

## CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

JOSÉ ROBERTO ROSAS JÚNIOR

Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) – São Paulo – Brasil  
rosas@policiamilitar.sp.gov.br

Dr<sup>a</sup> HELENA GEMIGNANI PETEROSI

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS – São Paulo – Brasil  
hgemig@bol.com.br

Dr<sup>a</sup> CELI LANGHI

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS – São Paulo – Brasil  
celi@infolearning.com.br

**Resumo:** A Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) é responsável pela capacitação de todos os profissionais que atuam sob sua responsabilidade. Esse artigo tem por objetivo descrever, por meio de pesquisa bibliográfica, como ocorre o processo de educação continuada no contexto desse sistema educacional. Foi identificado que as várias ações visando essa educação ressentem-se da ausência de uma matriz que explicita as competências demandada pelos vários quadros profissionais e contribua para a maior eficiência da gestão do conhecimento da corporação.

**Palavras-chave:** Polícia Militar do Estado de São Paulo. Sistema de Ensino Policial-Militar. Gestão de Competências. Educação Corporativa.

### Abstract:

The Military Police of the State of Sao Paulo (PMESP) is responsible for training of all professionals who work under their responsibility. This article aims to analyze how does the process of continuing education in the context of this educational system. By means of exploratory research and literature was identified that the PMESP has no clear guidelines on how to provide this type of education, mainly because it does not have a matrix indicating which are the core competencies and skills to deal with the professionals.

**Keywords:** Military Police of the State of São Paulo in Brazil. Military Police education system. Management skills. Corporate Education.

### 1 Introdução

A PMESP, alicerçada sobre os princípios doutrinários da polícia comunitária, direitos humanos e gestão pela qualidade, tem por missão constitucional a gestão da segurança pública, por meio da preservação da ordem e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Por desenvolver atividades essenciais de proteção à dignidade humana e ao Estado democrático de direito, o policial militar deve agir estritamente dentro dos parâmetros legais, consciente de ser um profissional a serviço da sociedade e, como tal, deve atuar sempre de forma imparcial, abstendo-se de qualquer preconceito ou

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

## **2 Capacitação profissional nas organizações**

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). Essas profundas mudanças estruturais evidenciaram a importância das organizações aprenderem como fazer a gestão do conhecimento, tornando-se fator crucial e diferenciador para o respectivo sucesso. Isso acontece em todas as áreas. Além disso, o conhecimento acadêmico deixou de ser suficiente para lidar com as demandas do trabalho uma vez que as pessoas lidam com problemas complexos e, para solucioná-los, é necessário recorrer a diferentes tipos de conhecimento e experiências, ser capaz de reuni-los e aplicá-los. Esse tipo de competência é pouco ensinado e avaliado nas escolas. Os profissionais aprendem mais na prática e, geralmente, não conseguem explicar como e onde aprenderam (ERAUT, 2012). Nesse mesmo contexto, Davenport e Prusak (2003, p. 6) indicaram que “o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

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

### **2.1 A Revolução Industrial e o pós-grande guerra**

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

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

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

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

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

## **2.2 A era do conhecimento e o Brasil**

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

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

## **2.3 A Educação Corporativa**

A educação corporativa tem por finalidade o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização, como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (MEISTER, 1999).

Nesse cenário, há meio século, os Estados Unidos da América partiram para a solução empresarial que apresentou o conceito de universidades corporativas.

O termo Universidade Corporativa (UC) se originou após iniciativa de Jack Welch, da empresa *General Electric*, em 1955, ao criar o *Crotonville Management Development Institute*, como complemento estratégico e de treinamento dos seus funcionários. Desde então, as Organizações começaram a perceber que não podiam mais depender das instituições de ensino superior para qualificar seus colaboradores, partindo para a criação de suas próprias “universidades”<sup>1</sup>, com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas educacionais às metas e aos resultados estratégicos reais da empresa.

Segundo Meister (1999), a UC apresentou novos padrões ao processo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, entre os quais, a não mais existência das salas de aulas físicas, distribuídas em prédios, mas a existência de sítios virtuais por onde as informações são transmitidas em qualquer lugar e em qualquer hora; as pessoas aprendem fazendo e não somente ouvindo; o processo é contínuo e não mais estático em um único evento *et cetera*.

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

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

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

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

## **2.5 A educação continuada na PMESP**

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

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

- Diretriz nº PM3-003/02/97, que estabeleceu as normas para o Sistema Operacional de Policiamento PM (NORSOP), atualizada pela Diretriz nº PM3-001/02/05,

---

<sup>1</sup> Existem muitas polêmicas conceituais quanto à validade deste tipo de instituição, pois o Ministério da Educação e Cultura (MEC) não reconhece essas instituições como universidades.

definindo as atividades dos órgãos de execução (responsáveis pelas diversas modalidades de policiamento), inserindo-os em um sistema operacional único, contemplando, ainda, os Programas de Policiamento: Ronda Escolar; Integrado; Força Tática; Comunitário; Rádio Patrulha – Atendimento 190; Rondas Ostensivas com apoio de Motocicletas (ROCAM) e Trânsito;

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

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

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

Atualmente, a PMESP tem um efetivo total de 93.068 policiais militares, 545 unidades em operação, 2.245 instalações físicas, frota de 13.998 viaturas, 23 helicópteros, 5 aviões, 85 embarcações, 450 cavalos, 400 cães e o atendimento de 102 milhões de intervenções por ano (entre as quais: 120.000 flagrantes delitos, 40 toneladas de drogas apreendidas e 15.000 infratores da lei capturados) e orçamento de R\$ 8,5 bilhões para o exercício de 2013 (FRANÇA, 2012).

Essa força policial do negócio de segurança pública atua num Estado de 248.208,8 km<sup>2</sup>, com 15 mesorregiões, 63 microrregiões, 645 cidades, 41,5 milhões de habitantes, 3 milhões de imigrantes (70 nacionalidades), 18 milhões de veículos (40% da frota nacional), PIB de R\$ 792 bilhões (31% do PIB nacional), índice de desenvolvimento humano (IDH) de 0,841, orçamento anual de R\$ 125 bilhões, 147 instituições prisionais (há mais 41 em fase de construção), 149.647 presos (33,5% do total nacional, 92% presos pela PMESP), taxa de homicídios de 10/100.000 habitantes (em 10 anos, houve uma redução de 70,3% dos homicídios, evitando-se a perda de 60.000 vidas).

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

reafirmação ou reformulação de valores, construindo relações integradoras entre os envolvidos para o exercício das missões legais de maneira crítica e produtiva.

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

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

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

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

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

O sistema de educação continuada abrange ainda a educação superior nas suas diversas modalidades e a educação profissional, de acordo com as áreas de concentração dos estudos e das funções atribuídas aos policiais militares. Isso inclui, também, as funções de bombeiro, mantendo as modalidades de cursos e programas de educação superior com equivalência àqueles definidos no artigo 44 da LDB, com regulamentação dada pela Lei Complementar nº 1.036<sup>2</sup>, de 11 de janeiro de 2008, que institui o Sistema de Ensino na PMESP e pelo Decreto Estadual nº 54.911, de 14 de outubro de 2009, na seguinte conformidade:

- Curso sequencial de formação específica destinado a qualificar tecnicamente a Praça da Polícia Militar, atribuindo-lhe graduação inicial a especialidade superior de Técnico de Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública.
- Curso sequencial de complementação de estudos destinado a qualificar profissionalmente o policial militar, atribuindo-lhe a especialidade superior de Tecnólogo de Polícia Ostensiva e de Preservação da Ordem Pública.
- Curso sequencial de complementação de estudos destinado a habilitar profissionalmente as Praças para o ingresso no Quadro Auxiliar de Oficiais de Polícia Militar atribuindo-lhe a especialidade superior de Tecnólogo de Administração Policial-Militar.
- Curso de graduação destinado a formar, com solidez teórica e prática, o profissional ocupante do Posto Inicial de Oficial, atribuindo-lhe o grau universitário de Bacharel em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. (GESPOL, 2010).

---

<sup>2</sup> A Lei Complementar nº 1.036/08 é denominada “Lei de Ensino” da PMESP, pelos próprios policiais militares.

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

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

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

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

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

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

O ProAP estabelece as tarefas mínimas a serem cumpridas pelo policial militar no transcorrer de cada ano, com o objetivo de mantê-lo atualizado para o desempenho de cargos e funções, desenvolvidas com a especialização profissional e planejadas de modo a contemplar as matérias de maior interesse Institucional, cuja apresentação, conforme estabelecido na D-5-PM (Diretriz Geral de Ensino - DGE), é organizada por meio do calendário anual de treinamento.

[...]

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

I - Estágio de Atualização Profissional (EAP);

II - Treinamento Físico (TF);

III - Treinamento de Tiro Defensivo na Preservação da Vida - Método Giraldí® (TTDPV);

IV - Treinamento dos Procedimentos Operacionais Padrão (TPOP);

V - Instrução Continuada do Comando (ICC);

VI - Vídeo Treinamento (VT);

VII - Treinamento Durante o Serviço (TDS);

VIII - Preleção;

IX - Outras atividades de ensino, voltadas ao treinamento, e que atendam às necessidades de atualização profissional.

Nesse sentido, cabe esclarecer os conceitos das diversas formas de treinamento aplicadas pela PMESP:

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

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

- As Instrução Continuada do Comando (ICC), Preleções ou Treinamento Durante o Serviço (TDS) são destinados aos efetivos dos Órgãos de Execução e Especiais de Execução (Unidades Operacionais que realizam as diversas modalidades de policiamento), têm por finalidade criar condições práticas para que o serviço policial-militar seja realizado de forma adequada, atendendo às necessidades de segurança das pessoas e comunidades no Estado de São Paulo, minimizando a incidência de erros.

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

As Instruções Continuadas do Comando (ICC) são formas regulares e continuadas de instrução para todo o efetivo policial-militar e visam difundir os assuntos relacionados aos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e outros de interesse estratégico institucional, assim como estimular o pensamento reflexivo e a adesão consciente às normas em vigor.

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

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

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

A partir disso, ao estudar-se o Calendário de Cursos e Estágios (Boletim Geral PM nº 015/14), publicado anualmente pela Diretoria de Ensino e Cultura (DEC), órgão de direção setorial, responsável pela adoção da política institucional de formação e capacitação profissional da força policial-militar do Estado de São Paulo, observou-se



que, em sua totalidade, para o exercício de 2014, houve previsão para a realização de 232 cursos ou estágios de especialização profissional, oferecendo 6.455 vagas destinadas para oficiais e praças, nas mais diversas áreas de conhecimento.

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

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

### **3 Considerações Finais**

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

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

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

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

Infere-se que a educação da PMESP, por se enquadrar num regime jurídico específico, não adere às diversas formas que as organizações não militares vêm adotando nos últimos tempos para formar seus profissionais e, dessa forma, serem cada vez mais competitivas no mercado. Contudo, cabe à PMESP se modernizar constantemente e, sem prejuízo da lei, buscar as melhores técnicas e os melhores processos para a formação de seu efetivo.

### **Referências**

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

BACON, Francis. 1597. "*Meditations Sacrae and Human Philosophy*". Disponível em: <<http://books.google.com.br>>, pág. 71, acesso em 03 de abr., 2014.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. "Administração nos novos tempos". 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, pág. 19, 2004.

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

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

EBOLI, Marisa (Org.). "Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI". São Paulo: Schmukler Editores, pág. 223. 1999.

ERAUT, Michael. Título: Riqueza Invisível. Entrevista concedida à revista VOCÊ S/A. Ed. 166, pág. 41, abr. 2012.

FRANÇA, Roberval F., coronel PM. Fonte: Aula sobre planejamento estratégico, proferida aos oficiais-alunos do Curso Superior de Polícia-II/2012 (Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, em 23 de nov., 2012).

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

MEISTER, Jeanne C.. "Educação Corporativa. A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas". São Paulo. Editora Makron Books, pág. 21 *usque* 23, 1999.

MENEZES, Simone G. Artigo: "Universidade Corporativa: Uma Educação Estratégica". 2012. Disponível em <<http://www.abt-br.org.br>>, acesso em 03 de abr., 2014.

PROST, Gilbert. "Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso". São Paulo: Bookman, pág. 11, 2002.

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

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

SÃO PAULO. Decreto nº 53.963, de 21 de jan. Institui, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e dá providências correlatas. 2009. Disponível em:

<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto%20n.53.963,%20de%2021.01.2009.htm>>, acesso em 03 de abr., 2014.

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

SÃO PAULO. PMESP. Calendário de Cursos e Estágios (CCE) da PMESP para o exercício de 2014, publicado no Boletim Geral PM nº 015, de 22 de jan., 2014.

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

SÃO PAULO. PMESP. Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo – GESPOL, 2ª edição, Imprensa Oficial do Estado (IMESP), pág. 48, dez., 2010.

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

SILVA, Airton A. da, major PM. "Criação do Centro de Ensino a Distância na Polícia Militar do Estado de São Paulo". Tese apresentada no Curso de Superior de Polícia CSP-I (Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública), pág. 56. 2006.

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