

## A CAPACITAÇÃO CONTINUADA COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO, ATUALIZAÇÃO E ASSIMILAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS POLICIAIS MILITARES DO COMANDO DE POLICIAMENTO METROPOLITANO<sup>1</sup>

### CONTINUOUS TRAINING AS A FACTOR FOR DEVELOPMENT, UPDATE AND ASSIMILATION OF COMPETENCES OF THE MILITARY POLICIES OF THE METROPOLITAN POLICE COMMAND

Alisson Botelho<sup>2</sup>  
Márcia Ribeiro Maduro<sup>3</sup>

**Resumo:** As organizações estão inseridas num cenário cada vez mais dinâmico e competitivo; logo, tem sido observado que as Instituições que se destacam são aquelas que reconhecem suas fragilidades e potencialidades, agindo proativamente em melhorá-las. Nesse sentido, é consenso dos estudiosos da administração que o grande diferencial para alcance de melhorias está na valorização do capital humano; na gestão de pessoas com foco nas competências individuais. O objetivo deste estudo foi analisar como processos de capacitação continuada podem contribuir para o aprimoramento das competências individuais dos policiais militares do Comando de Policiamento Metropolitano (CPM) e suas práticas cotidianas, frente aos riscos que a profissão lhes impõe, de maneira responsável e ética, conscientes de seu dever em promover a ordem social, os direitos humanos e a democracia. Para isso utilizou-se os métodos quantitativo e descritivo, com realização de pesquisa bibliográfica e documental, estudo de caso. Ao término do trabalho, pode-se detectar a fragilidade latente relacionada ao conhecimento e aptidão dos policiais militares que constituem a primeira malha de policiamento do CPM, nos principais aspectos que regem a profissão, quais sejam: procedimentos técnicos operacionais, legislações e relacionamento interpessoal, corroborada pela inércia da Instituição em investir em processos de capacitação direcionados a esse público. Conclui-se com o presente estudo, que a implementação de programas permanentes de capacitação continuada terão um forte impacto na promoção técnico-profissional desses policiais militares e na eficiência dos serviços por eles prestados.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Polícia Militar; Competências Individuais.

**Abstract:** *Organizations are inserted in an increasingly dynamic and competitive environment; therefore, it has been observed that the institutions that stand out are those who recognize their weaknesses and strengths, acting proactively to improve them. In this sense, the consensus of the scholars of the administration that the great difference for range improvement is the optimization of human capital; in people management with a focus on individual skills. The objective of this study was examine how ongoing training processes can contribute to improvement of individual skills of the military police of Policing Metropolitan Command (CPM) and their daily practices, of the risks that the profession requires them, in a responsible and ethical manner, conscious of their duty to promote social order, human rights and democracy. For this we used quantitative and descriptive methods, in conducting research and literature documents, case study. At the end of the work, one can detect the latent weakness related to the knowledge and ability of the military police who are the first policing mesh CPM, the main issues governing the profession, namely: technical and operational procedures, laws and interpersonal relationships, supported by the inertia of the institution to invest in training processes aimed at this audience. It is concluded with the present study, the implementation of continuing training for permanent programs will have a strong impact on the technical and professional promotion of these military police and efficiency of the services they provide.*

**Keywords:** *People Management; Military Police; Individual Skills.*

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Aplicada à Segurança da Universidade Estadual do Amazonas.

<sup>2</sup> Bacharel em Segurança Pública e do Cidadão e Acadêmico da Especialização em Gestão Pública Aplicada à Segurança pela Universidade do Estado do Amazonas. Contato: botelho.pm@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela UFMG (2014), Mestre em Administração pela UFSC (2002), Especialização em Administração de Recursos Humanos (2000) e Graduação em Administração (1998), ambas pela UFAM. Professora efetiva da UEA e Pró-Reitora de Planejamento da Universidade do Estado do Amazonas.

## INTRODUÇÃO

No momento em que completa 30 (trinta) anos de promulgação, a Carta Magna Brasileira, que traz entre outros, os direitos individuais, a liberdade, a segurança, a igualdade e a justiça como valores supremos; ainda verificamos um grande esforço por parte das Instituições de Segurança Pública, em particular as Polícias Militares, em revisar e atualizar condutas internas e mudar paradigmas individuais de seus recursos humanos para cumprir seu papel constitucional.

Diante desse cenário a Polícia Militar do Amazonas busca delimitar seu espaço na sociedade, desenvolvendo projetos de proximidade social com vistas à promoção da segurança pública de uma população necessitada cada vez mais de proteção. Todavia, o processo de recrutamento, seleção e principalmente, de formação de recursos humanos na Instituição, tem passado por uma séria crise, de variáveis administrativas, políticas e jurídicas, que tem resultado na disponibilidade de recursos humanos despreparados, trazendo reflexos, inclusive, na Cultura Organizacional da Instituição.

Tal assertiva é preocupante, pois a Polícia Militar, junto aos demais órgãos de Segurança Pública, tem a responsabilidade constitucional de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, inclusive mediante uso da força, sendo seu mister o policiamento ostensivo, preventivo e repressivo; e seu principal cliente, o cidadão. Logo, é certo afirmar que tais atribuições requerem recursos humanos preparados, como bem asseveram Oliveira e Souza (2017, p. 154): “por se tratar de funções bastantes críticas e cheias de responsabilidades, o desempenho das mesmas necessita ser bastante criterioso e ter o mínimo de erros, para tanto a qualificação dos profissionais de segurança pública precisa cada vez mais ser levado a sério”.

Assim, o presente estudo partiu do pressuposto que os policiais militares pertencentes às Companhias Interativas Comunitárias (CICOM), subordinadas aos Comandos Intermediários do Comando de Policiamento Metropolitano, além da necessidade de se reconstruir constantemente paradigmas, precisam assimilar e desenvolver continuamente competências individuais específicas para cumprir seu mister, considerando o contexto de seu ambiente de atuação e os riscos que a profissão impõe tanto a eles próprios, quanto à população que eles atendem.

Para tanto, esta pesquisa veio a abordar o seguinte problema: o estabelecimento de uma política institucional de suplementação dos recursos humanos, voltada ao aprimoramento – técnico, físico e psíquico – contínuo, permitirá a abordagem de novas orientações e

implementação de práticas profissionais adequadas às exigências dos cenários contemporâneos, constituindo-se como fator de progresso e sucesso individual e Organizacional?

O objetivo central da pesquisa foi analisar se os processos de capacitação continuada podem contribuir para o aprimoramento das competências individuais dos policiais militares do Comando de Policiamento Metropolitano e suas práticas cotidianas, frente aos riscos que a profissão lhes impõe, de maneira responsável e ética, conscientes de seu dever em promover a ordem social, os direitos humanos e a democracia. Para isso se faria necessário: a) identificar o nível de conhecimento e aptidão profissional apresentado pelos policiais militares pertencentes às Subunidades do Comando de Policiamento Metropolitano; b) avaliar a oferta, por parte da instituição, de processos de capacitação periódicos direcionados a esse efetivo; c) apresentar as bases teóricas sobre capacitação continuada e a sua importância dentro da organização; d) além de destacar elementos que possam subsidiar a implementação de processos de aprimoramento continuado das competências individuais, para os policiais militares das Subunidades do Comando de Policiamento Metropolitano.

A concepção desta pesquisa delineou-se na área de estudo da gestão de pessoas, com foco no treinamento e capacitação dos recursos humanos, sendo do tipo descritiva. Para tanto, implementou-se uma abordagem qualitativa, a partir da coleta e análise dos dados, e avaliar a oferta, por parte da instituição, de processos de capacitação direcionados a esse efetivo.

A abordagem também foi desenvolvida a partir de estudo de caso, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, a qual buscou compreender a gestão de pessoas com foco na capacitação continuada, nas perspectivas dos diversos autores.

## **2. ASPECTOS LEGAIS**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Há bem pouco tempo, o trato com os funcionários nas organizações em geral, era conhecido como Administração de Recursos Humanos. Gil (2007) afirma que, com os impactos da globalização e o insaciável desenvolvimento tecnológico, que têm influenciado rotineiramente mudanças e transformações em todos os aspectos das sociedades modernas: econômicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas. Tais fatores têm atuado de maneira conjunta e sistêmica, resultando em instabilidade, imprevisibilidade e incertezas para as empresas.

Nesse contexto, o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das empresas são as pessoas que nelas trabalham. Como afirma Chiavenato (2014, p. 1):

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, atuam, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em muitas dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Logo, a forma de lidar com as pessoas, dentro dos ambientes organizacionais, vem a ser o diferencial para o sucesso do negócio; daí a necessidade de entendermos, tanto o significado do termo gestão de pessoas, quanto as novas tendências de abordá-las: “Organizações bem sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados”. (FISHER et al., 2002, p.12).

### **2.1.1** Conceito de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas não é uma solução pronta; Fogari e Teixeira (2012) afirmam que ela é resultado da convergência de todos os fatores que fomentam a mentalidade e a cultura corporativa que predomina nas organizações. Gil (2007) ensina que tal abordagem deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam as condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir sobre ela, buscando seu aprimoramento.

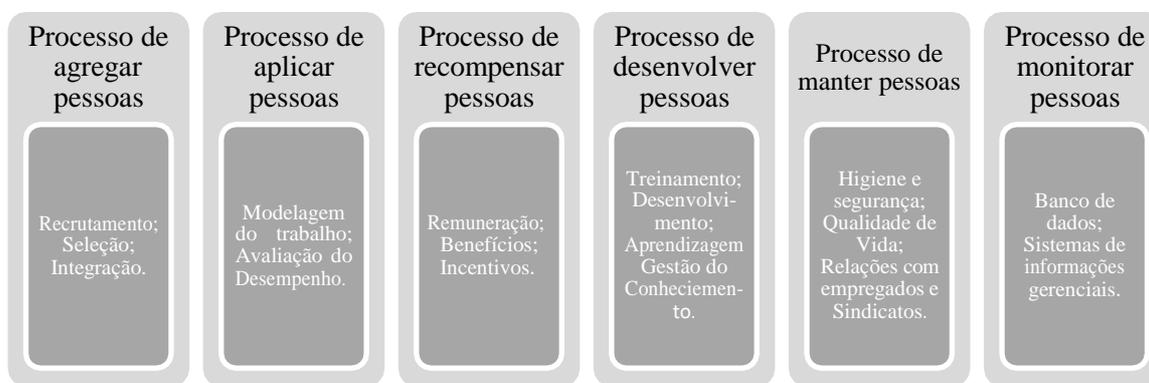
Para Fleury e Fisher (1996), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, tendo como foco a construção de talentos através de um conjunto integrado de processos, cuidando do capital humano da organização, que vem a ser o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso:

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso, como também podem ser a fonte de problemas. É melhor trata-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam plenamente alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

## 2.1.2 Processos de gestão de pessoas

A gestão de pessoas consiste na convergência de várias ações integradas, que resultam em efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações, quanto para as pessoas que nela trabalham (MAXIMIANO, 1995; FLEURY; FISHER, 1996; FOGARI; TEIXEIRA, 2012;). Segundo Chiavenato (2014), existem seis processos básicos de gestão de pessoas, que interagem dinamicamente entre si, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Processos Básicos de Gestão de Pessoas



**Fonte:** Chiavenato (2014, p. 308)

Embora todos os processos apresentados situam-se equiparados em importância, sendo corolários entre si, pois um depende do outro, da mesma forma que um não existe sem o outro, motivo pelo qual devem ser abordados na Gestão de Pessoas de forma sistêmica e interligada. Considerando-se a proposta inicial desta pesquisa, nossa abordagem se concentrará nos item quatro apresentado, ou seja, Processo de Desenvolver Pessoas, o qual, segundo Chiavenato (2014, p.14), tem a finalidade de:

Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão dos conhecimento e gestão das competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

## 2.2 Educação continuada, treinamento e desenvolvimento de pessoas

Além da necessidade inata das pessoas de entender o desconhecido e de buscar a razão de ser ou de existir de tudo aquilo que as cercam, os ventos do desenvolvimento, em

todos os aspectos cotidianos – sociais, tecnológicos, políticos, etc. – impõem a necessidade da educação e capacitação das pessoas, de forma continuada, para que estejam aptas a enfrentarem os desafios de adaptação aos processos de mudanças e transformações subjacentes (TEIXEIRA, 1977).

### 2.2.1 Educação Continuada

Com o intuito de compreendermos o significado de Educação Continuada, primeiramente conceituar-se-á educação: para Ferreira (2010), é a ação ou efeito de educar, de aperfeiçoar as capacidades intelectuais e morais de alguém; enquanto Gil (2007) afirma que é o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando a sua melhor integração individual e social.

A educação continuada traz o profissional como um observador de sua realidade, de forma a refleti-la e confrontá-la permanentemente, buscando respostas às problemáticas apresentadas por seu cotidiano e, conseguinte, fazendo-lhe evoluir, apropriando-se de sua realidade para reconstruir e discutir o conhecimento científico (OLIVEIRA; REGO; VILLARDI, 2007).

Paschoal, Mantovani e Méier (2007, p. 2) definem a educação continuada como:

Processo dinâmico e contínuo de construção do conhecimento, por intermédio do desenvolvimento do pensamento livre e da consciência crítico-reflexiva, e que, pelas relações humanas, leva à criação de compromisso pessoal e profissional, capacitando para a transformação da realidade. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

Segundo Chiavenato (2014), todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas.

Fogari e Teixeira (2012) afirmam que desenvolver pessoas significa o processo de oferecer as informações e o apoio necessários para que as pessoas assimilem novos conhecimentos, habilidades e competências, de forma que elas se tornem mais eficientes no que fazem. Assim o planejamento e implementação de ações direcionadas à capacitação e desenvolvimento profissional, enquanto estratos individuais, preocupados em como os indivíduos aprendem e se desenvolvem, é fundamental para a própria Instituição, para os colaboradores e também, aos clientes atendido pelos serviços dessa Instituição.

Afirmam esses autores que, apesar do treinamento e desenvolvimento situarem-se como atividades complementares, há uma diferença essencial que os define – o tempo – discorrendo eles que, enquanto o treinamento tem como foco o presente, e como objeto o cargo atual, buscando melhorar as habilidades e competências essenciais ao desempenho imediato do cargo; o desenvolvimento de pessoas traz como foco o futuro, e como objeto os cargos a serem ocupados futuramente pelo indivíduo, na organização (GIL, 2007; FOGARI; TEIXEIRA, 2012; CHIAVENATO, 2014).

Trazendo como ponto focal da presente abordagem o treinamento de pessoas, Marras (2009, p. 145) complementa: “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

## **2.2.2** Treinamento: construindo competências individuais

Teixeira (1977, p. 19), utilizando-se dos pensamentos de John Dewey, afirma que a filosofia da educação é “destinada a conciliar os velhos dualismos e a dirigir o processo educativo com espírito de continuidade, num permanente movimento de revisão e reconstrução, em busca da unidade básica da personalidade em desenvolvimento”.

É a partir dessa revisão e reconstrução do conhecimento que o treinamento abarca, que Zarifian (2008) ensina que cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos e, sobretudo, construir competências individuais. Dessa forma, o conhecimento guia o comportamento das pessoas, tornando-as mais eficazes e melhor direcionadas.

### **2.2.3.1** O que são Competências?

Segundo Ferreira (2010), competência é a capacidade, suficiência fundada em aptidão, ou atribuições; enquanto Zarifian (2008) traz competência como a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas; ir além das atividades descritas; ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho.

Fleury e Fleury (2001. p. 03), apresentam o conceito de competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão

fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”.

Logo, a competência de um indivíduo resulta daquilo que ele quer fazer (atitude), quando ele já sabe como fazer (habilidade), pois ele já sabia o que fazer e por que fazer (conhecimento) (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 apud FERREIRA, 2007; FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2008).

Conclui Chiavenato (2014) que, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, como corolário da atividade das pessoas, o treinamento vem a ser o núcleo de um esforço contínuo, desenhado para construir talentos com conhecimentos e habilidades necessárias ao sucesso da organização, ou seja, a construção de competências individuais.

#### 2.2.4 Treinamento e Desenvolvimento no Contexto Policial Militar

A atividade policial militar tem o mister de preservação e manutenção da ordem pública, mediante ações ostensivas preventivas e, se necessário, repressivas, frente à luta diária em oposição à violência e à criminalidade, sem se afastar, porém, das premissas do estado democrático de direito, cidadania e dos direitos humanos (MARTINS et al., 2014; OLIVEIRA; SOUZA, 2017;). Nesse sentido, a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (BRASIL, 2002), assevera que o policial militar deve possuir determinadas competências e habilidades que o diferenciam das demais categorias de funcionários públicos.

As novas concepções acerca da atividade e ações de polícia, sobretudo no Brasil, é recente, tendo iniciado, na teoria, em meados da década de 1990 e, na prática, a partir dos anos 2000 (SILVA, 2018, p. 2), motivo pelo qual se evidencia a presença latente de pensamentos e atuações divergentes a essa nova doutrina democrática, haja vista tais entendimentos constituírem os ensinamentos institucionais relativos ao período de ingresso das diversas gerações que compõem seus quadros (REMÉDIOS, 2016).

Nesse sentido explana Pinc (2011, p. 20): “o treinamento [...] é o processo de atualização e aprimoramento dos conhecimentos referentes às práticas policiais”.

Tal assertiva, frente ao cenário de mudanças constantes e a necessidade da quebra de paradigmas entre as concepções das diversas gerações que compõem os quadros das Instituições Policiais Militares, impõe como desafio principal a atualização constante do policial militar e das próprias Instituições Policiais, nos termos abaixo:

Um sistema de segurança pública democrático passa, antes de tudo, por qualificação humana e capacitação técnica dos operadores diretos do sistema,

os policiais civis e militares e os bombeiros militares. Não há qualificação e capacitação sem educação; não há educação que possa depender exclusivamente de elementos adquiridos antes e fora das instituições. (SANTOS, 2014, p. 22).

Silva (2009) e Cruz e Brasil (2011) abordam a necessidade e abrangência da educação policial militar afirmando que, enquanto recebe do Estado o monopólio do uso da força, precisa não apenas assimilar, mas principalmente defender, os fundamentos e princípios constitucionais do Estado de Direito, baseado na dignidade da pessoa humana e na construção da cidadania, promovendo o conceito de segurança pública como um direito constitucional de todos os cidadãos.

Concluindo esse conceito, (PASSOS et al., 2014, p. 18) afirma que competência é “capacidade de mobilizar saberes para agir em diferentes situações da prática profissional, em que as reflexões antes, durante e após a ação estimulem a autonomia intelectual”.

### 2.3 Polícia Militar do Amazonas e o comando de policiamento metropolitano

A Polícia Militar do Amazonas (PMAM) integra o sistema de segurança pública e defesa social do Brasil, com a função precípua de policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública estadual; além de outras atribuições previstas na legislação federal e estadual. Seus integrantes são denominados militares dos Estados, sendo por amparo constitucional, força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro, conforme estabelece a Lei n. 3.514, de 8 de junho de 2010.

Para tanto, a Lei n. 3.793, de 27 de agosto de 2012, fixa o efetivo total da PMAM em (quinze mil) policiais militares; todavia o efetivo existente hoje totaliza 8.897 (oito mil oitocentos e noventa e sete) policiais militares, conforme apresentado abaixo:

**Quadro 2 – Efetivo Existente na PMAM**

POSTO/GRAD	OPERACIONAL				UADM/DS								DPA-5	TOTAL
	CPM	CPAMB	CPE	CPI	CECOPOM	DCT	DAL/DF	DPS	NDE	ADM QCG	BM	DS		
CEL PM	1	1	1	1	0	1	2	1	3	24	0	2	19	<b>56</b>
TC PM	11	1	3	8	1	9	3	3	8	21	0	3	18	<b>89</b>
MAJ PM	5	0	2	3	1	1	1	1	1	12	0	1	16	<b>44</b>
CAP PM	43	4	11	16	7	4	8	1	8	44	0	25	20	<b>191</b>
1º TEN PM	135	8	26	41	7	10	11	0	15	50	0	9	26	<b>338</b>
2º TEN PM	120	8	14	29	1	2	6	0	12	24	0	1	18	<b>235</b>
ASP OF PM	4	0	0	5	0	0	0	1	0	1	0	1	0	<b>12</b>
AL OF PM	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>
ST PM	71	0	8	29	5	3	4	0	9	21	12	4	48	<b>214</b>
1º SGT PM	100	8	9	39	1	5	5	4	13	33	12	16	44	<b>289</b>
2º SGT PM	611	33	53	246	24	22	20	8	64	99	14	20	154	<b>1368</b>
3º SGT PM	668	27	82	475	32	20	25	14	51	137	6	10	176	<b>1723</b>
CB PM	865	27	116	720	30	40	19	8	98	148	2	18	155	<b>2246</b>
SD PM	952	25	156	649	26	10	11	2	51	100	3	10	94	<b>2089</b>
AL SD PM	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>2</b>
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>3588</b>	<b>142</b>	<b>481</b>	<b>2261</b>	<b>135</b>	<b>128</b>	<b>115</b>	<b>43</b>	<b>333</b>	<b>714</b>	<b>49</b>	<b>120</b>	<b>788</b>	<b>8897</b>
<b>1637</b>														

Fonte: DPA/PMAM – Comando WEB/Set2018

A Lei n. 3.514, de 8 de junho de 2010, traz ainda a constituição do Comando de Policiamento Metropolitano (CPM), que vem a ser um Grande Comando da PMAM, subordinado ao Subcomandante Geral da Instituição, sendo responsável pela coordenação e controle das ações de suas Unidades Operacionais subordinadas, em toda a capital amazonense, a saber:

- a) 01 (um) Batalhão de Força Tática, unidade especializada de policiamento ostensivo, denominada segunda malha, com atuação prioritária ao policiamento repressivo, mediante emprego de doutrina específica e diferenciada de atividade policial, atuando em toda a cidade de Manaus;
- b) 01 (um) Batalhão de Policiamento de Trânsito (BPTran), unidade especializada no policiamento ostensivo de trânsito, conveniada ao Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN), atuando também na fiscalização e controle da legislação de trânsito, em toda a cidade de Manaus;
- c) 01 (um) Batalhão de Policiamento de Guardas (BPGda), unidade responsável pelo policiamento ostensivo junto as Unidades Prisionais da Capital, ocupando as Guaritas destas, bem como responsável pelas escoltas e custódias ordinárias de detentos, para audiências junto ao poder judiciário. Corriqueiramente assume atividades que não são previstas na legislação, em apoio à Secretaria de

Administração Penitenciária do Estado (SEAOP), devido à falta de efetivo e/ou meios desta;

- d) 06 (seis) Comandos de Policiamento de Área (CPA), que correspondem, para fins doutrinários, a nível Batalhão de Polícia – sendo responsáveis pela coordenação e controle das ações de policiamento ostensivo em suas Áreas de Atuação (Norte, Sul, Leste, Oeste e Centro-Sul e Centro-Oeste) da cidade de Manaus; e
- e) 30 (trinta) Companhias Interativas Comunitárias (CICOM), responsáveis por uma Subárea da cidade de Manaus cada, e estão subordinadas aos CPA que correspondem a sua área geográfica de localização, tendo sob sua territorialidade um ou mais bairros, aonde são responsáveis pelo policiamento ostensivo, preventivo e, se for o caso, repressivo, atuando dentro da doutrina de polícia comunitária.

Devido à sua área de atuação e densidade demográfica, além das características sociais e econômicas da cidade de Manaus, o CPM possui o maior efetivo subordinado a uma mesma Unidade, enquanto Grande Comando, em toda a estrutura da PMAM, motivo pelo qual entendemos salutar a presente abordagem delimitar suas subunidades subordinadas como foco de estudo.

### 2.3.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas na PMAM

Como já discutido há pouco, o treinamento visa ao esforço organizacional, voltado para melhorar a atividade das pessoas e em consequência, o desempenho organizacional, sendo desenhado para construir talentos, a partir de conhecimentos e habilidades necessárias aos cargos atuais e construir competências individuais. Já as atividades para desenvolvimento de pessoas estão direcionadas à aprendizagem com foco na carreira, a longo prazo, fins preparar as pessoas às mudanças que as futuras atribuições querem, bem como ao crescimento da Instituição.

Já ao abordarmos o Treinamento, sobretudo a capacitação continuada que a Instituição tem desempenhado, entendemos de forma empírica, não ser adequado para cumprir nem mesmo as funções básicas para desempenho nos cargos ocupados pelos policiais militares.

Como afirma Remédios (2016, p. 11):

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.

Justamente por entendermos que a profissão policial militar, ao passo que tem por excelência a defesa da sociedade contra ameaças e práticas criminosas diversas, expõe seus à imprevisibilidade de nossa sociedade, aonde tais ameaças têm se mostrado fulgente, desestabilizando a tranquilidade e a ordem pública, que trouxemos a capacitação profissional como objeto de estudo.

### 3 PERFIL DA CAPACITAÇÃO CONTINUADA

Como já evidenciado, o público alvo deste estudo abrange o Comando de Policiamento Metropolitano (CPM), que abarca 40% do efetivo existente da Instituição (Tabela 1), delimitado às 30 (trinta) Companhias Interativas Comunitárias (CICOM), que por sua vez detém 78% do efetivo do CPM (Tabela 2).

**Tabela 1** – Efetivo Existente na PMAM

<b>OPM O</b>	<b>EFETIV EXISTENTE</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>CPM</b>	<b>3588</b>	<b>40%</b>
CPAMB	142	2%
CPE	481	5%
CPI	2261	25%
UADM/DS	1637	18%
DPA-5	788	9%
<b>TOTAL</b>	<b>8897</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** DPA/PMAM – Comando WEB/Set2018

**Tabela 2** – Efetivo Existente no CPM

<b>OPM O</b>	<b>EFETIV OPM</b>	<b>EFETIVO AGRUPADO</b>	<b>PERCENTUAL</b>
CPM SEDE/POLITUR	84	84	2%
FORÇA TÁTICA	156	156	4%
BPTRAN	122	122	3%
BPGDA	264	264	7%
SEDE CPA NORTE	39	200	6%
SEDE CPA SUL	24		
SEDE CPA CENTRO-SUL	28		
SEDE CPA LESTE	46		
SEDE CPA OESTE	38		
SEDE CPA CENTRO-OESTE	25		
<b>1ª CICOM</b>	<b>85</b>		
<b>2ª CICOM</b>	<b>78</b>		
<b>3ª CICOM</b>	<b>108</b>		
<b>4ª CICOM</b>	<b>66</b>		
<b>5ª CICOM</b>	<b>80</b>		
<b>6ª CICOM</b>	<b>129</b>		
<b>7ª CICOM</b>	<b>76</b>		
<b>8ª CICOM</b>	<b>83</b>		
<b>9ª CICOM</b>	<b>86</b>		
<b>10ª CICOM</b>	<b>98</b>		
<b>11ª CICOM</b>	<b>83</b>		
<b>12ª CICOM</b>	<b>96</b>		
<b>13ª CICOM</b>	<b>84</b>		
<b>14ª CICOM</b>	<b>70</b>		
<b>15ª CICOM</b>	<b>95</b>	<b>2874</b>	<b>78%</b>
<b>16ª CICOM</b>	<b>68</b>		
<b>17ª CICOM</b>	<b>84</b>		
<b>18ª CICOM</b>	<b>124</b>		
<b>19ª CICOM</b>	<b>111</b>		
<b>20ª CICOM</b>	<b>88</b>		
<b>21ª CICOM</b>	<b>82</b>		
<b>22ª CICOM</b>	<b>101</b>		
<b>23ª CICOM</b>	<b>84</b>		
<b>24ª CICOM</b>	<b>198</b>		
<b>25ª CICOM</b>	<b>73</b>		
<b>26ª CICOM</b>	<b>138</b>		
<b>27ª CICOM</b>	<b>112</b>		
<b>28ª CICOM</b>	<b>53</b>		
<b>29ª CICOM</b>	<b>50</b>		
<b>30ª CICOM</b>	<b>79</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>3588</b>	<b>3588</b>	<b>100%</b>

Fonte: DPA/PMAM – Comando WEB/Set2018

## CONCLUSÃO

O cenário de mudanças e competitividade, em todos os aspectos que regem a vida contemporânea, impõem não apenas às pessoas, mas às Organizações em geral, uma dinâmica de revisão e reconstrução contínua de seus valores, processos e produtos, como meio essencial para alcançar e mobilizar seus objetivos e finalidades. É nesse contexto que a moderna gestão de pessoas assume-se como terreno fértil, pois apresenta o capital humano como elemento essencial para a eficácia organizacional, a partir da sinergia de todos os esforços integrados na construção de talentos. Nesse sentido, o processo de desenvolver pessoas apresenta-se como importante ferramenta, abarcando o treinamento, o desenvolvimento, a aprendizagem e a gestão do conhecimento.

O estudo proposto partiu do pressuposto que os policiais militares pertencentes às Companhias Interativas Comunitárias (CICOM), subordinadas aos Comandos Intermediários do Comando de Policiamento Metropolitano da Polícia Militar do Amazonas, além da necessidade de se reconstruir constantemente paradigmas, precisam assimilar e desenvolver continuamente competências individuais específicas para cumprir seu mister, considerando o contexto de seu ambiente de atuação e os riscos que a profissão impõe tanto a eles próprios, quanto à população que eles atendem.

A pesquisa atingiu seus objetivos ao analisar como a capacitação continuada pode contribuir para o desenvolvimento profissional, mediante atualização e assimilação das competências individuais dos policiais militares pertencentes às subunidades do Comando de Policiamento Metropolitano.

Importa salientar que, dada à importância do assunto, torna-se imprescindível, além da implementação de processos de qualificação profissional em lide, o investimento e a reformulação dos processos de seleção e formação dos candidatos a servidor militar estadual, como fator essencial para o sucesso da instituição.

Por fim, restou comprovado que a implementação de programas permanentes de capacitação continuada para os policiais militares se apresenta como forte alternativa para que a instituição venha proporcionar uma gestão de qualidade, com forte impacto na promoção técnico-profissional e intelectual de seus servidores e na eficiência dos serviços por eles prestados à comunidade, constituindo-se como fator de progresso e sucesso individual e Organizacional

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Lei n. 3.514, de 8 de junho de 2010. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Amazonas e dá outras providências. In: **Diário Oficial do Estado**, Manaus, n. 31.847, p. 01-05, 8 jun. 2010.

AMAZONAS. Lei n. 3.793, de 27 de agosto de 2012. Fixa o efetivo da Polícia Militar do Amazonas e dá outras providências. In: **Diário Oficial do Estado**, Manaus, n. 32.387, p. 01, 27 ago. 2012.

AMAZONAS. Polícia Militar do Amazonas. **História da PMAM**. Disponível em: <<https://pm.am.gov.br/portal/paginas/historia>> Acesso em: 05 jul. 2018. BRASIL. **Constituição**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Portaria n. 397, de 9 de outubro de 2002**. Aprova a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO/2002, para uso em todo território nacional e autoriza a sua publicação. Disponível em: < <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/saibaMais.jsf>>, Acesso em: 05 jul. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Editora Manole, 2014.

CRUZ, L. A.; BRASIL, M. G. M. **A nova educação das polícias militares: limites e potencialidades**. 2011. 12 f. Artigo (Especialização em Serviço Social) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2011.

FERREIRA, P. A. **Reflexões teórico-metodológicas para a proposição de um modelo de mapeamento do conhecimento**. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio eletrônico: versão 7.0**. 5. ed. São Paulo, SP: Editora Positivo, 2010.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1996.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, São Paulo, edição especial, p. 183-196, 2001.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Roque, v. 3, n. 1, p. 01-19, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 7. Reimp. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2007.

MARTINS, H. C. et al. Gestão de ensino e instrução na polícia militar do estado do Pará: o ensino e a distância na qualificação policial militar. **Revista de Administração do Sul do Pará**, Belém, v.1, n.3, p. 01-23, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1995.

OLIVEIRA, E. S. G.; REGO, M. C. L.; VILLARDI, R. M. Aprendizagem mediada por ferramentas de interação: análise do discurso de professores em um curso de formação continuada a distância. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v.28, n.101, p. 1413-1434, 2007.

OLIVEIRA, G. B.; SOUZA, S. M. A importância da capacitação continuada para o desenvolvimento e determinação da competências dos policiais militares do estado do Tocantins. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v.4, n.2, p. 154-164, 2017.

PASCHOAL, A. S.; MANTOVANI M. de F.; MÉIER M. J. Percepção da educação permanente, continuada e em serviço para enfermeiros de um hospital de ensino. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, Campinas, v.41, n.3, p. 478-484, 2007.

PASSOS, A. S. et al. **Matriz curricular nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública**. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014.

PINC, T. M. **Treinamento policial**: um meio de difusão de políticas públicas que incidem na conduta individual do policial de rua. 2011. 246 f. Tese (Doutorado em Ciências Políticas) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

REMÉDIOS, M. A. R. **A formação policial militar em contextos multiculturais: contribuições da segurança pública para a defesa, segurança e desenvolvimento nacionais**. 2016. 56 f. Monografia (Especialização) – Curso de Altos Estudos de Política Estratégica, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2016.

SANTOS, J. V. T. Dilemas do ensino policial: das heranças às pistas inovadoras. **Segurança, Justiça e Cidadania / Ministério da Justiça**, Brasília, ano 4, n.7, p. 11-30, 2014.

SILVA, J. B. **A violência policial militar e o contexto da formação profissional**: um estudo sobre a relação entre violência e educação no espaço da Polícia Militar do Rio Grande do Norte. 2009. 129 f. Dissertação (Mestrado em Estudos de Linguagem) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2009.

SILVA, J. B. A produção do conhecimento em segurança pública: a urgência da pesquisa científica e organizacional. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)**, São José do Rio Preto, v.1, n.1, p. 55-61, jan.- jun. 2018.

TEIXEIRA, A. **Educação e o mundo moderno**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Nacional, 1977.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2008.

Data de submissão: 30 de outubro de 2018.  
Data de aprovação: 28 de dezembro de 2018.

<b>NOVA HILEIA: REVISTA ELETRÔNICA DE DIREITO AMBIENTAL DA AMAZÔNIA COMISSÃO EDITORIAL</b>	
<b>Editor Chefe</b>	Prof. Dr. Sandro Nahmias de Melo
<b>Editor Adjunto</b>	Prof. Me. Denison Melo de Aguiar
<b>Editores Assistentes</b>	Profa. Ma. Carla Cristina Torquato Profa. Ma. Adriana Almeida Lima Profa. Ma. Dayla Barbosa Pinto Prof. Me. Luiz Cláudio Pires Costa Profa. Esp. Monique de Souza Arruda Prof. Me. Ygor Felipe Távora da Silva
<b>Revisão</b>	Prof. Me. Ygor Felipe Távora da Silva
<b>Revisão Final</b>	Prof. Me. Denison Melo de Aguiar