



**RICARDO RIBEIRO MIRANDA**

**EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO FATOR DE  
DESENVOLVIMENTO E APRIMORAMENTO DE  
COMPETÊNCIAS DOS POLICIAIS MILITARES DE MINAS  
GERAIS**

**LAVRAS - MG  
2022**

**RICARDO RIBEIRO MIRANDA**

**EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO E  
APRIMORAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS POLICIAIS MILITARES DE  
MINAS GERAIS**

**CONTINUING EDUCATION AS A DEVELOPMENT FACTOR AND IMPROVEMENT  
OF COMPETENCIES OF THE MILITARY POLICEMEN OF MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, modalidade a distância, para a obtenção do título de Bacharel.

**Prof. Dr. Renato Silvério Campos**  
**Orientador**

**LAVRAS - MG**  
**2022**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

**ATA DE DEFESA DE DGAE156 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
GD002 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (BACHARELADO)  
(ATA DE DEFESA - PARTE 2 DE 2)**

No dia 19/05/2022, às 16h00min, no(a) AMBIENTE VIRTUAL (LINK MEET.GOOGLE.COM NHB-MBVA-QGB), nesta universidade, foi realizada a defesa pública de DGAE156 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) discente RICARDO RIBEIRO MIRANDA, matrícula 201711575, com o trabalho intitulado EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO E APRIMORAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS POLICIAIS MILITARES DE MINAS GERAIS. Em caso de alteração, o novo título é:

A Banca Examinadora, composta por: RENATO SILVERIO CAMPOS (DAP) como presidente(a) e LILIA PAULA ANDRADE (DAP) como primeiro(a) membro(a); procedeu a arguição, após o término da defesa, os componentes da banca reuniram-se para avaliação e deliberação, considerando o trabalho: APROVADO (aprovado; aprovado com correções; reprovado) com nota final: 82 (  OITENTA E DOIS ). Para constar, eu RENATO SILVERIO CAMPOS lavrei a presente ata, que vai datada e assinada por mim e demais integrantes. Lavras (MG), 19/05/2022.

RENATO SILVERIO CAMPOS

LILIA PAULA ANDRADE

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e seus mensageiros de luz, por todas as vezes que foram fonte de energia inesgotável e nortearam o meu caminho.

Agradeço à minha família, por todo o incentivo nos momentos difíceis, sem eles a caminhada da vida seria muito mais árdua. Em especial a minha mãe Jandira, minha heroína e fonte de inspiração, por todas as vezes que se colocou em segundo plano para que meus sonhos pudessem ser realizados, saiba que você é o pilar central de toda edificação do meu ser.

Agradeço aos meus amigos, irmãos na amizade, vocês desempenharem papel fundamental ao meu crescimento e devem ser recompensados com minha eterna gratidão. Em especial a Tamires, minha amiga, irmã e companheira de longos anos, por todas as vezes que me motivou a ser melhor, que se fez presente mesmo na distância, que deixou minha vida mais leve e sem cobranças, não foi sem razão que você cruzou meu caminho, saiba que eu te amo muito e que você constitui parte essencial do meu ser; ao Roberto, por todas as vezes que me desafiou a me tornar uma pessoa melhor, por todo o companheirismo e incentivo nesses anos, por ser a voz da sensatez em momentos cruciantes, por me ajudar a tomar decisões, por ser sempre prestativo quando necessito; a Miriam pela amizade, pelas risadas, pelo afeto, pela cumplicidade, por embarcar nas minhas loucuras e por sempre me apoiar e estar presente em todos os momentos, nos piores e melhores; a Dayane por sempre me trazer tranquilidade, por trazer leveza aos meus dias, pelos abraços e afeição, por todas as conversas edificantes e pela empatia de sempre se colocar no lugar do outro.

Agradeço ao professor Dr. Renato, pela orientação e desempenho de tal função com dedicação e amizade, por todas as vezes que se demonstrou paciente com minha situação e condição. Mais do que aquela pessoa que transmite conhecimento, você cria empatia com seus alunos, o mundo acadêmico precisa de mais mentores como você.

Agradeço a UFLA, o corpo docente do curso de Administração Pública, direção e administração, essencial no meu processo de formação, por todo aprendizado ao longo dos anos do curso.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desse momento, o meu muito obrigado.

## RESUMO

O presente estudo pretendeu evidenciar a importância de se investir em educação continuada para policiais militares de modo que as competências individuais desses profissionais da segurança pública fossem desenvolvidas ou aprimoradas. Para esse intuito foi utilizado métodos qualitativos e indutivos, com realização de pesquisa bibliográfica e documental. O objetivo desse estudo foi analisar a efetividade da educação continuada na Polícia Militar de Minas Gerais, através do desenvolvimento e aprimoramento de competências individuais nos Treinamentos Complementares implementados no Curso de Formação de Soldados no ano de 2021. Ao término do trabalho pode-se verificar as competências individuais dos Treinamentos Complementares em acordo com o perfil profissiográfico dos policiais militares, quais os fatores dificultadores dos Treinamentos Complementares e se as competências desenvolvidas e aprimoradas se encontram em consonância com os objetivos da organização. Conclui-se que o processo de educação continuada contribui para o desenvolvimento e aprimoramento das competências individuais dos policiais militares de modo a melhorar a qualidade dos serviços prestados, trazendo maior eficiência e alcançando os objetivos da organização.

**Palavras-chave:** Educação continuada; Polícia Militar; Competências Individuais.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to show the importance of investing in continuing education for military policemen in a way that individual competencies of these professionals from public security were developed or improved. For this purpose, qualitative and inductive methods were employed carrying out bibliographic and documentary research. The main purpose of this study was to analyze the effectiveness of continuing education of the Military Police of Minas Gerais, through the development and improvement of individual competencies in the Complementary Training implemented in the Soldiers Training Course in the year of 2021. At the end of this paper is possible to verify the individual competencies of Complementary Training in accordance with the professional profile of military policemen, what are the hindering factors of Complementary Training and whether the competencies developed and improved are in line with the organization's objectives. It has been concluded that the process of continuing education contributes to the development and improvement of individual competencies of military policemen in order to improve the quality of services provided, bringing greater efficiency and achieving the organization's goals.

**Keywords:** Continuing Education; Military Police; Individual Competencies.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Estrutura Organizacional PMMG.....	16
Figura 2. Estrutura Organizacional Hierárquica da PMMG.....	17

## LISTA DE SIGLAS

<b>DEAM</b>	<b>Delegacia Especializa no Atendimento a Mulher</b>
<b>OPAS</b>	<b>Organização Pan-Americana da Saúde</b>
<b>PMMG</b>	<b>Polícia Militar de Minas Gerais</b>
<b>EaD</b>	<b>Ensino a Distância</b>
<b>PMRN</b>	<b>Polícia Militar do Rio Grande do Norte</b>
<b>SENASP</b>	<b>Secretaria Nacional de Segurança Pública</b>
<b>RPM</b>	<b>Região de Polícia Militar</b>
<b>DEPM</b>	<b>Diretrizes de Ensino da Polícia Militar</b>
<b>APM</b>	<b>Academia de Polícia Militar</b>
<b>ST</b>	<b>Seção de Treinamento</b>
<b>TC</b>	<b>Treinamento Complementar</b>
<b>TPM</b>	<b>Treinamento de Polícia Militar</b>
<b>EPM</b>	<b>Educação de Polícia Militar</b>
<b>RAPM</b>	<b>Regimento Interno da Academia de Polícia Militar</b>
<b>RCTP</b>	<b>Regimento Interno do Centro de Treinamento Policial</b>
<b>IEPM</b>	<b>Instrução de Educação de Polícia Militar</b>
<b>SRH</b>	<b>Seção de Recursos Humanos</b>
<b>8º BPM</b>	<b>Oitavo Batalhão de Polícia Militar</b>
<b>24º BPM</b>	<b>Vigésimo Quarto Batalhão de Polícia Militar</b>
<b>16ª Cia PM Ind</b>	<b>Décima Sexta Companhia de Polícia Militar Independente</b>
<b>IMPO</b>	<b>Curso de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo</b>
<b>CDC</b>	<b>Curso de Controle de Distúrbios Cíveis</b>
<b>OCD</b>	<b>Curso Operação de Controle de Distúrbio</b>
<b>CPE</b>	<b>Curso de Policiamento Especializado</b>
<b>CAT</b>	<b>Curso de Armamento e Tiro</b>
<b>CHA</b>	<b>Conhecimento, habilidade e atitude</b>
<b>CT</b>	<b>Competência Técnica</b>
<b>CC</b>	<b>Competência Comportamental</b>
<b>CBO</b>	<b>Classificação Brasileira de Ocupações</b>



## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Segurança Pública.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Histórico da Polícia Militar de Minas Gerais.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3</b>	<b>Treinamento e Educação na Polícia Militar: Revisão de literatura.....</b>	<b>19</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>Treinamento de Polícia Militar (TPM).....</b>	<b>22</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Treinamento Complementar.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.1.1</b>	<b>Curso Intensivo de Conduta de Patrulha em Áreas de Alto Risco.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.1.2</b>	<b>Curso de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.1.3</b>	<b>Curso de Credenciamento para Uso Operacional de Armas Portáteis de Alta Energia.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1.1.4</b>	<b>Curso de Base de Segurança Comunitária.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>A importância da educação continuada na Polícia Militar.....</b>	<b>32</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>41</b>
	<b>ANEXO A - TABELA DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.....</b>	<b>46</b>
	<b>ANEXO B – TABELA DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS.....</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A atividade policial militar tem como função a preservação e manutenção da ordem pública, através do policiamento ostensivo preventivo, se necessário, em casos extremos, recebe do Estado monopólio do uso da força, frente a luta diária contra a violência e a criminalidade, em conformidade com o estado democrático de direito, cidadania e direitos humanos.

No exercício de suas atividades, espera-se do policial militar, o devido preparo técnico-científico de elevada qualificação, haja vista que estão incumbidos de mediar conflitos e preservar a tranquilidade e a ordem pública, amparado constitucionalmente de intervir nas relações sociais. Dessa forma, o domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes, que servirão de base para o desenvolvimento e aprimoramento das competências, se faz necessário para uma otimização da atividade profissional do policial militar.

Nesse concerne à educação continuada na PMMG, transcrita como Treinamento Complementar, é um dos componentes da Educação na instituição e se articula com o ensino, a pesquisa e a extensão, afim de que as competências profissionais sejam desenvolvidas ou aprimoradas. Seguindo esse contexto, justifica-se o presente estudo, a necessidade de verificar a efetividade da educação continuada na PMMG, através do desenvolvimento e aprimoramento de competências, em relação a atividade profissional do policial militar.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a efetividade da educação continuada no Curso de Formação de Soldados no ano de 2021 (CFSD/2021). São objetivos específicos: a) Descrever o modelo de governança do Treinamento Complementar na 6ª RPM; b) analisar as competências desenvolvidas ou aprimoradas nos Treinamentos Complementares na 6ª RPM; e c) Propor melhorias para as políticas de Treinamento Complementar na 6ª RPM.

Como forma de organização, o presente estudo, foi dividido e mapeado em cinco seções, descritas abaixo.

Primeira seção introduz o assunto do presente estudo e a justificativa que motivou o estudo, bem como os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

A segunda seção é o referencial teórico que serviu de embasamento para a pesquisa, constituindo-se de informações acerca da segurança pública quanto instrumento institucional, a principais falhas na segurança pública no Brasil e como a educação continuada pode

minimizar tais falhas; uma abordagem histórica da PMMG, bem como sua missão, visão e valores; e uma revisão de literatura sobre educação continuada na PMMG.

A terceira seção apresenta os métodos utilizados para a construção dessa pesquisa, quanto a abordagem e aos objetivos, a pesquisa se classifica com qualitativa com objetivos exploratórios; quanto aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica e documental, com estudo de caso; e composta de dados primários conforme a classificação da base de dados.

A quarta seção traz o modelo de governança do Treinamento Complementar na 6ª RPM, explicando como são demandados e implementados os Treinamentos Complementares na 6ª RPM, seguido de um memorial descritivo dos Treinamentos Complementares (escopo, corpo discente e docente, duração, objetivos); e como forma de discussão de resultados, apresenta a importância da educação continuada na PMMG, os objetivos que se espera alcançar com a educação continuada, se os Treinamentos Complementares apresentados anteriormente contemplam os objetivos da educação continuada na PMMG e propor melhorias, caso haja.

A quinta e última seção especifica as considerações finais, retomando os objetivos da pesquisa e verifica se eles foram atendidos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Segurança Pública**

É difícil constatar uma definição conceitual de segurança pública, devido à dificuldade analítica na compreensão do tema em volta dos seus múltiplos fatores envolvidos e dimensões no campo das ciências sociais, conforme explica Costa e Lima (2014, p. 482)

Diferentes posições políticas e institucionais interagem para que segurança pública não esteja circunscrita em torno de uma única definição conceitual e esteja imersa num campo em disputas. Trata-se menos de um conceito teórico e mais de um campo empírico e organizacional que estrutura instituições e relações sociais em torno da forma como o Estado administra ordem e conflitos sociais.

E desse modo “a segurança pública no Brasil é um tema fundamental, a partir do qual se pode estruturar um diagnóstico a respeito de alguns aspectos políticos, institucionais e sociais centrais” (FONTOURA, RIVERO E RODRIGUES, 2009, p. 135).

Após anos sob um regime de ditadura militar, em 1988 é decretado a Constituição Federal, também chamada de Constituição cidadã”, por ser um marco na conquista da democracia, o que vinha a ser um pacto de paz entre o Estado e a sociedade, reforçando os direitos sociais e políticos e incluindo milhões de brasileiros em um novo e mais justo modelo de desenvolvimento (LIMA, 2019, p. 55).

A segurança pública está presente no rol de direitos e garantias fundamentais do art. 5º da Constituição Federal, que mesmo não estando explicitamente prevista, está relacionada ao direito individual à segurança, do qual faz parte da primeira dimensão dos direitos fundamentais. Além de também ser lembrada como direito social no art. 6º, portanto a segurança pública, por sua vez, pode ser entendida como a dimensão pública da segurança pessoal e necessita de um agir estatal, estando situada, por isso, na segunda dimensão dos direitos fundamentais (CAMPOS, 2018, p. 16; AZEVEDO E BASSO, 2008, p. 28).

Complementando, com o olhar voltado para os direitos e garantias fundamentais, “o Estado deve preservar o direito dos indivíduos no seu caráter de cidadãos, velando pelo cumprimento dos direitos humanos fundamentais, entre os quais o direito à vida, à igualdade, à segurança, à liberdade e o acesso à justiça” (FONTOURA, RIVERO E RODRIGUES, 2009, p.135 apud MONDAINI, 2006).

A Constituição Federal de 1988, além de prever a segurança pública como direito fundamental, pela primeira vez apresenta um capítulo destinado a segurança pública. Refere-se ao terceiro capítulo – Da segurança pública, onde o art. 144 prevê: “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio” (FONTOURA, RIVERO E RODRIGUES, 2009, p. 143).

Apesar da Constituição Federal de 1988 delimitar as organizações que fazem parte da Segurança Pública, ela não traz uma definição conceitual para o que vem a ser Segurança Pública. De toda forma, como explica Souza (2015, p. 216 apud FONTOURA, RIVERO e RODRIGUES, 2009 e PINHEIRO & ALMEIDA, 2003)

Até a ditadura militar, não se considerava a segurança pública como matéria constitucional. Em 1946, a segurança aparecia como “segurança interna e manutenção da ordem”; em 1967, esta ordem é invertida “manutenção da ordem e segurança interna” e, em 1969, a função das polícias militares passa a ser a manutenção da ordem pública, o que é mantido na Constituição Federal de 1988, a chamada Constituição cidadã, que constitucionaliza o modelo tripartite da estrutura policial brasileira: Polícia Federal, Polícia Civil e Polícia

Militar, com as Forças Armadas como garantia de que o sistema não ultrapassará seus limites.

Conforme mencionado anteriormente é função da segurança pública a manutenção da ordem pública, conceito esse que abrange várias interpretações, gerando conflitos em sua definição por vários estudiosos, mas culminando ao ponto comum que sua finalidade principal é harmonia social e tranquilidade pública, tendo por consequência a paz social (JESUS, 2018, p. 218).

Segundo o regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200), o Decreto 88.777/83, tem-se que ordem pública

é o conjunto de regras formais, que emanam do ordenamento jurídico da Nação, tendo por escopo regular as relações sociais de todos os níveis, do interesse público, estabelecendo um clima de convivência harmoniosa e pacífica, fiscalizado pelo poder de polícia, e constituindo uma situação ou condição que conduza ao bem comum (BRASIL, 1983).

Embora no plano abstrato seja quase impossível se chegar a um cenário de harmonia e paz completo, no plano concreto, é possível sustentar o mínimo de organização social para se viver numa situação de estabilidade, busca-se, não menos que, a garantia dos direitos fundamentais explicitados na Constituição Federal vigente (JESUS, 2018, p. 220).

Em observância a ausência de normas que regulamentem as funções e o relacionamento das polícias federais e estaduais, e mesmo das polícias civis e militares, instaura no Brasil um quadro de sombra e insegurança jurídica relacionados à segurança e violência, como a prática da prevalência de atitudes institucionais originadas nos períodos autoritários (LIMA, SINHORETTO E BUENO, 2015, p. 125).

As demandas acumuladas e as mudanças incompletas marcam a história recente da segurança pública no Brasil. Desse modo, a segurança pública acaba sendo atrelada as forças policiais, e mesmo após a Constituição Federal de 1988, não consegue ser traduzida para além da gestão policial e da lógica do direito penal (LIMA, BUENO e MINGARDI, 2016, p. 50). “O país adotou um modelo de polícia que ainda está fortemente atrelado à defesa do Estado e não à defesa do cidadão. É um modelo híbrido no qual convivem uma polícia investigativa de caráter civil e uma polícia preventiva de caráter militar” (SOUZA, 2015, p. 209).

O ciclo de polícia, é dividido em três fases, a primeira sendo a situação de ordem pública normal, a segunda é o momento de quebra e restauração da ordem pública, e a terceira e última é a fase investigatória. No Brasil é adotado o modelo de “ciclo de meia polícia” ou “ciclo incompleto de polícia”, ou seja, as fases são desempenhadas por diferentes instituições, sendo

as duas primeiras fases exercidas pela polícia militar, caracterizada por sua ostensividade, e a última pela polícia civil (BRITO FILHO, 2016, p. 44).

Atualmente é a polícia militar que faz o primeiro contato com a sociedade no instante do crime ou na tentativa de crime, notificando, na maioria das vezes, a polícia civil, incumbida de investigar a situação notificada, procedimento este que não tem se mostrado eficiente, devido a divisão de tarefas. Em geral, a polícia militar não respeita a cena do crime e a polícia civil não investe em investigação e os inquiridos policiais tornam-se pouco qualificados, resultando no alto índice de crimes não solucionados no Brasil (FONTOURA, RIVERO e RODRIGUES, 2009, p. 147).

Desse modo o ciclo de meia polícia ocasiona “conflitos de competência, distanciamento das direções das instituições policiais, duplicidade de equipamentos e de gerenciamento das operações, que, somados, constituem uma das principais causas estruturais da ineficiência do setor” (MARIANO, 2004, p. 21).

Consequentemente, os altos índices de impunidade estão associadas aos altos índices de criminalidade, resultando na baixa confiança nas leis e nas instituições, e do outro lado temos que as instituições de segurança pública se sentem pressionadas pela mídia e pela sociedade de que algo precisa ser feito a qualquer custo para frear tais índices, ocasionando dessa forma extremo rigor nas abordagens policiais e nas sentenças penais, legitimados pela sociedade, reforçando políticas criminais obsoletas e discriminatórias (LIMA, SINHORETTO E BUENO, 2015, p. 125).

Desse modo, quando o judiciário prioriza sua dedicação aos direitos civis econômicos em vez da proteção do direito à vida e a polícia incide repetidamente em abusos e violências, tornam-se evidentes as falhas e descontinuidades do projeto democrático brasileiro, sustentando a violência, a impunidade, o racismo e a corrupção; falha-se na garantia do Estado democrático de direito (*Ibidem*).

Por fim, Azevedo e Basso (2018, p. 31) deixa claro que

É infundada a suposição de que os meios de coerção ampliados irão atingir apenas o criminoso, como se houvesse uma linha demarcatória que separasse os bons cidadãos dos “outros”. Se acaso existisse essa figura mitológica e ontológica do “criminoso, ladrão, bandido, traficante” (qualquer um desses estigmas), a investigação não seria necessária. Quando se investiga se está a lidar, quando muito, com um suspeito.

Há outras dificuldades, que são traduzidas como uma contradição, pois ao se elevar a qualidade dos serviços de segurança pública pode-se resultar no aumento do grau de confiança por parte da sociedade nas polícias, que por sua vez, aumentam o crescimento do volume de denúncias e/ou registro dos crimes. É o que habitualmente acontece quando, por exemplo, o Estado oferece um atendimento humanitário, digno e diferenciado, as mulheres vítimas de violência, mediante a qualificação de policiais e da instalação de Delegacias Especializadas (as DEAM). Os crimes computados crescem exatamente quando se otimiza a performance e uma política positiva se implementa. O mesmo efeito é visto nas políticas públicas de redução da homofobia e do racismo (SOARES, 2007, p. 79).

Situação que se repete, caso os policiais corroborarem atitudes respeitadas com a sociedade, sem distinção de cor, de bairro, de gênero, de idade, de orientação sexual e de classe social. Nesses vários cenários, os índices criminais tenderiam a crescer (não os fatos, os números) e a qualidade da ação preventiva e repressiva se ampliaria (*Ibidem*).

Soares (2007, p. 79) também afirma que

Pesquisas demonstram que o cidadão não procura a polícia quando é vítima de um crime, principalmente por três razões: medo de ser maltratado pela própria polícia; ou de ser alvo de vingança por parte do agente do crime e de seus cúmplices; e descrença na capacidade da polícia, o que tornaria inútil seu esforço de ir à Delegacia.

A partir do que já foi dito e com base no crescimento dos índices de criminalidade no nosso país é que se levanta e discorre-se sobre a importância da revisão, do treinamento e da atualização das técnicas policiais, convergindo para uma qualificação mais sólida e conseqüentemente aperfeiçoando a atuação policial militar (JESUS, 2018, p. 222).

Há tempos vem sendo desenvolvida a ideia de além de formar o policial militar, é preciso que essa formação siga um processo de continuidade, otimizando o serviço por eles prestado, convergindo para o aumento da produtividade, tanto do policial militar quanto da instituição do qual faz parte. (*Ibidem*)

Segundo o entendimento de Rodrigues (1984 apud Grupo de peritos da OPAS), diz ser a “educação continuada um processo permanente que se inicia após a formação básica e está destinado a atualizar e melhorar a capacidade de uma pessoa ou grupo, frente às evoluções técnico-científicas e às necessidades sociais”.

Cordeiro e Muniz (2010, p.2) afirmam que

Investir em ações que promovam o desenvolvimento crítico e continuado das capacidades e competências orientadas para a atividade profissional é uma das condições essenciais para o alcance dos objetivos e da sobrevivência tanto das organizações privadas quanto públicas. E este tem sido um dos principais desafios enfrentados pelas instituições de segurança pública, especialmente as polícias.

Portanto dentro das instituições de segurança pública, o quadro funcional deve possuir as competências (capacidades técnicas, físicas e psicológicas) em pleno vigor para servir a sociedade com excelência. Para otimizar o desempenho de suas atividades assim como atingir as competências necessárias, faz-se necessário a qualificação contínua através dos treinamentos durante toda sua vida laboral. Perdas enormes são geradas quando se há déficits formativos, incluindo o bem mais precioso: a vida (JUNIOR e CANDIDO, p. 6 apud GUIMARAES, 2019).

Cordeiro e Muniz (2010, p. 2) ressaltam que,

Olhando em retrospecto, constata-se que a temática do “preparo” dos policiais ingressou na agenda das políticas públicas de segurança nesta última década. Há uma espécie de mantra acerca da necessidade de se “(re)qualificar” os policiais para que eles possam “cumprir sua missão” nos termos requeridos por uma sociedade que se quer democrática, livre e plural.

Portanto a educação continuada faz parte de uma visão generalizada, complexa e sustentada. Suas implicações são duradouras e contínuas, porque ela não se interrompe depois de iniciada. Infere-se que os melhores resultados serão vistos a longo prazo (JESUS, 2018, p. 227 apud MARIOTI, 1999).

## **2.2 Histórico da Polícia Militar de Minas Gerais**

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), instituição secular, criada em 09 de julho de 1775, completando seus 246 anos, realizando segurança pública através de ações e técnicas operacionais em vários graus da corporação para levar ordem e paz à sociedade. E desde a sua criação, a Polícia Militar de Minas Gerais, possuía a missão de segurança, sendo explicitada, mais tarde, como órgão de segurança pública pela Constituição Federativa do Brasil de 1988 em seu art. 144 (CAMPOS E NUNES, 2018, p. 129).

Contudo, a Constituição do Estado de Minas Gerais, estabelece também a missão constitucional da Polícia Militar de Minas Gerais, assim dispendo:

Art. 142 – A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar, forças públicas estaduais, são órgãos permanentes, organizados com base na hierarquia e na



disciplina militares e comandados, preferencialmente, por oficial da ativa do último posto, competindo:

I – à Polícia Militar, a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública, além da garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural. (MINAS GERAIS, 2011, p.79)

O Plano Estratégico da Polícia Militar de Minas Gerais cujo foco é a melhoria contínua das capacidades organizacionais a fim de atender as necessidades e expectativas dos destinatários dos serviços produzidos pelas organizações, traz a tríade da identidade organizacional de forma atualizada:

#### 4.1 Missão

Promover a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, valorizando as pessoas, contribuindo para a garantia de um ambiente seguro para se viver, trabalhar e empreender em Minas Gerais.

#### 4.2 Visão

Ser uma instituição de Estado reconhecida pela excelência em gestão e inovação, exemplo de sustentabilidade e efetividade na prestação de serviços de segurança pública.

#### 4.3 Valores

4.3.1 Representatividade: internalização e prática dos valores institucionais pelos servidores, que os tornam em condições de demonstrar, positivamente, a imagem da PMMG, tanto na condição de policial militar como em situações da vida cotidiana.

4.3.2 Respeito: são deveres em relação a quem serve na PMMG e a quem servimos: o cidadão e a sociedade. A PMMG se esforça para dar aos seus servidores condições para que expressem o seu potencial de inteligência e suas capacidades no respeito e garantia dos direitos fundamentais das pessoas.

4.3.3 Lealdade: deve expressar, além do comportamento, uma resposta atitudinal constituída por componentes cognitivos e afetivos, considerados importantes nos relacionamentos da organização policial e entre os seus integrantes.

4.3.4 Disciplina: exteriorização da ética profissional dos policiais militares e manifesta-se pelo exato cumprimento de deveres, integrando o hábito interno que correlaciona o cumprimento das atribuições e regras. Inclui a disciplina tática no regramento de atitudes e ações.

4.3.5 Ética: deve permear ações e relações internas e externas do policial militar. A ética é orientada por um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar que guiam, ou chamam a si, a autoridade de guiar as ações em grupo.

4.3.6 Justiça: regula nossa convivência, possibilita o bem comum, defende a dignidade humana e respeita os direitos humanos. A justiça trata de nossos direitos e nossos deveres e diz respeito ao outro, à comunidade e à sociedade.

4.3.7 Hierarquia: entendida como a ordenação da autoridade em níveis diferentes dentro das estruturas das instituições militares estaduais. Deve servir como fator facilitador do controle, de forma a permitir a coesão do funcionamento das atividades da PMMG. (MINAS GERAIS, 2020a, p. 20-21)

Atualmente, a Polícia Militar de Minas Gerais possui características que a diferenciam de outras instituições estatais e de outras polícias militares. É um órgão autônomo em termos de administração estadual, sendo parte das forças auxiliares e reserva do Exército, reportando-se diretamente ao governador do estado, o que ressalta o caráter militar da instituição. Possui orçamento próprio, executa tarefas administrativas relacionadas à sua função de forma autônoma, possui sistema contábil próprio e, além de que, é livre no planejamento e autônoma na execução de sua estratégia operacional. (MEIRELES, ROSA E GARCIA, 2018, p. 207)

A Polícia Militar de Minas Gerais está presente em todo o território do Estado, e para executar sua missão Hamada (2013, p. 144) explica que

o território do Estado de Minas Gerais foi dividido, para fins de planejamento, comando, coordenação, execução e controle, em regiões, áreas, subáreas, setores e subsetores, afetos respectivamente às Regiões da Polícia Militar, Batalhões, Companhias, Pelotões e Grupos (destacamentos), podendo estes últimos se desdobrarem em subgrupos (subdestacamentos), de acordo com a organização estabelecida no plano de articulação/desdobramentos elaborados anualmente.

Essas divisões são baseadas na posição sociogeo-econômica do território, além de outros fatores como a polarização regional, a evolução e prevalência da criminalidade violenta, disposição judiciária estadual, o sistema viário, o sistema prisional, proteção ambiental, regionalização estadual, atividades de defesa integrada e territorial, região metropolitana e harmonização com as atividades de coordenação e controle (HAMADA, 2013, p. 144).

Segundo os níveis estratégico, tático e operacional, a Polícia Militar de Minas Gerais é departamentalizada por funções (atividade-meio e atividade-fim) e operacionalmente por território, conforme a localização de suas unidades. A figura 1 referência os três níveis decisórios, com base na estrutura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais, com enfoque na atividade-meio e atividade-fim.



Figura 1: Estrutura Organizacional PMMG.

Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais<sup>1</sup>

Hodiernamente, a estrutura organizacional hierárquica da Polícia Militar de Minas Gerais se divide nos seguintes postos e graduações: Oficiais superiores, representado pelos coronéis, tenentes-coronéis e majores; os oficiais intermediários, representado pelos capitães; os oficiais subalternos, representado pelos 1º e 2º tenentes; os praças especiais, representado pelos aspirantes a oficiais e os cadetes; e pelos praças, representado pelos subtenentes, 1º, 2º e 3º sargentos, cabos, soldados 1ª classe e soldados 2ª classe, conforme apresentado na figura 2.

Hamada (2013, p. 144-145) esclarece as funções de cada posto, sendo que

Os cabos e soldados são os que executam o policiamento ostensivo e, em menor proporção, assumem comandos de subdestacamentos em distritos municipais. Os subtenentes e sargentos, além de executarem o policiamento ostensivo, comandam guarnições de radiopatrulha e grupos de cabos e soldados em atividades de policiamento a pé e em operações de menor porte, envolvendo no máximo dez policiais militares. Os subtenentes e sargentos também podem assumir comandos de destacamentos em municípios de menor porte. Já os oficiais são encarregados do planejamento, coordenação e controle das atividades policiais e assumem posições de comando de frações (pelotões, companhias, batalhões e comandos regionais).

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/11bpm/conteudo.action?conteudo=338&tipoConteudo=itemMenu>

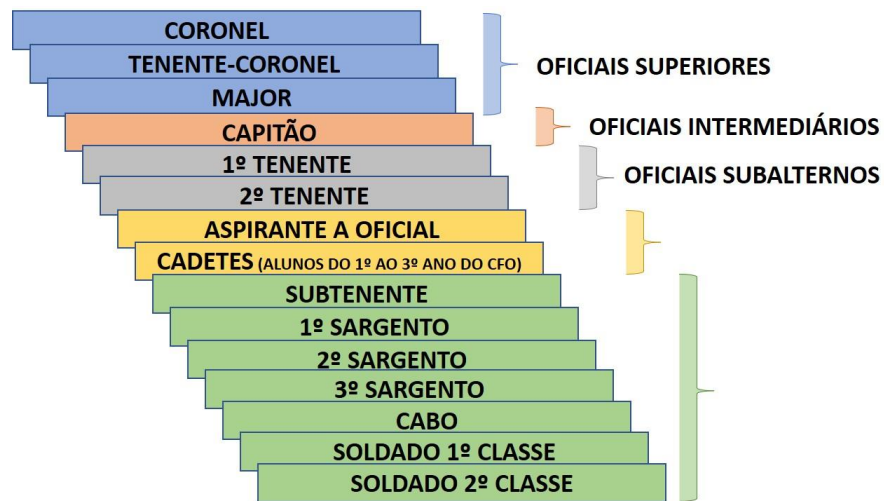


Figura 2: Estrutura organizacional hierárquica da PMMG  
 Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.3 Treinamento e Educação na Polícia Militar: Revisão de literatura

Com base no universo da educação continuada nas instituições de polícia militar nos diferentes estados brasileiros, foi feita uma revisão de literatura para verificar os estudos relacionados ao presente trabalho, elencados logo abaixo.

Coelho Júnior (2020) analisa a falta de padrão no registro das informações dos treinamentos com arma de fogo de um determinado órgão de segurança pública específico e propõe o desenvolvimento de um sistema de informações para o gerenciamento de tais informações. O autor subdivide o seu trabalho em três grandes etapas: Diagnóstico, desenvolvimento e validação. Na etapa de diagnóstico o autor realiza uma pesquisa com o intuito de verificar como o órgão de segurança pública realiza o registro das informações relacionadas a educação continuada. Na etapa de desenvolvimento, foram utilizados os dados da etapa anterior para especificar os requisitos que um sistema de informações deveria possuir para gerenciar tais informações. E por fim, na etapa de validação, os atores envolvidos foram questionados sobre a validade da proposta. Dessa forma o autor traz para o seu estudo a importância do uso de sistemas de informações para o gerenciamento das informações dos treinamentos dentro das instituições, utilizando como ferramenta a aplicação de entrevistas e questionários com os atores envolvidos nos treinamentos.

Jesus (2018), realiza um estudo sobre as principais dificuldades que os militares da sede do 5º comando regional, na cidade de Barra do Garças, no Mato Grosso Sul, enfrentam frente ao policiamento ostensivo, sendo o seu foco principal verificar se o principal desafio estava relacionado à falta de uma revisão de conteúdos ministrados aos referidos militares em seus cursos de formação. Os dados foram coletados através de um questionário contendo cinco questões. Como resultado um alto índice dos militares afirmou ter dúvidas no atendimento de ocorrências no que concerne o correto emprego da legislação ou emprego de técnicas policiais, e que se houvesse a revisão das técnicas policiais, aulas de tiro e da legislação teriam se saído melhor no atendimento das ocorrências.

Silva (2021), objetiva conhecer a percepção dos policiais militares, especificamente as graduações dos cabos e soldados, de todos os comandos regionais da capital e do interior que compõem a Polícia Militar de Mato Grosso sobre a educação permanente. O autor propõe a investigação e a análise da percepção dos policiais militares para a educação permanente, a identificação da oferta e da gestão da educação permanente para os policiais militares e se tal oferta melhora a qualidade dos serviços prestados na instituição. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com perguntas objetivas e uma subjetiva. Como resultado, na percepção dos policiais militares, verificou que existe uma lacuna na educação permanente, uma vez que não há uma trajetória sistematizada e não é ofertada de modo permanente após a formação inicial dos militares, sendo ainda mais discrepante nas regiões do interior, somado ao fato que não vislumbram uma gestão com resultados na oferta, em consonância os policiais militares assumem que muitos erros são em decorrência de desconhecimento de conhecimentos essenciais, e que muitos policiais militares apontam o receio que tem em fazer as abordagens e operações básicas do dia a dia.

Oliveira e de Sousa (2017) evidenciam a importância de se investir em educação continuada com o intuito de se ampliar e aprimorar as competências dos policiais militares do Estado do Tocantins. O estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica, observação participante, questionário e entrevista estruturada. O autor, com base nos resultados dos questionários e entrevistas estruturadas, apresenta as dificuldades e falhas no processo de ensino, sendo a principal de cunho financeiro, evidenciando que os treinamentos por serem presenciais dispendiam maiores verbas, e a questão logística relacionada ao efetivo reduzido, sendo inviável a retirada dos policiais militares do serviço operacional para colocá-los em sala de aula, ressalta também o planejamento da implantação de uma plataforma EaD para a capacitação continuada dos policiais militares como forma de amenizar as dificuldades citadas

anteriormente. Verifica-se também que os policiais militares se encontram razoavelmente satisfeitos e motivados, porém existem tendências negativas caso a instituição não invista em desenvolvimento pessoal.

Lima (2018) argumenta sobre a importância da formação continuada oferecida por intermédio da Rede EaD-SENASP do Ministério da Justiça para a Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN), bem como para outras instituições públicas de segurança pública. O autor traz a estruturação do sistema de ensino e instrução da PMRN e como a Rede EaD-Senasp é utilizada pela instituição como uma ferramenta complementar no auxílio da educação continuada. O estudo permitiu mostrar que é preciso pensar urgentemente em uma política pública de formação continuada para os policiais militares, buscando constantemente a sua requalificação. A coleta de dados do autor foi baseada em pesquisa bibliográfica, levantamento e junção de dados estatísticos e aplicação de questionário, e com base nos resultados o autor sugere algumas recomendações a Rede EaD-Senasp, como órgão condutor do ensino, na modalidade EaD, na área de Segurança Pública, bem como também propõe a PMRN, especialmente à Diretoria de Ensino, enquanto órgão responsável pelo ensino Policial Militar.

Dessa forma verifica-se os diferentes trabalhos relacionados a educação continuada nas policias militares, bem como as tecnologias e métodos por eles assistidos, todos culminando a importância de se desenvolver e aprimorar as competências dos policiais militares das diferentes instituições públicas no território brasileiro.

### **3. METODOLOGIA**

Essa seção estabelece a metodologia aplicada nesta pesquisa. Inicia-se pela pergunta que irá conduzir a pesquisa: A Educação Continuada na Sexta Região de Polícia Militar de Minas Gerais (6ª RPM) tem sido eficaz na atividade de polícia ostensiva na atuação operacional?

A hipótese traçada para o problema proposto acima é de que: A metodologia da educação continuada é aplicada com eficácia na atividade de polícia ostensiva na atuação operacional. Sendo constituída dos fundamentos que é o método utilizado na educação continuada na PMMG, em específico na 6ª RPM, e se tem sido eficaz a utilização de tal método na atividade ostensiva na atuação policial.

Esta pesquisa segue uma abordagem qualitativa, explicada por Godoy (1995) e Silva (2005) *apud* Freitas e Jabbour (2011) com as seguintes características:

- a) o pesquisador é o instrumento de solução;
- b) o ambiente do estudo é a fonte direta dos dados;
- c) não necessita de técnicas e métodos estatísticos;
- d) possui caráter descritivo;
- e) o resultado não é o foco da abordagem e sim o processo e o seu significado, ou seja, busca interpretar o fenômeno objeto de estudo.

Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa apresenta caráter descritivo, ou seja, descreveu a metodologia aplicada nos TCs nos Cursos de Formação de Soldados no ano de 2021, buscando comparar as competências geradas nos TCs com o perfil profissiográfico publicado pelo SENASP. Utilizou-se o método indutivo para formular uma teoria, a partir de uma observação, gerando premissas para se chegar a uma conclusão

Com relação aos procedimentos da pesquisa temos que ela é de enfoque bibliográfico e documental, utilizando-se de um estudo de caso. A pesquisa foi elaborada a partir de materiais já publicados, tais como Planejamento Estratégico 2020-2023, as Diretrizes de Educação da Polícia Militar (DEPM), o Regimento Interno da Academia de Polícia Militar (RAPM) e Regimento Interno do Centro de Treinamento Policial (RCTP), pelas Instruções de Educação de Polícia Militar (IEPM), todos documentos publicados pela PMMG, e de trabalhos afins já publicados; e os dados utilizados serão de fontes primárias haja vista que ainda não foram tratados cientificamente e/ou analiticamente.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Treinamento de Polícia Militar (TPM)**

A Polícia Militar de Minas Gerais, afim de cumprir sua missão constitucional de promover a segurança pública por intermédio da polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, precisa estar em constante aperfeiçoamento, quer seja do ponto de vista do emprego de novas tecnologias, da alocação de recursos logísticos, da gestão de recursos humanos e, da formação, aperfeiçoamento e treinamento de toda sua tropa.

A Academia de Polícia Militar (APM), unidade central e gestora da Educação de Polícia Militar (EPM), é uma Instituição de Ensino Superior (IES), credenciada pelo Sistema Estadual de Educação, nos termos do Decreto Estadual s/nº, de 29 de novembro de 2005 e reconhecida por meio da Resolução nº 18, de 02 de fevereiro de 2016, da Secretária de Estado e Ciência, Tecnologia e Ensino Superior que, é responsável pela educação na polícia militar, realizada através dos cursos de formação, habilitação, especialização, qualificação, bem como das atividades de pesquisa extensão e treinamento.

O Treinamento de Polícia Militar, comandado pela APM, é um evento de educação continuada, visando atualizar e ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, necessárias ao desempenho da atividade policial-militar, sendo estruturado dentro da DEPM vigente.

De acordo com a DEPM o treinamento é desenvolvido através dos seguintes tipos:

I – Treinamento Técnico – TT: visa abordar conteúdos teóricos e práticos e oportuniza o treino para o aperfeiçoamento da prática militar, inclusive os específicos de cada área de atuação ou os de caráter extraordinário/especial;

II – Treinamento Tático – TTA: é uma atividade diária preparatória que visa orientar o efetivo a ser lançado no turno operacional nas diversas Frações, cuja participação é de todos os policiais militares empenhados em qualquer atividade operacional;

III – Treinamento de Educação Física Militar – TEFM: compreende as atividades práticas desenvolvidas sob a coordenação, preferencialmente, de oficial ou militar graduado em Educação Física ou capacitado no Curso de Instrutor de Educação Física realizado pela PMMG, ou similar, com o objetivo de obter a higidez e o condicionamento físico, respeitada a individualidade biológica dos militares;

IV – Treinamento de Defesa Pessoal Policial – TDPP: compreende a prática de técnicas de imobilização, condução de presos, defesa e aplicação de golpes previstos nos manuais técnicos da PMMG, para a atividade operacional;

V – Treinamento com Arma de Fogo – TCAF: tem como objetivo aperfeiçoar o militar na execução correta e segura do tiro policial, aprimorar-lhe o domínio técnico de manejo e emprego de arma de fogo no serviço policial-militar

VI – Treinamento Policial Básico – TPB: é atividade de ensino que visa atualizar e ampliar os conhecimentos e



habilidades do militar em relação às técnicas e às doutrinas básicas voltadas à prática policial militar;

VII – Treinamento Complementar – TC: é um processo de educação continuada voltado para o atendimento de demandas da Instituição, que visa ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento dos militares e servidores civis da PMMG, com vistas à operacionalização e aplicação imediata das competências na prática militar. (MINAS GERAIS, 2022, p. 10-11)

#### **4.1.1 Treinamento Complementar**

O Treinamento Complementar, foco desta pesquisa, é regulamentado pelo RAPM, RCTP, DEPM e pelas IEPM, em especial a IEPM nº 04, a qual regula os procedimentos para a realização de Treinamento Complementar na PMMG, sendo desenvolvido através de cursos de educação continuada que não são requisitos para ascensão na carreira; seminários, congressos, cursos intensivos e eventos similares; e treinamentos específicos que não estão previstos nas diretrizes de ensino.

A gestão dos TCs em todo o Estado fica a cargo da Seção de Treinamento (ST), subordinada direta a APM. A implementação direta dos TCs nas unidades executoras do interior do Estado de Minas Gerais (regiões, batalhões, companhias e pelotões), é de responsabilidade dos Comandantes de Unidades, por meio das Seções de Recursos Humanos (SRH – P1), ou equivalente, em níveis tático e operacional, cabendo a execução das atividades às Companhias de Ensino e Treinamento ou Adjuntorias de Treinamento.

Na 6ª RPM, a 106ª Cia ET é responsável por gerir o Ensino e Treinamento na região, tendo as Unidade de Direção Intermediárias, compostas pelo Oitavo Batalhão de Polícia Militar (8º BPM), Vigésimo Quarto Batalhão de Polícia Militar (24º BPM) e Décima Sexta Companhia de Polícia Militar Independente (16ª Cia PM Ind), por intermédio das Adjuntorias de Treinamento, autonomia na elaboração e implementação dos TCs.

Levando-se em consideração, que a implementação do Curso de Formação de Soldados no ano de 2021 (CFSD/2021), bem como os TCs que serão realizados como atividades extracurriculares no referido curso, são atribuições de responsabilidade da 106ª Cia ET, é de suma importância falarmos sobre a estrutura física da companhia. A 106ª Cia ET, está localizada na sede da 6ª RPM, e seu complexo é constituído por instalações administrativas

com cinco salas e uma cozinha/sala de reuniões, e por instalações educacionais com quatro salas de aulas que contem televisão e computador com internet, um auditório com projetor, computador com internet e com capacidade de cento e trinta e cinco lugares, uma biblioteca para arquivamento do acervo e sem espaço para estudo, um dojô, um laboratório de informática com quinze computadores, um estande de tiro, um complexo desportivo com pista de atletismo, quadras, campo de futebol e piscina, uma academia de musculação, quatro banheiros, sendo um deles com estrutura para deficientes.

No que se refere ao Curso de Formação de Soldados no ano de 2021 (CFSD/2021), a demanda pelos TCs foi formulada pelo comandante da 6ª RPM, de acordo com o interesse da instituição, as particularidades que a região possui e o perfil de competência que se esperou construir dos discentes do curso.

Dessa forma a proposta pelos TCs foram solicitadas por intermédio da 106ª Cia ET, através da plataforma virtual SIGE2, até a data limite do dia 30 de junho antecedente ao início do CFSD/2021, contemplando qual TC seria realizado, a quantidade de turmas, a quantidade total de discentes que realmente necessitou-se capacitar, quais os gastos com diárias para discentes conforme norma vigente e o período de realização. A Academia de Polícia Militar (APM) consolidou todas as informações recebidas de todas as regiões, e submeteu a demanda ao Estado-Maior para autorização dos TCs na PMMG para o ano de 2021, haja vista que existem despesas logísticas e humanas que impactam na Lei Orçamentária Anual (LOA).

Foram solicitados e aprovados quatro TCs como atividades extracurriculares para o CFSD/2021, sendo eles: o Curso Intensivo de Conduta de Patrulha em Áreas de Alto Risco, o Curso de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo (IMPO), o Curso de Credenciamento para Uso Operacional de Armas Portáteis de Alta Energia e o Curso de Base de Segurança Comunitária (BSC).

A implementação de cada um dos TCs em questão, foi executada respeitando o período para o qual foi solicitado, e precedido do plano de treinamento, requisito obrigatório e elaborado pela própria 106ª Cia ET, documento este que visa determinar as diretrizes do TC e tem a finalidade de orientar as funções educacionais para que se possa alcançar os objetivos propostos

---

<sup>2</sup> SiGE/EaD: a PMMG, na área de ensino a distância, desenvolveu sua ferramenta EaD como um módulo do Sistema de Gestão Educacional (SiGE), sendo ele denominado SiGE/EaD; o SiGE/EaD é composto pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem e por seus gerenciadores de matrículas e de relatórios; (Minas Gerais, 2020b)

pelo TC. O plano de treinamento deve conter as informações do perfil de egresso dos discentes, os objetivos que se busca, matriz curricular, as ementas das disciplinas, as informações acerca do corpo docente (requisitos para docência, remuneração, jornada de trabalho, atribuições), organização curricular do TC, critérios para inscrição, aprovação e desligamento, planejamento logístico e orçamentário, e deve ser aprovado e assinado pelo comandante responsável.

A designação do corpo discente do CFSD/2021 para participação em cada um dos TCs, foi de incumbência do comandante da 6ª RPM, e não teve nenhuma isenção, tendo participado todos os discentes do CFSD/2021, os quais foram matriculados e orientados por intermédio da 106ª Cia ET, unidade executora responsável pela implementação dos TCs. Da mesma forma, a designação do corpo docente, titulares e substitutos, para lecionar as disciplinas em cada um dos TCs, foi de incumbência do comandante da 6ª RPM, levando em consideração os requisitos gerais<sup>3</sup> para docência e os requisitos específicos exigidos na ementa de cada uma das disciplinas dos TCs, quando houver.

Após a finalização de cada um dos TCs a 106ª Cia ET deve encaminhar para a Seção de Treinamento, em formato digital, os documentos obrigatórios confeccionados durante a execução do treinamento, guardando em sua posse os documentos físicos originais, sendo eles o Relatório Final de Treinamento Complementar (documento que possui a finalidade de apresentar um resumo da execução, bem como as alterações ocorridas durante o TC), o documento que autorizou a realização do curso (Resolução de Treinamento Complementar/Ordem de Serviço/Memorando), o Plano de Treinamento autorizado e assinado pelo comandante responsável, a designação do corpo docente publicada em Boletim Interno, ato de matrícula do corpo discente publicado em Boletim Interno, ato de resultado final publicado em Boletim Interno (documento informado aprovação, reprovação ou desligamento dos discentes), talão de controle de aulas (TCA) informando quais disciplinas foram lecionadas em determinada data, ficha de controle de assuntos ministrados (FCAM) contendo o conteúdo

---

**<sup>3</sup> Requisitos Gerais para docência nos Treinamentos Complementares da PMMG:**

1. Ser Policial Militar (se tiver posto/graduação mínima, mencionar);
2. Não ter sido sancionado, nos últimos 24 meses, por mais de 01 (uma) transgressão disciplinar de natureza grave, transitada em julgado ou ativada;
3. Estar classificado, no mínimo, no conceito B, com até 24 pontos negativos;
4. Estar aprovado no Treinamento Policial Básico;
5. Não estar submetido a Processo Administrativo Disciplinar (PAD), Processo Administrativo Disciplinar Sumário (PADS) ou Processo Administrativo de Exoneração (PAE).
6. Ter participado das atividades de nivelamento do corpo docente ou ter sido nivelado pelos representantes de cada unidade executora, que participaram do nivelamento;

ministrado pelo docente na referida data e a quantidade de horas aulas gasta e o Relatório Final de Avaliação de Qualidade do Treinamento.

Após análise da documentação recebida por parte da Seção de Treinamento, e em caso de aprovação, fica a cargo da 106ª Cia ET realizar o devido lançamento do resultado dos discentes no TC em sistema informatizado bem como o lançamento dos honorários aos professores que ministraram aula, caso haja previsão de pagamento de honorários.

As subseções seguintes abordarão de forma mais detalhada cada um dos quatro TCs supracitados, no que concerne ao seu escopo, aos seus objetivos, duração, perfil de egresso dos discentes e alguma outra informação pertinente. Vale ressaltar que, em todos os TCs que fazem parte do catálogo de treinamentos da PMMG, em relação as aulas ministradas, mesmo algumas delas possuem conteúdo predominantemente teórico, serão desenvolvidas em torno de situações de problemas reais e/ou estudos de caos. No caso das aulas com enfoque em procedimentos, será prioritário o uso de métodos demonstrativos. Espera-se, dessa forma, uma combinação do conteúdo teórico com os desafios práticos que concilie a experiência profissional e os ensinamentos doutrinários da instituição.

Todos os 4 TCs contaram com a participação total dos discentes do CFSD/2021, somando ao todo 63 discentes, dispostos em duas turmas: Turma A com 32 discentes e turma B com 31 discentes.

#### **4.1.1.1 Curso Intensivo de Conduta de Patrulha em Áreas de Alto Risco**

No cotidiano de sua vida profissional, o policial militar vivencia diversas situações que podem colocar em risco a sua vida e a de terceiros, com a finalidade de trazer experiências mais próximas da realidade, esse treinamento é entendido como uma ação de aprimoramento das técnicas e o devido preparo psicológico advindo do preparo técnico, tais técnicas demonstram como deve suceder uma conduta de patrulha em locais de possíveis confrontos, o que inclui o processo de decisão entre atirar ou abrigar-se e verbalizar, como resgatar um companheiro e/ou vítima ferida no local de confronto ou até mesmo prestar o pronto-socorro.

O treinamento foi realizado no período do dia 20 de maio de 2021 a 21 de maio de 2021 e possui uma carga horária de 10 horas aulas, levando-se em consideração que a hora aula corresponde a 50 minutos, com duração de dois dias, distribuídos em um dia para a turma A e

um dia para a turma B, com os mesmos professores ministrando as mesmas disciplinas para cada turma.

O objetivo geral do TC é capacitar os policiais militares a empregar técnicas de deslocamento e procedimentos de segurança em local de alto risco, conscientizando que o seu treinamento é fator condicionante para a preservação da integridade física de seu grupo/patrolha.

Ao final do TC espera-se que o discente deva ser capaz de compreender a necessidade do emprego de técnicas adequadas durante o deslocamento em locais de alto risco, de modo a propiciar uma maior segurança a ele mesmo e aos seus companheiros de patrulha, bem como uma maior eficiência das ações e operações policiais desenvolvidas nos mais diversos contextos práticos.

Para aprovação no TC o discente deve garantir uma frequência mínima de 75% no treinamento e ser considerado apto por todos os instrutores através da observação de sua participação e evolução diante dos conteúdos apresentados.

#### **4.1.1.2 Curso de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo**

Para cumprir a missão da PMMG, é inevitável o uso da força no policiamento ostensivo em casos específicos, e exige-se do policial militar o uso de diversas habilidades, pois as possibilidades de intervenção vão desde uma simples orientação, passa pela mediação de conflitos e pode atingir o grau máximo de uso de força. Nesse sentido, a alternativa ao uso de força potencialmente letal, são os instrumentos de menor potencial ofensivo (IMPO), que neutraliza o infrator ou suspeito e caracteriza uma opção à preservação da vida e minimização dos danos à integridade física das pessoas envolvidas em ocorrências policiais.

Além disso, a Lei Federal nº. 13.060 de 22 de dezembro de 2014, em seu art. 2º, estabelece que os órgãos de segurança pública deverão priorizar a utilização dos instrumentos de menor potencial ofensivo, desde que o seu uso não coloque em risco a integridade física ou psíquica dos policiais.

O treinamento foi realizado no período do dia 27 de maio de 2021 a 28 de maio de 2021 e possui uma carga horária de 10 horas aulas, com duração de dois dias, distribuídos em um dia

para a turma A e um dia para a turma B, com os mesmos professores ministrando as mesmas disciplinas para cada turma.

O objetivo do TC é capacitar os Policiais Militares para a utilizar os Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo (IMPO) em consonância à proposta de uso diferenciado de força adotada pela PMMG.

Ao final do TC o discente deve ser capaz de conhecer, distinguir e utilizar os instrumentos de menor potencial ofensivo existentes, assim como as munições e agentes químicos, máscara contra gases, munições de impacto controlado e pistola de emissão de impulsos elétricos e dominar os aspectos técnicos destes equipamentos e armamentos.

Uma particularidade desse treinamento é a exigência, além dos requisitos gerais, de requisitos específicos para o corpo docente, devendo este possuir titulação em alguns dos cursos afins ao TC, tais como: Curso de multiplicador de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo (IMPO), Curso de Controle de Distúrbios Civis (CDC), Curso Operação de Controle de Distúrbio (OCD), Curso de Policiamento Especializado (CPE) ou Curso de Armamento e Tiro (CAT), além de conhecimento técnico sobre emprego de armas e munições de menor potencial ofensivo.

Para aprovação no TC o discente deve alcançar o mínimo de 60% na avaliação escrita, contemplando todos os conteúdos ministrados, e garantir a frequência mínima de 75% no treinamento. O discente também deve ser considerado apto por todos os instrutores através da observação de sua participação e evolução diante dos conteúdos apresentados, haja vista que este serão expostos a situações práticas de contato nível 1 com agente químicos, devendo este evitar faltas graves.

#### **4.1.1.3 Curso de Credenciamento para Uso Operacional de Armas Portáteis de Alta Energia**

Para cumprir a missão da PMMG, no seu policiamento ostensivo, em certas situações extremas, exige-se do policial militar utilizar o grau máximo de uso da força, afim de manter-se a ordem e minimizar os risco e danos das operações policiais, sendo por ele utilizado, além das armas de porte, os armamentos de calibre de alta energia.

O treinamento foi realizado no período do dia 17 de junho de 2021 a 18 de junho de 2021 e possui uma carga horária de 16 horas aulas, com duração de dois dias, acontecendo concomitantemente para a turma A e para a turma B, com professores diferentes ministrando as disciplinas.

O objetivo do TC é capacitar policiais militares para a correta utilização de carabinas e fuzis nos calibres 5,56mm e 7,62mm, ou equivalentes, com referência aos princípios básicos do uso da força e das armas de fogo por policiais, aperfeiçoando o desempenho operacional desses profissionais, de maneira padronizada em toda a Instituição.

Ao final do TC o discente deve ser capaz de utilizar carabinas e fuzis nos calibres 5,56mm e 7,62mm, ou equivalentes, disponibilizados pela Instituição, com precisão, segurança e plena consciência do emprego de sua arma de fogo como instrumento de preservação da vida.

Uma particularidade desse treinamento é a exigência, além dos requisitos gerais, de requisitos específicos para o corpo docente, devendo este possuir titulação nos cursos afins ao TC, sendo este o Curso de Armamento e Tiro (CAT), ou equivalente, além de deter profundo conhecimento técnico sobre as armas portáteis de alta energia disponíveis na PMMG.

Para aprovação o discente deve alcançar o mínimo de 70% na prova prática objetiva, com critérios previamente estabelecidos, com base no conteúdo dos componentes curriculares, alcançar 70% na prova prática de tiro, com 18 disparos e pontuação referente as zonas de impactos atingidas e garantir a frequência mínima de 75% no treinamento.

#### **4.1.1.4 Curso de Base de Segurança Comunitária**

Desde a década de 80, a PMMG vem adotando uma gestão de segurança pública voltada à prevenção criminal e com envolvimento comunitário, e através de Bases de Segurança Comunitária favorece-se a integração entre os diversos setores da sociedade e da polícia com o objetivo de encontrar respostas aos diversos problemas policiais, tais como: o crime, o medo do crime e a desordens físicas e morais.

Com este propósito de aumentar a efetividade do serviço policial, na história da PMMG, várias estruturas tiveram o objetivo de desconcentrar o policiamento ostensivo da sede das Unidades de Execução Operacional (UEOp). A desconcentração do policiamento ostensivo da

sede da Unidade de Execução Operacional (UEOp) para estruturas mais próximas à comunidade traz maior conexão com a comunidade.

O treinamento foi realizado no período do dia 29 de junho de 2021 a 02 de julho de 2021 e possui uma carga horária de 32 horas aulas, com duração de quatro dias, acontecendo concomitantemente para a turma A e para a turma B, com os mesmos professores ministrando as mesmas disciplinas para cada turma.

Ao final do TC espera-se que o discente esteja capacitado para atuar nas Bases de Segurança Comunitária, desenvolvendo um policiamento orientado para o problema, trabalhando de forma conjunta com a comunidade, envolvendo outros órgãos públicos e privados na busca da melhoria da qualidade de vida local. Além de manusear de forma adequada todo o aparato tecnológico embarcado na BSC.

Os objetivos do treinamento é capacitar os militares para exercerem de forma prática as atividades nas BSC, proporcionado o/a desenvolvimento/atualização de conhecimentos nos eixos temáticos de polícia comunitária, direitos humanos, técnica policial e mobilização social, e capacitar tecnicamente o discente a estimular a mobilização social da comunidade como forma de melhorar a prestação dos serviços.

Uma particularidade desse treinamento é a exigência, além dos requisitos gerais, de requisitos específicos para o corpo docente, devendo este possuir titulação nos cursos afins ao TC, sendo estes: Curso Nacional ou Internacional de Multiplicador de Polícia Comunitária, Curso de Multiplicador do Sistema CAD, Treinamento sobre Tecnologia e Operacionalização da BSC.

Para os discentes o curso exige aprovação nos cursos de Polícia Comunitária (60h/a) e Filosofia de Direitos Humanos Aplicada à Atuação Policial (60h/a) da plataforma da Rede EaD da Secretária Nacional de Segurança Pública (SENASP).

Para aprovação no TC o discente deve alcançar o mínimo de 60% na avaliação escrita, contemplando todos os conteúdos ministrados, e garantir a frequência mínima de 75% no treinamento.



## 4.2 A importância da educação continuada na Polícia Militar

Dentro das instituições de segurança pública, em especial a PMMG foco dessa pesquisa, os policiais militares devem possuir as competências (capacidades técnicas, físicas e psicológicas) em pleno vigor para servir a sociedade com excelência e primazia. Para otimizar o desempenho de suas atividades assim como atingir as competências necessárias, faz-se necessário a qualificação continua através dos treinamentos durante toda sua vida laboral. (JUNIOR E CANDIDO, p. 6 apud GUIMARAES, 2019)

Dessa forma fica evidente a importância de se investir em educação continuada com o intuito de desenvolver e aprimorar as competências orientadas para a atividade profissional dos policiais militares, otimizando o serviço por eles prestado, convergindo para o aumento da produtividade, com o intuito de se alcançar os objetivos da organização (JESUS, 2018, p. 222).

O objetivo dos Treinamentos Complementares na PMMG é direcionado ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos policiais militares com vistas à operacionalização e aplicação imediata das competências na prática militar, conforme preceitua a DEPM/2022 (MINAS GERAIS, 2022).

Nascimento et al. (2020, p. 101 apud MCCLELLAND, 1973; apud LE BOTERF, 1999, ZARIFFAN, 1999) relata duas visões sobre competência, a primeira, de vertente estadunidense, considera o indivíduo dotado de características ou qualificações implícitas, que lhe propicia a realização de determinada atividade ou dada situação, e a segunda, de vertente francesa, que associa competência a como o indivíduo realiza uma atividade em um determinado contexto. Conclui-se associando “competência à noção de desempenho, reconhecendo que os elementos que a constituem – conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) – resultam em desempenho profissional, com evidenciáveis reflexos sobre os resultados organizacionais” (NASCIMENTO et al., 2020, p.101).

Dos elementos constituintes da competência, o conhecimento representa “um conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, as quais lhe possibilitam entender o mundo” (NASCIMENTO et al., 2020, p. 101 apud DURAND, 2000), a habilidade remete “ao saber como fazer alguma coisa, representando a capacidade que o indivíduo tem de usar, de maneira produtiva, o conhecimento que detém, instaurando conhecimentos guardados em sua memória e utilizando-os em uma ação” (*Ibidem*) e a atitude determinada “como uma

predisposição do sujeito para reagir (de modo negativo ou positivo) a um estímulo” (NASCIMENTO et al., 2020, p. 101).

Dessa maneira, a competência passa a ser compreendida não somente como um conjunto de CHAs necessário para o desenvolvimento de uma determinada atividade, mas sim com relação ao desempenho profissional alcançado em um dado contexto, referente a atuação e a aplicação de CHAs no trabalho (BRAGA, 2021, p. 95 apud CARBONE et al., 2009).

No conjunto dos elementos de CHAs, as atribuições dos policiais militares podem ser avaliadas em termos de competências técnicas (CTs), que engloba os conhecimentos e habilidades, aplicados diretamente na execução das atividades do cargo, é o “saber” e o “saber fazer”. As competências comportamentais são representadas pelas habilidades e atitudes, podem ser caracterizados por habilidades sociais e devem compatíveis com as atribuições do cargo, é o “querer fazer”.

No dado contexto, Botelho e Maduro (2018, p. 12 apud REMÉDIOS, 2016, p. 11) expõe que

No exercício de suas atividades é esperado do policial militar o preparo técnico-profissional de elevada qualificação, pois são incumbidos constitucionalmente de intervir nas relações sociais, mediando conflitos e na preservação da tranquilidade e da ordem pública. O domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes que alicercem competências diversas é necessário para uma atuação efetiva junto às comunidades.

No concerne das competências, há de se falar da gestão de competências no qual o conceito básico é a contribuição de cada indivíduo no conjunto de atividades da organização afim de se alcançar os objetivos, de modo a se mapear/estabelecer as competências, bem como as lacunas existentes, processo que orientará a tomada de decisões em consonância com o plano estratégico da organização. Visto que a gestão por competências é um processo contínuo, adotado por muitas empresas, “visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diversos níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (...)” (BRAGA, 2021, p. 95-96 apud CARBONE et al., 2009, p. 51).

Em consonância com os planos estratégicos serem o meio principal de referência à busca da Gestão por Competências na PMMG, o planejamento estratégico é o “processo de formulação dos objetivos e estratégias da organização, a partir da análise dos ambientes interno

e externo, buscando a identificação de oportunidades e neutralização de ameaças” (BRAGA, 2021, p. 97 apud MINAS GERAIS, 2020, p. 12)

O Plano Estratégico de 2004-2007, deu a entrada da metodologia da gestão de competências na PMMG, que na área de Recursos Humanos, especificou a definição do perfil do profissional de segurança pública em seu objetivo nº 01, com a seguinte justificativa: “O mapeamento de competências e a definição do perfil do profissional de segurança pública orientarão o recrutamento e a seleção dos recursos humanos, além da formação, aperfeiçoamento e treinamento”. (BRAGA, 2021, p. 97 apud MINAS GERAIS, 2004, p. 16)

Em continuidade, o Plano Estratégico de 2009-2011, teve como foco traçar o perfil profissiográfico do candidato a ingressar na PMMG, com vistas a mudança nos processos de recrutamento e seleção, com a estratégia 8.1.1, de objetivo: “captar recursos humanos com perfil profissiográfico adequado às necessidades da Polícia Militar de Minas Gerais”. (BRAGA 2021, p. 97 apud MINAS GERAIS, 2009, p. 31)

Por outro lado, no Plano Estratégico de 2012-2015, há um avanço no gerenciamento dos recursos humanos no sentido de dar atenção ao desenvolvimento dos profissionais que já pertencem a organização, com a finalidade de desenvolver ou aprimorar as competências que o cargo lhe compete, explicitado no objetivo nº 10, “Aperfeiçoar o gerenciamento dos recursos humanos”, de acordo com a estratégias: “Desenvolver profissionais com alto padrão de qualidade de acordo com as competências demandadas pelo cargo e papel funcional nos diversos setores.” (NASCIMENTO, 2021, p.97 apud MINAS GERAIS, 2011, p. 42)

De modo igual, o Plano Estratégico de 2016-2019, explicitou através de um dos seus objetivos voltado para a área de pessoal, “potencializar o desempenho institucional por meio da Gestão por Competências” (NASCIMENTO, 2021, p.98 apud MINAS GERAIS, 2018, p. 36). Dessa maneira o Plano Estratégico traçou 7 iniciativas estratégicas, dentre elas a “10.1 Realizar os mapeamentos de competências e definir os perfis profissiográficos dos cargos de Coronel, Tenente-Coronel, Major, Capitão, Tenente, Sargento, Cabo e Soldado” e a “10.4 Adequar as matrizes curriculares dos cursos de formação, capacitação e treinamento” estão diretamente ligas a gestão por competências (*Ibidem*).

Em continuidade da consolidação da Gestão por Competências na PMMG, em 2018, tem um significativo avanço com a publicação da Resolução nº 4.664/18-CG, a qual regula a implementação da Gestão por Competências no âmbito da PMMG, apresentando em ser art. 2º,

nos incisos I ao V, os objetivos da Gestão por Competências na organização (NASCIMENTO, 2021, p. 100).

Finalizando, o Plano Estratégico 2020-2023, em sua primeira edição, prevê no objetivo estratégico nº 09, que “busca propiciar a melhoria do desempenho profissional com foco nos resultados institucionais”, sendo a iniciativa estratégica 9.1 “Consolidar o modelo de Gestão por Competência com ênfase no desempenho profissional”. Mais especificamente, o objeto de 9.1.1 traz a implantação da Gestão por Competências com elaboração de diretrizes específicas, “reformulação dos marcos regulatórios e processos relacionados ao recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, movimentação de pessoal, avaliação de desempenho e processo sucessório, com base em competências” (NASCIMENTO, 2021, p. 101 apud MINAS GERAIS, 2020, p.40)

No tocante ao mapeamento de competências, a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), instituída por portaria ministerial em 2002, certifica que o policial militar deve possuir determinadas competências e habilidades que o diferenciam das demais categorias de funcionários públicos. A CBO, enquanto tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho, elenca as competências pessoais, bem como as áreas de atividades que o policial militar deve possuir de acordo com o seu nível hierárquico. Para o soldado da polícia militar, a CBO lista 21 competências para o cargo.

Em 2003 a Secretária Nacional de Segurança Pública (SENASP), apresentou um currículo específico para o campo da segurança pública, a Matriz Curricular Nacional, afim de nortear a formação e a capacitação dos profissionais dessa área, utilizando como fonte a CBO. Com a necessidade de atualizar e aprimorar o documento, em 2012, a SENASP publicou a Profissiografia e Mapeamento de Competências dos cargos dos agentes da segurança pública, apresentando em seu documento um rol de 102 CTs e 36 CCs. (BRASIL, 2012, p. 9).

Nesse sentido, o presente estudo propõe-se a apontar as principais CTs (conforme Anexo A) e CCs (Conforme anexo B) que os TCs pretendem desenvolver ou aprimorar nos discentes do CFSD/2021, com base nos dados explicitados em cada um dos quatro TCs descritos acima (Escopo, perfil de egresso, objetivos, duração e alguma outra informação pertinente) e levando-se como referência a Profissiografia e Mapeamento de Competências dos cargos dos agentes da segurança pública publicados pela SENASP.

O TC do Curso Intensivo de Conduta de Patrulha em Áreas de Alto Risco, com relação as CTs, apresenta o desenvolvimento dos seguintes indicadores de competências: 2, 6, 10, 17,

19, 21, 28, 30, 35, 66 e 78; com relação ao desenvolvimento das CCs, corresponde aos seguintes indicadores de competências: 1, 5, 8, 12, 13, 24 e 29. Com base nos objetivos e no perfil de egresso do respectivo TC, destaca-se os indicadores de CTs “35 - Ter capacidade de agir demonstrando conhecimento sobre técnicas de abrigo e cobertura” e “66 – Ser capaz de atuar de acordo com o escalonamento do uso progressivo da força” e o indicador de CC “1 - Capacidade de visão estratégica (estar atento ao todo, antevendo cenários, coordenando atividades, metas e ações com visão de futuro)”

O TC do Curso de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo, com relação as CTs, apresenta o desenvolvimento dos seguintes indicadores de competências: 1, 19 e 67; com relação ao desenvolvimento das CCs, corresponde aos seguintes indicadores de competências: 1 e 4. Com base nos objetivos e no perfil de egresso do respectivo TC, destaca-se o indicador de CT “67 - Demonstrar domínio no uso de armamentos e equipamentos utilizados pela Polícia Militar.” e o indicador de CC “1 - Capacidade de visão estratégica (estar atento ao todo, antevendo cenários, coordenando atividades, metas e ações com visão de futuro)”

O TC do Curso de Credenciamento para Uso Operacional de Armas Portáteis de Alta Energia com relação as CTs, apresenta o desenvolvimento dos seguintes indicadores de competências: 19, 28 e 67; com relação ao desenvolvimento das CCs, corresponde aos seguintes indicadores de competências: 1, 12 e 13. Com base nos objetivos e no perfil de egresso do respectivo TC, destaca-se os indicadores de CTs “28 - Atuar demonstrando conhecimento sobre técnicas de tiro policial (tiro de precisão, sob estresse, tiro noturno, intuitivo, dentre outros)” e “67 - Demonstrar domínio no uso de armamentos e equipamentos utilizados pela Polícia Militar.” e o indicador de CC “1 - Capacidade de visão estratégica (estar atento ao todo, antevendo cenários, coordenando atividades, metas e ações com visão de futuro)”.

O TC do Curso de Base de Segurança Comunitária, apresenta o desenvolvimento dos seguintes indicadores de competências: 13, 19, 24, 26, 51, 54, 69, 81, 84, 90, 91, 93 e 97; com relação ao desenvolvimento das CCs, corresponde aos seguintes indicadores de competências: 1, 5, 18 e 24. Com base nos objetivos e no perfil de egresso do respectivo TC, destaca-se os indicadores de CTs “51 - Capacidade de resposta imediata à sociedade, de acordo com as necessidades da mesma”, “69 - Atuar de acordo com a filosofia do Policiamento Comunitário” e “91 - Ser capaz de respeitar os Direitos Humanos e Cidadania na atuação profissional” e o indicador de CC “1 - Capacidade de visão estratégica (estar atento ao todo, antevendo cenários, coordenando atividades, metas e ações com visão de futuro)”.

Fazendo um comparativo das competências desenvolvidas ou aprimoradas no grupamento de TCs supracitados, pode-se identificar que a CT “19 - Demonstrar domínio das leis, normas e regulamentos regidos pela Constituição, bem como leis Maria da Penha, abuso de autoridade, Código Ambiental, Estatuto do Idoso, Código de Direito Civil, Código Penal e Processual Penal, Código de Defesa” está presente nos quatro TCs, isso se dá ao fato da atividade policial estar atrelada a preservação e manutenção da ordem e possuir respaldo do Estado no monopólio do uso da força, mas estando sempre em conformidade com o estado democrático de direito, cidadania e direitos humanos, dessa forma o policial deve manter sempre atualizado o seu conhecimento sobre as normas jurídicas, e dessa forma, tal competência deve ser desenvolvida ou aprimorada no máximo de TCs possíveis.

Em relação as CCs, identificou-se a presença do indicador “1 - Capacidade de visão estratégica (estar atento ao todo, antevendo cenários, coordenando atividades, metas e ações com visão de futuro)”, em um cenário de criminalidade e violência constante, o policial militar deve estar atento em tempo integral, competência essa que auxilia ao policial militar minimizar os riscos da atividade profissional.

Observa-se que em TCs com temas mais específicos e pouca diversidade no conteúdo do curso, desenvolve-se um número menor de competências, sejam elas técnicas ou comportamentais, o que ocorre em via de contramão com os TCs com temas abrangentes e que abarcam uma diversidade maior nos seus conteúdos, apresentando um desenvolvimento maior e mais amplo de competências técnicas e comportamentais.

Considerando a importância das competências (conhecimento, habilidade e atitude) para a atividade profissional do policial militar, afim de se minimizar os riscos e otimizar o serviço prestado a sociedade e que para desenvolver e aprimorar tais competências esperadas faz-se necessário uma qualificação contínua através da educação continuada.

Considerando que os objetivos da educação continuada na PMMG (Treinamentos Complementares) são direcionados para o desenvolvimento e aprimoramento de competências que se auxiliarão na prática militar.

Considerando que os quatro TCs supracitados, apresentam o desenvolvimento de competências específicas para a atividade profissional, formadas conforme escopo, perfil de egresso, objetivos, duração e alguma outra informação pertinente.

Conclui-se que os quatro TCs implementados no CFSD/2021, enquanto estratégia da Gestão por Competências, culminam para o desenvolvimento de competências específicas, encontrando-se em consonância com os objetivos propostos pelos Treinamentos Complementares na PMMG, evidenciando a importância dos resultados que a educação continuada traz para a organização de se ter um planejamento consistente em educação continuada.

Se tratando de Treinamentos Complementares e de acordo com o documento publicado pelo SENASP supracitado, há de se falar dos itens dificultadores, que podem afetar de forma negativa o rendimento dos treinamentos e por conseguinte o desenvolvimento das competências. Fazendo um paralelo sobre estrutura física da 106ª Cia ET e o indicador dificultador “Falta de infra-estrutura nos batalhões”, verifica-se que o estande de tiro presente na unidade apresenta uma deficiência quanto ao painel balístico à prova de balas o qual não suporta munições com calibre de alta energia, em consequência, o TC do Curso de Credenciamento para Uso Operacional de Armas Portáteis de Alta Energia, nas suas aulas práticas ou avaliações que necessitem de disparo de arma de fogo, os envolvidos no treinamento devem se deslocar para um estande apropriado, fora da corporação, e cedido em forma de parceria com a PMMG. Outra situação é a disciplina prática de técnica policial, que necessita simular situações reais, e, portanto, necessita de um complexo que simule ambientes reais, de acordo com a particularidade regional onde o treinamento está sendo aplicado.

Por fim, propõe-se a implementação de uma quantidade maior de TCs para os cursos de formação da PMMG, em áreas diversas, com a finalidade de se construir um rol de competências maior em cada um dos discentes, permitindo finalizarem o curso mais capacitados, em conformidade com os preceitos da Gestão por Competências e por conseguinte a Gestão por Resultados presentes no planejamento estratégico da organização.

Propõe-se um aprimoramento na estrutura física do estande de tiro, de modo que o painel balístico à prova de bala possa suportar disparos de armas de fogo de calibres de alta energia.

Propõe-se construir uma estrutura adequada, que simule a realidade, de ambientes similares aos enfrentados pelos policiais militares no atendimento das ocorrências, afim de suprir as necessidades da disciplina de técnica policial.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a compreensão deste estudo, cujo tema versa sobre a efetividade da educação na PMMG, buscou-se em um primeiro momento a definição de Treinamento de Polícia Militar na organização seguida da definição de Treinamento Complementar.

Em ato contínuo, descreveu-se o modelo de governança dos Treinamentos Complementares na 6ªRPM, constituído de informações pertinentes a demanda e implementação dos cursos em sincronicidade com um memorial descritivo (escopo, corpo discente e docente, duração, objetivos e alguma outra informação pertinente) dos quatro treinamentos complementares implementados no CFSD/2021.

Como forma de embasamento, para o próximo passo foi utilizado a Gestão por Competências na organização bem como o significado de competências e quais elementos fazem parte dela (conhecimento, habilidade e atitude). Aplicou-se a avaliação de competências aos TCs implementados junto ao CFSD/2021, listando as competências técnicas e competências comportamentais desenvolvidas por cada TC, seguindo o rol de competências apresentado pelo documento, Profissiografia e Mapeamento de Competências dos cargos dos agentes da segurança pública, publicado pelo SENASP.

Por fim analisou-se as competências desenvolvidas nos TCs em consonância com a importância de se desenvolver competências para a atividade profissional juntamente com qual instrumento educacional tem a capacidade de desenvolver tais competências.

Dessa maneira, os objetivos específicos descritos na introdução deste estudo foram atingidos com êxito, bem como o objetivo geral de analisar a efetividade do treinamento complementar no CFSD/2021 conclui-se que os quatro TCs implementados no CFSD/2021, enquanto estratégia da Gestão por Competências, culminam para o desenvolvimento de competências específicas, encontrando-se em consonância com os objetivos propostos pelos Treinamentos Complementares na PMMG, evidenciando a importância dos resultados que a educação continuada traz para a organização de se ter um planejamento consistente em educação continuada.

Diante do exposto, em complemento a resposta obtida frente ao objetivo geral, sugeriu-se:



- a) a implementação de uma quantidade maior de TCs para os cursos de formação da PMMG, em áreas diversas, com a finalidade de se construir um rol de competências maior em cada um dos discentes, permitindo finalizarem o curso mais capacitados, em conformidade com os preceitos da Gestão por Competências e por conseguinte a Gestão por Resultados presentes no planejamento estratégico da organização.
- b) um aprimoramento na estrutura física do estande de tiro, de modo que o painel balístico à prova de bala possa suportar disparos de armas de fogo de calibres de alta energia.
- c) construir uma estrutura adequada, que simule a realidade, de ambientes similares aos enfrentados pelos policiais militares no atendimento das ocorrências, afim de suprir as necessidades da disciplina de técnica policial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Rodrigo Ghiringhelli de; BASSO, Maura. Segurança pública e direitos fundamentais. **Direito & Justiça, Porto Alegre, v. 34, n. 2, p. 21-32, jul./dez. 2008, 2008.**

BOTELHO, Alisson; MADURO, Márcia Ribeiro. A capacitação continuada como fator de desenvolvimento, atualização e assimilação de competências dos policiais militares do comando de policiamento metropolitano. **Nova Hileia| Revista Eletrônica de Direito Ambiental da Amazônia. ISSN: 2525-4537, v. 3, n. 2, 2018.**

BRAGA, Tiago Farias et al. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Revista Do Instituto Brasileiro De Segurança Pública (RIBSP)-ISSN 2595-2153, v. 4, n. 9, p. 91-111, 2021.**

BRASIL. Decreto 88.777 de 30 de setembro de 1983. Aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). **Diário Oficial da União.** Brasília, 4.10.1983.

BRASIL. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública: estudo profissiográfico e mapeamento de competências/Secretaria Nacional de Segurança Pública, [Programa Nacional de Desenvolvimento para as Nações Unidas (PNUD)] – Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2012. 71 p.: il.

BRITO FILHO, Nerino Mariano de. As vantagens do Ciclo Único de Polícia através do Distrito Modelo e Juizado de Instrução e Garantias. 2016. Dissertação de Mestrado.

CAMPOS, Aldo de Souza. Segurança pública como direito fundamental: O modelo de ciclo completo de polícia como meio mais eficiente de concretização do direito fundamental à segurança pública no Brasil. **Trabalhos de conclusão do curso de Direito | FASEH**, v. 3, n. 2, 2018.

CAMPOS, Mariana Cristina; NUNES, Geilson. Os direitos e garantias fundamentais para os agentes da atividade policial: um olhar sob a educação continuada de segurança pública. **Cadernos da FUCAMP**, v. 17, n. 30, 2018

COELHO JÚNIOR, João Daniel et al. Sistema para gerenciamento das informações relacionadas ao treinamento continuado de agentes de segurança pública. 2020.

CORDEIRO, Bernadete Moreira Pessanha; MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. Mapeando competências rumo à aprendizagem continuada em segurança pública. **E. A Pereira Junior; JF, Silva; & J. Maron.(Org.), Um Toque de Qualidade. Eficiência e Qualidade na Gestão do Sistema de Defesa Social**, p. 103-125, 2010.

COSTA, Arthur Trindade Maranhão; LIMA, Renato Sérgio de. Segurança pública. In: LIMA, Renato Sérgio de; RATTON, José Luiz; AZEVEDO, Rodrigo Ghiringelli de (Orgs.). **Crime, polícia e Justiça no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2014.

DA SILVA, João Batista et al. PERCEPÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES SOBRE A EDUCAÇÃO PERMANENTE NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Revista de Segurança Pública Vigilantis Semper**, v. 1, n. 1, p. 37-55, 2021.

FONTOURA, Natalia de Oliveira; RIVERO, Patricia Silveira; RODRIGUES, Rute Imanishi. Segurança Pública na Constituição Federal de 1988: continuidades e perspectivas. **BRASIL. Políticas Sociais: acompanhamento e análise. Brasília: IPEA, [2009]**, p. 135-196, 2009.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. In: FREITAS, W.; JABBOUR, C.. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n.2, p. 07-2, 2011.

HAMADA, Hélio Hiroshi. As transformações no sistema de ensino da Polícia Militar de Minas Gerais: um estudo histórico dos modelos de formação profissional. **Paidéia**, 2013.

JESUS, Itamar Santos de. Aplicabilidade da educação continuada aos policiais militares da sede do 5º comando regional – Barra do Garças-MT. **Homens do Mato-Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública**, v. 18, n. 2, p. 213, 2018.

JÚNIOR, João Daniel Coelho; CÂNDIDO, Ana Clara. Gestão das informações sobre treinamentos de agentes de segurança pública. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 6-12, 2019.

LIMA, Joab. Educação a Distância na Formação Continuada do Policial Militar no Rio Grande do Norte: uma análise a partir da Rede EaD-SENASP do Ministério da Justiça. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

LIMA, Renato Sérgio de. Segurança pública como simulacro de democracia no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 33, p. 53-68, 2019.

LIMA, Renato Sérgio de; BUENO, Samira; MINGARDI, Guaracy. Estado, polícias e segurança pública no Brasil. **Revista Direito GV**, v. 12, n. 1, p. 49-85, 2016.

LIMA, Renato Sérgio de; SINHORETTO, Jacqueline; BUENO, Samira. A gestão da vida e da segurança pública no Brasil. **Sociedade e Estado**, v. 30, n. 1, p. 123-144, 2015

MARIANO, Benedito Domingues Por um novo modelo de polícia no Brasil: a inclusão dos municípios no sistema de segurança pública. São Paulo: Perseu Abramo, 2004

MINAS GERAIS. [Constituição (1989)] Constituição do Estado de Minas Gerais .— 14.ed .— Belo Horizonte : Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2011.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Comando-Geral. Plano Estratégico: 2020 – 2023 / Comando Geral. Belo Horizonte: Assessoria de Desenvolvimento Organizacional. – 2020a.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Instrução de Educação de Polícia Militar. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar. – 2020b.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Resolução nº 5.167. Aprova as Diretrizes de Educação da Polícia Militar de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: Comando Geral. 18 de janeiro de 2022.

MEIRELES, Giovanna Alexia; ROSA, Naedson; GARCIA, Luan Augusto Alves. A retenção do conhecimento de oficiais superiores da reserva da polícia militar do estado de Minas Gerais: um estudo exploratório. **Revista Saberes Acadêmicos**, v. 1, n. 2, p. 203-220, 2018.

NASCIMENTO, Thiago Gomes; SOUZA, Eda Castro Lucas de; ADAID-CASTRO, Breno Giovanni. Escala de competências profissionais para policiais: evidências de sua adequação psicométrica. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 99-120, 2020.

OLIVEIRA, Gerson Barbosa; DE SOUSA, Sônia Maria Moreira. A importância da capacitação continuada para o desenvolvimento e determinação das competências dos policiais militares do estado do Tocantins. **Humanidades & Inovação**, v. 4, n. 2, 2017.

RODRIGUES, Marie Azuma. Educação continuada em enfermagem de Saúde Pública. **Revista da Escola de Enfermagem USP**. São Paulo, v.18, n.2, p. 129 - 140, agos. 1984.

SILVA, E. LUCIA; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. In: FREITAS, W.; JABBOUR, C.. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n.2, p. 07-2, 2011.

SOARES, Luiz Eduardo. A política nacional de segurança pública; histórico, dilemas e perspectivas. **Revista Estudos Avançados**, v. 21, n. 61, p. 77-97, 2007.

SOUZA, Luís Antônio Francisco de. Dispositivo militarizado da segurança pública. Tendências recentes e problemas no Brasil. **Sociedade e Estado**, v. 30, p. 207-223, 2015.

**Anexo A - Tabela de Competências Técnicas (BRASIL, 2012, p. 37-41)**

<b>TABELA 8 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS NECESSÁRIAS AO PRAÇA DA POLÍCIA MILITAR</b>					
<b>RANKING</b>	<b>COMPETÊNCIA TÉCNICA</b>	<b>DOMÍNIO</b>		<b>IMPORTÂNCIA</b>	
		<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
1	Ter capacidade, quando necessário, de desempenhar atividades operacionais em aeronaves.	1,46	0,94	3,86	1,14
2	Ter noções sobre busca e apreensão de artefatos explosivos.	1,78	1,07	4,22	0,95
3	Ao auxiliar a área de equoterapia, demonstrar conhecimentos na área eqüina e outros conhecimentos técnico-profissionais relevantes à atuação.	1,79	1,07	3,71	1,14
4	Atuar demonstrando conhecimento sobre o funcionamento de artefatos químicos e explosivos (bombas e gases, dentre outros), quando tiver a qualificação exigida.	1,84	1,11	4,21	0,97
5	Ter noções de montaria.	1,96	1,18	3,67	1,17
6	Atuar demonstrando conhecimento sobre técnicas verticais e salvamento em altura.	2,06	1,15	4,09	0,99
7	Demonstrar conhecimentos sobre veículos blindados e patrulha (urbano, rural, fluvial).	2,13	1,15	4,13	0,95
8	Demonstrar conhecimento técnico sobre diversos tipos de perícia.	2,3	1,09	4,01	1
9	Ter noções de planejamento instrucional ao atuar como instrutor ou monitor em cursos diversos.	2,41	1,24	4,1	0,95
10	Atuar demonstrando conhecimentos sobre equipamentos de Atendimento Pré Hospitalar (APH), quando necessário.	2,44	1,15	4,13	0,94
11	Ao compor sindicância policial militar, demonstrar conhecimento sobre legislação de procedimentos administrativos disciplinares e sindicância.	2,53	1,14	4,09	0,97
12	Demonstrar conhecimentos sobre técnicas de operações especiais	2,59	1,05	4,24	0,85
13	Atuar aplicando noções de Criminologia, Vitimologia e Sociologia da Violência.	2,62	1,12	4,02	0,97
14	Ser capaz de gerenciar dados relativos à segurança pública (por exemplo, dados de geoprocessamento, mapas e boletins de ocorrência, dentre outros)	2,75	1,16	4,05	0,93
15	Capacidade de raciocínio mecânico (compreender princípios de funcionamento de mecanismos simples ou complexos e para manipular ou consertar estes mecanismos).	2,77	1,1	3,92	0,99
16	Demonstrar conhecimento sobre disfarces ao realizar serviços de inteligência.	2,89	1,24	4,28	0,85
17	Ter capacidade de aplicar as técnicas de defesa pessoal.	2,98	1,04	4,47	0,76
18	Ter capacidade de elaborar dados isolados, transformando-os rapidamente em informações úteis, segundo o contexto de atuação e a finalidade.	2,98	1,03	4,23	0,82
19	Demonstrar domínio das leis, normas e regulamentos regidos pela Constituição, bem como leis Maria da Penha, abuso de autoridade, Código Ambiental, Estatuto do Idoso, Código de Direito Civil, Código Penal e Processual Penal, Código de Defesa	3	0,85	4,54	0,69

NOTA: M (MÉDIA ARITMÉTICA) E DP (DESVIO PADRÃO)

RANKING	COMPETÊNCIA TÉCNICA	DOMÍNIO		IMPORTÂNCIA	
		M	DP	M	DP
20	Atuar demonstrando domínio dos trâmites burocráticos legais, rotinas administrativas e Legislações pertinentes.	3,02	1,08	4,09	0,92
21	Atuar demonstrando conhecimentos sobre primeiros-socorros.	3,09	0,97	4,37	0,75
22	Ser capaz de manter relacionamento com informantes.	3,12	1,19	4,28	0,83
23	Ao efetuar a segurança de dignitários, demonstrar conhecimento sobre o funcionamento de rádio comunicação e dos serviços de inteligência.	3,19	1,11	4,18	0,88
24	Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre metodologias e técnicas de resoluções de conflitos e/ou de intervenção.	3,19	0,97	4,42	0,75
25	Capacidade de raciocínio numérico (compreender e manejar sistemas numéricos, realizando operações matemáticas com exatidão).	3,19	1,02	3,97	0,97
26	Ter a capacidade de interagir com Órgãos e integrantes do Sistema Judiciário, Penitenciário e de Defesa Social.	3,2	1,07	4,2	0,85
27	Ao realizar as tarefas do cargo, analisar o trabalho e os resultados alcançados de forma crítica e criteriosa.	3,2	1,04	4,1	0,87
28	Atuar demonstrando conhecimento sobre técnicas de tiro policial (tiro de precisão, sob estresse, tiro noturno, intuitivo, dentre outros).	3,21	1,04	4,55	0,7
29	Proceder ao encaminhamento de vítima para o Juizado de Pequenas Causas, ao registrar ocorrência de crimes de menor potencial ofensivo no local do fato.	3,21	1,08	4,08	0,92
30	Capacidade de visão sistêmica (ter compreensão do todo em uma determinada situação; ser capaz de combinar partes coordenadas entre si e que formam um conjunto).	3,22	0,97	4,2	0,83
31	Capacidade de raciocínio abstrato (estabelecer relações em situações novas para as quais se possui pouco conhecimento previamente aprendido).	3,22	0,99	4,13	0,87
32	Capacidade de raciocínio espacial (visualizar a posição, organização e modificação de um objeto no espaço).	3,25	1,1	4,13	0,94
33	Demonstrar domínio sobre técnicas de direção defensiva, ofensiva e evasiva.	3,26	1,17	4,53	0,72
34	Ter capacidade de agir utilizando equipamentos de proteção individual (EPI's), quando necessário.	3,26	1,14	4,4	0,78
35	Ter capacidade de agir demonstrando conhecimento sobre técnicas de abrigo e cobertura.	3,26	1,11	4,3	0,83
36	Ser capaz de trabalhar de forma interdisciplinar	3,3	1,02	4,07	0,92
37	Ser capaz de atuar no Serviço de Inteligência.	3,32	1,16	4,37	0,81
38	Atuar demonstrando conhecimento sobre Sociologia, História, folclore ou costumes da localidade ao interagir com a Comunidade.	3,33	1,01	4,02	0,97
39	Demonstrar habilidade em trabalhar em situações climáticas adversas.	3,34	1,05	4,22	0,84
40	Agir demonstrando conhecimento sobre a área de atuação (rotas de fugas, itinerários, densidades demográficas, geografia do local, dentre outros).	3,35	1,03	4,43	0,73
41	Demonstrar conhecimento sobre escolta, acompanhamento e cerco policial em diversas situações.	3,35	1,02	4,38	0,75
42	Aplicar conhecimentos de informática ao realizar as tarefas inerentes ao cargo.	3,35	1,07	4,23	0,83

NOTA: M (MÉDIA ARITMÉTICA) E DP (DESVIO PADRÃO)



RANKING	COMPETÊNCIA TÉCNICA	DOMÍNIO		IMPORTÂNCIA	
		M	DP	M	DP
43	Ao acompanhar oficial de justiça em mandados de busca e apreensão, demonstrar conhecimento sobre os procedimentos de busca e apreensão.	3,35	1,05	4,19	0,9
44	Ser capaz de fazer contato com outros tipos de policiamento para planejar operações integradas.	3,39	0,99	4,39	0,73
45	Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre Relações Humanas e noções de Psicologia.	3,39	1	4,31	0,8
46	Ser capaz de atuar com segurança em locais com índice elevado de violência e criminalidade, demonstrando domínio da situação.	3,41	0,99	4,52	0,69
47	Ser capaz de redigir documentos de maneira clara, respeitando os padrões da norma culta e técnicas de redação oficial da Língua Portuguesa.	3,41	0,99	4,31	0,81
48	Ter conhecimento sobre a utilização do Guia Telefônico e noções de telefonia ao atender ligações internas e externas.	3,41	1,1	3,99	1,01
49	Ao fazer a escolta de presos, agir demonstrando conhecimento das normas de abordagem, procedimentos e técnica de condução e legislações pertinentes (ex.: ECA).	3,44	1,03	4,36	0,79
50	Ser capaz de agir demonstrando conhecimentos sobre a legislação, normas e regimentos internos aplicada à função.	3,5	0,92	4,38	0,79
51	Capacidade de resposta imediata à sociedade, de acordo com as necessidades da mesma.	3,52	0,93	4,46	0,72
52	Ter raciocínio lógico (saber resolver problemas com objetividade, coerência e rapidez)	3,55	0,91	4,32	0,78
53	Capacidade de memória visual, fisionômica e/ou auditiva (recordar informações, dados, fatos, conhecimentos percebidos e fisionomia de pessoas, mantendo a lembrança de qualquer coisa ou de alguém).	3,56	0,93	4,45	0,7
54	Capacidade de identificar e gerenciar conflitos (identificar pontos de divergência e convergência, procurando soluções adequadas para resolver o conflito).	3,57	0,91	4,44	0,69
55	Demonstrar domínio na direção de veículos utilizados pela PM.	3,59	1,25	4,58	0,71
56	Capacidade de persuasão e argumentação (poder de convencimento; capacidade de argumentar e contra-argumentar).	3,6	0,91	4,39	0,72
57	Terraciocínio dedutivo (saber raciocinar por dedução).	3,6	0,89	4,27	0,8
58	Demonstrar conhecimento das formalidades, técnicas de evoluções, padrões de conduta e de ordem unida ao participar de desfiles cívicos, quando escalado.	3,6	1,05	3,62	1,31
59	Demonstrar conhecimento sobre a forma de preenchimento e finalidade dos documentos utilizados.	3,61	0,93	4,33	0,78
60	Capacidade de demonstrar condicionamento físico no desempenho das tarefas do cargo	3,63	0,92	4,45	0,7
61	Ao apreender menor infrator, agir de acordo com a legislação específica, obedecendo a orientações relacionadas à condução em viaturas e contato com o Conselho Tutelar.	3,64	0,95	4,34	0,79
62	Ter a capacidade de utilizar a experiência pessoal e profissional ao planejar ações, seguindo normas, doutrinas e legislações pertinentes ao âmbito da Polícia Militar.	3,66	0,94	4,45	0,73

NOTA: M (MÉDIA ARITMÉTICA) E DP (DESVIO PADRÃO)

RANKING	COMPETÊNCIA TÉCNICA	DOMÍNIO		IMPORTÂNCIA	
		M	DP	M	DP
63	Capacidade de raciocínio verbal (expressar-se com facilidade, ter fluência verbal e escrita).	3,67	0,89	4,4	0,72
64	Ser capaz de aplicar técnicas de isolamento em locais de acidente de trânsito e / ou em locais onde haja vítima ou vítima fatal.	3,69	0,96	4,47	0,69
65	Capacidade de análise e síntese.	3,69	0,91	4,33	0,75
66	Ser capaz de atuar de acordo com o escalonamento do uso progressivo da força.	3,7	0,94	4,51	0,68
67	Demonstrar domínio no uso de armamentos e equipamentos utilizados pela Polícia Militar.	3,71	0,93	4,69	0,6
68	Capacidade de observação (reparar ou perceber características ou aspectos que ocorrem com as pessoas, situações, fatos, objetos ou local/ambiente)	3,71	0,87	4,45	0,69
69	Atuar de acordo com a filosofia do Policiamento Comunitário.	3,73	0,93	4,28	0,83
70	Ter a capacidade de avaliar o grau de risco da missão, considerando sua finalidade, objetivos e periculosidade.	3,75	0,88	4,64	0,62
71	Ser capaz de arrolar testemunhas e provas para o flagrante.	3,76	0,91	4,48	0,71
72	Capacidade de atenção concentrada (manter a atenção focada apenas em uma atividade, não permitindo que algo externo interfira).	3,76	0,85	4,27	0,81
73	Capacidade de atenção difusa (manter a concentração em uma dada atividade, ao mesmo tempo em que está atento ao que está acontecendo em sua volta).	3,77	0,86	4,4	0,72
74	Demonstrar conhecimento sobre técnicas e procedimentos de preservação da ordem pública.	3,79	0,85	4,46	0,67
75	Demonstrar domínio das técnicas de abordagem.	3,8	0,89	4,65	0,62
76	Capacidade de objetividade (saber ser direto e preciso; manter o foco na tarefa, ser conciso).	3,82	0,81	4,35	0,72
77	Capacidade de manter-se motivado (capacidade de encontrar forças em si mesmo e entusiasmo mesmo diante dos desafios).	3,83	0,94	4,48	0,69
78	Capacidade de agir com celeridade (agir com rapidez e perspicácia).	3,83	0,8	4,46	0,67
79	Ser capaz de identificar vítimas e suspeitos em potencial.	3,84	0,8	4,55	0,63
80	Agir com eficiência no desempenho das atividades.	3,85	0,8	4,66	0,59
81	Ser capaz de proporcionar sensação de segurança na comunidade, atendendo prontamente aos chamados.	3,86	0,86	4,66	4,59
82	Capacidade de agir com rapidez de raciocínio	3,87	0,78	4,47	0,66
83	Ter capacidade de repassar conhecimentos para a equipe, quando necessário.	3,88	0,89	4,54	0,65
84	Ser capaz de interagir e orientar vítimas de ocorrências, vítimas potenciais ou pessoas fragilizadas.	3,89	0,82	4,5	0,65
85	Ser capaz de respeitar e adotar os procedimentos de segurança no desempenho das tarefas inerentes ao cargo.	3,9	0,84	4,59	0,64
86	Capacidade de tomada de decisão.	3,92	0,82	4,52	0,64

NOTA: M (MÉDIA ARITMÉTICA) E DP (DESVIO PADRÃO)

RANKING	COMPETÊNCIA TÉCNICA	DOMÍNIO		IMPORTÂNCIA	
		M	DP	M	DP
87	Ser capaz de zelar pela integridade física e moral do menor apreendido.	3,93	0,88	4,43	0,76
88	Ser capaz de preservar o local do crime, quando necessário.	3,94	0,85	4,58	0,63
89	Capacidade de planejamento.	3,94	0,83	4,49	0,66
90	Ser capaz de utilizar equipamentos e meios de comunicação (rádio, internet, telefone e fax, dentre outros)	3,96	0,87	4,51	0,69
91	Ser capaz de respeitar os Direitos Humanos e Cidadania na atuação profissional.	4,01	0,84	4,59	0,67
92	Capacidade de manter bom relacionamento interpessoal.	4,04	0,84	4,55	0,66
93	Capacidade de manter-se visível (ação presença, estar em local que facilite que as pessoas o vejam)	4,04	0,8	4,34	0,79
94	Capacidade de utilizar a experiência pessoal e profissional em situações rotineiras.	4,12	0,77	4,46	0,67
95	Ter a capacidade de zelar pela manutenção e guarda dos bens, equipamentos e demais materiais da Polícia Militar.	4,14	0,83	4,61	0,64
96	Capacidade de organização	4,16	0,78	4,53	0,64
97	Ser capaz de se relacionar com o público.	4,21	0,8	4,63	0,61
98	Capacidade de agir com urbanidade (agir com civilidade, ser polido e cortês ao desempenhar suas atribuições).	4,21	0,78	4,54	0,65
99	Capacidade de agir com zelo	4,27	0,75	4,54	0,64
100	Capacidade de ser assíduo e pontual	4,3	0,79	4,57	0,65
101	Capacidade de zelar pela boa imagem da corporação.	4,32	0,75	4,61	0,67
102	Capacidade de agir com responsabilidade.	4,34	0,74	4,71	0,65

NOTA: M (MÉDIA ARITMÉTICA) E DP (DESVIO PADRÃO)

Dentre as 102 competências técnicas apresentadas, destacam-se como de menor DOMÍNIO:

- "Ter capacidade, quando necessário, de desempenhar atividades operacionais em aeronaves"
- "Ter noções sobre busca e apreensão de artefatos explosivos"
- "Ao auxiliar a área de equoterapia, demonstrar conhecimentos na área eqüina e outros conhecimentos técnico-profissionais relevantes à atuação"

Novamente, ressalta-se que tais competências são afetas a grupamentos especializados dentro das Corporações, portanto de maior dificuldade para os demais profissionais.

As competências técnicas consideradas imprescindíveis para os respondentes abrangem "Capacidade de agir com responsabilidade", "Demonstrar domínio no uso de armamentos e equipamentos utilizados pela Polícia Militar" e "Demonstrar domínio das técnicas de abordagem". Quanto a essas duas últimas competências, uso de armas e equipamentos e o domínio das técnicas de abordagem, ressalta-se que os participantes relataram domínio básico, indicando necessidade de fortalecer essa área.

**Anexo B – Tabela de Competências Comportamentais (BRASIL, 2012, p. 51-52)**

TABELA 11- COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NECESSÁRIAS AO PRAÇA DA POLÍCIA MILITAR					
RANKING	COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	DOMÍNIO		IMPORTÂNCIA	
		M	DP	M	DP
1	Capacidade de visão estratégica (estar atento ao todo, antevendo cenários, coordenando atividades, metas e ações com visão de futuro).	3,44	0,95	4,28	0,76
2	Agir com orientação para resultados	3,5	0,91	4,17	0,8
3	Capacidade de resistência à frustração (capacidade de enfrentamento a situações de adversidade).	3,69	0,88	4,4	0,72
4	Ter manejo de estresse (saber controlar-se em situações difíceis/estressantes).	3,73	0,85	4,48	0,68
5	Capacidade de negociação (buscar o consenso de idéias; demonstrar firmeza em seus posicionamentos, sem ser intransigente).	3,73	0,86	4,44	0,68
6	Capacidade de discernimento (julgar e agir de forma clara, com base na razão e sem deixar-se envolver por sentimentos e emoções).	3,76	0,84	4,44	0,7
7	Capacidade de agir proativamente (buscar soluções de problemas demonstrando determinação).	3,76	0,84	4,39	0,69
8	Capacidade de agir com versatilidade (adaptabilidade; ajustar-se a novas situações mesmo que estas provoquem tensão, procedendo de acordo com o comportamento profissional esperado).	3,76	0,83	4,33	0,73
9	Ser capaz de agir demonstrando controle da ansiedade.	3,79	0,8	4,39	0,7
10	Capacidade de agir com criatividade e inovação	3,81	0,84	4,37	0,72
11	Capacidade de agir com assertividade (apresentar argumentos de forma convincente; defender opiniões próprias, expressando-se de maneira enfática).	3,81	0,83	4,33	0,74
12	Capacidade de reagir a ameaças e enfrentar situações, com prudência e coragem (dominar o medo em uma situação difícil; agir com cautela e precaução, procurando evitar riscos e consequências desagradáveis).	3,86	0,84	4,55	0,64
13	Demonstrar agressividade adequada ao cargo (agir com energia por meio de palavras ou expressão corporal sem, necessariamente, empregar o uso de força física, porém sabendo utilizá-la quando necessário).	3,87	0,88	4,42	0,79
14	Ter abertura para mudanças no uso de novas tecnologias relacionadas ao trabalho.	3,88	0,87	4,45	0,7
15	Capacidade de agir com dinamismo (ser ativo e ágil, envolvendo-se em diversas atividades ao mesmo tempo)	3,88	0,84	4,4	0,72
16	Capacidade de agir com deferência (capacidade de acatar normas e agir em conformidade com as mesmas).	3,92	0,82	4,32	0,77
17	Capacidade de agir com senso crítico (ter postura crítica frente à determinada situação ou evento, após se cientificar das possíveis consequências).	3,96	0,79	4,46	0,67
18	Capacidade de agir com empatia (entender e colocar-se no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos e percepções/crenças gerais).	3,97	0,82	4,4	0,74

NOTA: M (MÉDIA ARITMÉTICA) E DP (DESVIO PADRÃO)

RANKING	COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	DOMÍNIO		IMPORTÂNCIA	
		M	DP	M	DP
19	Capacidade de agir com paciência	3,98	0,84	4,52	0,65
20	Capacidade de agir com persistência e determinação, demonstrando interesse e comprometimento com o trabalho.	3,98	0,82	4,49	0,67
21	Capacidade de ter controle emocional	4,01	0,78	4,58	0,62
22	Capacidade de agir com flexibilidade (saber aceitar sugestões e críticas, bem como ajustar-se, de forma apropriada, a novos fatos, conceitos ou situações).	4,01	0,79	4,46	0,69
23	Capacidade de agir com discrição (agir com reserva/discrição, salvaguardando o sigilo necessário para tal; agir com prudência e cuidado, sem chamar a atenção).	4,09	0,77	4,53	0,64
24	Capacidade de comunicação.	4,1	0,78	4,52	0,64
25	Ser capaz de separar a vida profissional da vida pessoal.	4,13	0,87	4,62	0,62
26	Capacidade de agir com imparcialidade (agir com neutralidade e impessoalidade).	4,15	0,79	4,58	0,64
27	Ser capaz de agir com bom senso.	4,15	0,75	4,53	0,64
28	Capacidade de agir com humildade (agir sem demonstrar vaidade; apresentar modéstia e simplicidade na ação)	4,19	0,76	4,51	0,66
29	Ser capaz de agir com preocupação com a própria segurança (primar pela sua integridade física, de forma precavida).	4,2	0,74	4,65	0,59
30	Capacidade de disciplina	4,24	0,76	4,52	0,68
31	Capacidade de agir com postura ética e profissional	4,28	0,73	4,63	0,6
32	Ter capacidade de manter respeito à hierarquia da Corporação.	4,28	0,79	4,42	0,85
33	Capacidade de trabalhar em equipe	4,29	0,76	4,66	0,58
34	Capacidade de manter sigilo	4,32	0,77	4,63	0,61
35	Ser cordial (educado).	4,35	0,74	4,63	0,61
36	Ser capaz de agir com preocupação com a segurança de sua família.	4,38	0,73	4,72	0,55

NOTA: M (MÉDIA ARITMÉTICA) E DP (DESVIO PADRÃO)

“Capacidade de visão estratégica” e “Agir com orientação para resultados” apesar de serem consideradas pelos respondentes como competências comportamentais importantes, foram também consideradas moderadamente difíceis e de médio domínio. Estão relacionadas à complexidade das tarefas e à responsabilidade pela tomada de decisões. O resultado aponta que estas competências precisam ser melhor desenvolvidas entre os profissionais policiais militares. Destacam-se ainda “Capacidade de resistência à frustração” e “Ter manejo de estresse” como competências também de domínio mediano, apesar de possuírem importância ainda maior que as duas competências anteriores, de acordo com os respondentes. Tais competências impactam na saúde psíquica dos operadores e influenciam no desempenho de situações extremas. O treinamento para seu desenvolvimento ainda é incipiente na maior parte das instituições de segurança pública e deve ser trabalhado para trazer maior segurança na atuação e diminuir os índices de adoecimento decorrentes.