pesquisa 2017

O gráfico 5.3, mostra o percentual de escolaridade dos soldados formados em 2016, onde, 18% dos pesquisados tem o ensino médio completo, 14% tem o ensino superior incompleto e 68% tem o ensino superior completo. Com esse estudo, percebe-se que os candidatos hoje tem uma escolaridade maior e isso afeta na qualidade do serviço e do atendimento a sociedade.

## **5.1 Categoria 1: Habilidades e Conhecimentos Adquiridos no Curso de Formação**

Nas últimas décadas, as empresas mais competitivas aprenderam a identificar e explorar os ambientes, interno e externo, que as cercam, aproveitando suas forças e oportunidades e eliminando ou controlando suas fraquezas e ameaças contra seu sucesso. Percebeu-se que esta evolução somente foi possível, mediante a constante atualização e a aprendizagem de temas como gestão por processos, tecnologia virtual, entre outros (CHIAVENATO, 2004).

Davenport e Prusak (2003, pág. 6) indicaram que “o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado (clareza no intelecto do indivíduo), a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Diante dessa afirmação foi perguntado aos entrevistados se o curso de formação da Polícia militar de Alagoas garante a capacitação dos alunos para o dia a dia do serviço de agente de segurança. 78% dos entrevistados disseram sim, que o curso habilita para o dia a dia do serviço de agente de segurança.

Foi observado em Marras (2009) “o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. Assim identifica-se que o curso garante a capacitação através das habilidades, valores e conhecimentos adquiridos nas disciplinas no decorrer do curso.

Sobre a pergunta disciplina e a hierarquia foram determinantes para obter o profissionalismo e a excelência no ensino, 85% dos participantes do questionário afirmaram que a disciplina e a hierarquia foram determinantes na excelência do ensino.

Segundo Thomazi (2008) a hierarquia e disciplina militares são princípios constitucionais que constituem a base das organizações militares, condensando valores como o respeito à dignidade da pessoa humana, o patriotismo, o civismo, o profissionalismo, a lealdade, a constância, a verdade, a honra, a honestidade e a coragem. Tais princípios pretendem dar máxima eficácia às instituições militares, conferindo-lhes poder e controle sobre seus integrantes, que pela função que desempenham sempre têm a

arma ao seu alcance. Ainda Krock (2008) afirma que os princípios da disciplina e hierarquia no meio militar tem a finalidade social destinada à manutenção da ordem e da paz no espaço social. Os agentes de segurança recorrem para esses valores para resolver os conflitos atuais da população e tornam esse poder como algo para oprimir a sociedade. No curso, os soldados alunos conseguem discernir o que é hierarquia e disciplina e a forma de poder utilizar esses fatores a favor da sociedade e do agente disciplinador, através de estudos de caso e da própria vivência dos instrutores da corporação.

Chiavenato (2010) afirma que a disciplina é uma condição em que as pessoas conduzem a si próprias de acordo com as regras e procedimentos de um comportamento aceitável pela organização. Como a Polícia militar é uma instituição que precisa seguir um regimento para poder impor comportamentos absolutamente afinados aos imperativos da autoridade, do serviço e dos deveres militares, se torna uma disciplina qualificada, já que a organização civil não tem esse tipo de deveres militares que podem ser punidos pelo o regimento próprio da polícia militar, então o curso o qualifica para os agentes terem essa hierarquia e disciplina para efetuarem o seu trabalho com eficiência.

A pergunta sobre o treinamento capacita os alunos a seguir uma ética e moral para nas situações advindas do serviço com a população, 93% dos soldados entrevistados informaram que o treinamento capacita a seguir uma ética e moral e 7% disseram que não.

Segundo Coelho (2007), a Filosofia distingue entre ética e moral. Ética tem a ver com o bom: é o conjunto de valores que apontam qual é a vida boa na concepção de um indivíduo ou de uma comunidade. Moral tem a ver com o justo: é o conjunto de regras que fixam condições equitativas de convivência com respeito e liberdade.

Baez (2016), cita que a finalidade da ética e da moral é muito semelhante: ambas contribuem para estabelecer as bases que guiam a conduta do homem e ensinam a melhor forma de agir e de se comportar dentro de uma sociedade. Passos (2004) cita que a moral enquanto norma de conduta, explica às situações particulares e cotidianas. Já a ética, destituída de papel normatizador, torna-se examinadora da moral.

Baseando nessas definições Neto (2007) conceitua a ética policial militar como a observância das regras e princípios que regem a conduta humana do policial, do ponto de vista moral e profissional. Esta ética policial deve reunir valores úteis e lógicos e valores

espirituais superiores, destinados a elevar a profissão policial-militar à condição da missão.

A moral e a ética estão presentes nas profissões e com o militarismo não pode ser diferente. A formação profissional do militar está comprometida com valores que dignificam e respeitam as pessoas em suas diferenças e potencialidades (SOARES, 2015). Os princípios éticos e morais que formam a consciência e, espera-se o agir do policial militar no enfrentamento do trabalho diário, modos que atendam os anseios da função social e o respeito ao ser humano.

O policial militar, no exercício de sua profissão, carrega consigo uma responsabilidade grandiosa, pois seus atos são capazes de deixar marcas – físicas ou psicológicas – que perduram na vida das pessoas. Ao desferir um soco, ao tratar qualquer indivíduo de forma humilhante, fazendo-se valer de sua autoridade, o miliciano expõe não só a confiança que a sociedade deposita nele, mas a de toda a corporação (ARAÚJO, 2012).

É necessário que a instituição trabalhe os princípios morais e éticos com bastante ênfase nos cursos de formação. A importância destes valores vai além dos conhecimentos teóricos e técnicos a serem utilizados pelos policiais.

Sobre as disciplinas estudadas para o desempenho da função se foram suficientes para a aplicação correta nas atividades do posto de agente de segurança, 61% informaram que as disciplinas foram suficientes e 38% disseram que não foi suficiente as disciplinas para o desempenho do serviço como agente de segurança.

A disciplina ainda pode significar as matérias que são ensinadas para os alunos, normalmente referente aos diferentes campos do conhecimento humano e específicos de um determinado assunto. (SITE SIGNIFICADOS, 2017).

Segundo Doroteu (2017) A formação dos agentes de Segurança Pública é o processo crucial para a melhoria dos padrões de atuação, pois se espera que com uma formação robusta e consolidada se minimize os erros e abusos. Atualmente existe um consenso da necessidade de um trabalho intenso de repercussão nacional para a qualificação da formação em Segurança Pública, a qual aperfeiçoa o compromisso com a

educação e a cidadania, buscando permanentemente, os progressos científicos e o conhecimento acumulado.

O treinamento pressupõe uma relação de instrução e aprendizagem. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade ou trabalho, aprendizagem é a incorporação do que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção ao que foi instruído.

Araújo (2008) afirma que o treinamento policial deve conter aspectos relacionados aos fatos ocorridos no cotidiano policial, aspectos que servem como exemplos quando da realização do serviço operacional, facilitando aos policiais a atuação quando em intervenções em ocorrências de natureza semelhante. O treinamento tem por finalidade dar conhecimento, habilidade e atitude ao policial para trabalhar obedecendo aos preceitos legais, respeitando os direitos dos cidadãos, evitando crimes e salvando vidas.

De acordo com a resposta dada pelos os pesquisados e baseando nas teorias sobre as disciplinas de ensino e o efeito que ela proporciona no treinamento policial, deve ter o objetivo de incentivar ao policial militar a se desenvolver, a buscar o aprimoramento a cada dia. Já que teve um percentual alto de que as disciplinas não proporciona uma aplicação correta da função policial, cabe o profissional de treinamento por sua vez, deverá conscientizar os policiais da importância do autodesenvolvimento e da busca constante do aprendizado contínuo.

Sobre o dinamismo do curso e se facilitou o entendimento para a função de soldado, 78% afirmaram que o dinamismo facilitou o entendimento para a função de soldado e 22% afirmaram que o curso não teve o dinamismo suficiente para entendimento da função de soldado.

Oliveira (2003) diz que aprender é um processo interno, porque ocorre quando cada um constrói em sua mente um conhecimento, integrando a verdade aprendida no seu repertório, dando-lhe sentido à luz de sua vivência. É mais do que apenas decorar ou ter habilidades de aplicar o que foi visto, é passar pela ideia de um aprendizado bem-sucedido.

Faci e Silva (2005) considera estratégias de ensino como o conjunto de ações que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um objetivo. No caso de

métodos de ensino, é o caminho adotado pelo professor, com o objetivo de transmitir determinados conhecimentos, verificando, por meios próprios, como esses conhecimentos foram efetivamente absorvidos pelos alunos.

Kraemer (2005, p.66) afirma que “hoje, o ensino-aprendizagem deve ser idealizado, planejado e é indispensável que seja efetivado por meio do desenvolvimento das competências e das habilidades de todos os envolvidos no processo: professores e alunos”. Essa teoria demonstra como é importante idealizar e planejar e conseguir envolver todos que estão envolvidos no curso. Esse ensino aprendizagem foi característica do curso de formação e aperfeiçoamento de praças, criando um dinamismo que faz com que os soldados alunos conseguissem assimilar melhor o conteúdo passado e assim construísse o perfil de agente de segurança.

## **5.2 Categoria 2: Aplicação Prática do Treinamento**

Para Chiavenato (2010), o treinamento é uma forma de educação e deve utilizar os princípios da teoria da aprendizagem, tanto no desenho como na implementação de programa formais e informais de treinamento.

Oliveira e Cruz (2013), o treinamento possui algumas etapas, sendo elas, as necessidades a satisfazer, o desenho do treinamento, a condução do treinamento e a última etapa que consiste na avaliação dos resultados obtidos após a aplicação do treinamento.

No curso de formação de soldados, segundo Macineiro e Dalri (2001), a aplicação da aprendizagem no treinamento militar é adotada a construção ativa do conhecimento, em que o professor, por meio da mediação intencional do processo de ensino aprendizagem, cria as condições para que o aluno aproprie-se do conhecimento e opere física, mental e emocionalmente sobre o objeto do conhecimento, tendo como direção a ser tomada nas diversas disciplinas a que evidencie o caráter do policial como cidadão qualificado.

A partir desse contexto, a análise dessa seção será verificada se o treinamento militar teve a prática de ensino eficaz, criando as condições necessárias para a construção do perfil militar nos alunos.

Sobre as ferramentas possíveis para obter a capacitação para ser agente de segurança, 71% disseram que o curso teve as ferramentas para a capacitação e 29% disseram que o curso não teve as ferramentas possíveis para capacitar o agente de segurança.

Para Pacheco (2015), O treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, aprimorar habilidades, atitudes. Ainda Pacheco (2015) cita que o desenvolvimento profissional realizado através de atividades vivenciais abrange diferentes níveis de aprendizagem como, informação, compreensão intelectual, percepções e sentimentos, habilidade e atitudes. Estas características diferenciam o treinamento vivencial do tradicional. Para os profissionais, este tipo de capacitação representa um crescimento pessoal que contribuirá significativamente para a sua carreira.

No curso de formação, os soldados obtiveram as ferramentas necessárias para a conclusão com eficácia do treinamento como armas para manuseios, Datashow, emuladores de direção defensiva e sala de defesa pessoal. Os instrutores traziam sempre situações reais para poderem fazer estudos de caso na sala de aula, afim de buscar o desenvolvimento do aluno a resolver aquela questão de forma mais eficaz. Diante disso foi possível perceber que o aluno teve as ferramentas que proporcionaram aprender, captar informações, adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes como Pacheco (2015) citou acima.

Sobre a obtenção das habilidades e conhecimentos possíveis para aplicar na atividade profissional de agente de segurança, 89% dos soldados afirmaram que obtiveram as habilidades e conhecimento para aplicar na atividade profissional e 11% afirmaram que não obtiveram as habilidades e conhecimentos para aplicar na atividade profissional.

Chiavenato (2010), afirma que os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação, ou seja, há uma necessidade de o ser humano exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiridas por meio da formação.

Já Robbins (2002) comenta que o treinamento deve incentivar ao funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem.

O treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para o prover do desenvolvimento. Com essa observação, percebe-se que os alunos, agora soldados obtiveram as habilidades e conhecimentos (técnicas de defesa, de manipulação de armas, direção defensiva, direitos e deveres e gerenciamento de conflitos) possíveis para aplicar na atividade profissional de agente de segurança.

Sobre o curso proporcionou maneiras de agir com a população, ajudando a entender os conflitos e buscando aprimoramento para atender os anseios sobre segurança e sociedade, 100% dos soldados responderam que o curso proporcionou maneiras de agir com a população, ajudando a entender os conflitos e buscando o aprimoramento para atender os anseios sobre segurança da sociedade.

Rodrigues (2010) diz que o desenho organizacional da Polícia militar parte de pressupostos austeros, o que impede a instituição de elaborar uma visão necessária de inovação institucional. É importante observar que o desenvolvimento de uma nova cultura militar deve passar por um realinhamento de conduta que pode depender intensamente da capacidade de adaptação que a corporação tem.

Rodrigues (2010) ainda cita que a preparação do policial militar implica, também, em discutir os valores éticos, as crenças e a cultura da organização. Além disso, é necessário gerar no policial militar um processo assistido e orientado de treinamento e de reciclagem, para sua qualificação, estimulando-o a pensar no fazer, com vistas à dignificação e humanização de seu trabalho.

O policial militar deve integrar sua prática a um contexto social ampliado no qual sua função deve estar em interrelação com o meio. Seu desenvolvimento pessoal deve fazê-lo ter capacidade de julgamento e decisão, principalmente quando em situações graves ou de extremo perigo, em que sua vida, ou a de outrem, sofram risco de morte (RODRIGUES 2010).

A análise das condições que passam na sociedade contemporânea (caracterizada pela elevação das disparidades sociais, resultando na presença de sucessivos conflitos) mostrou que é indispensável que a formação do policial militar se fundamente em princípios éticos capazes de responder as condições materiais. É com isso que o curso de

formação mostrou ser eficiente no quesito de passar esses conflitos da sociedade e a entender esses anseios sobre segurança da sociedade para os alunos soldados.

Foi questionado aos soldados se o seu comportamento mudou depois que se formou no curso da Polícia militar, 89% informaram que o seu comportamento mudou depois que se formou no curso da Polícia militar e 11% informaram que o seu comportamento não mudou depois que se formou no curso da Polícia militar.

Para Sandes (2007), as instituições policiais militares são regidas por dois fundamentos básicos: hierarquia e disciplina, disseminados por meio de valores internos que se iniciam a partir da formação do militar nas escolas e se avoluma no cotidiano do trabalho.

Rodrigues (2010) cita que a ideologia militar imputa ao policial a ideia de poder, de autoridade, da justiça, estando pronto para atuar, ora em defesa, ora reprimindo aqueles que se comportam de modo desviante, aplicando a penalidade de restrição da liberdade, no instante em que restringe a conduta do infrator, assumindo o modelo dominante de sociedade, criando divisão de trabalho em um mecanismo onde a ideologia leva o sujeito a reconhecer seu lugar no contexto social através da sujeição.

No âmbito da ética, Rodrigues (2010) fala que a ética é uma característica inerente a toda ação humana e, por esta razão, é um elemento vital na produção da realidade social. Todo homem possui um senso ético que orienta e julga suas ações, sendo, portanto, uma espécie de consciência moral que está constantemente avaliando e refletindo as suas ações para saber se são boas ou más, certas ou erradas, justas ou injustas.

Na formação do policial militar, a tolerância alcança sua essencialidade em direção à compreensão da complexidade do pensamento humano e da habilidade de perceber o que está por trás das ações humanas. O Policial militar sai do curso com o pensamento bem definido sobre o que é ser ético e como aplicar essa ética a favor da sociedade. Por isso que o seu pensamento depois do curso é de impor poder, autoridade, mas tudo com relação com a justiça, disseminando o que é certo através da ética adquirida no curso de formação de praças.

### **5.3 Categoria 3: Percepção sobre o serviço Policial Militar**

Nesta última categoria, serão apresentadas as respostas dos soldados formados sobre as críticas, elogios e melhorias sobre o curso e a atividade policial que são importantes para o desempenho da sua função de agente de segurança da sociedade.

Quando citado se o curso valorizou pessoalmente os alunos em questão da função que exercerão na população, 68% disseram que o curso valorizou os alunos na questão da função que exercerão na população. Já 32% disseram que o curso não valorizou pessoalmente os alunos em questão da função que exercerão na população.

Correia (2012), diz que o reconhecimento e a valorização pela qualificação e competência do colaborador integram, de forma fundamental, o processo de motivação e crescimento de uma equipe. Sabe-se que motivação é uma força interna e pessoal, porém é lógico e evidente que tais práticas impulsionam e incentivam a ação desta força.

Padilha (2010), cita que Dignidade, Realização, Reconhecimento, Segurança, Perspectivas promissoras são as cinco condições fundamentais e os principais indicadores da verdadeira valorização profissional. Através das pesquisas informada na regulamentação e nas respostas dos entrevistados, essas cinco condições foram bem trabalhadas com os alunos soldados no curso de formação, para eles saberem que o seu trabalho estava sendo valorizado a cada momento e que quando eles fossem trabalhar na rua, essas condições levariam eles para a sua valorização profissional baseados nos conceitos morais, auxiliando a sociedade em buscar soluções para os conflitos do dia a dia. Reconhecer o trabalho desenvolvido pelo policial militar é um objetivo que deve ser constantemente perseguido.

Sobre a gestão do curso se foi eficaz e eficiente para o andamento do curso, 86% dos soldados formados responderam que a gestão do curso foi eficaz e eficiente para o andamento do curso e 14% disseram que a gestão do curso não foi eficaz e eficiente para o andamento do curso.

Como já foi dito no trabalho por Gil (2007) Gestão de Pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos; e por CHIAVENATO (2000), A definição de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e

métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas.

Quando se fala sobre Gestão escolar, podemos citar:

“A formação do aluno deve ter como alvo principal a aquisição de conhecimentos básicos, a preparação científica e a capacidade de utilizar as diferentes tecnologias relativas às áreas de atuação”. (Parâmetros Curriculares Nacionais do Ensino Médio, 1999).

Para Nelson (2010), O conceito de Gestão Escolar é relativamente recente e de extrema importância, na medida em que deseja uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos críticos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Isto permite pensar gestão no sentido de uma articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da instituição escolar e o seu significado político e social.

Libâneo (2005), fala que são quatro as funções constitutivas desse sistema: planejamento, organização, direção e avaliação. A repercussão deste instrumento de ação gestora incidirá na qualidade do ensino, nos índices que demonstrarão o perfil geral da escola e, por outro lado, dará suporte aos reparos e consertos de possíveis contratempos detectados durante o processo.

Segundo entrevistados, o curso de formação e aperfeiçoamento de praças eram assistidos por duas pedagogas que definiam todo o horário das disciplinas e contratação dos professores e instrutores das aulas. Qualquer problema, a respeito de aulas atrasadas ou falta do professor ou instrutor, eram tratadas com essas pedagogas. Já na parte de estrutura organizacional eram tratadas com os oficiais do corpo de alunos. Então fica claro que o curso ele foi eficaz e eficiente quando nesse suporte para o andamento do curso.

As próximas perguntas como são opiniões críticas e elogios, se teve várias respostas relevantes para a compreensão e o propósito de alcançar os objetivos desse estudo. Os soldados formados no curso de formação e aperfeiçoamento de praças entrevistados não foram identificados por questões éticas. Foram selecionados as respostas melhores para compor o texto do trabalho. Os soldados serão identificados nas respostas como **soldado 01** e se tiver mais de uma resposta, como **soldado 02**; **soldado 03** e respectivamente. As respostas que definiam opiniões, elogios ou críticas, foram selecionadas para compor esse estudo.

Foi questionado se a cultura organizacional da Polícia militar influencia positiva ou negativamente na comunicação com a população, a maioria afirmou que a cultura organizacional da Polícia militar influencia positivamente a comunicação com a população. O soldado **01** disse o seguinte:

“Positivamente, pelo o fato do respeito existente nessa cultura”

Já o soldado **02** afirmou:

“A cultura policial militar é um facilitador para a compreensão da comunicação com a população”

A partir do ingresso na corporação, o policial militar aprende e coloca em prática a obediência à hierarquia e à disciplina, tidas como referencial para estabelecer a convivência no espaço institucional e, assim, o sujeito é moldado conforme os valores inerentes à vida militar. De acordo com Krock (2008) os valores e princípios que regem a conduta do policial militar se apoiam no espírito de corpo, a fé na missão, o amor à profissão e ao aperfeiçoamento técnico na atividade-fim de manutenção da ordem pública.

Rodrigues (2010) informa que a cultura organizacional deve ser administrada considerando seus aspectos internos e externos à organização, de modo que as manifestações da cultura nos valores, crenças e normas que as organizações deliberam para suas relações de produção podem resultar em níveis consideráveis na produção. Isso demonstra que a cultura organizacional segue uma direção espelhado nos aspectos externos e internos, assegurando a hierarquia militar como um alicerce para fazer essa ligação da Polícia com a sociedade.

O soldado **03** respondeu da seguinte forma:

“Influência nos dois termos, por que positivamente ela é recebida de acordo como atua, mas negativamente quando a população reclama dela ser truculenta e de usar da violência por ter autoridade”.

Isso mostra como ainda a polícia militar tem que trabalhar nesse estigma de que o policial não é amigo da população. Isso influencia muito na atuação do agente de segurança no seu serviço na rua, já que ele pode achar que a sociedade está contra ele. Assim, o curso proporcionou discussões através da disciplina de polícia comunitária e outras formas dos soldados serem atuantes como aplicadores da lei e ao mesmo tempo terem a ponte do agente de segurança com a população, procurando a melhor opção para resolver os conflitos da sociedade.

Sobre a sua percepção sobre a polícia militar, os soldados formados no curso informaram uma percepção positiva e até crítica sobre a instituição militar. O soldado **01** disse o seguinte:

“Instituição dedicada com a segurança da sociedade e que preza pelo bem comum de todos os cidadãos”

O soldado **02** respondeu o seguinte:

“A polícia militar é essencial para a manutenção da ordem pública”

De acordo com a fala do soldado 2, relata que o profissional que está se formando nessa instituição está emprenhado em ajudar a corporação e a sociedade nos seus problemas e conflitos do dia-a-dia.

O soldado **03** afirmou que:

“Antes de entrar na polícia militar tinha uma visão negativa da polícia. No entanto, atualmente passei a entender o trabalho, bem como as dificuldades enfrentadas e cheguei à conclusão de que a polícia militar busca proteger a sociedade, mesmo que dentro de suas limitações).

Para Althusser (2001), a polícia militar é caracterizada como um aparelho repressor do Estado, pois é capaz de inibir a contestação dos grupos insatisfeitos com as ações do Estado como também mantém a ordem por meios da força, da violência ou também da intimidação.

Para Rodrigues (2010) deve-se discutir a superação do modelo militarista como referencial de ação da Polícia Militar para, que ela venha responder às expectativas da sociedade, em especial no âmbito do Estado democrático de Direito, e avançar em direção a uma prática de preservação da ordem e da segurança, por meio de ações preventivas, voltada ao respeito e à garantia da cidadania.

O modelo militarista é um embargo para que a sociedade consiga ver a Polícia militar como uma aliada para o combate e preservação da ordem e segurança, garantindo os direitos da população. É nesse aspecto que o curso de formação busca mostrar que o trabalho da Polícia militar expressa valores capazes de se construir uma ação voltada à mediação de conflitos e ao mesmo tempo uma atitude cidadã, em superação ao caráter meramente de contenção dos maus cidadãos.

Sobre como o soldado acha que a sociedade ver a Polícia militar, os agentes se dividiram nas respostas negativas e positivas. O soldado **01** disse o seguinte:

“A maioria das pessoas gostam e aprovam a atuação da Polícia na rua. Mas outros olham com desconfiança. Com a formação adequada dos seus agentes, eles possam pelo o tempo mudar esse olhar”.

Já o soldado 02 disse o seguinte:

“Maioria admira, tem respeito e valoriza o trabalho realizado”.

A fala do soldado 02 demonstra como os soldados formados que estão saindo da vida civil para o militar tem esse contraste da polícia x sociedade. Com sua formação pode mudar esse pensamento junto com a população. O soldado **03** respondeu da seguinte forma:

“Ver de forma injusta que só reconhece quando precisa da PM. Ver a PM sobre o olhar de críticas e como ela era há um tempo atrás, mas que essa formação tudo está diferente”

Vê-se que os soldados enxergam de forma injusta que uma parcela da sociedade julgue a Polícia como um órgão que só faz abusar do poder que tem para massacrar a população com agressividade e sem raciocínio de atuar para solucionar os problemas inseridos no cotidiano da sociedade. Marques (2017) diz que parece ser tradição enraizada do povo em generalizar que a Polícia é ineficiente, corrupta e corruptível, que todo Policial é ignorante, arbitrário e irresponsável, quando na verdade, de uma maneira geral, tais entendimentos não passam de pensamentos ilógicos, egocêntricos e insensatos, pois a Polícia também evoluiu com o tempo, não estagnou como continuam em teimar com tais concepções retrogradadas.

Ainda Marques (2017) cita que é preciso que não se confundam os atos legais praticados pela Polícia com os seus excessos, para o próprio bem da Instituição e da sociedade. A árdua luta para preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, bem como a atribuição de auxiliar a Justiça, estando atenta aos seus próprios atos para evitar consequências desagradáveis são, portanto, algumas das regras básicas a serem observadas pela Polícia cidadã.

Rodrigues (2010) cita que a ação do Polícia militar é percebida pela sociedade a partir de seus efeitos, logo o agir está relacionado a valores e princípios que prevalecem dentro da corporação militar. Assim, quando o policial age de forma arbitrária é porque dentro dos quartéis essa prática faz parte do cotidiano, da cultura institucional. Refletir sobre a formação do policial militar frente às novas perspectivas que se apresentam na

sociedade é pertinente no sentido de avançar na interação da instituição policial no contexto complexo das relações sociais.

A formação dos soldados teve em sua essência capacitar os alunos soldados para a manutenção da ordem pública, mas sem esquecer de proporcionar a esses alunos a certeza de ajudar a população com seus anseios e problemas em questão de segurança pública. Através de disciplinas que abordaram a questão dos direitos humanos como peça fundamental para compreender e ajudar a sociedade no seu dia a dia, os soldados formados puderam entender essa complexidade e atuar de forma coerente e ética no seu serviço de rua. Nessa categoria foi possível perceber que os soldados formados no curso de formação e aperfeiçoamento tem sua posição firme que o trabalho da polícia é importante para a manutenção da ordem e que o curso proporcionou o discernimento eficaz para que eles como agentes de segurança aplicassem as leis de acordo com a ética e os direitos humanos para futuramente a sociedade mudar a percepção de que a polícia é inimiga da população e que abusa do poder que tem para intimidar e ser corrupta.

## **6. CURSO DE FORMAÇÃO DE PRAÇAS EFICIENTE OU NÃO NA VIDA PROFISSIONAL: SÍNTESE**

Nesta parte do trabalho será sintetizado o que foi analisado nas três categorias em estudo, (Habilidades e conhecimentos, aplicação prática do treinamento e percepção sobre o serviço policial militar), com o propósito de reunir essas informações a fim de compreender o que foi encontrado nas análises.

Quanto as habilidades e conhecimentos adquiridos no curso de formação pelos os soldados alunos, os entrevistados afirmaram que o curso garante a capacitação do agente para o dia a dia do serviço militar e que a disciplina e hierarquia são determinantes para obter o profissionalismo e a excelência do curso.

Como Chiavenato (2010) afirma que a disciplina é uma condição em que as pessoas conduzem a si próprias de acordo com as regras e procedimentos de um comportamento aceitável pela organização, a Polícia militar sabe bem aplicar a disciplina em favor da eficiência do serviço, impondo comportamentos absolutamente afinados, do serviço e deveres militares, qualificando os seus agentes para terem essa hierarquia e disciplina para efetuar o seu trabalho com eficiência.

A ética e moral também foram um ponto relevante onde os entrevistados afirmaram que o treinamento capacita os alunos para ter esses valores e aplicar no serviço militar contribuindo para estabelecer as bases que guiam a conduta do policial em situações extremas, onde ele vai ter que resolver a situação com bom senso.

Já no âmbito da aplicação do treinamento no curso de formação, os soldados alunos confirmaram que o treinamento faz com que eles obtenham as habilidades e o conhecimento suficiente para exercerem com eficiência o serviço militar. Pacheco (2015) diz que o treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, aprimorar habilidades e atitudes. Com esse conceito, o curso mostra que os alunos tiveram as ferramentas possíveis para captar as informações e aprender como agir com a população, entendendo os conflitos e buscando o aprimoramento para atender os anseios sobre segurança para a sociedade.

Citado sobre o comportamento ter mudado após depois que se formou no curso da polícia militar, os soldados afirmaram que o comportamento tinha sido mudado. Vê-

se isso como uma eficiência na aplicação da hierarquia e disciplina que pode ser positivo ou até mesmo negativo, devido os soldados ficarem alienados e achar que o funcionalismo de uma sociedade tem que ser regido por princípios militar e o que acontece é que a sociedade precisa de uma polícia que a entenda e busque a melhor solução para os seus problemas.

A percepção sobre o serviço policial militar foi o mais surpreendente, por que os soldados tiveram a oportunidade de falar o que acham do serviço militar, onde obteve respostas positivas e negativas sobre a organização militar. Quando os entrevistados falaram sobre o curso ter valorizado pessoalmente os alunos na questão da função que exercerão na população, 68% afirmaram que sim, mas 32% acharam que não. Isso deve ainda a hierarquia e disciplina que faz com que os soldados sejam submetidos aos oficiais e conseqüentemente acaba não tendo uma valorização da categoria dentro da organização. Um dos entrevistados respondeu que “Não são todos os oficiais que desvalorizam os soldados, mas alguns oficiais antigos que acham que vivem no tempo ditatorial” (SOLDADO 01). Isso demonstra que a polícia está muito preocupada com a formação dos seus agentes em toda escala hierárquica, onde está formando soldados e oficiais mais humanitários para trabalhar com a sociedade e comandar o futuro da organização.

Os entrevistados também afirmaram que a percepção sobre a polícia militar é positiva com algumas críticas de alguns entrevistados. Eles disseram que a polícia é essencial para a manutenção da ordem pública e que a instituição é dedicada com a segurança da sociedade. Já o soldado 03 respondeu que “Antes de entrar na polícia militar tinha uma visão negativa da polícia. No entanto, atualmente passei a entender o trabalho, bem como as dificuldades enfrentadas e cheguei à conclusão de que a polícia militar busca proteger a sociedade, mesmo que dentro de suas limitações”. Entende-se que muitos entram procurando estabilidade e renda para se manter, mas quando chega no curso, ver que a realidade militar é outra e tem que conviver com a hierarquia e disciplina que é um fator marcante no serviço militar, mas no final ver que tudo o que passou vale a pena.

Quando o entrevistado fala sobre como ele acha que a sociedade ver a polícia militar, os soldados se dividiram nas opiniões negativas e positivas. Um dos soldados informou: “A maioria das pessoas gostam e aprovam a atuação da Polícia na rua. Mas outros olham com desconfiança. Com a formação adequada dos seus agentes, eles possam pelo o tempo mudar esse olhar” (SOLDADO 01). É uma percepção que a maioria dos

soldados tem da sociedade, devido ao enraizamento do militarismo no País que vem por décadas mostrando uma situação totalmente diferente do que a polícia militar deve ser. Como Marques (2010) afirma que é preciso que não se confundam os atos legais praticados pela Polícia com os seus excessos, para o próprio bem da Instituição e da sociedade. Por isso que é importante uma nova direção no curso de formação para servir de base para os militares que estão se formando, garantindo que no futuro essa percepção da sociedade comesse a surtir efeito e a polícia militar seja de novo o herói da sociedade.

Percebe-se que os soldados formados no curso de formação de praças conseguem se capacitar e ter a eficiência suficiente para começar a profissão, promovendo a segurança e os conflitos da sociedade.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo foi aplicado um questionar nos soldados que estudaram no curso de formação e aperfeiçoamento de praças (CFAP), afim de permitir saber como o curso e suas respectivas disciplinas capacitam o soldado para o serviço de agente de segurança. Também foi possível conhecer a eficiência do curso, as oportunidades e o desenvolvimento do conhecimento para esses novos agentes de segurança resolver os conflitos da sociedade no serviço militar.

O curso de formação é baseado em aspectos humanísticos, éticos e técnicos e por isso permitiu saber como os soldados conseguem lidar com esses aspectos no treinamento que exige do aluno soldado o físico e a mente muito centrado para o objetivo comum que é a formação para atuar como agente de segurança.

Como descrito por Bohlander (2005), o treinamento contribui para a realização das metas gerais da empresa e que o processo de desenvolvimento de carreiras é medido o potencial dos funcionários, usando avaliações de desempenho. Na instituição de ensino militar esse conceito é o mesmo para os alunos soldados poderem potencializar seus conhecimentos e o seu físico, garantindo com que a organização militar tenha eficiência em suas metas que é garantir a ordem pública.

Segundo relatos dos entrevistados, o treinamento garante o conhecimento e o desenvolvimento da capacitação dos alunos para o serviço de agente de segurança, garantindo a ética e moral como valores para a condução de um serviço mais correto e humano. Também foi verificado que as disciplinas estudadas para o desempenho da função foram suficientes para a aplicação correta das atividades de agente de segurança, confirmando mais que a ética e a moral está sendo utilizada de forma coerente nas situações advindas do trabalho e que as disciplina militar se relaciona com os direitos e normas que o soldado combatente deve aplicar no seu trabalho.

Sobre a prática do treinamento, os entrevistados relataram que tiveram as ferramentas possíveis para a capacitação para ser agente de segurança, obtendo as habilidades e conhecimentos possíveis para aplicar na atividade profissional. Isso fica evidente quando Pacheco (2005) diz que o treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes e o desenvolvimento profissional realizado através

de atividades vivenciais abrange diferentes níveis de aprendizagem como, informação, compreensão intelectual, percepções e sentimentos, habilidade e atitudes. Estas características diferenciam o treinamento vivencial do tradicional.

Em relação a percepção tida pelos os soldados sobre a gestão do curso ser eficaz e eficiente, os entrevistados disseram que a gestão é eficiente e eficaz. Isso reforça o que os Parâmetros curriculares nacional do ensino médio (1999) cita sobre gestão escolar ter “ a formação do aluno tem como alvo principal a aquisição de conhecimentos básicos, a preparação científica e a capacidade de utilizar as diferentes tecnologias relativas às áreas de atuação”.

Quando Rodrigues (2010) afirma que a cultura organizacional deve ser administrada através dos seus aspectos internos e externos à organização, de modo que as manifestações da cultura nos valores, crenças e normas podem resultar em níveis na produção, reafirma o que os entrevistados disseram sobre a cultura organizacional da polícia militar é um facilitador para a compreensão da comunicação com a população. Também teve respostas contrárias a cultura organizacional não ser um facilitador para a compreensão da comunicação com a população. Isso deve pelo o fato de muitos aspectos do ensino ser arcaico e muitos ainda ter o pensamento ditatorial que faz com que a polícia militar seja retrógrada.

Mas os soldados entrevistados afirmaram que a polícia militar é uma instituição dedicada com a segurança da sociedade e que preza pelo o bem comum de todos os cidadãos e que ela é essencial para a manutenção da ordem pública. Isso mostra que o curso está interessado em formar soldados que divulguem que a polícia é um serviço essencial para a população e que pode contar com ela para solucionar seus problemas sociais.

Os entrevistados também afirmam que a sociedade vê a polícia com admiração e respeito. Alguns dos entrevistados informaram também que a população vê a polícia com desconfiança, mas que com a formação adequada dos militares eles possam com o tempo mudar essa concepção. Isso reafirma o que Althusser (2001) fala que a polícia militar é caracterizada como um aparelho repressor do Estado, pois é capaz de inibir a contestação dos grupos insatisfeitos com as ações do Estado como também mantém a ordem por meios da força, da violência ou também da intimidação. Pelo o tempo ficou afirmado que os

novos soldados com a nova formação dada no curso de formação podem mudar esses conceitos da população.

Diante do presente estudo foi possível conhecer o curso de formação e aperfeiçoamento de praças e verificar que ele dá base essencial para o soldado poder atuar na área de segurança e manter a ordem pública com eficiência, sem esquecer de proporcionar a certeza de ajudar a população com seus anseios e problemas, dando o livre arbítrio nas decisões através de valores éticos e morais. Com isso o curso proporciona que pelo o tempo a sociedade veja a polícia com outro olhar e não como um aparelho repressor do estado.

O estudo teve suas dificuldades em poder aplicar o referente questionário com os soldados, já que muitos foram designados para batalhões no estado todo de Alagoas a aplicação do questionário foi impossível de fazer pessoalmente. Também artigos referentes a formação de cursos em organização militar foi difícil de encontrar, já que é um tema não muito estudado no território nacional.

Como forma de aprofundar a construção desse estudo, uma sugestão interessante seria realizar uma pesquisa com os oficiais que compõem o corpo docente do curso de formação e ver como eles avaliam o curso onde eles são gestores, podem avaliar se o pensamento deles são os mesmo dos soldados formados no curso.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO (2008). Disponível no site: <http://www.pgj.ce.gov.br/orgaos/CAOCRIM/Publicacoes/AbordagemPolicial.pdf>  
Acesso em: 15/05/2017
- ARAÚJO (2012). Disponível no site: <http://abordagempolicial.com/2012/10/etica-policial-militar/> Acesso em: 01/06/2017
- BARDIN, I. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.
- BEMBIBRE, Cecília. GESTÃO. QueConceito. São Paulo. Disponível em: <  
<http://queconceito.com.br/gestao>>. Acesso em: 23/08/20017
- BEUREN, I. M. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 195 p.
- BOHLANDER George, Scott Snell, Arthur Sherman; Tradução Maria Lucia G. Leite Rosa; ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS /Revisão técnica Flávio Bressan. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOHLANDER, Nancy. A importância da orientação de carreira na empregabilidade. Revista FAE, Curitiba; v.15, n1, p. 150-165, jan./jun.2012
- BRANDÃO, H. P. Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Brasília, UnB, 1999. (Dissertação de Mestrado.)
- BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Parâmetros curriculares nacionais: ensino médio./Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. -Brasília: Ministério da Educação, 1999.
- CASTRO (2006). Disponível no site: [http://www.fucape.br/premio\\_excelencia\\_academica/upld/trab/5/elizangela\\_04.pdf](http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/5/elizangela_04.pdf)  
Acesso em: 15/04/2017
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 162 p.

CHIAVENATO, Idalberto; GESTÃO DE PESSOAS: O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES – 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO (2010). Disponível no site: <http://aquitemfilosofiasim.blogspot.com.br/2007/11/filosofia-moral-tica-e-moral.html>  
Acesso em: 25/05/2017

CORREA (2012), disponível no site: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-de-pessoas-para-a-valorizacao-profissional/66572/> Acesso em: 23/05/2017

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. “Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual”. 14ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, pág. 6, 2003.

DOROTEU (2014). Disponível em: [http://ambitojuridico.com.br/site/index.php/Marcelo/Documents/T%C3%82MARA/MO NOGRAFIA/diretoria@ambito-juridico.com.br?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=14806&revista\\_caderno=13](http://ambitojuridico.com.br/site/index.php/Marcelo/Documents/T%C3%82MARA/MO NOGRAFIA/diretoria@ambito-juridico.com.br?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14806&revista_caderno=13)  
Acesso em: 10/04/2017

GARY dessler; tradução Cecília Leão Gabriela; ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS/ revisão técnica irene kazumi miura. – São Paulo: Prentice hall, 2003

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre. Editora da UFRGS. 1º edição. 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais 1º ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES (2000). Disponível no site: [http://www.conteudojuridico.com.br/artigo\\_a-gestao-publica-sob-o-novo-paradigma-da-eficiencia.36535.html](http://www.conteudojuridico.com.br/artigo_a-gestao-publica-sob-o-novo-paradigma-da-eficiencia.36535.html) Acesso em: 20/05/2017

GONÇALVES; PEREIRA (2013). Disponível no site: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/gest%C3%A3o-p%C3%BAblica-sob-o-novo-paradigma-da-efici%C3%Aancia> Acesso em: 05/05/2017

GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23. Anais. Foz do Iguaçu, 1999.

STONER, JAMES; FREEMAN, R. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Reflexões sobre o ensino da Contabilidade. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, nº 153, p.65-79, maio/junho, 2005.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LIBÂNIO, José Carlos. Educação escolar, políticas, estrutura e organização. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA; ANTUNES; NETO; PELEIAS (2012). Disponível no site: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/viewFile/45403/49015> Acesso em: 06/06/2017

LIMA; CARNEIRO (2009). Disponível no site: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/gestaodepessoasnaadministracaopublica.pdf> Acesso em: 10/06/2017

MANUAL DO ALUNO CFP – 2016 VÁRIOS AUREOS (2016). Diretoria de Ensino CFAP. Acervo particular.

MARCINEIRO, N.; DALRI, C. L. Plano de Ensino do Curso de Formação de Soldados. Polícia Militar de Santa Catarina. Diretoria de Instrução e Ensino, 2011.

MARRAS, J.P. Administração de Recursos Humanos, 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo brasileiro. São Paulo : RT, 1985.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORETTIN, Luiz Gonzaga. Estatística Básica – Volume 2 – Inferência. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

NELSON (2010), disponível no site: [http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.5/GT\\_05\\_04\\_2010.pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.5/GT_05_04_2010.pdf) Acesso em: 13/06/2017

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. Cadernos de pesquisa em administração, São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996

NUNES (2017). Conceito de gestão ou administração. Disponível no site: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao/> Acesso em: 23/08/2017

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

OLIVEIRA; CRUZ (2013). Disponível no site: <http://www.itpac.br/arquivos/Revista/62/2.pdf> Acesso em: 12/04/2017

PADILHA (2010), disponível no site: [http://www.eniopadilha.com.br/eventos\\_documentos/200-434\\_10\\_eniopadilha\\_valoriza\\_profiss.pdf](http://www.eniopadilha.com.br/eventos_documentos/200-434_10_eniopadilha_valoriza_profiss.pdf) Acesso em: 28/04/2017

PEREIRA, José Matias. Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública. São Paulo: Atlas, 2012. pp. 36/37.

POLÍCIA MILITAR DE ALAGOAS, Histórico. Disponível no site: [http://www.pm.al.gov.br/cfap/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=7](http://www.pm.al.gov.br/cfap/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=7) Acesso em: 15/04/2017

POLÍCIA MILITAR DE ALAGOAS. Regimento interno do CFAP. Disponível no site: [www.pm.al.gov.br/intra/downloads/leis/lei\\_19.pdf](http://www.pm.al.gov.br/intra/downloads/leis/lei_19.pdf) Acesso em: 25/03/2017

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

RODRIGUES (2010). Disponível no site: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9041/1418705.pdf?sequence=1> Acesso em: 12/05/2017

RUDIO, F. V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985. 121 p.

SALES; FERREIRA; NUNES (2009) SEGURANÇA PÚBLICA, MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E POLÍCIA COMUNITÁRIA: uma interface. Disponível no site: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/nej/article/view/1932/1484> acesso em: 02/07/2017

SILVA (2010) CHA CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE Disponível no site: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/39202/> acesso em: 20/04/2017

SILVA; GOBBI; SIMÃO (2005) O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. Disponível no site: (<http://www.redalyc.org/html/878/87817147006/>), acesso em: 15/05/20017

SITE SIGNIFICADOS. O que significa disciplina. Disponível no site: <https://www.significados.com.br/disciplina/> acesso em: 10/07/2017

STONER, JAMES; FREEMAN, R. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.

TEÓFILO; COUTINHO; BARBOSA; FERREIRA (2013), Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo. Disponível no site: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/6218663.pdf> Acesso em: 16/04/2017

THOMAZI (2008). Disponível no site: <http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1789/1/000410953-Texto%2BParcial-0.pdf> Acesso em: 20/04/2017

THOMAZI (2008). Disponível no site: <http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1789/1/000410953-Texto%2BParcial-0.pdf> Acesso em: 12/05/2017

TRIVINOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

TURATO, E. R. Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. Petrópolis: Vozes, 2003. 688 p.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE I

Questionário sobre o curso de formação e aperfeiçoamento de praças para a  
obtenção do trabalho de conclusão do curso de administração da  
Universidade Federal de Pernambuco



### DADOS DOS PARTICIPANTES

NOME:

IDADE:

SEXO:

GRAU DE ESCOLARIDADE:

### PERGUNTAS:

#### CATEGORIAS PARA ANÁLISE DE DADOS:

##### 1- HABILIDADES E CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

- O curso da Polícia militar de Alagoas garante a capacitação dos alunos para o dia a dia do serviço de agente de segurança?

---

---

---

---

- A disciplina e hierarquia foram determinantes para obter o profissionalismo e a excelência no ensino?

---

---

---

---

- O treinamento capacita os alunos a seguir uma ética e moral para nas situações advindas do serviço com a população?

---

---

---

---

- As disciplinas específicas estudadas para o desempenho da função foram suficientes para a aplicação correta nas atividades do posto de agente de segurança?

---

---

---

---

- O dinamismo no curso facilitou o entendimento dos alunos para a função que exerceriam?

---

---

---

---

## 2 – APLICAÇÃO PRÁTICA DO TREINAMENTO

- O curso teve as ferramentas possíveis para obter a capacitação para ser agente de segurança?

---

---

---

---

- Após o curso você acha que obteve as habilidades e conhecimento possíveis para aplicar nas atividades profissionais do posto de agente de segurança?

---

---

---

---

- O curso proporcionou maneiras de agir com a população, ajudando a entender os conflitos e buscando aprimoramento para atender os anseios sobre segurança para a sociedade?

---

---

---

---

- O seu comportamento mudou depois que se formou no curso da policia Militar?

---

---

---

---

**3- OPINIÕES GERAIS SOBRE O CURSO E A ATIVIDADE POLICIAL (CRÍTICAS, ELOGIOS E MELHORIAS)**

- O curso valorizou pessoalmente os alunos em questão da função que exercerão na população?

---

---

---

---

- A gestão do curso foi eficaz e eficiente para o andamento do curso?

---

---

---

---

- A cultura organizacional da Polícia Militar influência positiva ou negativamente na comunicação com a população?

---

---

---

---

- Na sua opinião, qual a sua percepção sobre a Polícia Militar?

---

---

---

---

- Como você acha que a sociedade ver a Polícia Militar?

---

---

---

---