



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Desenvolvimento de Competências Profissionais na Polícia Militar de Minas Gerais: Estudo sobre o Curso de Formação de Soldado**

**GILSON CORRÊA HEIDERIQUE**

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)

heiderique@yahoo.com.br



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## **Desenvolvimento de Competências Profissionais na Polícia Militar de Minas Gerais: estudo sobre o curso de formação de soldado**

### **Resumo**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos egressos do Curso de Formação de Soldados sobre o desenvolvimento das suas competências profissionais, e foi fundamentada em uma pesquisa de caráter descritivo com abordagem quantitativa, cujos dados foram coletados por meio de um questionário com 77 perguntas, respondido por 726 militares formados na Escola de Formação de Soldados da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, no ano de 2014, os quais estão distribuídos nos diversos municípios do Estado. Os resultados demonstraram que, segundo os militares, os conteúdos ministrados a eles durante o seu processo formativo promoveram o desenvolvimento adequado das competências profissionais requeridas nas atividades operacionais em que estão envolvidos.

**Palavras-chave:** Polícia Militar; Competência; Educação profissional; Segurança Pública.

### **Abstract**

This research aimed to analyze the perception of graduates Soldiers Training Course on the development of their professional skills , and was based on a descriptive study with a quantitative approach , whose data were collected through a questionnaire with 77 questions, answered by 726 soldiers trained at the School of Police Academy Soldiers of military Training of Minas Gerais, in 2014 , which are distributed in the various municipalities. The results showed that , the military , the content delivered to them during their training process promoted the proper development of professional skills required in operating activities they are involved .

**Keywords:** Military Police; Competence; Professional Education; Public Safety.



## 1 Introdução

No Brasil, com a crescente onda de violência atestada pelos altos índices de criminalidade, a população sente-se insegura. Segundo Fuentes (2014), o Brasil é 11º país mais inseguro do mundo, necessitando de que a polícia, a força pacificadora do Estado e monopolizadora do emprego de força, tenha conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de moldar o seu perfil profissional, gerando competências capazes de atender o anseio da sociedade por segurança pública.

A polícia é o símbolo mais visível de controle da criminalidade (Lopes Jr., 2006). Ela dispõe de poder discricionário, o qual determina as condutas que serão investigadas. Por isso, a incompetência de alguns integrantes da polícia é um problema que aparece muito na mídia, sendo evidenciada por diversas notícias de ações desastrosas, as quais refletem negativamente nas decisões da autoridade competente, prejudicando o trabalho investigatório e, conseqüentemente, demonstrando falta de capacitação e competência dos agentes envolvidos.

Acerca da competência e formação de policiais, o relatório do Programa Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH, Brasil, 2007) aponta que a formação policial é uma das questões que precisa ser considerada no enfrentamento dos problemas relacionados à segurança pública, já que, nos questionamentos sobre o desempenho das polícias, costuma-se relacionar mau desempenho com despreparo que, por sua vez, é relacionado à má formação do policial (Kant, 2007).

Considerando as análises críticas e reflexões de Zarifian (1996), nota-se que há conexão entre as ideias do autor com a atividade policial-militar quando se trata da competência no preparo dos policiais para combater o crime, permitindo ao profissional lidar com eventos inusitados, surpreendentes e únicos.

Para formar profissionais competentes a escola deverá criar condições para que o aluno desenvolva suas competências por meio de currículos. Sparrow e Bognanno (1994) fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e a ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanente.

Para Le Boterf (2003), o profissional deve mobilizar o conjunto dos recursos de sua personalidade, a fim de encontrar uma solução para o problema que precisa ser resolvido. A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) é responsável pela prestação de segurança pública de forma ostensiva, conforme previsto no artigo 144 da Constituição Federal. Consciente desse papel, a PMMG busca oferecer formação e treinamento contínuo ao policial militar, a fim de atingir seu objetivo que é atuar com competência para garantir a segurança da sociedade.

Os princípios da Matriz Curricular Nacional (2014) estão classificados em três grupos: ético: enfatizam a relação existente entre as Ações Formativas e a transversalidade dos Direitos Humanos; educacional: apresentam as linhas gerais sobre as quais estarão fundamentadas as Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública; e o Didático-pedagógico: orientam as ações e atividades referentes aos processos de planejamento, execução e avaliação utilizados nas Ações Formativas. A Matriz Curricular direciona o alinhamento na formação policial em conformidade com a necessidade do contexto atual.

Buscando analisar as propostas de formação do policial militar e de seu alinhamento com o desenvolvimento das competências profissionais relativas ao exercício das funções exigidas desse profissional, esta pesquisa teve o seguinte objetivo: analisar a percepção dos egressos sobre a influência do Curso de Formação de Soldados no desenvolvimento das competências requeridas dos policiais militares nas atividades operacionais da PMMG. Como



objetivos específicos, foram definidos os seguintes: caracterizar o Curso de Formação de Soldados; identificar as competências operativas da Matriz Curricular Nacional para o CFSd; identificar o nível de desenvolvimento das competências contempladas pelo curso na ótica dos egressos; e identificar possíveis desafios relacionados ao Curso de Formação de Soldados.

Como o fim de coletar dados para este trabalho, foi desenvolvido um questionário, o qual teve por finalidade avaliar as competências adquiridas no Curso Superior de Tecnologia em Atividade de Polícia Ostensiva, de modo a obter informações que possam auxiliar na melhoria do processo ensino e aprendizagem da Educação Profissional do Policial Militar.

A justificativa para a presente investigação está associada, inicialmente, ao importante papel do policial militar na garantia da ordem e da tranquilidade. Além disso, há uma lacuna na discussão teórica sobre o tema aplicado às atividades policiais-militares. Por fim, o pesquisador, educador em ciências militares, vive experiências em que percebe a necessidade de estudos mais aprofundados sobre o desenvolvimento de competências profissionais, especialmente na formação de policiais militares.

## 2 Referencial teórico

Segundo o dicionário Aurélio, competência é: “capacidade para resolver qualquer assunto; aptidão, idoneidade” e “capacidade legal para julgar pleito”. Esses conceitos apontam as capacidades do indivíduo para a execução das tarefas, o saber fazer e agir que são característicos de cada pessoa.

No mundo moderno, o conceito de competência refere-se à capacidade do profissional assumir iniciativas, realizar além das atividades preestabelecidas. Zarifian (1999) afirma que a competência é a inteligência aplicada para situações que se sustentam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com mais força à medida que aumentam as suas complexidades.

Le Boterf (1995) conceituou competência como o ponto central da soma de três eixos caracterizados pelo indivíduo com sua história de vida e socialização, formação educacional e, por último, sua experiência profissional.

Uma nova abordagem que ganhou força após a virada do milênio para avaliação profissional, segundo Brandão e Guimarães (2001), é a intitulada CHA – conhecimento, habilidade e atitude. Assim, competência se relaciona ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à realização de um trabalho.

A dimensão do conhecimento é o saber teórico das coisas. A dimensão habilidade é o saber fazer algo, fazer uso do conhecimento adquirido, com vistas a atingir um propósito específico. A habilidade depende de prática, treino, erros e acertos, uma vez que a prática leva à perfeição.

Nesse contexto, entende-se que o conhecimento é o saber fazer; como é a essência de todo negócio. De acordo com Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), o conhecimento, ao ser adquirido, é internalizado em curto prazo e necessita de orientação, treinamento e instrução para ser assimilado pelo lado cognitivo. Não obstante, segundo Bayley (2002), a execução das atividades práticas do serviço policial-militar através da sua presença física e a crença por parte da sociedade de que aquela imponência subjetiva de proteção seja o fator principal da segurança pública ali representada, muitas vezes desconsidera a capacidade intelectual do policial.

Para Dutra (2004), as habilidades expressam a arte do saber, envolvendo proficiências, práticas físicas e mentais e que são adquiridas através do treinamento e prática que inclui o conhecimento de regras de procedimentos e da capacidade de se comunicar. Por sua vez, Bayley (2002) assegura que o trabalho desenvolvido pelo policial é descrito em termos de ações executadas pela polícia durante as situações como prender, relatar, tranquilizar, advertir,



prestar primeiros socorros, aconselhar, mediar, interromper, ameaçar, citar e outros que sejam necessários.

O conceito Atitude refere-se à tendência ou à predisposição do ser humano de reagir por estímulo. Nesse contexto, Dutra (2004) afirma que as pessoas se julgam necessárias e que, quando sentem e acreditam que estão aprendendo, tendem a ser mais produtivas do que as pessoas ociosas ou inertes em situações adversas.

Vargas, Casanova e Montanaro (2001) afirmam que a competência profissional baseia-se na capacidade cognitiva do indivíduo de desempenhar uma atividade de trabalho através dos conhecimentos, habilidades, destreza e compreensão necessários para alcançar os objetivos propostos.

Na percepção de Fleury e Fleury (2001), o termo competência profissional retrata a importância do indivíduo no uso dos seus conhecimentos, o qual busca alinhar suas competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Seguindo o pensamento de Rey (2002), o termo competência está também relacionado à pessoa que constitui, articula e mobiliza valores, conhecimentos e habilidades para a solução de problemas. Nesse contexto, Le Bortef (2003) afirma que o “saber” correlaciona-se aos conhecimentos; o “saber fazer” como aquele direcionado às habilidades motoras e ao conhecimento necessário para o trabalho; e o “saber ser” está vinculado à atitude que se aproxima da noção de competência.

Fleury e Fleury (2001), ao discorrerem sobre competência profissional, afirmam que esta é justificada por um alto desempenho, pois envolve habilidades e atitudes.

Seguindo o entendimento de Saupe (2006), a competência profissional associa-se ao verbo ação, isto é, à prática de uma ação fundamentada em conhecimento, desenvolvida conforme a necessidade do profissional para melhorar seu desempenho em suas atividades. Para Perrenoud (1999), competência profissional é um conjunto de recursos cognitivos para solucionar com eficácia várias situações, apoiada em conhecimentos.

Para fazerem frente às atuais transformações do mundo trabalhista, as empresas têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes, o que se estende a todos os segmentos profissionais, principalmente a Polícia Militar. Dessa forma, as instituições policiais têm carência de gestão por competência, uma vez que a falta desta compromete o cenário de segurança pública, do qual a população depende para sentir-se segura.

Fischer (2001) entende que no modelo de gestão de pessoas, estão compreendidas a política, as práticas, os padrões de atitude, as ações e os instrumentos utilizados pela empresa para interferir no comportamento das pessoas e direcioná-las no ambiente de trabalho. Em especial, a Polícia Militar, na busca por excelência em competência, tem, durante o processo de formação de Soldados, o mesmo sistema de moldar e filtrar comportamentos para que possa adequar o profissional aos valores institucionais.

Ruas, Antonello e Bolf (2005, p.36) afirmam que “a utilização da noção de competência no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre o conceito de competências”, a qual, para o indivíduo, é considerada um componente indissociável das competências da organização. Isso justifica o empenho da Polícia Militar, sobretudo da Academia de Polícia Militar, em desenvolver e gerir a competência de seus integrantes. Rocha (2009) entende que esse nexos profissional entre as pessoas e a organização busca atender as novas exigências na forma de gerir negócios, refletindo nas práticas relativas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração). Fleury e Fleury (2000) afirmam que a gestão de pessoas por competências pressupõe uma troca, ou seja, o que acontece entre o que o indivíduo entrega à organização é retomado da empresa ao indivíduo, ocorrendo, assim, a Aprendizagem Organizacional.



As definições sobre competências apontadas por Rocha (2009) revelam certa homogeneidade no que diz respeito ao conceito de competências, seguindo a noção de conhecimentos, habilidades atitudes e comportamentos, o que remete a uma compreensão de competências.

Ulrich (1998), por sua vez, propõe que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização e não como meros recursos, que precisam ser administrados para obter-se o máximo rendimento possível. Como em uma parceria, essas pessoas passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, inteligência, constituindo o capital intelectual da organização. Esse ponto de vista levado para a instituição policial-militar faz com que cada policial dê continuidade progressiva à imagem da corporação, pois a representa onde quer que esteja.

No campo empresarial discutem-se as competências essenciais do negócio como fonte de reflexão para vantagem competitiva. No caso da Polícia Militar de Minas Gerais, existem diretrizes estabelecidas voltadas para a efetividade na prestação de serviço, com foco na segurança pública e na manutenção da paz social. Entretanto, existe na estrutura dessa Instituição necessidade de alinhamento entre as competências individuais dos policiais e as diretrizes estabelecidas pela PMMG. Nesse sentido, deve haver um alinhamento de ações dentro da organização que promova os resultados esperados (Lazarotto 2001).

Além do intenso processo de formação a que os Soldados Alunos são submetidos em busca de competências essenciais, a PM realiza cursos de atualização para que os seus integrantes desenvolvam aprendizagem coletiva todos os anos. Nesse pensamento, Rodrigues (1995) defende que as fórmulas apresentadas pela literatura clássica para as funções e comportamento dos indivíduos não funcionam no interior de uma organização. Isso significa que as competências essenciais devem ser exploradas, conforme a capacidade e a estratégia que a organização utiliza para promover a integração, a comunicação e a cooperação entre os seus diversos setores. Prahalad (1998), ao seu turno, declara que para ter competência é essencial ter três fatores: treinamento continuado dos colaboradores, uso sistemático das competências, desdobrando-se e reformulando-as de várias formas, e por último é preciso desenvolver as competências, romper as barreiras funcionais, organizacionais, para que haja trabalho em equipe.

A PMMG, sobretudo nos últimos anos, investiu recursos no treinamento e na valorização de seus integrantes, por entender que isso não apenas valoriza a imagem da instituição, como também valoriza aqueles a quem ela presta serviços. Sobre isso, Lazarotto (2001) afirma que ultimamente os empregados conquistaram um papel estratégico nas organizações.

A Polícia Militar tem estado sob pressões que exigem, cada vez mais, a qualificação e competência de seus integrantes para a resolução de problemas. Nesse contexto, Zarifian (2001) contribui para a reflexão quando propõe uma definição que integre várias dimensões e que a competência é o ato de tomar iniciativa e o de assumir responsabilidades perante situações profissionais com as quais o indivíduo se depara.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), os esforços dispensados com planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências devem ocorrer em todos os níveis da empresa, pois são as competências individuais dos colaboradores que dão suporte à competência organizacional.

Para Poncioni (2005), o Brasil tem a necessidade de melhorar a competência profissional do policial. Assim, há uma contínua exigência de melhor desempenho na manutenção da ordem e da segurança públicas. Essa autora pontua que as Academias de Polícia não têm sido inovadas nas questões de competência, não obstante as constantes inovações na área de formação profissional. Lima (2003, p. 73) esclarece que, “embora em



muitos casos a relação seja procedente, como nos casos de mau uso da arma de fogo, é preciso indagar se realmente o mau desempenho em geral é resultado de despreparo ou se não decorre de fatores de outra ordem”.

A educação profissional do policial deve prepará-lo para executar as tarefas para as quais foi selecionado. Bayley (2002) aponta que há diversas variáveis que envolvem o serviço policial. Por isso, o autor afirma que “definir o que a polícia faz não é uma questão simples, não só porque é difícil assegurar o acesso permanente a ela, mas também por motivos intelectuais” (Bayle 2002, p.118). No caso específico da PMMG, os resultados dependem diretamente dos policiais que atuam nas atividades operacionais. Seguindo tal concepção, podemos definir as competências como observáveis características individuais, sendo: conhecimento, habilidades, objetivos, valores capazes de prever efetiva performance no trabalho, considerando que o sucesso da missão poderá ser diretamente influenciado pelo preparo do profissional.

A natureza do trabalho policial é percebida de acordo com o que ele precisa trabalhar. Bayley (2002, p.121) defende que “o trabalho pode ser descrito em termos de ações executadas pela polícia durante as situações, tais como prender, relatar, tranquilizar, advertir, prestar primeiros socorros, aconselhar, mediar, interromper, ameaçar, citar e assim por diante”. Assim, a atuação do policial militar depende da situação em que ele se encontra e do preparo para lidar com a atividade, considerando ainda que a sua presença e ação representam a instituição.

A Constituição da República Federativa do Brasil (CF) de 1988 classifica a segurança como um direito social. No tocante às Polícias Militares (CF, art. 144, inciso V), estabelece sua competência para a execução da polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, seu caráter militar, através de sua vinculação ao Exército Brasileiro como Força Auxiliar; e sua subordinação aos Governadores dos Estados.

O poder de polícia, para Cretella Jr. (1999), está compreendido no exercício do poder do Estado sobre as pessoas e as coisas para atender ao interesse público. Estariam incluídas no conceito todas as restrições impostas pelo poder público aos indivíduos, em benefício do interesse coletivo, como: saúde, ordem pública, segurança, interesses econômicos e sociais.

A Polícia Militar é definida, conforme CF (1988), como a organização responsável pela manutenção da ordem pública. Essa função deve ser compatível com o respeito e a obediência às leis.

Zarifian (2003) defende que o desempenho correto e eficaz das instituições depende da capacidade profissional dos seus integrantes. Assim também o desempenho eficaz da Polícia Militar depende da capacidade profissional dos policiais militares. A

Nesse contexto, Costa (2005), declara que o Estado é super e supra-responsável por possuir a representatividade legal daquilo que é explicitado no dia-a-dia, em todos os seus campos. Cabe aos cidadãos fazer com que o Estado se “reinvente” na forma de pensar e agir exercendo a cidadania, e produza, no seu cotidiano, a tão desejada paz para a sociedade, incluindo-se os trabalhadores policiais.

A PMMG, desde a sua origem, se destaca pela educação policial, a qual sempre manteve um padrão de instrução militar baseada nos Regulamentos de Infantaria do Exército Brasileiro que, segundo Cotta (2001), pelos registros históricos, sempre revelou uma maneira eficaz para a incorporação das doutrinas militares.

Ao falar sobre a educação policial, Hamada (2008) afirma que a PMMG atualmente está bem estruturada na área educacional. A APM assumiu toda a responsabilidade pelo planejamento, coordenação, controle e supervisão técnica das atividades de ensino profissional na Polícia Militar, como também a incumbência de exercer a política para a educação profissional de segurança pública promanada pelo Comandante-Geral da PMMG.



É indispensável que a competência de um policial esteja de acordo com o que preconiza a Matriz Curricular da SENASP, cujos princípios devem ser internalizados e aceitos pelos policiais militares. Quando há formação de qualidade, segundo os altos padrões éticos profissionais, os PMs serão competentes para resolver seus dilemas morais, para resistir às tentações de agir ilegalmente ou de maneira incoerente.

A matriz é um referencial teórico-metodológico que apresenta um modelo único para orientar as ações formativas - inicial e continuada - dos profissionais da área de segurança pública - Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar. Seus eixos articuladores e áreas temáticas norteiam, hoje, os mais diversos programas e projetos executados pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

Com isso, espera-se que, além da formação que consiste na transmissão do conhecimento e técnica, atividades de educação, de treinamento e pesquisa, o policial em desenvolvimento acadêmico receba uma instrução de modo a propiciar o interesse e a motivação na busca de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Hamada (2008) corrobora esse ponto de vista e acrescenta que é necessário que a instrução ocorra de forma progressiva, em um ambiente agradável, abolindo qualquer tipo de resistência ou pressão e proporcionando condições favoráveis para a necessária internalização do aprendizado recebido pelo militar. Isso explica a razão deste trabalho sobre uma análise crítica alusiva à gestão de competências no âmbito militar.

Neti (1998) discorre que o ensino deve buscar não somente a fixação dos conhecimentos, mas também a educação do policial militar e a criação de hábitos no profissional, desenvolvendo qualidades e aptidões indispensáveis ao bom desempenho de suas missões. Por sua vez, Perrenoud (1999) afirma que o desenvolvimento profissional educativo atinge seu objetivo a partir dos resultados, quando a soma do conhecimento, habilidade e capacidade são concebidas pela ação do policial formado com excelência frente às ocorrências e situações que se deflagram constantemente. A formação profissional deve ser uma prioridade institucional ou não obterá sucesso se estiver apenas direcionada a responder por demandas políticas e emergenciais.

Torna-se essencial destacar que as competências operativas da MCN possuem relação estreita com os eixos éticos, legal e técnico, que, de acordo com Balestreri (1998), estão presentes na formação profissional do policial militar e sua missão prática em segurança pública. Isso é coerente com os quatro pilares da educação propostos pela Unesco (Delors, 2006), quais sejam: aprender a aprender; aprender a fazer; aprender a ser e aprender a conviver.

Por determinação da SENASP, houve alteração do requisito para ingresso na carreira das Praças da PMMG, exigindo-se o ensino superior de escolaridade. Foi previsto que, nos cinco anos a partir do ano de 2010, seria admitido o nível médio, desde que o curso de formação inicial fosse de nível superior. Houve a necessidade de criação do Curso Superior de Tecnologia em Atividade de Polícia Ostensiva (CSTAPO) na instituição, proporcionando uma nova perspectiva para a formação do soldado na PMMG. O público alvo a que se destina são civis aprovados em concurso público e o curso realizado conforme as normas de autorização e reconhecimento do Conselho Estadual de Educação, com atualização da nomenclatura das disciplinas, baseadas na nova versão da Matriz Curricular Nacional, e adequações na matriz curricular do curso.

As áreas temáticas contemplam conteúdos indispensáveis à qualificação do profissional, os quais são trabalhados com base no referencial teórico-metodológico do mapeamento das competências, estando alinhadas às diretrizes da matriz curricular nacional, emanadas pelo governo federal, por meio da secretaria nacional de segurança pública, sendo denominadas: sistemas, instituições e gestão integrada em segurança pública; violência, crime





e controle social; conhecimentos jurídicos; modalidades de gestão de conflitos e eventos críticos; valorização profissional e saúde do trabalhador; comunicação, informação e tecnologias em segurança pública; cultura, cotidiano e prática reflexiva; funções, técnicas e procedimentos em segurança pública; atividades práticas.

### **3 Metodologia**

Este trabalho tornou-se relevante como objeto de estudo, uma vez que o pesquisador, policial militar há mais de 28 anos, dedicou a metade desse tempo ao serviço operacional e a outra, à formação e aperfeiçoamento do policial militar na APM, onde atuou como educador em ciências militares. Nesse tempo foram aproveitadas as oportunidades para a realização da pesquisa, a qual despertou a necessidade da presente investigação e avaliação do desenvolvimento teórico das competências profissionais no Curso de Formação de Soldados e a sua aplicabilidade na atividade operacional da PMMG. Considerando que com a visão de futuro e a busca pela excelência na prestação de serviço na segurança pública, a proposta de avaliar a formação do policial militar tornou-se propícia para o desenvolvimento de estudos que visem a mensurar o desenvolvimento das competências profissionais relativas ao exercício das funções exigidas desse profissional.

Como o curso de Soldados é o que prepara o profissional que terá maior contato com a comunidade e que trabalha um cidadão vindo da sociedade, normalmente, sem nenhuma experiência em segurança pública, esse curso seria o ideal para mensurar o quanto o CFSd desenvolve competências profissionais em seus educandos.

Esta pesquisa foi realizada no contexto da PMMG para analisar se o Curso de Formação de Soldados da PMMG promoveu ou não o desenvolvimento adequado das competências profissionais para a execução das atividades operacionais. Os respondentes pertencem a essa instituição e são egressos do Curso de Formação de Soldados da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais realizado entre os meses de janeiro e novembro de 2014, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais e teve um total de 1952 alunos formados. Esses militares estão sendo empregados nos diversos batalhões do estado.

O questionário foi elaborado e disponibilizado aos militares por meio da ferramenta Google Docs, no segundo semestre do ano de 2015, havendo um total de 726 respondentes, o que equivale a 37,19% dos egressos.

Os critérios de avaliação foram aplicados aos seguintes temas relacionados às competências e habilidades esperadas do egresso: policiamento ostensivo, segurança do policial militar, técnicas de abordagem, utilização de armamento e equipamento, procedimentos em ações judiciais: escoltas e mandados, procedimentos em local de crime, gerenciamento de dados, redação oficial, condução de viaturas, comunicação operacional, raciocínio difuso, capacidade de concentração e observação, ações relacionadas ao processo decisório, ações táticas policiais, intervenções em ocorrências policiais, compromisso institucional, questões gerais.

### **4 Apresentação dos resultados**

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada a fim de estudar o desenvolvimento adequado das competências profissionais para a execução das atividades operacionais, as quais são discutidas à luz do referencial teórico, com base na aplicabilidade do conteúdo acadêmico. Antes, porém, será feita uma caracterização do Curso de Formação de Soldados da PMMG.



## 5.1 Caracterização do Curso de Formação de Soldados

Por determinação da SENASP, houve alteração do requisito para ingresso na carreira das Praças da PMMG, exigindo-se o ensino superior de escolaridade. Foi previsto que, nos cinco anos a partir do ano de 2010, seria admitido o nível médio, desde que o curso de formação inicial fosse de nível superior. Houve a necessidade de criação do Curso Superior de Tecnologia em Atividade de Polícia Ostensiva (CSTAPO) na instituição, proporcionando uma nova perspectiva para a formação do soldado na PMMG. O público alvo a que se destina são civis aprovados em concurso público e o curso realizado conforme as normas de autorização e reconhecimento do Conselho Estadual de Educação, com atualização da nomenclatura das disciplinas, baseadas na nova versão da Matriz Curricular Nacional, e adequações na matriz curricular do curso.

O projeto pedagógico contempla uma matriz curricular, na qual o curso é estruturado de forma presencial, com o período de realização de onze meses destinados às fases acadêmicas e atividades práticas, com horário integral, atividades de práticas policiais, inclusive nos finais de semana, feriados e eventos, conforme demanda. A carga horária totaliza 1922 horas-aula, entre aulas teóricas e práticas, sendo o dia letivo composto de 08 (oito) a 10 (dez) horas-aula.

O objetivo geral é formar tecnólogos em atividade de polícia ostensiva, desenvolvendo as competências profissionais necessárias para o desempenho das atividades policiais, inerentes à função do Soldado de 1ª Classe da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, mediadas pela articulação de saberes científicos, práticos e tecnológicos, em conformidade com o perfil Profissiográfico e com o Mapeamento de Competências da SENASP.

Como competências do perfil de egresso, construído a partir dos parâmetros contidos no Estudo Profissiográfico e Mapeamento de Competências da SENASP, bem como nas tarefas ocupacionais dos Soldados da Polícia Militar previstas no Catálogo Brasileiro de Ocupações, espera-se o atendimento às exigências constitucionais e à legislação pertinente, no que diz respeito à missão institucional e às demandas da sociedade.

A abordagem por competências é um dos fundamentos da Educação de Polícia Militar (EPM), caracterizada pela valorização da construção do conhecimento nas dimensões cognitivas, procedimentais e atitudinais, mediada por metodologias que incentivem o policial militar à reflexão crítica sobre a prática e o ambiente em que desempenha suas tarefas.

Nesse sentido, a interdisciplinaridade e a transversalidade são duas abordagens metodológicas (modo de trabalhar o conhecimento) complementares, tratadas como essenciais para nortear o currículo dos cursos da EPM, articulando diferentes campos do conhecimento e contextualizando-os com a prática profissional, de maneira a contribuir para a consolidação de uma aprendizagem significativa. Essas abordagens metodológicas ampliam a reflexão sobre a prática e a realidade profissional de forma a auxiliar na solução de problemas de segurança pública.

As atividades pedagógicas a serem desenvolvidas no Curso Superior de Tecnologia em Atividade de Polícia Ostensiva CSTAPO / CFSd estão organizadas a partir de eixos articuladores e áreas temáticas. Esses norteiam a transversalidade dos conteúdos e, por isso, são tratados como referência para orientar o planejamento das aulas e atividades complementares, extensão e pesquisa e para a proposição de temas dos trabalhos interdisciplinares.

A fim de possibilitar a consolidação da interdisciplinaridade, os professores atuarão como facilitadores na construção do conhecimento, respeitando o alinhamento entre as atividades didáticas e a doutrina institucional. Para tanto, serão realizados seminários e



reuniões periódicas, de acordo com o calendário de atividades da Escola de Formação de Soldados (EFSd).

As áreas temáticas contemplam conteúdos indispensáveis à qualificação do profissional, os quais são trabalhados com base no referencial teórico-metodológico do mapeamento das competências, estando alinhadas às diretrizes da Matriz Curricular Nacional, emanadas pelo Governo Federal, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, sendo denominadas:

- Sistemas, Instituições e Gestão Integrada em Segurança Pública;
- Violência, Crime e Controle Social;
- Conhecimentos Jurídicos;
- Modalidades de Gestão de Conflitos e Eventos Críticos;
- Valorização Profissional e Saúde do Trabalhador;
- Comunicação, Informação e Tecnologias em Segurança Pública;
- Cultura, Cotidiano e Prática Reflexiva;
- Funções, Técnicas e Procedimentos em Segurança Pública;
- Atividades Práticas.

No ensino por competências, as dimensões do pensar, ser, conviver e atuar encontram-se intimamente relacionadas, articulando-se com teorias e práticas pedagógicas significativas que visam a criar condições para a apreensão de conhecimentos e consequente aplicabilidade. O curso tem a sua estruturação curricular amoldada, também, às resoluções oriundas do Ministério da Educação e do Conselho Estadual de Educação, parametrizadoras da organização e do funcionamento dos cursos superiores de tecnologia.

Cada pergunta do questionário pertence a um tema geral. A análise dos valores apresentados explicitará dois aspectos: o primeiro demonstra o cálculo somativo dos dois maiores valores, ou seja, o que desenvolveu a competência plenamente e o que a desenvolveu em nível alto; o segundo demonstra o cálculo somativo dos dois menores valores, isso é, o que não desenvolveu competência e o que desenvolveu em nível baixo, conforme os valores de respostas dada em cada tema abordado pelo questionário. A Tabela 1 apresenta os valores percentuais apurados para cada um dos temas.

**Tabela 1**

Resultado da pesquisa por temas

Tema	Desenvolveu em nível alto/plenamente	Não desenvolveu / desenvolveu em nível baixo
1 - Policiamento Ostensivo	84%	3%
2 - Segurança do Policial Militar	55%	8%
3 - Técnicas de abordagem	70%	10%
4 - Utilização de armamento e equipamento	70%	9%
5 - Procedimentos em ações judiciais: escoltas e mandatos	47%	27%
6 - Procedimentos em local de crime	62%	13%
7 - Gerenciamento de dados	57%	18%
8 - Redação Oficial	63%	11%
9 - Condução de viaturas	49%	33%
10 - Comunicação operacional	72%	10%
11 - Raciocínio difuso	63%	13%
12 - Capacidade de concentração e observação	70%	8%
13 - Ações relacionadas ao processo decisório	68%	8%
14 - Ações táticas policiais	62%	14%
15 - Intervenções em ocorrências policiais	68%	10%
16 - Compromisso institucional	95%	0%
17 - Questões gerais	65%	13%

Fonte: dados da pesquisa 2016



Conforme mostra a Tabela 1, na avaliação da percepção dos egressos do CFSd 2014 acerca da suficiência dos conhecimentos adquiridos, durante o período de formação para o desenvolvimento das competências para o exercício da atividade profissional operacional, foi constatado que, nos dezessete temas relacionados às competências e habilidades esperadas do egresso, os resultados apurados comprovam suficiência majoritária na promoção e desenvolvimento das competências para o trabalho operacional.

Esses resultados estão em consonância com o comportamento que se espera do profissional de segurança pública, que deve atuar, na sua esfera de competência, como solucionador de questões relacionadas à área de defesa social, de modo preventivo e repressivo. Nessa visão, apresentam-se algumas competências do Soldado de 1ª Classe: proteger as pessoas, assegurando a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, bem como os órgãos, entidades e serviços, contribuindo para a paz social no Estado de Minas Gerais; agir com civilidade, ser polido e cortês ao desempenhar suas atribuições; resolver problemas e tomar decisões em curto espaço de tempo, baseadas em princípios legais, éticos e morais; encaminhar de maneira adequada as ocorrências policiais, preservando o local de crime e as provas materiais; apresentar-se de maneira condizente com o cargo e função que desempenha, transmitindo segurança à população; atuar no sistema de defesa social por meio da gestão integrada entre os órgãos do sistema e a comunidade; cumprir rigorosamente as normas, diretrizes e regulamentos vigentes como forma de garantir o senso de pertencimento e de responsabilidade social da instituição; aplicar corretamente a legislação pertinente à sua atividade, para que a atuação policial esteja sempre pautada em observância aos parâmetros legais; manusear corretamente todos os equipamentos e armamentos utilizados na atividade policial-militar, a partir dos princípios de legalidade, necessidade e proporcionalidade; ter capacidade de aplicar as técnicas de defesa pessoal; e manter o condicionamento físico necessário, cultivando hábitos saudáveis que favoreçam o desempenho das atividades profissionais.

## **5 Considerações finais**

Analisando os dados coletados por meio dos questionários, pode-se chegar à conclusão de que os conteúdos ministrados aos Soldados alunos, durante o seu processo formativo, promoveram o desenvolvimento adequado das competências profissionais para as atividades operacionais. Com isso, é possível afirmar que a pesquisa desenvolvida atingiu os objetivos propostos, conforme detalhado a seguir.

O CFSd foi descrito e caracterizado segundo exigências da legislação em vigor, considerando todas as exigências da Matriz Curricular Nacional. Para isso, levou-se em conta o projeto pedagógico e a carga horária de 1922 horas-aula, bem como os objetivos geral e os específicos do curso. Foi colocado em pauta o processo seletivo, o funcionamento, o embasamento e o perfil do egresso.

Após comparar com as competências operativas da Matriz Curricular Nacional para o Curso de Formação de Soldados da PMMG aos mapas de competência das disciplinas do CFSd 2014, constatou-se que são totalmente coerentes em todos os aspectos analisados. Dessa forma, a Supervisão de Ensino da Escola de Formação de Soldados seguiu fidedignamente todos os aspectos preceituais determinados pela Matriz Curricular Nacional da SENASP. Foi comprovado ainda que os mapas de competência das disciplinas estão totalmente contidos no mapa de competências padronizado pela SENASP.

Como a estratégia adotada nesta pesquisa se fundamenta no método quantitativo, o questionário, que é uma de suas principais ferramentas, apresenta limitações por focalizar



uma quantidade pequena de conceitos. Por utilizar procedimentos estruturados e instrumentos formais de coleta de dados, as informações são coletadas sob condições restritas, a sua análise se limita à objetividade e nele analisam-se dados estatisticamente. Isso, de certa forma, exclui o pesquisador do processo, impedindo-o dos benefícios de quem observa os fenômenos.

Pelo fato de a pesquisa ter alcançado os seus objetivos, identificaram-se novos desafios relacionados a ela, pois, no que tange ao Curso de Formação de Soldados, não se podem desprezar os índices baixos apresentados pelos respondentes em algumas perguntas do questionário, os quais podem servir de alerta à Escola, tendo em vista que, quaisquer índices negativos, em qualquer tempo, podem interferir nos resultados da atividade operacional. Isso poderá prejudicar a imagem da Instituição Policial Militar, a comunidade a quem a Polícia atende, bem como pode provocar problemas jurídico-administrativos, futuramente, devido a procedimentos incongruentes às competências ensinadas e esperadas, as quais poderão resultar em condutas inadequadas na intervenção prática policial.

Além disso, a pesquisa ora apresentada não esgota os conteúdos elencados em seu arcabouço, antes abre vistas a novos trabalhos, principalmente aqueles relacionados aos aspectos em que os respondentes frustraram a expectativa da Escola com o apontamento de baixos índices quanto à competência esperada da ministração dos eixos curriculares. Dentre as possibilidades tangenciadas neste trabalho, podem-se destacar novas pesquisas analisando, especificamente: o papel do estágio no processo de formação do soldado, o desenvolvimento de competências práticas nos estágios operacionais, uma avaliação do desempenho dos alunos durante o estágio.

Acrescenta-se ainda às possibilidades de novas pesquisas, a partir dos resultados apurados no questionário, se os baixos índices apontados pertencem: particularmente aos alunos e ao seu interesse em aprender, aos professores, às metodologias aplicadas ao longo do curso, aos aspectos estruturais e administrativos da Escola, à sobrecarga de atividades extraclasse, ou a quaisquer outros fatores posteriores à sua formação, como alguns personagens que tenham exercido influências em suas ações, como militares mais antigos que tenham desvio de conduta.

## Referências

- Balestreri, R. B. (1998). *Direitos Humanos: Coisa de Polícia*. Passo Fundo: Paster Editora.
- Bayley, D. H. (2002). *Padrões de policiamento: uma análise internacional comparativa*. 2. ed. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*.
- Brasil. (2007). Ministério da Educação, Secretaria Especial dos Direitos Humanos. *Plano nacional de educação em direitos humanos*. Brasília.
- Brasil. (2014). Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. Programa Nacional de Educação em Direitos Humanos. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos.
- Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília. 1988. Disponível em: Acesso em: 14 dez. 2015.



- Brasil.(2002). *Matriz Curricular Nacional para Formação em Segurança Pública*. Brasília: Ministério da Justiça (MJ). Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).
- Brasil.(2014). *Matriz Curricular Nacional para Formação em Segurança Pública*. Brasília: Ministério da Justiça (MJ). Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2006). *Gestão Por Competência e Gestão do Conhecimento* (2ª ed.) Rio de Janeiro: FGV.
- Costa, I. F. (2005) *Polícia e Sociedade: Gestão de Segurança Pública, Violência e Controle Social*. Ed. Salvador: EDUFBA.
- Cotta, F. A. (2001). *Reflexões iniciais sobre as contribuições do Corpo Escola e Escola de Sargentos para o processo pedagógico policial-militar (1912-1931)*. Belo Horizonte: O Alferes.
- Cretella Júnior, J. (1999). Do poder de polícia. *Revista dos Tribunais*. Rio de Janeiro: São Paulo: Forense..
- Dutra, J.S. (2004). *Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, A. L. (2001). *O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras*. In: J. S. Dutra, (Org.) *Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(n.spe), 183-196.
- Fuentes, A. (2014). *Revista Veja*. São Paulo. Recuperado em 20 novembro, 2015 de <http://veja.abril.com.br/blog/impavido-colosso/indice-aponta-brasil-como-11-pais-mais-inseguro-do-mundo>.
- Hamada, H. H. (2008). *Ensino profissional na Polícia Militar de Minas Gerais: análise do efeito-professor no Curso Técnico em Segurança Pública*. Belo Horizonte: UFMG.
- Kant L. R. (2007). *Direitos Civis, Estado de Direito e Cultura Policial: a formação policial em questão*. Revista Preleção - Publicação Institucional da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo.
- Lazzarotto, E. M. (2001). *Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).
- Le Boterf, G. (1995). De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In *Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Lima, R. K. (2003). *Direitos civis, estado de direito e "cultura policial": a formação policial em questão*. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, 41, jan/mar.



- Lopes Jr. A. (2006). *Sistema de Investigação Preliminar no Processo Penal* (4a ed.). Rio de Janeiro: Lúmen Júris.
- Maslow, A. H. (1975). Uma teoria da motivação humana. In Y. Balcão, & L. Cordeiro, (Orgs.). *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV.
- Neti, M. L. C. (1998). *Perspectivas e Propostas do Policiamento Comunitário*. Recuperado em 20 novembro, 2015 de <http://E:\DHnet - Direitos Humanos na Internet.mht>.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Poncioni, P. (2005). O modelo policial profissional e a formação profissional do futuro policial nas academias de policia do estado do Rio de Janeiro. *Sociedade e Estado*, 20(3), 585-610.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1998). *A Competência Essencial da Corporação*. (Bazan Tecnologia e Linguística, Trad.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rey, B. (2002). *As Competências transversais em questão*. Porto Alegre: Artmed.
- Rocha, E. P. (2009). *Gestão de pessoas por competências: um enfoque gerencial*. Campinas/SP: Alínea.
- Rodrigues, M. V. C. (1995) - *Qualidade de vida no trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Saupe, R. et al. (2006). *Conceito de competência: validação por profissionais de saúde*. Piracicaba: Saúde em Revista.
- Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In C. MABEY, & P. ILES (Orgs.). *Managing learning*. London : Routledge.
- Ulrich, D. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores Resultados*. São Paulo: Futura.
- Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001) L. *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Zarifian, P. (1996). *A gestão da e pela competência*. Rio de Janeiro: Mimeo.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2003). *O Modelo das Competências*. São Paulo: Senac.