

JAIRISSON CORREIA DE MELO – CAP QOPM

## **OTIMIZAÇÃO DA INSTRUÇÃO DE MANUTENÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DE ALAGOAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração Policial.

Orientador: Marcus Vinicius Ferreira  
Gomes – MAJ PMAL

Curitiba  
2003

## **DEDICATÓRIA**

*Pelas dificuldades e sacrifícios feitos no desenvolvimento deste trabalho, dedico-o a todos aqueles que labutam na missão mais nobre do ser humano: ENSINAR.*

## AGRADECIMENTOS

*A minha estimada esposa Milva Marise, pela paciência e compreensão em suportar a distância e pelo incondicional apoio na confecção deste trabalho.*

*Ao amigo e orientador Maj PM Marcus Vinicius Ferreira Gomes, pela colaboração voltada à minha pesquisa, na medida de sua possibilidade.*

*À professora e orientadora metodológica Maria Elizabete de Oliveira, pelo incessante acompanhamento analítico-crítico deste estudo, resultando num enriquecimento científico e pessoal.*

*A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e divulgação deste trabalho.*

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
LISTA DE FIGURAS .....	v
LISTA DE TABELAS .....	v
LISTA DE GRÁFICOS .....	vi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	vii
RESUMO .....	viii
1. INTRODUÇÃO .....	01
2. METODOLOGIA .....	05
3. DESENVOLVIMENTO .....	07
3.1 A EDUCAÇÃO COMO CONTÍNUA RECONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA PESSOAL NA POLÍCIA MILITAR .....	07
3.1.1 O Processo de Aprendizagem de Treinamento .....	08
3.1.2 A Profissão e a Qualificação .....	10
3.1.3 Ensino e Instrução .....	11
3.1.3.1 Ensino .....	11
3.1.3.2 Didática .....	12
3.1.3.3 Instrução .....	12
3.1.4 Treinamento: Conceitos e Implicações .....	13
3.2 O TREINAMENTO E AS MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO NA POLÍCIA MILITAR .....	17
3.3 O ENTENDIMENTO TEÓRICO DO CICLO DO TREINAMENTO E SUA APLICAÇÃO NA PM .....	21
3.3.1 As Etapas do Treinamento .....	24
3.3.1.1 Levantamento de necessidades de treinamento .....	24
3.4 COMO OS TEÓRICOS PENSAM A AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO E COMO É FEITA SUA APLICAÇÃO NA PM .....	27
3.4.1 Fases da Avaliação .....	29
3.4.2 Classificação dos Treinandos .....	29
3.5 ESTABELECIMENTO DA COMPETÊNCIA LEGAL QUANTO AO TREINAMENTO NA POLÍCIA MILITAR .....	31
3.5.1 Legislação Estadual .....	33
3.5.2 Normas Internas da Polícia Militar de Alagoas .....	37
3.6 Percepção dos Oficiais que Participaram das Entrevistas .....	39
3.6 Perfil e Percepção da Tropa Quanto à Instrução de Manutenção .....	40
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	54
6. ANEXOS .....	56

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – CONTEXTO INTEGRADO DA APRENDIZAGEM	10
FIGURA 2 – O CICLO DE TREINAMENTO E SUAS FASES SISTÊMICAS	16
FIGURA 3 – PRINCIPAIS ITENS DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO	17
FIGURA 4 – O CICLO DE TREINAMENTO	23
FIGURA 5 – A ORGANIZAÇÃO E O CICLO DE TREINAMENTO	26

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – ENTRADA / PROCESSAMENTO / SAÍDA DO TREINAMENTO	22
QUADRO 2 – O DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE DE TREINAMENTO QUANTO À LINHA DE CENTRALIZAÇÃO	24
QUADRO 3 – OS TRÊS NÍVEIS DE ANÁLISE NO LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO	25

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – EFETIVO ENTREVISTADO	40
GRÁFICO 02 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS	40
GRÁFICO 03 – PERCENTUAL DO EFETIVO ENTREVISTADO QUE RECEBE INSTRUÇÃO DE MANUTENÇÃO	41
GRÁFICO 04 – TEMPO DE SERVIÇO DO EFETIVO ENTREVISTADO	41
GRÁFICO 05 – PERCENTUAL DO EFETIVO QUE SE ENCONTRA FAZENDO ALGUM CURSO FORA DA POLÍCIA MILITAR	41
GRÁFICO 06 – FREQUÊNCIA DAS INSTRUÇÕES NAS UNIDADES PESQUISADAS	42
GRÁFICO 07 – ÁREA DE TRABALHO DO EFETIVO ENTREVISTADO	42
GRÁFICO 08 – TEMPO MÉDIO DE CADA INSTRUÇÃO MINISTRADA	42
GRÁFICO 09 – TIPO DE INSTRUÇÃO MINISTRADA	43
GRÁFICO 10 – PERCEPÇÃO DO IMPACTO DA INSTRUÇÃO NO NÍVEL DE PREPARAÇÃO DO EFETIVO PARA A ATIVIDADE-FIM	43
GRÁFICO 11 – DISCIPLINAS MAIS ABORDADAS DURANTE AS INSTRUÇÕES DE MANUTENÇÃO	43
GRÁFICO 12 – PONTOS ELENCADOS PELA TROPA PARA MELHORAR A INSTRUÇÃO	44
GRÁFICO 13 – OPINIÃO SOBRE OS RECURSOS QUE DEVERIAM SER UTILIZADOS NA INSTRUÇÃO	44
GRÁFICO 14 – GRAU DE INTERESSE DA TROPA COM A INSTRUÇÃO	44
GRÁFICO 15 – ATIVIDADES DIVERSAS EM QUE A TROPA É EMPREGADA NO HORÁRIO DA INSTRUÇÃO	45
GRÁFICO 16 – MAIOR PREOCUPAÇÃO DO EFETIVO DURANTE O SERVIÇO	45
GRÁFICO 17 – DISCIPLINAS QUE DEVERIAM SER MAIS ABORDADAS, SEGUNDO A OPINIÃO DA TROPA	45
GRÁFICO 18 – PERCENTUAL DA TROPA QUE FREQUENTOU ALGUM CURSO OU ESTÁGIO NA PMAL	46
GRÁFICO 19 – CURSOS MAIS FREQUENTADOS PELO EFETIVO ENTREVISTADO	46
GRÁFICO 20 – PERCENTUAL DA TROPA QUE GOSTARIA DE FREQUENTAR ALGUM CURSO OU ESTÁGIO NA PMAL	46
GRÁFICO 21 – PERCENTUAL DA TROPA QUE ACHA QUE A DEFICIÊNCIA DA INSTRUÇÃO PODE ATRAPALHAR NA TOMADA DE DECISÃO EM SUA ATIVIDADE PROFISSIONAL	47

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

**BPM** – Batalhão de Polícia Militar

**PMAL** – Polícia Militar de Alagoas

**BOPE** – Batalhão de Operações Especiais

**BPTran** – Batalhão de Polícia de Trânsito

**BPesc** – Batalhão de Policiamento Escolar

**BPRv** – Batalhão de Policiamento Rodoviário

**BPGd** – Batalhão de Polícia de Guardas

**BPA** – Batalhão de Polícia Ambiental

**RPMon** – Regimento de Polícia Montada

**NPCE** – Normas para Conduta de Ensino

**NPCI** – Normas para Conduta de Instrução

**IGPM** – Inspetoria-Geral das Polícias Militares

**EMG** – Estado-Maior-Geral

**CPC** – Comando de Policiamento da Capital

**CPI** – Comando de Policiamento do Interior

**DE** – Diretoria de Ensino

**PM/3** – 3ª Seção do Estado-Maior Geral

**PMSP** – Polícia Militar de São Paulo

**QTM** – Quadro de Trabalho Mensal

**APM** – Academia de Polícia Militar

**CFAP** – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças

**DGEI** – Diretrizes-Gerais de Ensino e Instrução

**COTER** – Comando de Operações Terrestres do Exército Brasileiro

## RESUMO

MELO, JAIRISSON CORREIA DE; **Otimização da Instrução de Manutenção na PMAL**. O presente estudo buscou evidenciar se a instrução desenvolvida atualmente na Polícia Militar de Alagoas atende os objetivos de preparação do profissional para a atividade-fim da Corporação; foi hipotetizado que os policiais-militares atualmente não estão sendo devidamente preparados, visto que a instrução está sendo relegada a segundo plano, priorizando a presença do homem na rua. No intuito de identificar os elementos comprobatórios de tal hipótese, utilizou-se como instrumento de pesquisa revisão dos conteúdos existentes em obras que tratam a respeito; além da análise de entrevistas e questionários, efetuados com oficiais e praças da Polícia Militar de Alagoas. Os resultados usando tais instrumentos, mostraram que há uma considerável deficiência no processo de instrução, apesar da preocupação dos oficiais e do efetivo operacional em obter conhecimento, demonstrando a importância da efetivação de um programa de instrução mais aplicado, uma vez que através do modelo atual, não atende o objetivo de preparar e dar suporte intelectual para o policial-militar em sua atividade operacional. Estes resultados mostraram a necessidade premente da implantação de uma política de instrução mais incisiva, como instrumento de preparo técnico-profissional, proporcionando um maior cabedal de conhecimentos, dando ao policial-militar mais firmeza e confiança no desenvolvimento de suas atividades. Assim, foi constatado de forma real e significativa, que há deficiência no processo de instrução na Polícia Militar de Alagoas, além de identificar que há necessidade de uma séria revisão de tal processo em nossa Corporação.

**Palavras-Chave:** Instrução de Manutenção, Atividade Operacional, Polícia Militar de Alagoas.

## 1. INTRODUÇÃO

"Não existe substituto para o conhecimento".

W.E. Deming

A Educação em todos os níveis, único caminho seguro para a melhoria do cidadão na escala social, facilitará a paz social com participação, coragem, idealismo e espírito público de todos os segmentos da sociedade, em busca de um mundo mais humano e solidário.

É um tema atual, relevante e que poderá auxiliar e contribuir na reflexão da área estudada, ensejando novos posicionamentos.

Alguns especialistas consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Outros já têm uma visão diferenciada de treinamento considerando que para um adequado desempenho no cargo, estendem o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral.

Outros autores referem-se a uma área mais genérica chamada desenvolvimento, a qual dividem em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Preparar-se continuamente! Esta é a rotina de profissionais e/ou categorias profissionais das mais variadas e com alto nível de exigências interna e externa.

Alguns buscam ter reconhecimento, fama, valorização financeira, outros, a superação de limites, satisfação pessoal, valorização profissional, mas todos com um objetivo em comum: serem cada vez melhores, mais técnicos, ficando o mais próximo possível da perfeição, categorizando e valorizando sua profissão.

Sabem estes profissionais que um dia sem treinamento é fator determinante a uma falha, a perda de um índice resultando no comprometimento profissional e pessoal e, dependendo da atividade profissional, a perda da vida. A atividade policial é uma destas categorias profissionais que dependem e muito do treinamento para a sua qualificação e aprimoramento.

Segundo CANFIELD (2002, p. 3), "não basta apenas a melhoria dos recursos materiais e tecnológicos colocados à disposição das pessoas de sua organização, é

necessário que se faça um investimento na capacitação profissional e pessoal". Para atender esta realidade é essencial que se atualizem os objetivos, os métodos e as técnicas.

A Polícia Militar de Alagoas por ser uma organização, deve reger o seu grau de qualidade de prestação de serviços à comunidade por fatores tais como o ensino, a instrução e o treinamento de seu público interno:

A Polícia Militar de Alagoas, em face da sua distribuição pelo Estado, pela gama de atividades operacionais que desempenha para o cumprimento das missões de policiamento ostensivo, afora outras de que é encarregada, citando como exemplo a guarda externa de presídios, além das atividades administrativas, deve otimizar a instrução.

Fator único para que a excelência no atendimento e prestação de nossos serviços reside no ensino de formação e de aperfeiçoamento com sua periodicidade e nas etapas regulares da carreira e, especialmente e especificamente, pela constância, qualidade, seriedade, profundidade e comprometimento de todos quando da realização do treinamento profissional. São determinantes do reconhecimento e do respeito maior ou menor da comunidade em razão da qualificação profissional destes. Tudo isto depende de constante treinamento para sucesso em todas estas atribuições.

Diante destas questões que realçam a fundamental importância do treinamento para a Corporação e que é proposto neste trabalho, que aborda o sistema de treinamento da Corporação para verificar se atende as necessidades da Polícia Militar de Alagoas quanto a sua qualificação e atualização profissional, para que continue a prestar excelentes serviços à comunidade, na busca de soluções.

Será que o sistema de treinamento, hoje, oferece condições para que o policial-militar tenha a devida segurança no atendimento de ocorrência e cumprimento da lei dentro de seus limites, sabendo seus direitos e deveres?

Será que a instrução hoje repassada habilita a todos, sem exceção, para a execução do nosso mister laboral?

Será que o sistema de treinamento da PMAL, através de nossos órgãos de planejamento e execução, evidencia o treinamento do efetivo, contínua e progressivamente?

Aí está, novamente, ressaltada a importância do estudo do sistema de treinamento, pois o mesmo é fundamental para qualquer atividade que a PMAL queira ou deva executar, objetivando qualidade na execução desta missão.

Assim, ambos - treinamento e instrução - estão intimamente ligados, sendo que o treinamento, engloba e abrange, em âmbito interno na Corporação, a atividade de instrução.

Quando se falar no Sistema de Treinamento da Corporação, a atividade de instrução o acompanha.

Outra questão relevante é que, a atividade de ensino na Corporação, possui um sistema próprio, estruturado, com funções e comunicações estabelecidas, envolvendo por ano, em média, de 800 (oitocentos) a 1000 (mil) Policiais-Militares em formação ou aperfeiçoamento<sup>1</sup>.

Já o treinamento abrange um público anual atual médio de aproximadamente 6.000 (seis mil) Policiais-Militares<sup>2</sup>, que são todos os já formados e aperfeiçoados.

Vencida a fase do ensino, estes profissionais vão desempenhar as mais distintas atividades nas mais diversas localidades, onde a constância e eficiência do treinamento determinarão a manutenção do conhecimento e a qualificação profissional.

A instrução de manutenção hoje desenvolvida pela PMAL satisfaz as necessidades da Corporação, qualificando seus profissionais de modo a para prestarem um melhor serviço à comunidade?

A questão do treinamento na Corporação é bastante discutida e comentada; não sendo raras as situações vividas no dia-a-dia em que surgem discussões sobre determinada ação ou procedimento adotado, ressaltando se foi bem ou mal executado em razão do maior ou menor treinamento realizado e trazendo como resultado o sucesso ou o insucesso da PMAL.

Quem executaria uma atividade qualquer sem que antes treine individualmente à sua tropa, instruindo-a sobre o que fazer, o que não fazer, como fazer e por que, dando para si e para todos a devida segurança e confiança no desempenho desta ou daquela atividade.

---

<sup>1</sup> Conforme levantamento realizado pela Diretoria de Ensino no período de 1998 a 2002.

<sup>2</sup> Segundo a representação do efetivo empregado na atividade-fim da Corporação.....

No estudo do sistema de treinamento da Corporação, está contida a atividade de instrução, pois uma sempre acompanha a outra. A instrução significa relembrar assuntos da fase do ensino e a apresentação de fatos que o complementem e o atualizem. O ensino na Polícia Militar estabelece um comportamento, uma atitude profissional, cuja instrução diária reaviva, motiva e desperta para o aprimoramento, cabendo ao treinamento a prática desta atividade, o desenvolvimento de habilidades profissionais para o cumprimento correto do aprendizado.

Boa parte tende a confundir adestramento com treinamento e não dá a devida prioridade ao processo educacional.

No adestramento, usamos técnicas de condicionamento e conseguimos algumas mudanças de comportamento, é verdade, mas o resultado é semelhante ao obtido com animais irracionais. No treinamento, as técnicas utilizadas têm base na andragogia, que trata da educação de adultos. Ao contrário da criança, um adulto possui valores e crenças arraigadas, sedimentadas, que induzem a chamada paralisia de paradigmas.

Apresentar proposições no sentido de contribuir com a instituição é o propósito desse trabalho, desenvolvendo as seguintes ações, que especificamente serão:

- Verificar o quanto é necessária a instrução de manutenção numa Organização como a PMAL.
- Caracterizar o sistema de instrução da Corporação em termos, quanto à eficiência na satisfação das necessidades da Corporação.

## 2. METODOLOGIA

Segundo TREVIÑOS (1987, p. 110), o estudo realizado se caracteriza como descritivo quantitativo. Descritivo na medida em que o essencial deste estudo “reside no desejo de conhecer a comunidade (interna), seus traços característicos, sua educação. O estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

É quantitativo, por se adequar melhor às questões em estudo, cujo objetivo será investigar com o público interno da Corporação, onde, sob a ótica dos consumidores da instrução de manutenção, estão (ou não) as lacunas que estarão prejudicando o repasse de informações aos instruídos de forma mais adequada.

Optamos por abordar as Unidades Operacionais constituídas de Batalhões de Área, descartando as unidades especializadas (BOPE, BPRv, BPTran, RPMon, BPEsc, BPA), que possuem características peculiares que só elas possuem, com isso escolhemos o 1º BPM (Maceió), 2º BPM (União dos Palmares), 3º BPM (Arapiraca), 4º BPM (Maceió), 5º BPM (Maceió), 6º BPM (Maragogi), 7º BPM (Santana do Ipanema), 9º BPM (Delmiro Gouveia), 10º BPM (Palmeira dos Índios) e 11º BPM (Penedo), dos quais fazem parte os Policiais-Militares envolvidos na atividade policial militar propriamente dita.

No objetivo específico de verificar o quanto é necessária à instrução de manutenção numa Organização como a PMAL, entrevistamos oficiais da Corporação que possuem responsabilidade direta sob o desenvolvimento da instrução de manutenção em nossa Corporação, ou seja, os P/3 do CPC e CPI, P/3 das Unidades envolvidas, da 3ª Seção do EMG e da Diretoria de Ensino, bem como os profissionais da “ponta da linha”, nosso efetivo que trabalha nas Unidades Operacionais supramencionadas, constituído por Sargentos, Cabos e Soldados da Corporação, que foram submetidos ao questionamento via questionário estruturado, conforme Anexo III.

As entrevistas e questionários possibilitarão o cruzamento de inúmeras variáveis (tempo de serviço, área em que trabalha, importância dada aos assuntos trabalhados na instrução, frequência em que estas instruções ocorrem, etc.), podendo-se assim obter um quadro bastante representativo do que é hoje a instrução de manutenção na PMAL.

Através da análise dada a este conteúdo, poderemos detectar a atual situação de nossa Polícia, bem como verificar a política de treinamento de cada Unidade da Corporação.

Finalmente, com a aplicação de tal método, poderemos ter uma visão global do treinamento ministrado atualmente aos nossos policiais-militares, como atividade complementar às atividades de formação; para que com isso possamos fornecer subsídios para mudanças (ou não) da atual conjuntura da Corporação, na área de treinamento de seu efetivo.

Para vislumbrarmos o segundo objetivo específico, caracterizar o sistema de instrução da Corporação em termos, quanto a eficiência na satisfação das necessidades da Corporação, fizemos uma coleta na legislação pertinente ao assunto e coleta de informações dos relatórios produzidos pelos órgãos intimamente ligados à instrução em nossa Corporação (DE e PM/3), ressalvadas suas responsabilidades.

### 3. DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 A EDUCAÇÃO COMO CONTÍNUA RECONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA PESSOAL NA POLÍCIA MILITAR

A educação do ser humano é basicamente, uma contínua reconstrução de nossa experiência pessoal. Na verdade é válido lembrar que esse tipo de reconstrução é caracterizada pela observação, e também a prática do dia-a-dia de nossa existência.

Educando-se continuamente, o indivíduo é profundamente influenciado pelo meio onde vive e pelo meio onde habita; com isso trabalha e se desenvolve através de seus vários grupos de referência: a escola, o trabalho, o clube, a igreja, etc. Torna-se praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas diversos, fazendo com que a pessoa encare os obstáculos de frente.

Por sua vez, a educação para o trabalho constitui-se no "processo de auxiliar o empregado a adquirir uma certa eficiência no seu trabalho presente ou futuro através de hábitos mais apropriados de pensamento e ação; habilidades, conhecimentos e atitudes".

A educação é o preparo para a vida e pela vida. Pode-se falar em tipos de educação, a saber: educação social, religiosa, cultural, política, moral, profissional etc., entretanto, nosso foco está direcionado para a educação profissional.

Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional.

A educação denomina-se "instrução" quando o indivíduo adquire uma formação escolar em seus graus de ensino. Mas a instrução continua a fazer parte atuando na educação sob perspectiva formal. Já o treinamento, dá continuidade à educação, preparando o empregado para melhor exercer suas funções.

Para CARVALHO (1999, p. 19), “a palavra educação vem do latim *educatio, educationis*, significando a capacidade do indivíduo em assimilar, usar e gerar informações”.

Formação profissional: é a educação profissional que prepara o homem para uma profissão. É a educação profissional institucionalizada ou não, que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos, ou seja, a longo prazo, visando qualificar o homem para uma futura profissão.

Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional: é a educação profissional que aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão. É a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Seus objetivos são menos amplos que os da formação e situados no médio prazo, visando proporcionar ao homem os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas.

### 3.1.1 O Processo de Aprendizagem no Treinamento

A aprendizagem é uma mudança no comportamento que ocorre no dia-a-dia e em todas as pessoas.

Aprendizagem é processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento sobre seu meio ambiente e suas relações durante o próprio tempo de vida. Como resultado de alguma experiência, provavelmente ocorrem conexões no cérebro que permitem à pessoa alguma forma de associação entre os eventos do mundo a seu redor ou entre o evento e a consequência que afeta a pessoa ou ainda entre a ação e o evento.

Aprendizagem é uma mudança ou alteração permanente no comportamento em função da experiência passada de cada indivíduo. Algumas mudanças comportamentais podem ser observadas nas pessoas à medida que elas se desenvolvem da infância até a maturidade. A aprendizagem afeta poderosamente a

maneira pela qual a pessoa pensa, sente e age, bem como suas crenças, valores e objetivos pessoais. Tudo isso é aprendido na vida em sociedade.

Aprendizagem é um conceito relacionado com prática, com o reforço, com a retenção e com o esquecimento.

O desenvolvimento de habilidades, a prontidão e a motivação para a aprendizagem são fatores determinantes para o ensino.

As formas de aprendizagem, ou seja, as maneiras com que se aprende, são amplas, mas os psicólogos dividem-nas em três grupos:

a) Condicionamento Clássico: Baseia-se nos mesmos princípios dos reflexos condicionados, que consiste na aquisição de um novo comportamento;

b) Ensaio e Erro: realiza-se por uma série de tentativas que fazemos, repetidamente, até o alcance dos objetivos;

c) Discernimento (insight): Compreensão súbita de uma situação determinada.

Cada situação nova que se enfrenta, exige que se use o conhecimento anterior, assim quando o aprendizado auxilia e facilita a execução de uma atividade, pode-se dizer que os ensinamentos foram positivos; ao contrário, a sua falta trará dificuldades sendo, portanto, negativa.

Assim, a aprendizagem só ocorre quando o aprendiz dominou inteiramente o assunto objeto do aprendizado, domínio esse traduzido na aquisição de novas atitudes e habilidades. Antes de aprender de fato, o indivíduo adquire idéias, conhecimentos e valores necessários à aprendizagem integral.

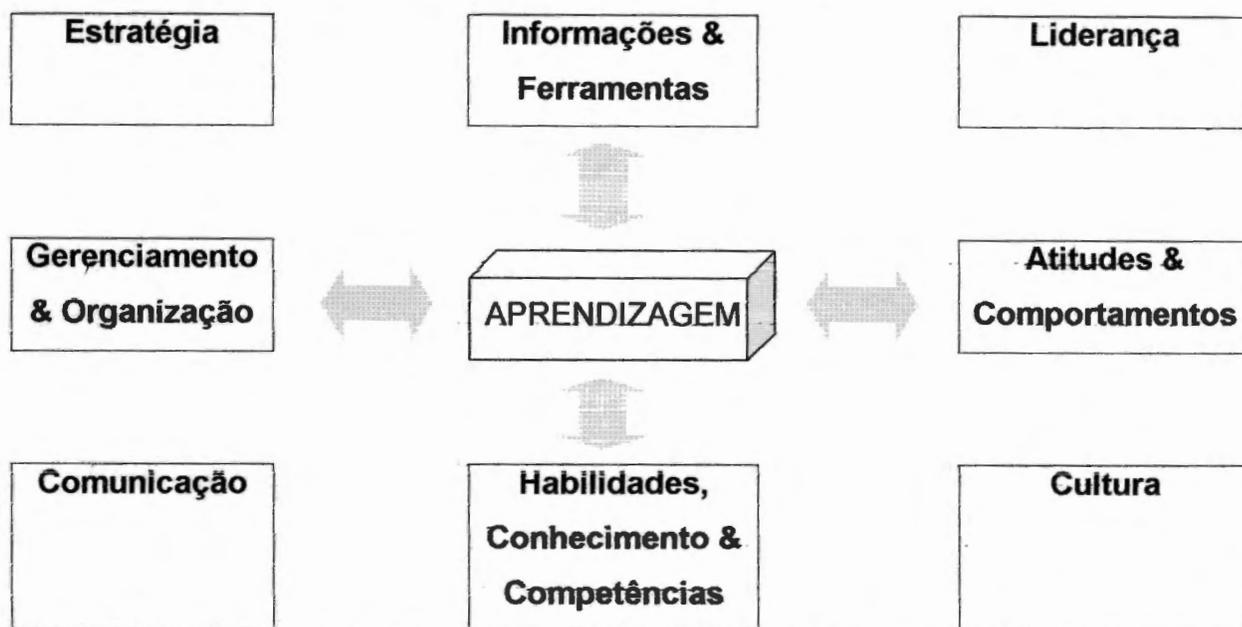
Necessário se faz também, considerar os resultados das pesquisas científicas<sup>3</sup>, que indicam em que proporção a aprendizagem se processa, e como ocorre a retenção do conhecimento:

- 10% do que é lido;
- 20% do que é escutado;
- 30% do que é visto;
- 50% do que é visto e escutado;
- 70% do que é dito e discutido;
- 90% do que é dito e realizado.

---

<sup>3</sup> In: O Repensar do Processo: Coletânea de Técnicas de Ensino. Curitiba: Champagnat, 1993. p. 14.

FIGURA 1 – CONTEXTO INTEGRADO DA APRENDIZAGEM



FONTE: BOOG, Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 158.

### 3.1.2 A Profissão e a Qualificação

Tripalium era um instrumento de tortura de épocas antigas, também usado na agricultura. Por isso a conotação de sofrimento, esforço e padecimento na concepção do trabalho.

Na distinção do trabalho humano do animal, nota-se que no humano há a liberdade de escolha e o uso de ferramentas complexas.

A qualificação da força de trabalho é condicionada principalmente pela base técnica, mas seu fundamento decorre da forma como é estruturado o processo de trabalho.

A formação profissional do trabalhador era o parâmetro básico para definir em qual ocupação seria enquadrado. O tempo de experiência nessa ocupação e o nível e o conhecimento acumulado no exercício da mesma eram tomados para o enquadramento do nível ocupacional e salarial, sendo que os novos trabalhadores eram alocados nos níveis ocupacionais inferiores; portanto, a qualificação representava um resultado da democratização do processo de trabalho.

A qualificação do trabalhador exige cada vez mais não apenas treinamento específico das tarefas, mas, sobretudo uma base de conhecimentos, atitudes e

habilidades que só podem ser obtidos e mantidos mediante educação geral e um processo de educação permanente / profissional ou de qualquer natureza cultural.

Segundo HOLANDA (2002, p. 560), ele conceitua profissional como sendo “a pessoa que exerce uma atividade por ofício. De forma abrangente, profissionalizar alguém significa tornar-se profissional, adquirir caráter de profissional, sendo seu antônimo o amador. O termo amador é definido pelo autor como aquele que entende superficialmente de alguma coisa”.

Já pelo conceito de SILVA (1992, p. 22); profissionalizar é entendido como preparar alguém para o exercício de uma atividade ou profissão. Entretanto, infere não se tratar de uma preparação qualquer, vulgar, mas sim altamente qualificado de modo a propiciar a um indivíduo condições de executar seu trabalho com desempenho satisfatório. Assim, considera profissionalização como preparação profissional com qualidade.

### 3.1.3 Ensino e Instrução

#### 3.1.3.1 Ensino

Segundo NÉRICI (1973, p. 28), “É o processo adquirido no dia a dia, perceptível por todos, alterando nossas idéias, sentimentos, comportamentos e pensamentos. O ensino poderá ser adquirido ou não, através da educação, que possui características formais ou positivas dentro de um contexto metodológico”.

O ensino pode ser adquirido a qualquer momento, porque tem conteúdos informais, como é o caso do ensino supletivo.

Pela legislação que alicerça nosso processo de ensino, temos o R-200 (Dec. Fed. nº 88.777), ele denomina ensino como o processo formal de orientação da destinação funcional de seus integrantes, por meio de formação, aperfeiçoamento técnico-profissional, com vistas, prioritariamente, à segurança”.

### 3.1.3.2 Didática

A Didática é conjunto de preceitos e regras, que têm como finalidade tornar o ensino mais prático e eficiente; promovendo métodos mais adequados para a aprendizagem.

A Didática tem uma importante contribuição a dar em função de clarificar o papel sóciopolítico da educação, da escola e, mais especificamente, do ensino. A Didática no âmbito desta pedagogia auxilia no processo de politização do futuro professor, de modo que ele possa perceber a ideologia que inspirou a natureza do conhecimento usado e a prática desenvolvida na escola.

### 3.1.3.3 Instrução

É o processo permanente de ensino-aprendizagem que propicia ao indivíduo ser orientado e atualizado constantemente, seja sob o aspecto social ou profissional.

Para a PMSP (1993, p. 21), a instrução é "o conjunto de procedimentos formais que a Corporação utiliza para propiciar a aquisição de conhecimentos, mudança de atitudes e habilidades que otimizem a qualificação do policial-militar, de forma que sua conduta resulte em excelência no serviço prestado".

Para MANNHEIM & STEWART (1962, p. 36), a palavra instrução representa a transmissão do conhecimento, através do binômio professor-aluno.

A instrução de manutenção é a que, considerando homem isolado, tem por objetivo a fixação de conhecimentos adquiridos na fase de ensino (formação), procurando ampliá-los ou aperfeiçoá-los em função da necessidade de novos conceitos e experiências obtidas e a conservação de condicionamento físico mínimo indispensável.

A instrução de adestramento é a que tem por objetivo a utilização dos homens em conjunto, capacitando a Corporação ao emprego de Unidades Operacionais. Basicamente, a instrução de adestramento é aquela cujo objetivo primordial é a utilização dos homens em conjunto, capacitando a Corporação ao emprego de Unidades Operacionais. Assim, o objetivo da instrução de adestramento será atingido através da realização de atividades de instrução que possibilitem o

enquadramento dos homens nas frações elementares; o enquadramento nas Unidades Operacionais, exercitando-se as ações de comando dos oficiais e graduados.

Segundo CARVALHO (1994, p. 35); descreve como princípios básicos da instrução:

a) Praticidade: não dando à instrução enfoque acadêmico e teórico; voltando-se para o desempenho profissional do instruído, possibilitando a sua imediata compreensão e aplicação;

b) Proximidade: a instrução deve considerar a realidade cotidiana do instruído, para que ele possa aplicá-la de imediato;

c) Efeito: a instrução deve ocorrer em ambientes agradáveis, para anular possíveis resistências;

d) Continuidade: o aprimoramento deve ser dinâmico e constante, para acompanhar a dinâmica social.

#### 3.1.4 Treinamento: Conceitos e Implicações

Treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços deste mesmo indivíduo.

Podemos dizer também, que o treinamento é um processo educacional, através do qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos preestabelecidos. Nas organizações, o treinamento é voltado para a transmissão de conhecimentos específicos ao ambiente de trabalho, às tarefas desempenhadas pelo funcionário.

Para o autor FLIPPO (1978, p. 28), treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de um determinado cargo ou trabalho.

São inúmeras as obras e a doutrina produzidas por profissionais da área de administração de empresas e gerenciamento de recursos humanos, sendo que por todos, é dada uma grande ênfase à atividade de treinamento nas organizações em

geral, sendo considerado fator fundamental para a sobrevivência e prosperidade destas.

Impossível é apresentar a gama de publicações, mas, para ilustrar a importância dada ao treinamento nas empresas modernas, cita-se o seguinte trecho:

“Se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A competência passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência (...) Desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. (...) O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas (...) é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. Este, por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional”.  
(CHIAVENATO, 1997, p 132).

É inegável, então, a fundamental importância para qualquer organização, especialmente, para a Polícia Militar, da atividade de treinamento do público interno, para que possa esta cumprir com suas missões Constitucionais, base da sua existência, objetivando o progresso Institucional:

Para atingir estas metas é necessário um sistema de treinamento eficiente e eficaz. A eficiência, segundo CHIAVENATO (1997, p 141), é “o caminho adequado para se chegar a alguma coisa. Fazer bem as coisas, utilizar métodos, rotinas e procedimentos conduz à eficiência”.

Assim, para o sistema de treinamento ser eficiente, este tem de se basear em seguir rotinas de trabalho, procedimentos padronizados, entre outras atividades para que sejam bem executadas as suas atribuições.

A eficácia é o resultado desta eficiência, ou seja, quando da execução das suas missões, o fizer bem feito, isto é o resultado final do sistema.

Sobre estrutura organizacional, LUPORINI & PINTO (1985, p. 47) citam que a “Estrutura Organizacional não deve ser compreendida como um Organograma, que representa apenas um quadro estrutural, uma posição estática dos níveis hierárquicos dentro da Instituição”. E complementa que: “índica, ao contrário, as relações dinâmicas entre membros de uma equipe, que se constituem em responsabilidades, autoridades e comunicações de indivíduos, suas funções e relações com as demais partes da Instituição”.

Assim, a estrutura organizacional que a PMAL possui é a que a delimita, que serve de base para a definição da estrutura do sistema de treinamento da Corporação, onde os níveis de subordinação já estão definidos.

É básico para o desempenho de tarefas - no caso o treinamento - dos seguintes níveis estruturais, segundo LUPORINI & PINTO (1985; p 30), que são:

1) Nível Estratégico: delinea o sistema, estabelece planos abrangentes e gerais com vistas à sobrevivência e crescimento da Organização;

2) Nível Coordenador: integra as atividades internas do sistema; transforma planos gerais em procedimentos e métodos de trabalho padronizado;

3) Nível Operacional: busca atingir eficaz e efetivamente os objetivos, através do estabelecimento prévio de procedimentos e métodos padronizados.

Posto isto, é importante salientar que qualquer estrutura sistêmica que queira funcionar precisa ter estabelecido e, em plena atividade, um canal de comunicações ou informações entre os Órgãos deste sistema.

A informação continuada e correta, técnica e didática é básica para que realmente a estrutura funcione, dando condições para que o sistema funcione, atendendo aos objetivos estabelecidos, quais sejam, o de levar conhecimento e aprimoramento ao público interno e buscar deste a necessidade e interesses neste tema.

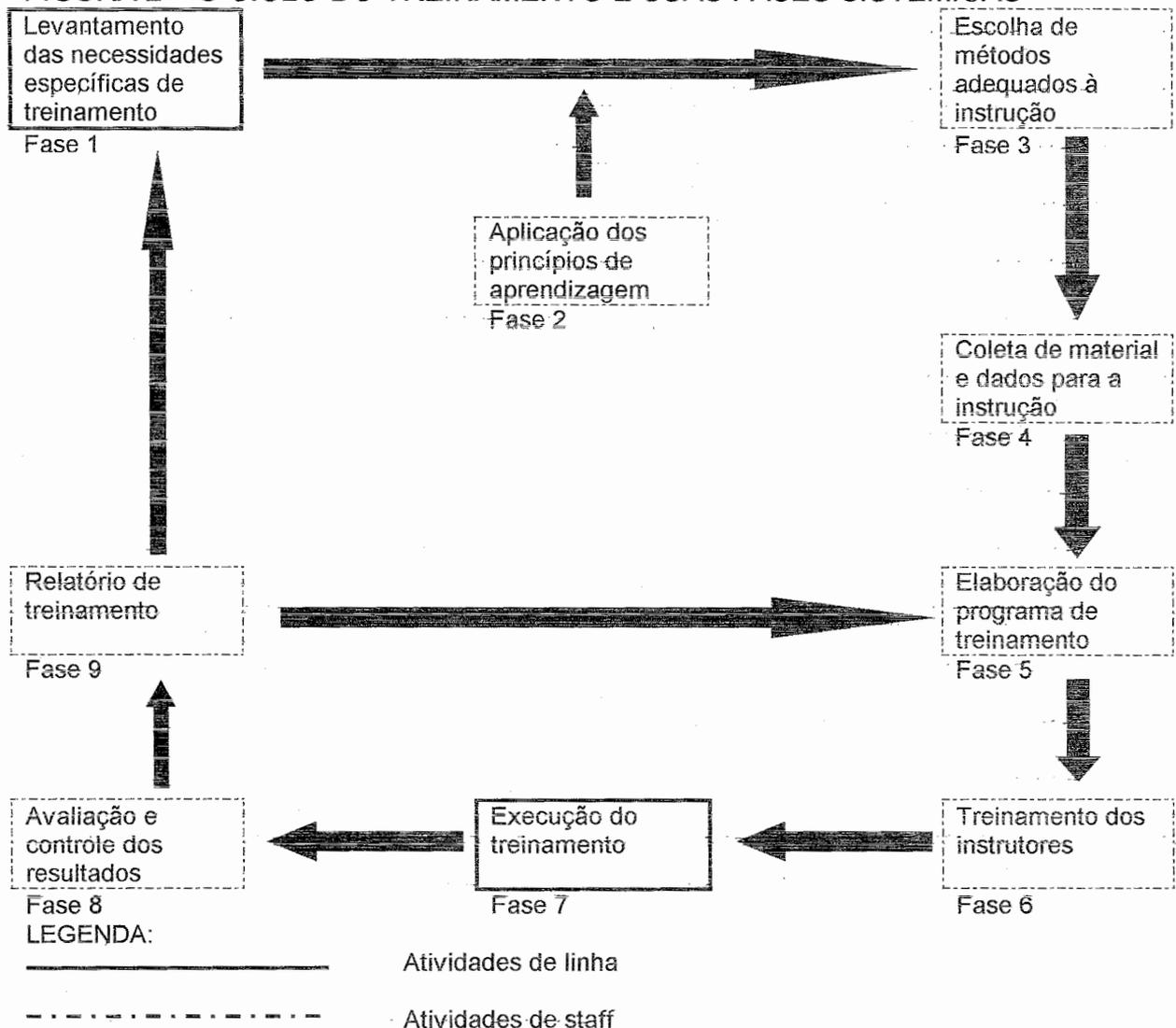
O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos. Assim, treinamento e desenvolvimento diferem em quatro sentidos:

- "O que" é aprendido;
- "Como" é aprendido;
- "Como" a aprendizagem ocorre; e
- "Quando" a aprendizagem ocorre.

Mais e mais o treinamento vem referindo-se unicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e teóricos. O treinamento é projetado para o pessoal não gerencial, enquanto o desenvolvimento objetiva o pessoal gerencial. Os cursos de treinamento são projetados para o curto prazo, buscando um propósito definido e específico, como a operação de uma máquina, enquanto o desenvolvimento envolve uma educação mais ampla para propósitos genéricos de longo prazo.

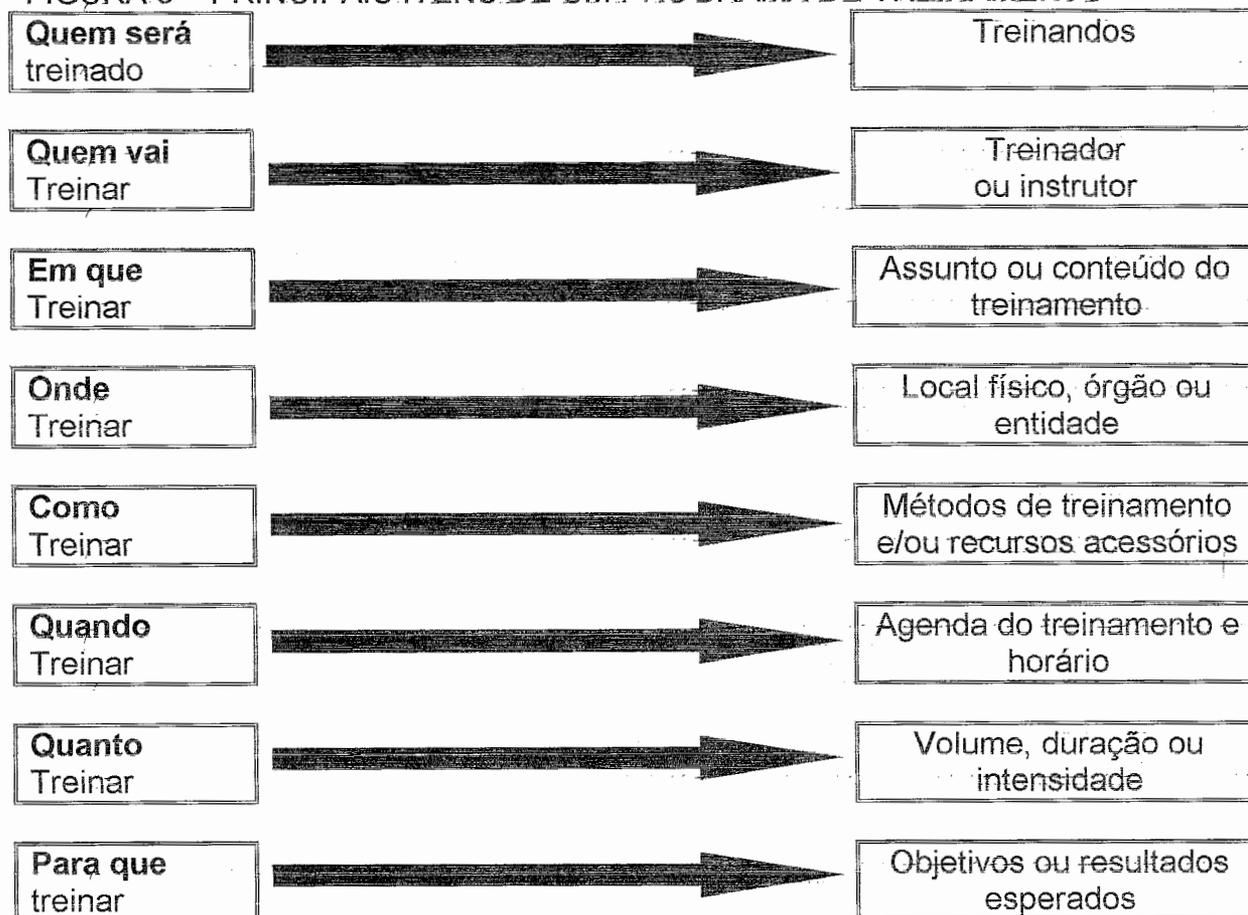
Na concepção do desenvolvimento de um programa de treinamento é importante respeitar as medidas elencadas no fluxograma abaixo:

FIGURA 2 – O CICLO DO TREINAMENTO E SUAS FASES SISTÊMICAS



FONTE: BOOG, *Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 227.

FIGURA 3 – PRINCIPAIS ITENS DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO



FONTE: CHIAVENATO, *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 88.

### 3.2 O TREINAMENTO E AS MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO NA POLÍCIA MILITAR

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos de organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa quer seja complexa ou simples, envolve necessariamente estes três aspectos. Para FLIPPO (1978, p. 31), dentro de uma concepção mais limitada, "Treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho". W. McGehee salienta que "o treinamento significa anteriormente educação

especializada. Na indústria moderna, compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais"<sup>4</sup>. Segundo os princípios da National Industrial Conference Board, o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização<sup>5</sup>. Alguns autores vão além, como S. Hoyler, que considera o treinamento como um "investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa"<sup>6</sup>. Neste sentido, o treinamento não é despesa, mas investimento precioso cujo retorno é altamente compensador para a organização.

O conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudança de comportamento, a saber:

1) Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo, como repartir informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos. Normalmente, as informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas etc.

2) Desenvolvimento de habilidades: principalmente aquelas habilidades e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento comumente orientado diretamente para o trabalho.

3) Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de supervisão quanto aos

---

<sup>4</sup> MCGHEE, W. & THAYER, P. W. Training in business and industry. New York: Wiley-Interscience, 1961. In: CHIAVENATTO, I. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 24.

<sup>5</sup> BOOG, Gustavo C. (Coord.) Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 44.

<sup>6</sup> HOYLER, S. Manual de Relações Industriais. São Paulo: Pioneira, 1970. In: CHIAVENATO, op. cit. 1999, p. 24.

sentimentos e reações das outras pessoas. A maioria das organizações defronta-se com o problema da necessidade de renovação constante em uma época de intensa mudança e inovação. A auto-análise é o meio mais eficaz para obter-se a renovação ou mudança planejada. Neste sentido, o treinamento é considerado como uma das principais forças capazes de mudar a natureza da sociedade.

4) Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceitualização de idéias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Esses quatro tipos de conteúdo de treinamento podem ser utilizados separados ou conjuntamente. Em alguns programas de treinamento de vendedores, por exemplo, incluem-se transmissões de informações (sobre a empresa, sobre os produtos, sobre os clientes, mercado etc.), desenvolvimento de habilidades (preenchimento de pedidos, cálculo dos preços etc.); desenvolvimento de atitudes (como tratar o cliente, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como argumentar e contornar as negativas do cliente etc.) e desenvolvimento de conceitos (principalmente relacionados com a filosofia da empresa e com a ética profissional).

Os principais objetivos do treinamento são:

1) Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;

2) Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;

3) Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Partindo do conceito de E. A. Fleishman sobre habilidades motoras (o termo habilidade refere-se ao grau de proficiência em uma tarefa específica ou em um limitado grupo de tarefas)<sup>7</sup>, Hinrichs encara o treinamento como um processo de

<sup>7</sup> FLEISHMANN, E. A. Individual Differences and Motor Learning. Columbus: Merrill, 1967. In: CHIAVENATO, op. cit., 1999, p. 27.

enriquecimento de habilidades e salienta que o treinamento é dirigido a habilidades específicas projetadas para aumentar o nível de proficiência dessas habilidades sobre uma tarefa específica ou grupo de tarefas<sup>8</sup>.

Hinrichs aponta três grandes classes de habilidades aplicadas no contexto organizacional:

1) Habilidades motoras: solicitadas na manipulação do ambiente físico e baseadas em padrões apropriados de resposta da musculatura corporal.

2) Habilidades cognitivas: que incluem a aquisição de padrões de atitudes e crenças.

3) Habilidades interpessoais: muitas vezes consideradas em termos de autoconsciência e de funcionamento eficaz dentro de processos sociais e interações humanas.

O treinamento é uma responsabilidade de linha e função de staff. Do ponto de vista da administração, o treinamento sempre constituiu uma responsabilidade administrativa. Em outros termos, "as atividades de treinamento repousam numa política que reconhece o treino como responsabilidade de cada administrador e supervisor. Aos administradores dar-se-á qualquer que seja a assistência especializada que eles devam ter, a fim de enfrentar essa responsabilidade. Para realizar a política, podem-se providenciar treinadores de staff e divisões de treino especializadas". No seu sentido mais amplo, o conceito de treinamento está implícito na tarefa gerencial, em todos os níveis. Seja na demonstração de um procedimento novo, fase por fase, seja na explicação de uma operação tradicional, o supervisor ou gerente deve explicar, ensinar, acompanhar e comunicar.

Assim, na satisfação das específicas necessidades de aprendizagem nos novos empregados que iniciam na empresa ou no aumento consciente das habilidades dos empregados já experimentados, a relação integral superior-subordinado na empresa está tão dirigida ao contínuo desenvolvimento das habilidades individuais que, no final, ambos, o homem e sua empresa, sejam beneficiados. Na realidade, procura-se enfatizar a necessidade para a total utilização das capacidades que cada pessoa deve possuir, de acordo com o moderno conceito

---

<sup>8</sup> HINRICHS, J. R. Personnel Training. Chicago: McNally College, 1976. In: idem, ibidem, p. 28.

de "cargo integral" introduzido por Proctor & Thornton<sup>9</sup>. Alguns empregados preferem e se ajustam a trabalhos repetitivos e cíclicos, enquanto outros têm capacidade para tarefas mais complicadas. Porém, a vasta maioria dos empregados pode-se aplicar a trabalhos mais amplos. O "cargo integral" pode ser grande ou pequeno, mas deve-se orientar para o homem no sentido da plena utilização dos seus talentos. Muitos empregados são geralmente capazes de muito mais do que se exige deles.

O treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor X aprendiz. Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da organização e que necessitam aprender, ou eventualmente melhorar os seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da organização, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho e que transmitem os seus conhecimentos, de maneira organizada, aos aprendizes. Assim, os aprendizes poderão ser auxiliares ou chefes ou gerentes, bem como os instrutores também poderão ser auxiliares ou chefes ou gerentes da organização ou ainda o encarregado ou gerente de treinamento.

Além disso, o treinamento pressupõe uma relação de instrução X aprendizagem. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído.

### 3.3 O ENTENDIMENTO TEÓRICO DO CICLO DO TREINAMENTO E SUA APLICAÇÃO NA PM

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços desse mesmo indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido

---

<sup>9</sup> PROCTOR & THORTON, in: CHIAVENATTO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a Administração participativa. 3ª ed. São Paulo: Makron Books. 1997, p. 26.

positivo e benéfico e suplementá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à sua empresa. Assim, o treinamento cobre uma seqüência programada de eventos, que podem ser visualizados como um processo contínuo cujo ciclo se remove a cada vez que repete.

O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- 1) Entradas (inputs) como treinandos, recursos organizacionais etc.
- 2) Processamento ou operação (throughputs) como processos de aprendizagem individual ou programa de treinamento etc.
- 3) Saída (outputs) como pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional etc.
- 4) Retroação (feedback) como avaliação de procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

Em nível mais específico, a organização como um sistema aberto recebe determinados recursos humanos, processa-os através de meios de influência e procura torná-los mais adequados aos seus objetivos, conforme se vê no quadro abaixo.

Em termos amplos, o treinamento envolve quatro etapas, a saber:

- 1) Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico).
- 2) Programação de treinamento para atender às necessidades.
- 3) Implementação e execução do treinamento.
- 4) Avaliação dos resultados.

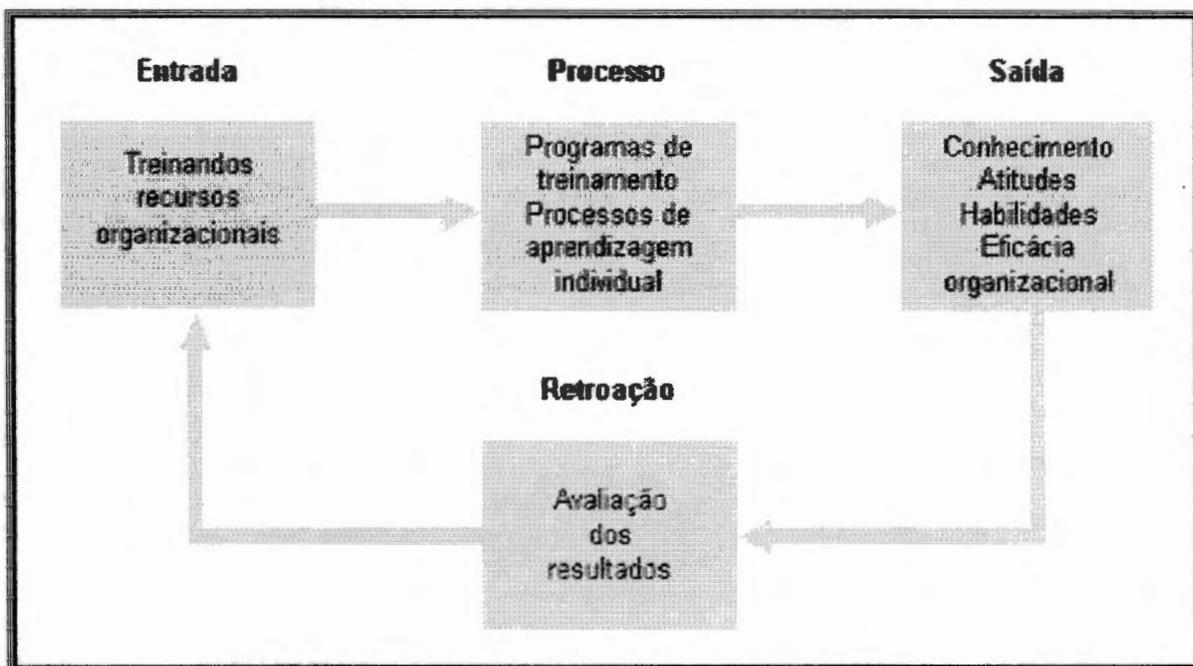
#### QUADRO 1- ENTRADA / PROCESSAMENTO / SAÍDA DO TREINAMENTO

Entrada	Processamento	Saída
Mão-de-obra nova inexperiente	Conversão da mão-de-obra inexperiente em experiente	Mão-de-obra adequada aos objetivos da empresa
Mão-de-obra antiga e experiente, porém com deficiências.	Adequação da mão-de-obra às necessidades de cultura organizacional	

FONTE; CHIAVENATO, I. 1999, p. 253.

Essas quatro etapas formam um processo cíclico, cuja seqüência é mostrada pela figura abaixo:

FIGURA 4 – O CICLO DO TREINAMENTO



FONTE: Chiavenato, 1999, p. 122.

O treinamento – como responsabilidade de linha e função de staff – pode assumir uma variedade de configurações e ordenamentos nas organizações, indo desde um modelo extremamente centralizado no órgão de staff até um modelo extremamente descentralizado nos órgãos de linha. Estas duas situações devem ser entendidas como extremos de um continuum conforme mostra a figura a seguir. Obviamente, estes dois extremos não são satisfatórios, já que elas possuem características bem distintas e possuem aplicabilidade para situações diferentes. Para que realmente haja responsabilidade de linha e função de staff no treinamento, a situação preferida seria a do modelo equilibrado, onde o órgão de linha assume a responsabilidade do treinamento e obtém a assessoria especializada do órgão de staff na forma de levantamento de necessidades e diagnóstico de treinamento e de programação de treinamento, fatores estes que facilitam o desenvolvimento de atividades de comando e de caráter decisório.

**QUADRO 2 – O DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE DE TREINAMENTO QUANTO A LINHA DE CENTRALIZAÇÃO.**

CARACTERÍSTICA	ATIVIDADES CORRELATAS	RESPONSABILIDADES
Excessivamente centralizado	* Levantamento de necessidades * Programação * Execução * Avaliação de resultados	Nenhuma responsabilidade de linha
Centralizado	* Levantamento de necessidades * Programação * Avaliação de resultados	Execução
Equilibrado	* Levantamento de necessidades * Programação	* Execução * Avaliação de resultados
Descentralizado	* Levantamento de necessidades	* Programação * Execução * Avaliação de resultados
Excessivamente descentralizado	* Nenhuma função de staff	* Levantamento de necessidades * Programação * Execução * Avaliação de resultados

FONTE: CHIAVENATO, I. 1999, p. 128.

### 3.3.1 As Etapas do Treinamento

#### 3.3.1.1 Levantamento de necessidades de treinamento

É a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito.

O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise:

- 1) No âmbito da análise da organização total: o sistema organizacional;
- 2) No âmbito da análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento;
- 3) No âmbito da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.

**QUADRO 3 - OS TRÊS NÍVEIS DE ANÁLISE NO LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO.**

<b>Nível de Análise</b>	<b>Sistema Envolvido</b>	<b>Informações Básicas</b>
Análise Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos organizacionais e Filosofia de Treinamento
Análise dos Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas).
Análise de Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição de Habilidades	Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos cargos).

FONTE: FARACO, F. 1997, p. 88.

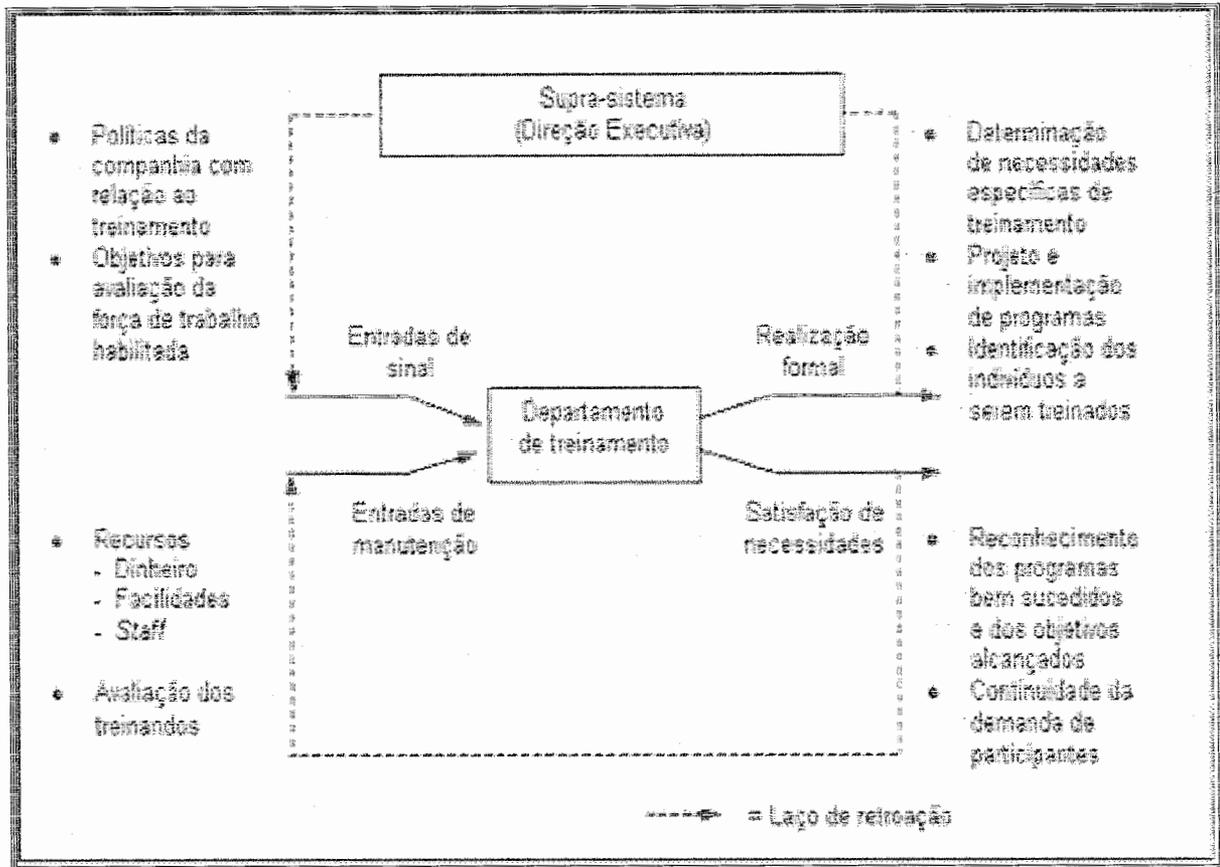
Marcos Pontual<sup>10</sup> recomenda que a análise dos recursos humanos seja feita através do exame dos seguintes dados para cada cargo:

- 1) Número de empregados na classificação dos cargos;
- 2) Número de empregados necessários na classificação dos cargos;
- 3) Idade de cada empregado na classificação dos cargos;
- 4) Nível de qualificação requerido pelo trabalho de cada empregado;
- 5) Nível de conhecimento requerido pelo trabalho de cada empregado;
- 6) Atitude de cada empregado em relação ao trabalho e à empresa;
- 7) Nível de desempenho quantitativo e qualitativo de cada empregado;
- 8) Nível de habilidade de conhecimentos de cada empregado para outros trabalhos;
- 9) Potencialidades do recrutamento interno;
- 10) Potencialidades do recrutamento externo;
- 11) Tempo de treinamento necessário para a mão-de-obra recrutável;
- 12) Tempo de treinamento para os novos;
- 13) Índices de absenteísmo;
- 14) Índices de turnover (rotação de mão-de-obra); e...

<sup>10</sup> Pontual, C. Treinamento de Recursos Humanos. São Paulo: Vozes, 1985. In: MACIAN, Leda M. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo: EPU, 1987.

## 15) Descrição do cargo.

FIGURA 5 – A ORGANIZAÇÃO E O CICLO DE TREINAMENTO.



FONTE: FARACO, f. 1997, p.82.

Concluindo também o que Pontual ressalta sobre essas informações, como fonte importantíssima de feedback para as empresas, que necessitam da análise constante das informações que são passadas pelo processo avaliativo dizendo que: "tais dados, continuamente analisados, permitem avaliar as lacunas atuais e as previstas dentro de prazos certos, em função de injunções trabalhistas, legais, econômicas e dos planos de expansão da própria empresa"<sup>11</sup>. Podemos dizer que o processo de produção de informações quanto ao desenvolvimento dos trabalhos dependem sempre da manutenção desse ciclo.

<sup>11</sup> Pontual, C. Treinamento de Recursos Humanos. São Paulo: Vozes, 1985. In: MACIAN, op. cit. 1987, p. 57.

### 3.4 COMO OS TEÓRICOS PENSAM A AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO E COMO É FEITA SUA APLICAÇÃO NA PM

Todo programa de treinamento na empresa moderna se propõe, fundamentalmente, a formar ou a aperfeiçoar a mão-de-obra cuja necessidade foi perfeitamente identificada ou determinada.

A eficácia do treinamento só é reconhecida se as metas estabelecidas pela empresa forem alcançadas ou se os resultados conseguidos satisfizerem, qualitativa e quantitativamente, às necessidades preestabelecidas. Quando se diz que um plano de treinamento foi bom, isto não significa que ele, simplesmente, foi bem planejado, bem montado e bem executado, ou que os instrutores cumpriram integralmente suas tarefas; que os treinandos estavam interessados; que houve suficiente distribuição de apostilas; que foram utilizados auxílios audiovisuais e que a duração do curso foi satisfatória. Um bom programa é, aquele que, contando com todos esses recursos, tenham atingido os resultados esperados, tanto no que diz respeito à empresa como quanto ao indivíduo.

De modo geral, a avaliação de resultados processa-se em termos de opiniões não traduzíveis numericamente, a não ser nos casos que envolvem grau de aproveitamento. A avaliação científica é, praticamente, um processo complexo, que requer pessoal habilitado, além de envolver, às vezes, a participação de vários setores da empresa. Mesmo assim, não se compreende como programas de formação são executados seguidamente sem qualquer avaliação, apenas permitindo-se a empresa considerá-los pela evidência dos resultados efetiva ou supostamente bons.

Dentro dos princípios gerais, pode-se considerar a avaliação de resultados sob dois aspectos.

O primeiro, encarando o treinamento como um instrumento da direção, tem por fim verificar os seus resultados na consecução dos objetivos da empresa, por meio da identificação dos seguintes elementos, entre outros:

- a) Se o investimento nos programas de treinamento produziu, realmente os resultados desejados;
- b) Quais as modificações que devem introduzir no processo do treinamento para que o investimento seja rentável;

- c) Se os objetivos estão sendo conseguidos;
- d) Até que ponto os programas estão atingindo as necessidades da empresa;
- e) Se os empregados estão satisfeitos com o treinamento recebido;
- f) Qual a influência do treinamento, em termos globais e individuais, na promoção profissional;
- g) Se as opiniões dos supervisores, nas áreas onde o treinamento se opera, são favoráveis aos resultados obtidos;
- h) Se os resultados quantitativos correspondem às reais necessidades da empresa.

O segundo, encarando o indivíduo como objeto do treinamento, busca a verificação dos resultados decorrentes das modificações do comportamento e da atitude dos empregados, por meio da identificação dos seguintes elementos:

- a) Se os currículos e programas dos cursos estão adequados aos métodos reais de trabalho;
- b) Verificação da reação dos treinandos aos programas;
- c) Verificação dos resultados do treinamento em relação ao desempenho dos empregados;
- d) A opinião dos supervisores quanto ao comportamento dos empregados após o treinamento;
- e) A opinião dos treinandos após o treinamento;
- f) Verificação dos critérios e padrões de treinamento, de acordo com os objetivos dos programas.

Vários são os métodos, processos e instrumentos empregados na avaliação, como também sua validade, além daqueles que a própria dinâmica do trabalho poderá indicar ou inspirar. Os diagnósticos, os questionários e a entrevista são instrumentos amplamente utilizados na avaliação, sejam quais forem as técnicas adotadas na sua aplicação.

### 3.4.1 Fases da Avaliação

De acordo com os estudos de Donald Kirkpatrick<sup>12</sup>, a avaliação de resultados de treinamento pode ser dividida em quatro fases:

- 1) Reação
- 2) Aquisição de Conhecimentos
- 3) Comportamento
- 4) Resultados

Reação: nesta fase, é avaliada a maneira como os treinandos "sentiram" o treinamento ao qual foram submetidos. Nesta fase não se considera a aquisição de conhecimentos, mas, somente, o grau em que os treinandos aceitaram o programa.

Aquisição de Conhecimentos: verifica-se nesta fase, em termos quantitativos, até que ponto os conhecimentos foram assimilados pelos treinandos, isto é, se eles realmente aprenderam as teorias, as técnicas e os métodos de trabalho ensinados.

Comportamento: nesta fase, é feita a análise global de todos os resultados obtidos nas fases anteriores, com a finalidade de verificar se o programa conseguiu os objetivos, como, por exemplo, a produtividade, a redução dos custos operacionais, a mudança de comportamento e atitude do pessoal, melhoria da produção etc.

Resultados: nesta fase, é feita uma avaliação global dos resultados obtidos nas outras fases, a fim de se verificar o grau de validade dos programas de cursos e as falhas e deficiências que devem ser corrigidas nos programas futuros, e as providências que se devem tomar durante o período de acompanhamento do treinando após a sua volta ao ambiente de trabalho.

### 3.4.2 Classificação dos Treinandos

Os empregados submetidos a programas de formação, em geral sofrem de uma espécie de conflito de culturas, quando, após o treinamento, retornam ao posto

---

<sup>12</sup> In: BOOG, Desenvolvimento e Treinamento de Recursos Humanos. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 46.

de origem; em alguns casos os problemas de reingresso podem apresentar certos aspectos negativos, como, por exemplo, difícil reintegração, desestímulo, constante desejo de mudar de lugar de trabalho, caso o problema não seja, em tempo, analisado e adequadamente equacionado.

Com isso, poderíamos classificar os treinandos nas seguintes categorias:

1) O Convertido: mostra-se sempre passivo dentro da cultura de classe, aceitando-a sem luta nem resistência. Ao retornar a seu lugar de origem reveste-se, rapidamente, de nova "carapaça" protetora e ninguém nota qualquer mudança no seu comportamento. Continua agindo como se nada tivesse ocorrido.

2) O Turista: é o treinando que observa o que ocorre durante o curso de formação e retorna ao posto de origem com um estoque de apostilas e documentos, porém sem ter experimentado qualquer mudança substancial.

3) O Expatriado: é aquele que abandonou seu lugar de origem e se envolveu com a cultura de classe. Talvez se sinta desalentado no seu regresso ao lugar de origem, porque as coisas não acontecem ali como na "Terra Prometida".

Nem para o turista nem para o expatriado se pode prognosticar uma mudança de comportamento durante largo período de reingresso.

Existem três outros tipos que admitem a possibilidade de transferência de conhecimentos adquiridos ao acervo original. São eles:

1) O Missionário: é o que retorna ao lugar de origem com o propósito de introduzir mudanças e talvez se exceda no seu interesse de mudar demais;

2) O Místico: é o treinando que experimentou mudanças, porém é incapaz de explicar o que sucedeu. "Foi uma experiência fantástica", é o que sempre diz ao referir-se ao curso. À medida que o tempo passa e se esclarecem as coisas, pode chegar a comunicar-se com os demais e transferir os conhecimentos adquiridos.

3) Aprendiz-Crítico: é o que adota uma atitude robusta e realista ante a cultura de classe. Encarrega-se de comparar e cotejar continuamente ambas as culturas, aceitando as diferenças e resolvendo os conflitos que se apresentam, por pertencer, ao mesmo tempo, às duas. É o melhor tipo para transferência de conhecimentos.

### 3.5 ESTABELECIMENTO DA COMPETÊNCIA LEGAL QUANTO AO TREINAMENTO NA POLÍCIA MILITAR

O Decreto-Lei n.º 667, de 02 de julho de 1969, que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Territórios e Distrito Federal e dá outras providências, refere-se à Instrução no seu capítulo IV - Instrução e Armamento, no artigo 13º onde diz que o Ministério do Exército orientará, fiscalizará e controlará a Instrução das Polícias Militares, através do Estado-Maior de Exército.

O capítulo VI, deste mesmo diploma legal, traz o assunto: Da Competência do Estado-Maior do Exército através da Inspeção-Geral das Polícias Militares - IGPM, e o artigo 21º estabelece:

Compete ao Estado-Maior do Exército, através da Inspeção-Geral das Polícias Militares:

c) (...) proceder o controle da organização, da instrução, (...), das Polícias Militares;

Assim, era da competência do Estado-Maior do Exército, através da Inspeção-Geral das Polícias Militares, o controle da instrução na Polícia Militar de Alagoas, atividade esta também orientada e fiscalizada pela própria IGPM.

Resultado desta disposição legal é que a IGPM, com estas atribuições estabelecia a política da instrução das PM do Brasil, sendo o órgão máximo neste assunto.

Já no Decreto n.º 66.852, de 08 de julho de 1970 que aprova o regulamento para as Polícias Militares e Corpo de Bombeiros Militares (R-200), no capítulo II - Da Conceituação e Competência, no seu artigo 2º estabelece a seguinte conceituação para Orientação, citada anteriormente:

"Ato de dirigir a instrução das Polícias Militares, através do estabelecimento de diretrizes, normas, manuais e outros documentos, de forma a proporcionar aos seus integrantes uma adequada formação profissional e um conveniente aperfeiçoamento, com vistas a sua destinação legal".

Observa-se aí que o Estado-Maior do Exército possuía autoridade para definir e estabelecer a doutrina para as Polícias Militares a fim destas qualificarem seus

quadros para o cumprimento de suas missões legais através da instrução, tudo devidamente regrado pelo Exército.

No capítulo V - Da Instrução e do Material, os artigos 17º e 18º apresentam quem orienta, fiscaliza e controla a instrução nas Polícias Militares, estando assim escritos:

Art. 17 - A instrução das Polícias Militares será orientada pelo Ministério do Exército, por intermédio do Estado-Maior do Exército, mediante a elaboração de diretrizes e outros documentos.

Art. 18 - A fiscalização e o controle da instrução pelo Ministério do Exército serão exercidos:

1) Pelo Estado-Maior do Exército, mediante a verificação de diretrizes, planos gerais, programas e outros documentos periódicos, elaborados pelas Polícias Militares, através do estudo de relatórios, de visitas e inspeções dos Exércitos e Comandos Militares de Área, bem como por meio de visitas e inspeções do próprio Estado-Maior do Exército, realizadas por intermédio da Inspetoria-Geral das Polícias Militares;

2) Pelos Exércitos e Comandos Militares de Áreas, nas áreas de sua jurisdição, através de visitas e inspeções, de acordo com diretrizes e normas baixadas pelo Estado-Maior do Exército;

3) Pelas Regiões Militares e outros Grandes Comandos, nas respectivas áreas de jurisdição, por delegação dos Exércitos ou Comandos Militares de Área, através de visitas e inspeções, de acordo com diretrizes e normas baixadas pelo Estado-Maior do Exército.

O R-200 enaltece o interesse e a preocupação do Estado-Maior do Exército com a instrução das Polícias Militares, daí a preocupação com a fiscalização e o controle desta atividade e sobre os documentos confeccionados pelas PM sobre este assunto.

Ressalta-se que a forma estabelecida para fiscalizar esta atividade era através de, basicamente, visitas e inspeções, sendo que o EME ainda estudava e analisava os relatórios enviados.

Ainda neste Decreto, o capítulo VI - Da Competência do Estado-Maior do Exército, através da Inspetoria-Geral das Polícias Militares, refere-se à instrução no seu artigo 23º:

"Compete ao Estado-Maior do Exército, através da Inspetoria-Geral das Polícias Militares:

- 1) (...);
- 2) (...);
- 3) A orientação, fiscalização e controle da instrução das Polícias Militares;"

Observa-se que nesta estrutura estabelecida para o sistema de instrução das Polícias Militares, a Inspetoria-Geral das Polícias Militares exercia a função de gerenciamento geral do sistema. Estabelecendo as diretrizes de instrução,

controlando-a através de relatórios e fiscalizando com visitas e inspeções juntamente com outros Órgãos Militares.

A Portaria n.º 027 - Estado-Maior do Exército, de 16 de julho de 1977 do Ministério do Exército organizou as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares (NOR/PMCB), definindo o escalonamento e a nomenclatura dos órgãos responsáveis pela instrução e atribuindo a estes missões de acordo com a sua responsabilidade.

Nesta Portaria, então, está regulado como deve uma Corporação Policial Militar estruturar-se e as atribuições de cada órgão, aonde no capítulo IV - Organização das Polícias Militares, consta no item 26, Letra "a". O Estado-Maior (EM), sua composição e missões e a existência da 3ª Seção (PM/3) que tem atribuição de assessorar o Chefe do Estado-Maior nas questões atinentes a instrução, operações e ensino.

Não há qualquer referência direta a atribuições com vistas à instrução para a Diretoria de Ensino, somente às questões vinculadas ao ensino propriamente ditas, ou seja, as normatizações sobre instrução e fiscalização destas atividades estavam afetas diretamente ao EM/PM3.

No item 37 consta a estrutura de uma Unidade de Polícia Ostensiva, sendo que na letra "a." define a de um Batalhão de Polícia Militar (BPM) que possuirá entre outras divisões um Estado-Maior organizado em Seções, sendo que uma delas é a 3ª Seção ( P/3 ), responsável pela instrução e pelas operações.

### 3.5.1 Legislação Estadual

A Lei Estadual n.º 6.230 de 20 de novembro de 2001, que dispunha sobre a Organização Básica da Polícia Militar de Alagoas, estabelecia as atribuições dos Órgãos de Direção, onde o Estado-Maior (EM) era o órgão, perante o Comando-Geral, responsável pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da Corporação.

É o Estado-Maior o órgão central do sistema de planejamento, programação, orçamento e modernização administrativa. Elaborando diretrizes e ordens do

Comando-Geral e aciona os Órgãos de Direção Setorial e de Execução no cumprimento de suas missões.

Define esta lei a atribuição também da Diretoria de Ensino (DE) como sendo o Órgão de Direção Setorial do Sistema de Ensino, incumbida do planejamento, da coordenação, da fiscalização e do controle das atividades de formação, aperfeiçoamento e especialização de Oficiais e Praças.

A Diretoria de Ensino, então, não possui atribuições referente à instrução e ao treinamento da Corporação sendo estas, pela ordem, após o EM atribuídas aos Comandos de Policiamento da Capital e do Interior.

Estes Comandos de Policiamento são escalões intermediários de Comando e terão subordinados, para efeito de operações e instrução, as Unidade de Polícia Militar dentro de suas áreas, sendo responsáveis por estas atividades perante o Comando-Geral.

Assim, se estrutura o sistema de instrução da Polícia Militar de Alagoas, onde o Estado-Maior é o órgão responsável geral pela instrução, que são repassadas aos Comandos Intermediários e estes para os OPM subordinados, não havendo ainda, oficialmente, o trânsito pela Diretoria de Ensino destas missões no sistema.

É necessário salientar, ainda, que os OPM de Ensino - Academia de Polícia Militar (APM) e o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP), são responsáveis pelas atividades de ensino e instrução e pesquisa, isto estabelecido na Lei nº 6230/01.

Neste ano, mais precisamente no mês de agosto, nossa Corporação passou por nova modificação em seu alicerce legal, com a criação da Lei nº 6399, de 15 de agosto de 2003, sem no entanto causar grandes modificações em sua estrutura funcional e de atribuições dos órgãos responsáveis pelo planejamento e execução da instrução, conforme se vê em seu atual texto:

“Art. 24 – O Ensino na Polícia Militar orientar-se-á no sentido da destinação constitucional do órgão e funcional de seus integrantes, por meio de cursos de formação, aperfeiçoamento, especialização e estágios.

Art. 25 – O ensino policial militar obedecerá a um processo contínuo e progressivo de educação sistemática, constantemente atualizado e aprimorado, que se estenderá através de sucessões de fases de estudos e práticas de exigências sempre crescentes, desde a inicialização até os padrões mais apurados de cultura profissional.

§ 1º - Uma conciliação de teoria com a prática moldará o planejamento na área de ensino, de modo que a teoria nas Organizações Policiais Militares da Corporação, com encargos de curso e estágio, reflita a prática no sistema operacional.

§ 2º - Havendo um perfeito relacionamento entre o sistema de ensino e o operacional, haverá, portanto, uma perfeita identidade de pensamento no planejamento da Corporação, que refletirá, sobretudo na boa formação profissional.

§ 3º - A busca da profissionalização deve ser o escopo maior do ensino na Corporação, objetivando tornar o policial militar, não só no homem preparado para o policiamento ostensivo, mas também detentor do domínio das técnicas e dos conhecimentos necessários para a devida compreensão dos problemas de Segurança Pública, dentro dos princípios basilares e norteadores dos direitos humanos.

Art. 26 – Tem o ensino profissional como objetivos gerais:

I – educar o indivíduo, criando e desenvolvendo hábitos imprescindíveis ao bom desempenho da função policial militar;

II – estimular o espírito de corpo, o amor à carreira e a profissionalização dos integrantes da Corporação, transmitindo-lhes os conhecimentos técnicos peculiares às atividades policiais militares;

III – moldar e aprimorar o caráter e o físico às exigências das atividades profissionais, capacitando-os a tê-los como instrumento valioso para o exercício de suas funções;

IV – familiarizar os componentes da Corporação com os princípios de liderança e chefia;

V – fortalecer as convicções democráticas e a crença nas Leis, no direito, na Justiça e na ordem; e,

VI - dotar os policiais militares de qualidades e aptidões indispensáveis às atividades policiais militares, tais como: controle emocional, tato, respeito aos direitos humanos, urbanidade e capacidade de decisão.

Art. 27 – A instrução na Polícia Militar tem por objetivo assegurar a habilitação e a qualificação do homem, já formado, para o desempenho das funções policiais militares; e a sua atualização nos diferentes tipos de atividades inerentes à Corporação.

Art. 28 – A instrução também objetiva que os ensinamentos adquiridos na formação, sejam sempre revividos e que se reflitam na prática.

Art. 29 – A instrução, como instrumento de interação que aglutina, dá coesão e revitaliza a Corporação, apresenta-se como:

I – Instrução de Adestramento - tem por objetivo a utilização dos policiais militares em conjunto, capacitando a Corporação ao emprego de Unidades Operacionais nas diversas missões;

II – Instrução de Manutenção - tem por objetivo a fixação dos conhecimentos adquiridos na fase de ensino, ampliando-os e atualizando-os, em função de novos conceitos e experiências obtidas; e a conservação do condicionamento físico mínimo indispensável;

III – Instrução de reciclagem ou treinamento: tem por objetivo ampliar os conhecimentos através de estágios, seminários, palestras, conferências, debates, painéis, simpósio, etc., e outros procedimentos preconizados pela didática.

Art. 30 – O planejamento da instrução deverá ter sempre como objetivo a atividade fim da Corporação e orientar-se no sentido de permitir o pronto e eficaz emprego das Unidades Operacionais dentro do espírito filosófico de polícia comunitária.

Art. 59 - A Polícia Militar está estruturada organizacionalmente no modelo Estado-Maior Misto do seguinte modo:

I – Órgãos de Direção: composto pelos órgãos de direção geral e setorial que realizam o Comando e a administração da Corporação, incumbindo-se do planejamento em geral, visando a organização, as necessidades de pessoal e material e ao emprego da Corporação para o cumprimento de sua missão constitucional, acionando por meio de diretrizes, planos e ordens os órgãos de apoio e de execução, além de coordenar; controlar e fiscalizar a atuação desses órgãos;

II - Órgãos de Apoio: atende as necessidades em pessoal e material a toda Corporação, realizando a atividade meio e atuando no cumprimento das diretrizes, planos e ordens, provenientes dos órgãos de direção, que planejam, coordenam, controlam e fiscalizam suas atuações;

III – Órgãos de Execução: cumprem a destinação constitucional da Instituição, executando as diversas modalidades de policiamento, de conformidade com as diretrizes, planos e ordens emanados dos órgãos de direção. São atendidos, em suas necessidades de pessoal e material, pelos Órgãos de Apoio.

Parágrafo Único - A pormenorização da estrutura organizacional de todos os órgãos da Corporação será estabelecida nos Quadros de Organização.

Art. 60 - Os Órgãos de Direção que compõem o Comando-Geral da Corporação, compreendem:

...

III – Órgão de direção Setorial:

d) Diretoria de Ensino (DE);

Art. 99 - O Estado-Maior Geral da Corporação tem a seguinte composição:

IV - Seções do Estado-Maior Geral, compreendendo:

1.º Seção ( PM/1);

2.ª Seção ( PM/2);

3.ª Seção ( PM/3);

4.ª Seção ( PM/4);

5ª Seção ( PM/5);

6ª Seção (PM/6).

Art. 108 - A 3ª Seção do Estado-Maior Geral (PM/3) é o órgão responsável pelo assessoramento nas áreas relacionadas ao ensino, instrução e operações, elaborando estudos, documentos e proposições nos seguintes campos:

I - Ensino e Instrução:

a) elaborar, para fins de aprovação, diretrizes, normas, manuais, regulamentos, publicações e tudo que se relacione com a doutrina de manutenção da instrução e ensino policial militar;

b) colaborar com o Chefe do Estado-Maior Geral na orientação, coordenação, supervisão e controle do ensino e da instrução na Corporação.

Art. 109 - Compete ao Chefe da 3.ª Seção do Estado-Maior Geral:

I - administrar as atividades da seção;

II - dirigir, orientar e coordenar os assuntos pertinentes;

III - praticar todos os atos e medidas necessárias ao funcionamento da seção;

IV - estudar e propor ao Chefe do Estado-Maior medidas que lhe escapem à competência;

V - apresentar sumários e relatórios de operações militares, ensino, instrução;

VI - Coordenar o programa de avaliação e controle de qualidade do ensino, instrução e serviços prestados pela Corporação, e apresentar, periodicamente, sumários e relatórios ao Chefe do Estado-Maior Geral, para a elaboração de estratégias com vista ao aprimoramento da Corporação;

VII - elaborar estudos, visando o estabelecimento de normas de ação para o ensino e instrução, proporcionando estreita ligação com a Diretoria de Ensino, os órgãos de apoio de ensino e as 3ª Seções das unidades e subunidades independentes;

VIII - expedir as diretrizes para a elaboração das normas pela Diretoria de Ensino;

Art. 145 - A Diretoria de Ensino é órgão de direção setorial do Sistema de Ensino da Corporação, subordinado ao Comandante Geral, com a responsabilidade de planejar, coordenar, fiscalizar e controlar as atividades referentes ao ensino de formação, aperfeiçoamento, especialização e treinamento para Oficiais e Praças no âmbito da Corporação, segundo a legislação vigente.

Parágrafo Único - No exercício de suas funções, além de outras atribuições previstas em Leis e regulamentos, compete ao Diretor de Ensino, fundamentalmente:

II - o controle e fiscalização do ensino, dentro da Corporação;

IV - a fiscalização direta nos órgãos de apoio de ensino mediante visitas e inspeções;  
 V - submeter à apreciação do Comandante Geral as propostas de currículos escolares elaboradas pelos órgãos de apoio de ensino, bem como suas revisões, devidamente acompanhadas de parecer sintético do Diretor de Ensino, dos Programas de Matérias, dos Planos de Matérias e dos Planos de Unidades Didáticas, para aprovação final pela Inspetoria-Geral das Polícias Militares;

Art. 147 - O Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças é órgão de apoio subordinado à Diretoria de Ensino que tem por incumbência a formação, o aperfeiçoamento, a especialização e o treinamento de Praças da Polícia Militar.

Parágrafo Único - No exercício de suas funções, além de outras atribuições previstas em Leis e regulamentos, compete ao Comandante do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças:

II - controlar e fiscalizar o ensino;

IV - coordenar e fiscalizar diretamente as atividades dos órgãos que lhe são subordinados;

V - elaborar os currículos de cursos e estágios para praças, anexando a esses os Programas de Matéria, os Planos de Matéria e os Planos de Unidades Didáticas e submetê-los à Diretoria de Ensino para apreciação inicial e posterior remessa ao Comandante Geral para aprovação;

VI - elaborar o Plano Geral de Ensino em observância às Normas para o Planejamento e Condução de Ensino e submetê-lo à apreciação inicial da Diretoria de Ensino para posterior aprovação do Comandante Geral;

Art. 151 - A composição e as atribuições dos órgãos integrantes do Sistema de Ensino não especificadas nesta Lei serão definidas e detalhadas no Quadro de Organização da Corporação e nos seus regimentos internos, respectivamente.

### 3.5.2 Normas Internas da Polícia Militar de Alagoas

Os documentos produzidos pela Corporação que tratam do tema treinamento, sejam em forma de Diretrizes-Gerais ou Normas Procedimentais, vêm ao longo do tempo se repetindo e muitas vezes somente alterando-se datas, mas o conteúdo é praticamente o mesmo, não acompanhando a evolução das necessidades da Corporação.

Como, na maioria das vezes, o treinamento vinha acompanhado dos regimentos do Ensino no mesmo documento normativo, quase sempre este ficava num segundo plano no detalhamento das atividades, na riqueza de orientações e na importância da fiscalização, evolução, acompanhamento e avaliação.

Esta constatação se justifica com a colocação feita por ALMEIDA (1998, p. 13), referente ao treinamento a partir da década de 1970: "O treinamento desde a década de 70 não evoluiu, ao contrário (... ) ficou mais deficiente."

Assim, a primeira norma a ser analisada é a Norma para o Planejamento e Condução da Instrução (NPCI), confeccionada anualmente, onde prescreve todo o desenvolvimento das atividades de instrução.

No âmbito do ensino temos as Normas para Planejamento e Conduta de Ensino (NPCE), que regem as atividades das unidades responsáveis pela execução do ensino em nossa Corporação (APM e CFAP).

Ambos os documentos apresentam a mesma estrutura, textos semelhantes, mesmos anexos, etc., em que tratam da Instrução na Corporação, a sua finalidade, objetivos, definem conceitos, estabelecem um calendário de instrução para os diversos grupamentos e aquartelamentos, definem o adestramento Policial Militar, estabelecem condutas e prevêm o Relatório Anual de Instrução a ser elaborado pelos Comandos Intermediários, Órgãos de Direção Setorial e Órgãos de Execução, produzidos com base nas informações dos OPM subordinados e seus dados processados e analisados e, posteriormente, encaminhados à Diretoria de Ensino.

Estas Normas, e até as próprias da DGEI do COTER, não estabelecem com clareza o sistema de treinamento ou instrução, inclusive cria o termo adestramento como sinônimo de treinamento. Define sim quais são os Órgãos responsáveis por cada documento de normatização interna - planos, programas Quadro de Trabalho Mensal (QTM), entre outros.

Estabelecem que os Comandos Intermediários devem confeccionar um Relatório Anual da Instrução e encaminhar à PM/3, nada regulando sobre atividades padrões, metas, avaliações, fiscalização.

Esta Diretriz, também, apresenta os tipos de instrução, quais os documentos para o planejamento da instrução nos diversos OPM da Corporação, sendo que a PM/3 é a responsável pelo planejamento e conduta da instrução através das NPCI e que também apreciará e aprovará os Planos de Instrução confeccionados pelos Comandos Intermediários, Diretorias e Unidades Operacionais.

Estabelece que os meios para controle e fiscalização do ensino e da instrução serão através de visitas e inspeções dos responsáveis gerais e que os relatórios mensais são exclusivos da área de ensino, havendo apenas um Relatório Anual confeccionado pela PM/3 sobre Instrução.

### 3.6 Percepção dos Oficiais que Participaram das Entrevistas

Nas entrevistas efetuadas com os oficiais que participam diretamente do processo de ensino-aprendizagem da tropa, elencados na metodologia deste trabalho, todos são unânimes em afirmar que a instrução de manutenção é importante e que deve ser tratada com mais atenção.

Dentre aqueles que trabalham de forma direta com a tropa, todos afirmaram que a maior dificuldade em se estabelecer um cronograma mais completo para a instrução da tropa é o excesso de escalas e os efetivos reduzidos de suas unidades, visto que a sociedade quer ver a ostensividade da Polícia Militar, e tal ponto na escala de prioridades pontua em primeiro lugar.

Sabe-se também que é um fator preocupante não preparar de forma adequada os efetivos, mas faz-se com que o profissional trabalhe na medida do possível, a fazer sua atividade como um “feijão com arroz”.

Em verdade, o sistema de treinamento atual é deficiente, não pela estrutura de planejamento e nem pela organização dos procedimentos para a instrução nas Unidades Operacionais. O grande problema hoje é que o planejamento e a organização da instrução não condiz com a realidade, onde a estrutura do treinamento fica fora do que as unidades podem oferecer, mas pode-se acreditar que a necessidade maior é elencar objetivos possíveis de serem alcançados, dentro de nossa realidade.

As informações entre as unidades não ocorre satisfatoriamente, porque cada unidade busca a solução de forma individualizada e cada região tem uma realidade diferente, com oportunidades diferentes.

As funções de cada OPM estão bem claras nos planos anuais, é um procedimento padrão, apesar de ser muito difícil o cumprimento de todos os objetivos elencados nas Normas Para Conduta da Instrução (NPCI).

Há um consenso de que as dificuldades se encontram na disponibilidade de efetivo, visto que o efetivo existente não alcança a metade do efetivo previsto para as Unidades, e que há uma grande carência de meios auxiliares e materiais informativos, visto que o CFAP (Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças), não oferece apoio para a realização das instruções, por já possuir dificuldades para

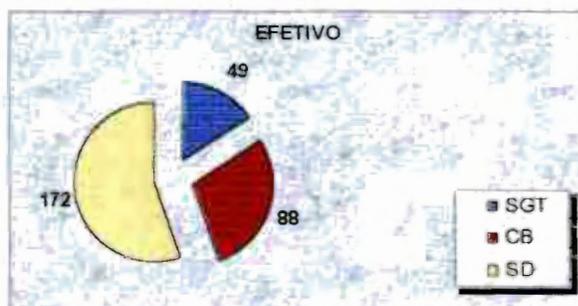
efetuar suas atividades rotineiras e demanda considerável de cursos de formação e aperfeiçoamento.

### 3.7 Perfil e Percepção da Tropa Quanto à Instrução de Manutenção

Dentre o vasto questionamento efetuado com a tropa, podemos colher algumas informações que podem nos direcionar a uma proposta de instrução (ou planejamento de instrução), visto que a tropa é nossa consumidora do produto chamado "conhecimento profissional":

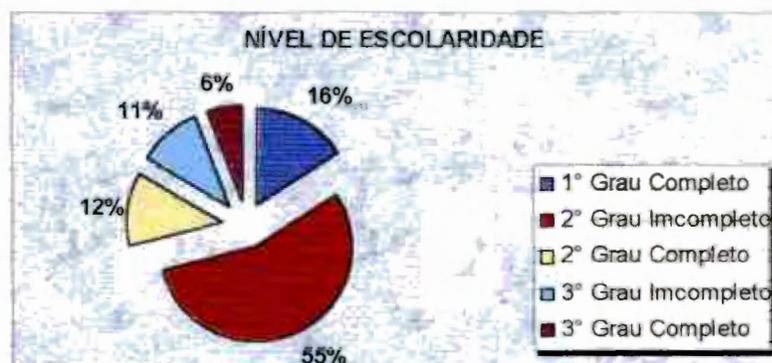
Foram preenchidos 306 (trezentos e seis) questionários de pesquisa, o que atendeu em mais de 90% do que fora proposto, que seria o total de 316 (trezentos e dezesseis questionários).

GRÁFICO Nº 01 – EFETIVO ENTREVISTADO



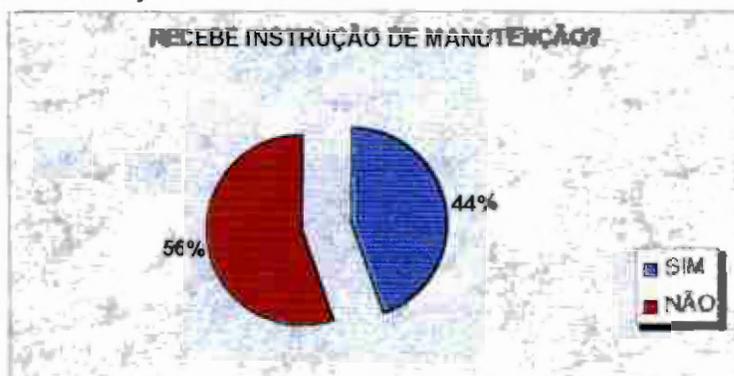
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 02 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS



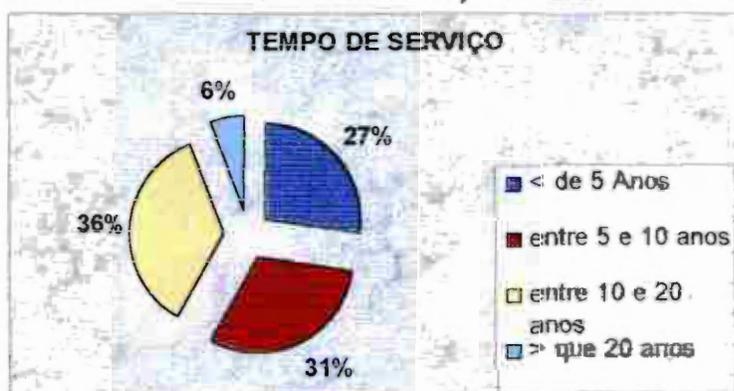
FONTE: Questionário de Pesquisa.

**GRÁFICO Nº 03 – PERCENTUAL DO EFETIVO ENTREVISTADO QUE RECEBE INSTRUÇÃO DE MANUTENÇÃO**



FONTE: Questionário de Pesquisa.

**GRÁFICO Nº 04 – TEMPO DE SERVIÇO DO EFETIVO ENTREVISTADO**



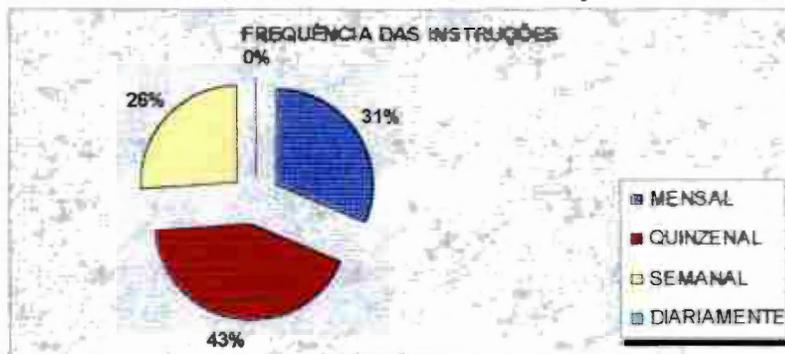
FONTE: Questionário de Pesquisa.

**GRÁFICO Nº 05 – PERCENTUAL DO EFETIVO QUE SE ENCONTRA FAZENDO ALGUM CURSO FORA DA POLÍCIA MILITAR**



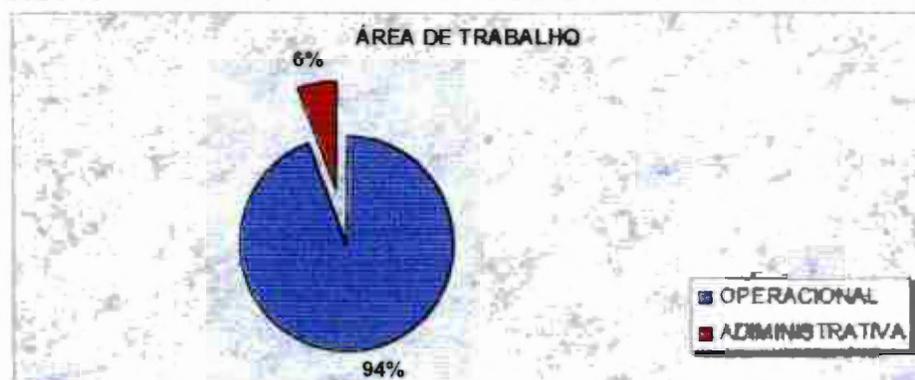
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 06 – FREQUÊNCIA DAS INSTRUÇÕES NAS UNIDADES PESQUISADAS



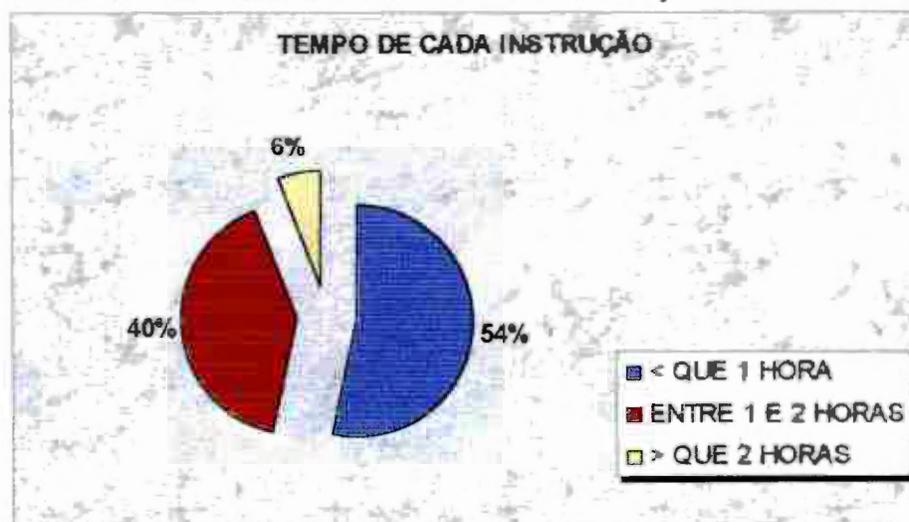
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 07 – ÁREA DE TRABALHO DO EFETIVO ENTREVISTADO



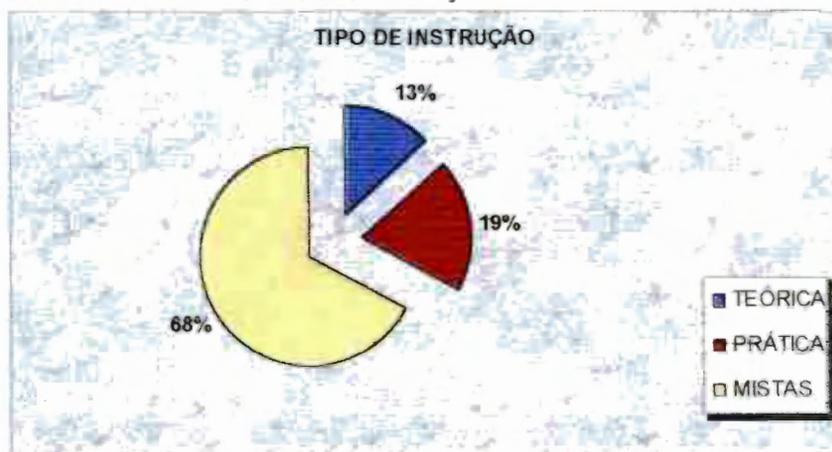
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 08 – TEMPO MÉDIO DE CADA INSTRUÇÃO MINISTRADA



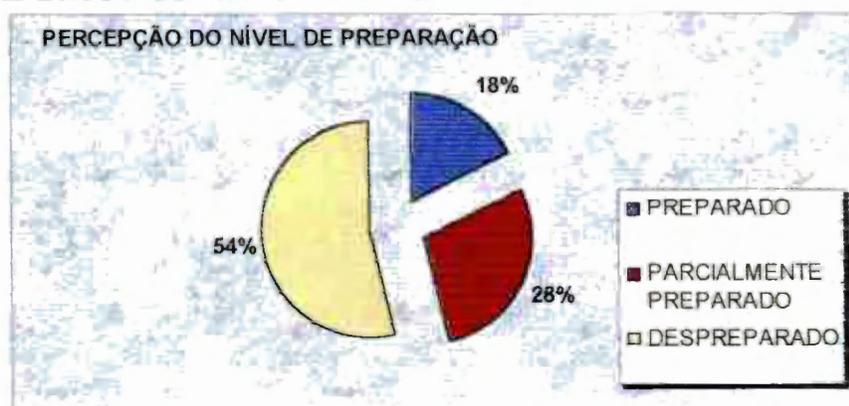
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 09 – TIPO DE INSTRUÇÃO MINISTRADA



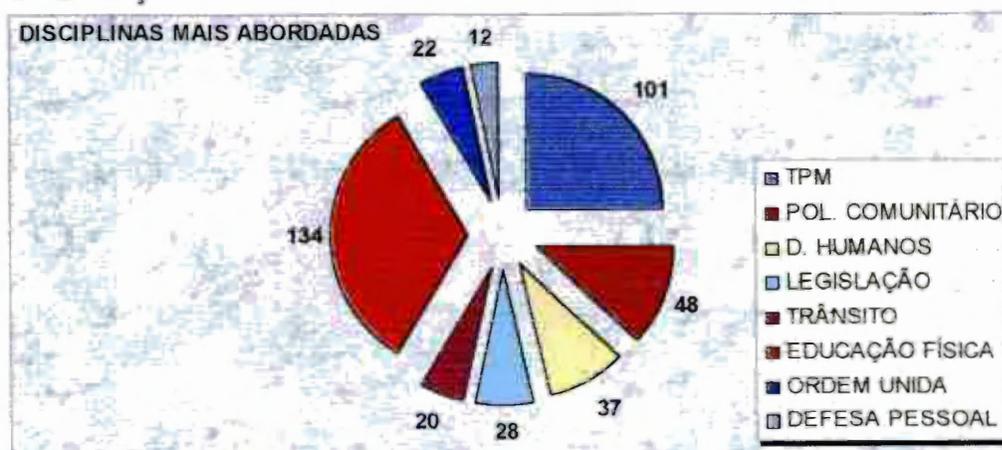
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 10 – PERCEPÇÃO DO IMPACTO DA INSTRUÇÃO NO NÍVEL DE PREPARAÇÃO DO EFETIVO PARA A ATIVIDADE-FIM



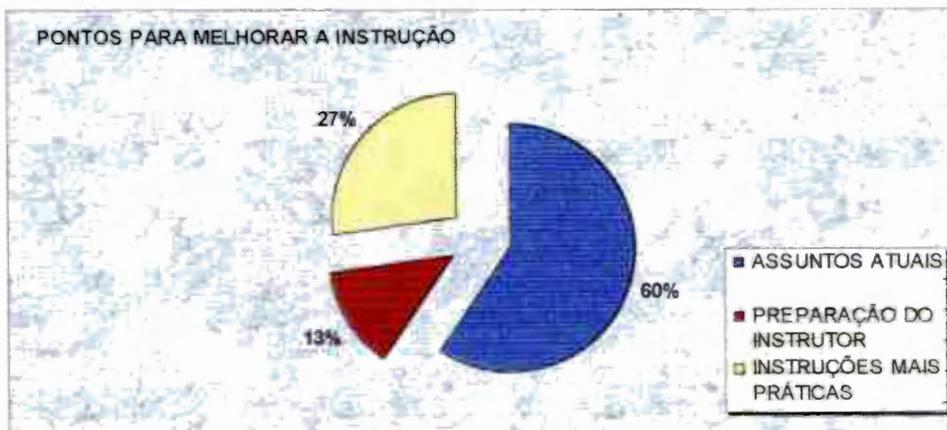
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 11 – DISCIPLINAS MAIS ABORDADAS DURANTE AS INSTRUÇÕES DE MANUTENÇÃO



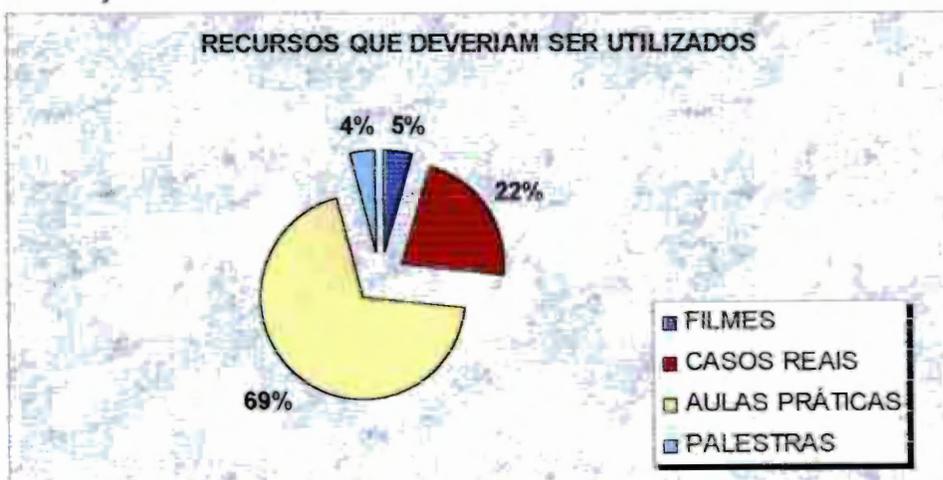
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 12 – PONTOS ELENCADOS PELA TROPA PARA MELHORAR A INSTRUÇÃO



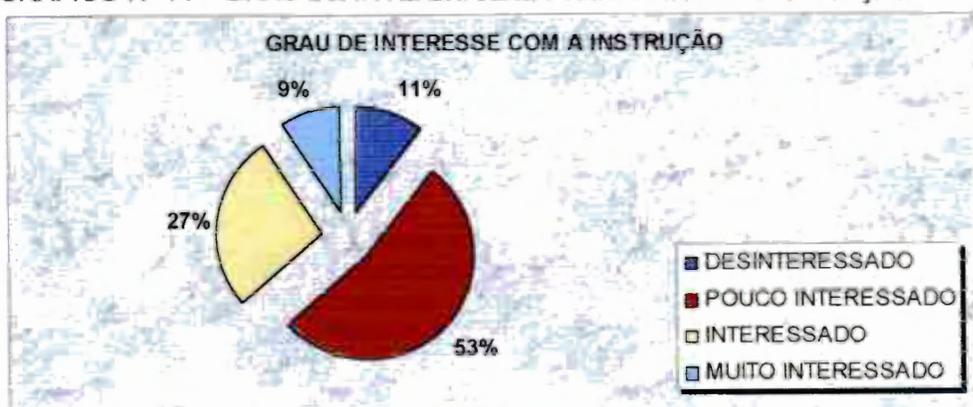
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 13 – OPINIÃO SOBRE OS RECURSOS QUE DEVERIAM SER UTILIZADOS NA INSTRUÇÃO



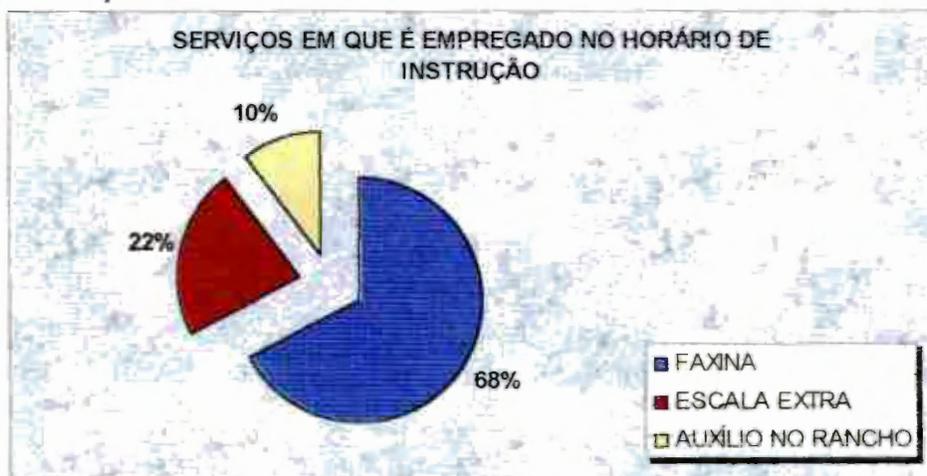
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 14 – GRAU DE INTERESSE DA TROPA COM A INSTRUÇÃO



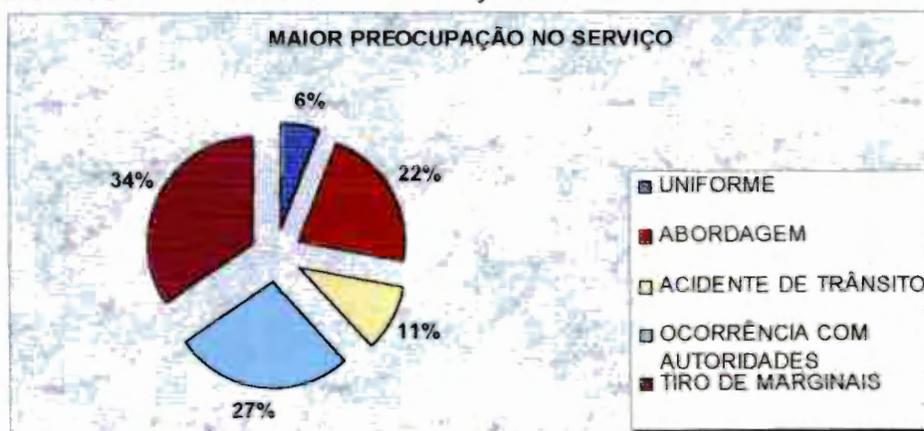
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 15 – ATIVIDADES DIVERSAS EM QUE A TROPA É EMPREGADA NO HORÁRIO DA INSTRUÇÃO



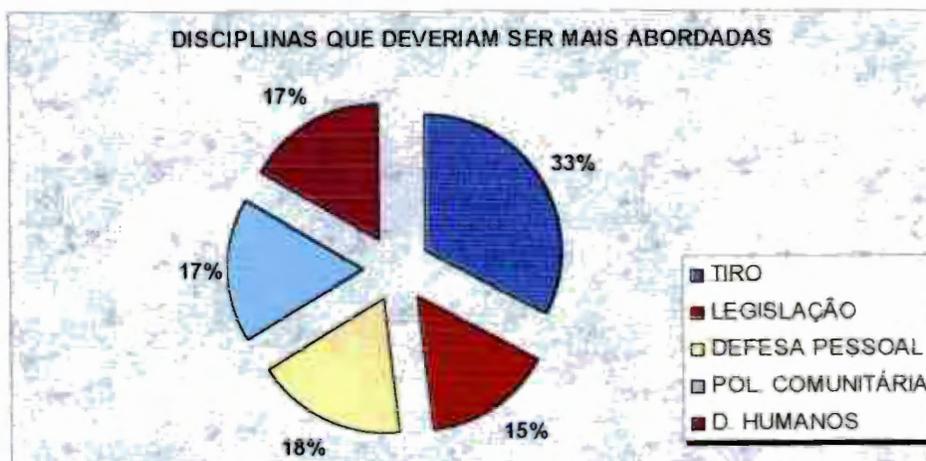
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 16 – MAIOR PREOCUPAÇÃO DO EFETIVO DURANTE O SERVIÇO



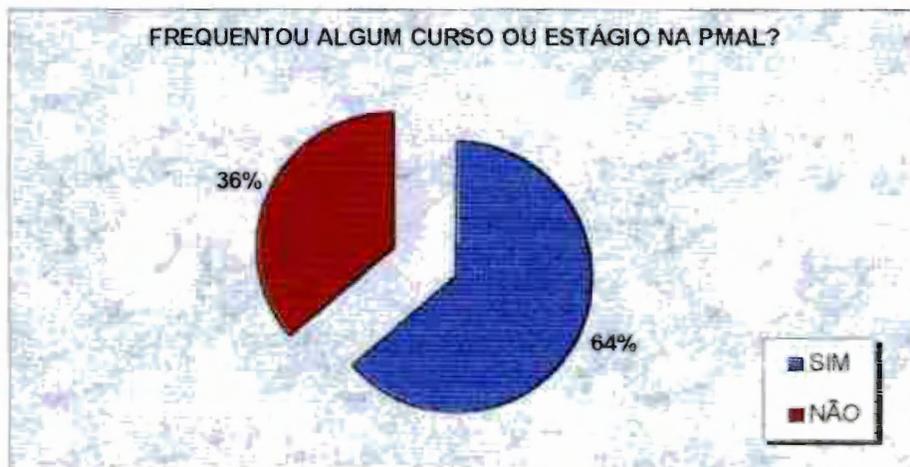
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 17 – DISCIPLINAS QUE DEVERIAM SER MAIS ABORDADAS, SEGUNDO A OPINIÃO DA TROPA



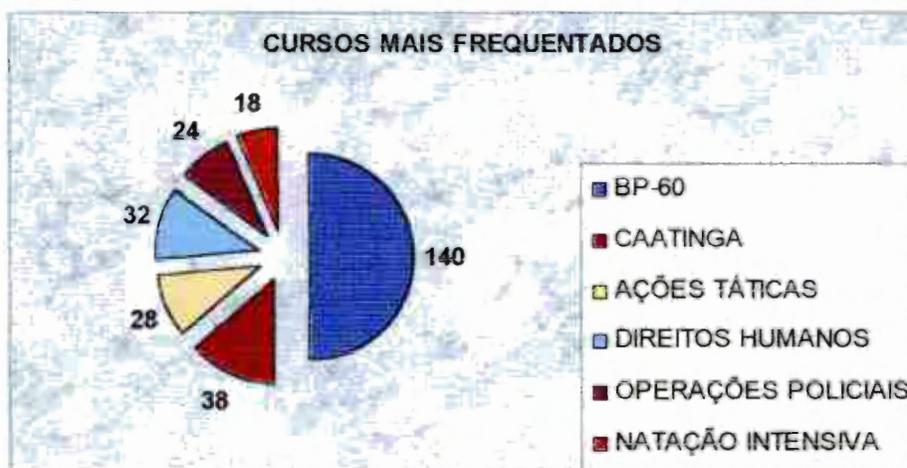
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 18 – PERCENTUAL DA TROPA QUE FREQUENTOU ALGUM CURSO OU ESTÁGIO NA PMAL



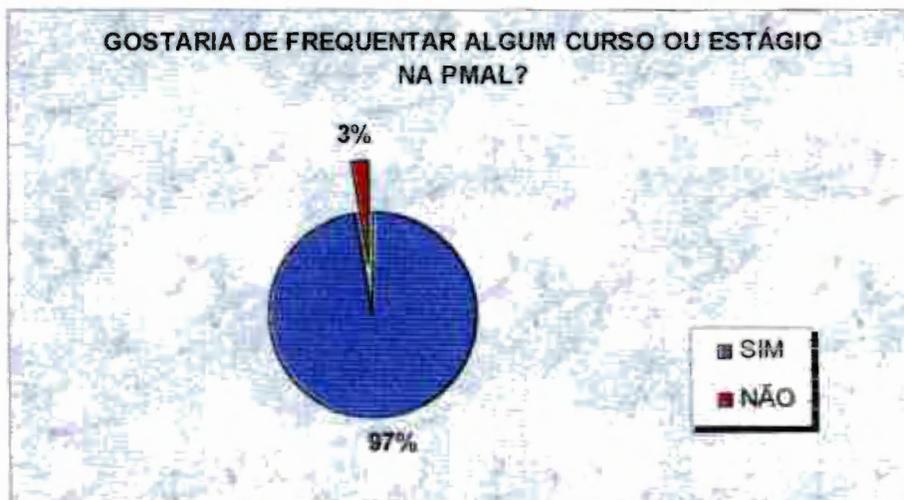
FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 19 – CURSOS MAIS FREQUENTADOS PELO EFETIVO ENTREVISTADO



FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 20 – PERCENTUAL DA TROPA QUE GOSTARIA DE FREQUENTAR ALGUM CURSO OU ESTÁGIO NA PMAL



FONTE: Questionário de Pesquisa.

GRÁFICO Nº 21 – PERCENTUAL DA TROPA QUE ACHA QUE A DEFICIÊNCIA DA INSTRUÇÃO PODE ATRAPALHAR NA TOMADA DE DECISÃO EM SUA ATIVIDADE PROFISSIONAL



FONTE: Questionário de Pesquisa.

A instrução de manutenção em nossa Corporação encontra-se sensivelmente deficiente, visto que boa parte do efetivo (56%), afirma que não participam da instrução e que durante as atividades de instrução, conforme Gráfico nº 03. São colocados em atividades extras, como faxina e auxílio em outras atividades administrativas, chegando a um índice de 90%, utilizando para isto o horário de instrução, conforme se verifica no Gráfico nº 15.

Outro ponto a se verificar, merecendo destaque é que boa parte do efetivo não se sente preparado para exercer sua atividade operacional (54%), com o nível de instrução que hoje é ministrada, conforme Gráfico nº 10, tornando-se bem visível que a instrução de manutenção hoje não está sendo bem direcionada, e não aborda os assuntos mais importantes para sua atividade laboral, segundo informações dos entrevistados, elencados no Gráfico nº 11 e, reforçando isso, as instruções estão se restringindo as atividades de educação física (geralmente jogo de futebol), onde a tropa opina pela necessidade das instruções de Tiro Prático, Polícia Comunitária, Direitos Humanos, Defesa Pessoal e Legislação, conforme Gráfico nº 17.

Chama-se a atenção para a consciência dos entrevistados voltada para a necessidade da instrução de manutenção e o interesse em participar de cursos ou estágios, conforme se vê no gráfico, nº 20, chegando ao escore de 97%, entretanto, curiosamente 53% não demonstram interesse em participar das instruções de manutenção, como se estas fossem menos importantes que os estágios ou cursos, como também há um número considerável de policiais-militares que já frequentaram cursos ou estágios na Corporação (64%), conforme Gráfico nº 18, fato este que

merece destaque, visto que este Oficial é conhecedor do esforço para a estruturação e ampliação de cursos e estágios de especialização para os Praças, enquanto estava na Divisão Técnica de Ensino do CFAP, e verificamos o alcance destes estágios, como foi o caso do Estágio de Técnicas de Bastão Perseguidor (BP-60), que conseguiu transmitir conhecimentos em todas as Unidades Operacionais da PMAL, possuindo o maior número de Praças formados (140) do montante geral, conforme se vê no gráfico nº19.

Com o objetivo de determinar o perfil do profissional entrevistado, em relação as suas preocupações, anseios e expectativas advindas de suas atividades profissionais, constatou-se que os riscos que existem numa abordagem policial, em matar ou ferir alguém, ainda é um ponto a preocupar o policial-militar, o maior receio hoje do policial-militar é a ocorrência com troca de tiros e figura também em 2º lugar, envolver-se em ocorrência com autoridades, conforme se vê no gráfico nº 16.

Os entrevistados apontam que a falta de uma instrução mais cuidadosa, pode prejudicar o desenvolvimento de suas atividades profissionais (94%), conforme se vê no Gráfico nº 21, que muitos se encontram em determinada ocorrência e, pelo não conhecimento de procedimentos, deixam de atuar.

Sobre a instrução que é ministrada hoje pelas unidades, verifica-se que a frequência maior é quinzenal (43%), conforme Gráfico nº 06, e que estas instruções duram menos de 1 (uma) hora, conforme Gráfico nº 08, disso pode-se tirar uma conclusão rápida que cada policial tem aproximadamente 2 horas de instrução por mês, considerando que cada policial trabalhe em média 40 horas semanais, teremos aproximadamente 160 (cento e sessenta) horas por mês, teremos então que o profissional que trabalha com segurança pública e polícia ostensiva tem 1,25% de seu tempo mensal aplicado em treinamento. Algumas empresas como a PETROBRAS, utilizam aproximadamente 9% do tempo útil de seus profissionais em treinamento, conforme o índice SARATOGA.

Outra agravante é que o efetivo verificado é o efetivo operacional, é a "ponta da linha", são os profissionais que trabalham diretamente com o nosso principal cliente, a sociedade, pelo que se vê no Gráfico nº 07, 94% do efetivo pesquisado trabalham na atividade operacional.

Nosso efetivo percebe que a instrução está deficiente e, aponta, contundentemente que a instrução, no que eles têm alcance de conhecimento no

processo de montagem das mesmas, está na transmissão de conhecimentos mais atualizados (60%), conforme Gráfico nº 12, incentivando a transmissão de conhecimentos através de instruções práticas (69%), conforme Gráfico nº 13.

Diante do que foi exposto, denota-se que a postura organizacional em voga na Corporação, direciona todos os seus esforços para a realização de sua atividade fim, isto é, o policiamento ostensivo preventivo, o que não justifica abandonar os demais valores institucionais. Muito embora continua-se na missão primordial da Polícia Militar, não se deve colocar em segundo plano a valorização profissional de seus recursos humanos, sob pena de estagnar seu potencial operacional e convalidar o abandono do treinamento e, conseqüentemente, contribuir para a derrocada integral da instituição policial militar, porque hoje não existe em vigor, uma norma de planejamento de instrução na PMAL, apesar da NPCI (Normas para Conduta de Instrução), não estar passando por um crivo avaliativo, e, por muitas vezes, sendo apenas copiada de anos anteriores, sendo um fato interessante que deve ser pontuado, que no ano de 2003 não foi publicada a NPCI e nem foi explicado a este Oficial o motivo de tal fato.

As atividades de instrução de manutenção e treinamento desenvolvidas na PMAL ao longo dos anos, sempre buscaram soluções imediatas, mas sofrendo solução de continuidade, visto que eram feitas de forma esporádica e não possuíam qualquer critério avaliativo para mensurar seu alcance perante a tropa.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação é um poderoso agente transformador da sociedade, que impulsiona empresas e países.

Os recursos humanos são o alicerce da organização. O nosso capital humano, que é selecionado, recrutado, formado, treinado e alocado, devem ser valorizados constantemente, através de constante processo de reciclagem de conhecimentos e massificação da instrução.

O crescimento do potencial profissional de nosso efetivo deve ser uma busca constante, e considerada tarefa humanitária da mais nobres.

Observar quem está aprendendo, estimular nosso efetivo a estar sempre buscando novos conhecimentos é condição *sine qua non*, para que a organização também cresça e para isso, a Corporação deve criar recursos para que nosso homem tenha acesso a informações atualizadas e transmitidas de forma sistemática e cuidadosa.

A qualificação e valorização do profissional de segurança pública são pilares de qualquer programa voltado à redução de criminalidade. A evolução do crime exige constante aperfeiçoamento dos conhecimentos policiais. Torna-se correto afirmar que o policial deve estar permanentemente capacitado para servir sua comunidade.

Em todo o mundo, a eficiência da polícia está diretamente ligada a sua proximidade com a população e ao grau de confiança alcançado na comunidade, uma vez que a falta de profissionalização produz resultados negativos de imediato, como fuga ao serviço, desinteresse geral, grande rotatividade dos quadros, particularmente na execução, danos materiais aos equipamentos de serviço, além de acidentes pessoais e incidentes com armamento, provocados por aqueles que estão fazendo aquilo que não sabem ou para aquilo que não possuem habilidade e qualificação suficientes.

Investir na profissionalização, em todos os níveis da hierarquia, deve ser uma preocupação permanente e estratégica da Corporação, objetivando a maior qualidade das ações e operações policiais militares

Na montagem do Programa de Instrução, temos que obedecer a alguns critérios:

Critérios Prioritários: São critérios prioritários aqueles que estão imediatamente relacionados com as atividades de treinamento, dentre estes temos os Objetivos Instrucionais:

- O que pretendo ou que mudanças quero que aconteça ao final do treinamento?
- Que nível de profundidade quero atingir na conduta do treinando?

Conforme a resposta que se queira obter, é preciso adequar o instrumental para que seja possível atingir os objetivos delineados, tais como:

\* Assimilação de:

- informações
- normas de trabalho
- conhecimentos teóricos
- conhecimentos técnicos
- novos valores

\* Aquisição de:

- Habilidades técnicas
- Habilidades administrativas
- Habilidades decisórias
- Habilidades de comando
- Habilidades de negociação
- Habilidades de expressão

\* Correção de condutas de relacionamento

\* Aumento da capacidade criativa

\* Aperfeiçoamento de trabalhos em grupo

\* Criação de novas atitudes ou predisposições

Critérios Gerais: São aqueles critérios, que além de afetar decisões relativas ao treinamento, são comuns a outras atividades da Organização, destacando-se:

\* Objetivos da Organização

- \* Disponibilidade de tempo
- \* Recursos materiais
- \* Recursos humanos
- \* Disponibilidade orçamentária

Para ajustar o treinamento aos objetivos da organização, devemos passá-los em revista, avaliando sua extensão, sua profundidade, sua permanência. Dessa avaliação podem resultar as seguintes categorias, que funcionarão como subcritérios para a elaboração dos planos de treinamento:

\* Continuidade ou Permanência: objetivos que compõem a rotina de empreendimento e constituem a razão de ser da maioria das ações da organização;

\* Sazonalidade: objetivos que podem ser previstos para determinadas situações e ocorrem de forma intermitente

\* Gravidade: é a importância ou peso de cada objetivo em relação à vida da organização;

\* Abrangência ou Amplitude: refere-se à quantidade de pessoas das quais, direta ou indiretamente, depende o atingimento de um objetivo.

\* Emergência: objetivos não-previstos, mas que surgem por condições externas à empresa e exigem mobilização de esforços extraordinários.

Dentro do campo das propostas, e com o objetivo de sanar o problema ora elencado temos, como sugestão, o direcionamento das atividades de instrução, seguindo-se os pontos abaixo:

- 1) Cumprimento do que prescreve a nossa legislação, no que diz respeito ao planejamento e execução da instrução de manutenção na Polícia Militar de Alagoas, através de um efetivo acompanhamento e apoio às Unidades Operacionais, no desenvolvimento nessas atividades;
- 2) Elaboração de um plano, através da 3ª Seção do Estado-Maior Geral, para que semestralmente, as Unidades Operacionais realizem um Programa Intensivo de Instrução, envolvendo todo o efetivo da Unidade, com o apoio da APM e CFAP, com disponibilização de profissionais, meios e área física;

- 3) Realização de um estágio para os P/3 das Unidades, no que diz respeito à gestão de ensino e planejamento, para que os mesmos adotem posturas mais atualizadas quanto ao desenvolvimento da instrução em suas Unidades, e façam cumprir o que prescreve anualmente a NPCI;
- 4) Incentivar os policiais-militares da importância da instrução de manutenção e dos conhecimentos práticos absorvidos, que servem de aparato para sua missão diuturna, inclusive sugerindo-se que o processo seletivo para os Cursos de Formação no CFAP, as provas sejam realizadas usando os conhecimentos profissionais como Técnica Policial Militar, Polícia Comunitária, Direitos Humanos, dentre outras;
- 5) Direcionar para que a equipe da Divisão Técnica de Ensino do CFAP apóie os P/3 das Unidades na confecção de programas-padrão de instrução, onde através de material apostilado, padronizarem-se os conhecimentos da tropa, dentro de parâmetros atualizados, bem como ajudá-los no desenvolvimento de técnicas de ensino mais aprazíveis ao ensino.

Podemos ver que o processo de ensino-aprendizagem, desenvolvido através da instrução é extremamente necessário, visto que é uma tendência irreversível da sociedade brasileira, exigir, numa intensidade crescente, pessoal cada vez mais qualificado nas corporações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAGOAS. **Lei Estadual nº. 6.230, de 20 de novembro de 2001.** Lei de Organização Básica da PMAL.

\_\_\_\_\_. **Lei Estadual nº. 6.399, de 15 de agosto de 2003.** Lei de Organização Básica da PMAL (altera a redação da Lei nº 6.230/01).

ALMEIDA, J.G.M. de et al. **Treinamento do soldado na Brigada Militar: eficácia no atendimento de ocorrência.** Porto Alegre: IPBM, 1998.

BOOG, G. C. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD.** 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRASIL. **Decreto-Lei nº. 667, de 02 de julho de 1969.** Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Territórios e Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, jul. 1969.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 66.852, de 08 de julho de 1970.** Regulamenta convocação da Polícia Militar prevista no art. 3º, do Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, alterado pelo Decreto-Lei nº 2.010, de 12 de janeiro de 1983. Diário Oficial, Brasília, jul, 1970.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 88.777, de 30 de setembro de 1983.** Aprova o Regulamento para Polícias Militares e Corpo de Bombeiros Militares (R-200). Diário Oficial, Brasília, jul. 1970.

CANFIELD, Artur A. **Gestão pela Qualidade: Harmonia & Equilíbrio.** Curitiba: AVM, 2002.

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança.** São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **Treinamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATTO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** 3ª ed. São Paulo: Makron Books. 1997.

\_\_\_\_\_. **Trejnamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**COLETÂNEA DE TÉCNICAS DE ENSINO.** 2ª Ed. Rev. Amp. Curitiba: Champagnat, 1993.

FARACO, M. G. **Treinamento de Pessoal.** Rio de Janeiro: CNI, 1987.

FLIPPO, E. B. **Manual de Instrução de Gerenciamento.** Boston: EDU, 4ª. Ed., 1978.

HOLANDA, A. B. de. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 4ª. Ed. Amp. Rev. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2002.

LUPORINI, C. E. H. & PINTO, N. M. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna**. São Paulo: Atlas, 1985.

MACIAN, L. M. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MANNHEIM, K. & STEWART, W. A. C. **Introdução a Sociologia da Educação**. São Paulo: Cultrix, 1962.

MINISTÉRIO DO EXERCITO - EME. **Portaria n. 027, de 16 de julho de 1977**. Organiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares, definindo o escalonamento e nomenclatura dos órgãos responsáveis. Diário Oficial, Brasília, jul. 1977.

NÉRICI, I. G. **Didática Geral Dinâmica**. São Paulo: Científica, 5ª ed., 1973.

PMSP. **Sistema Integrado de Instrução Policial Militar (I 22-PM)**. São Paulo: DEI/PM, 1993.

POLÍCIA MILITAR DE ALAGOAS. Diretoria de Ensino. **Normas para o Planejamento e Conduta de Ensino**. [Maceió] 2003.

SILVA, O. D. da. **Estudo dos Problemas Brasileiros**. São Paulo: Catálise, 1992.

TREVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

## ANEXO I QUESTIONÁRIO

Companheiro miliciano.

Este questionário faz parte de um trabalho técnico-científico, que tem por objetivo analisar a realidade sobre a instrução de manutenção em nossa Corporação, para melhorar suas condições de trabalho. Solicitamos que você marque com um "X", aos questionamentos abaixo, nas alternativas que achar mais próximas de sua realidade. Não é necessário identificar-se.

- 1) Qual sua graduação?  
 Sargento  
 Cabo  
 Soldado
  
- 2) Qual seu tempo de serviço na PMAL?  
 mais de 20 anos  
 entre 10 e 20 anos  
 entre 5 e 10 anos  
 menos de 5 anos
  
- 3) Qual o seu nível de escolaridade?  
 1º Grau completo  
 2º Grau incompleto  
 2º Grau completo  
 3º Grau incompleto  
 3º Grau completo
  
- 4) Está atualmente estudando ou realizando algum curso fora da Corporação?  
 Sim. Qual? \_\_\_\_\_  
 Não
  
- 5) Trabalha em que área na PMAL e quanto tempo possui na atual atividade?  
 Atividade operacional. Tempo: \_\_\_\_\_  
 Atividade administrativa. Tempo: \_\_\_\_\_
  
- 6) Você recebe alguma instrução de manutenção ou treinamento em sua Unidade?  
 Sim  
 Não

**Em caso negativo pule para a questão 12.**

- 7) Com que freqüência você recebe instrução?  
 todos os dias  
 semanal  
 quinzenal  
 mensal

- 8) Quantas horas de instrução você tem em cada dia de aula?
- ( ) menos de uma hora
  - ( ) de uma a duas horas
  - ( ) mais de três horas
- 9) Que tipo de instrução você mais recebe?
- ( ) Teórica
  - ( ) Prática
  - ( ) Mistas
- 10) Quais os assuntos mais ministrados nas instruções? Marque no máximo 3 opções.
- ( ) Defesa Pessoal
  - ( ) Técnica Policial Militar
  - ( ) Tiro
  - ( ) Polícia Comunitária
  - ( ) Direitos Humanos
  - ( ) Trânsito
  - ( ) Legislação
  - ( ) Educação Física e Prática Desportiva
  - ( ) Ordem Unida
- 11) Com o nível de instrução que você recebe, como ela o deixa preparado para o desempenho de suas atividades profissionais?
- ( ) Preparado (a instrução é satisfatória)
  - ( ) Parcialmente preparado (a instrução tem algumas deficiências)
  - ( ) Despreparado (a instrução é precária)
- 12) Na sua opinião, o que deveria ser feito para melhorar a instrução?
- ( ) Selecionar assuntos mais próximos de nossa realidade
  - ( ) O instrutor deveria ser mais preparado
  - ( ) A instrução deveria ser mais prática
- 13) Para melhorar a participação e o aproveitamento das aulas, o que deveria ser inserido para tornar a instrução mais interessante?
- ( ) Filmes
  - ( ) Apresentação de casos reais
  - ( ) Aulas práticas
  - ( ) Palestras
- 14) Qual o seu grau de interesse em participar de uma instrução?
- ( ) Desinteressado
  - ( ) Pouco interessando
  - ( ) Interessado
  - ( ) Muito interessado

15) A ausência de instrução prejudica a tomada de decisão em sua atividade profissional?

- (     ) Sim
- (     ) Não

16) Quais são as atividades (escalas e serviços gerais) extras que você desenvolve em seu Batalhão? Relacione pelo menos três.

---

---

---

17) Com o que você mais se preocupa em relação à sua atividade de serviço?

- (     ) Uniforme
- (     ) Abordagem policial
- (     ) Envolver-se em acidente de trânsito em serviço
- (     ) Envolver-se em uma ocorrência com alguma autoridade
- (     ) Trocar tiro com marginais

18) O que traz mais satisfação para você em relação com sua atividade profissional?

- (     ) Os colegas de trabalho
- (     ) Salário
- (     ) Reconhecimento profissional
- (     ) O seu trabalho

19) Para que a instrução fosse mais interessante e útil para sua atividade, o que você que deveria ser mais abordado? Marque no máximo três opções.

- (     ) Defesa Pessoal
- (     ) Técnica Policial Militar
- (     ) Relações Públicas e Humanas
- (     ) Tiro
- (     ) Polícia Comunitária
- (     ) Direitos Humanos
- (     ) Trânsito
- (     ) Legislação
- (     ) Ordem Unida

20) Você participou de algum curso ou estágio de especialização na PMAL?

- (     ) Sim. Qual (is)? \_\_\_\_\_
- (     ) Não

21) Você gostaria de freqüentar estágios de especialização na PMAL?

- (     ) Sim
- (     ) Não

## ANEXO II

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS P/3 DO CPC, CPI e UNIDADES OPERACIONAIS DA PMAL PESQUISADAS.

- 1) Qual a importância do treinamento numa Organização como a Brigada Militar?
- 2) O sistema de treinamento da Corporação é eficiente?
- 3) A estrutura do sistema de treinamento da BM é a mais adequada?
- 4) As informações entre os OPM componentes do sistema de treinamento ocorrem de maneira satisfatória, para que sejam atendidas as necessidades da Corporação?
- 5) As funções estabelecidas para cada OPM do sistema de treinamento da BM estão bem definidas?

## ANEXO III

## DESCRIÇÃO DO EFETIVO DE PRAÇAS SUBMETIDOS À ENTREVISTA

GRANDE COMANDO	UNIDADE	EFETIVO			TOTAL
		SGT	CB	SD	
CPC	1° BPM (Maceió)	06	10	20	36
	4° BPM (Maceió)	06	10	20	36
	5° BPM (Maceió)	06	10	20	36
CPI	2° BPM (União dos Palmares)	05	10	15	30
	3° BPM (Arapiraca)	06	10	20	36
	6° BPM (Maragogi)	04	08	15	27
	7° BPM (Santana do Ipanema)	05	08	17	30
	9° BPM (Delmiro Gouveia)	05	07	15	27
	10° BPM (Palmeira dos Índios)	06	09	15	30
	11° BPM (Penedo)	05	08	15	28
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>54</b>	<b>90</b>	<b>172</b>	<b>316</b>

## ANEXO IV ANTEPROJETO DE PESQUISA

PROJETO DE PESQUISA – Maria Elisabete de Oliveira – UFPR

<p><b>AUTOR:</b> Cap QOPM Jairisson Correia de Melo  <b>TEMA:</b> Instrução de Manutenção.  <b>TÍTULO:</b> Otimização da Instrução de Manutenção na Polícia Militar de Alagoas.  <b>OBJETO DE ESTUDO:</b> Ensino e Instrução  <b>CONTEXTO:</b> PMAL</p>	<p><b>SITUAÇÃO PROBLEMATIZADORA:</b> A instrução de manutenção em nossa Corporação vem sendo relegada a segundo plano há muito tempo, face a necessidade da implementação do efetivo na atividade-fim da Corporação, ou seja, no policiamento ostensivo. Entretanto tal lacuna que deixa de ser preenchida pela falta da instrução feita pós- formação, instrução esta que irá solidificar conhecimentos obtidos na Escola de Formação e que devem ser massificados na atividade diuturna do policiamento, não pode ser deixada de lado, para que o homem trabalhe com mais segurança, como elemento conhecedor dos seus direitos e deveres, para que possa trabalhar com excelência, pois sua inexistência e/ou pouca difusão poderá trazer problemas no desenvolvimento da atividade-fim da Corporação.</p>
---	---

**PROBLEMA DE PESQUISA:**

A instrução de manutenção hoje desenvolvida pela PMAL satisfaz as necessidades da Corporação de qualificar seus profissionais para prestarem um melhor serviço à comunidade?

**QUAL A IDÉIA QUE DEFENDE? O QUE IRÁ DEMONSTRAR?**

Que o sistema de instrução de manutenção existente em nossa Corporação é deficiente e não atende o objetivo de preparar nosso profissional para prestar um melhor serviço a comunidade.

**JUSTIFICATIVAS PARA EXECUÇÃO DO TRABALHO:**

Devido as deficiências existentes em nossa Corporação para desenvolver a instrução de manutenção, comprovar que o processo desenvolvido em nossa Polícia Militar é falho e propor subsídios para uma reestruturação em tal processo, com o intuito de buscarmos uma melhor preparação técnico-profissional de nosso efetivo.

**OBJETIVO GERAL:**

Apresentar proposições no sentido de contribuir com a instituição para a otimizarmos a instrução de manutenção da PMAL.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	METODOLOGIA:	REVISÃO DE LITERATURA:	DESENVOLVIMENTO:	CONSIDERAÇÕES FINAIS:
<p>1) Verificar o quanto é necessário à instrução de manutenção numa Organização como a PMAL.</p> <p>2) Caracterizar o sistema de instrução da Corporação em termos, quanto a eficiência na satisfação das necessidades da Corporação.</p>	<p>Critérios para coleta e avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pesquisa documental (Revisão de Literatura)</li> <li>* Questionários</li> <li>* Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Teorias existentes que tratam do tema</li> <li>* Literatura que orienta relacionada ao assunto abordado</li> <li>* Propostas existentes sobre o assunto abordado</li> <li>* Encaminhamentos</li> <li>* Pesquisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A importância da aprendizagem e do treinamento no contexto organizacional;</li> <li>* Importância da instrução de manutenção na Tropa e para a Tropa;</li> <li>* O enquadramento do processo de ensino e instrução na legislação atual vigente;</li> <li>* Encaminhamento do problema para PMAL;</li> <li>* Descrição do cenário e ambiente interno atual;</li> <li>* Documentos e relatos que atestam o problema;</li> <li>* Experiências significativas de outras instituições militares ou civis, com seus respectivos registros positivos e negativos;</li> <li>* Aspectos positivos da instrução que influenciam o público interno e externo;</li> <li>* Reflexos na PMAL</li> </ul>	<p><b>Avaliação:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O Problema pesquisado e a hipótese de trabalho estão claros e delimitados?</li> <li>2. Reúne informações suficientes e pertinentes?</li> <li>3. Metodologia está articulada com o problema de pesquisa?</li> <li>4. Metodologia e a tese que defende estão sustentadas pela teoria?</li> <li>5. Confronta as fontes de informações?</li> <li>6. Toma posição e formula juízo crítico?</li> <li>7. Até que ponto consegue colocação original superando a pura retomada de texto dos autores?</li> <li>8. Recomenda novas pesquisas?</li> <li>9. Segue regras?</li> <li>10. Atende as datas?</li> </ol>