

O REFLEXO DA FALTA DE TREINAMENTO DO POLICIAL MILITAR DO INTERIOR DO ESTADO DO AMAZONAS

*Disney de Lima Brilhante*¹

RESUMO

A pesquisa salienta a importância do treinamento do policial militar da Polícia Militar do Estado do Amazonas (PMAM), notadamente nas unidades operacionais lotadas no interior do Estado, uma vez que se verifica uma deficiência na atualização de conhecimentos dos policiais que atuam nessas jurisdições, e cuja falta de treinamento pode prejudicar o desempenho de suas atividades-fins. O objetivo geral da pesquisa foi de conhecer até que ponto a falta de treinamento do policial militar que atua no interior do Estado do Amazonas tem influenciado em sua atividade-fim. Utilizou da técnica de aplicação de um questionário a 170 policiais militares lotados nas unidades de Barcelos, Manacapuru e Tabatinga, e 100 pessoas dessas localidades. Os resultados apresentam as percepções de que existe uma deficiência considerável em relação aos treinamentos para policiais lotados nessas unidades, sendo necessário a aplicação mais efetiva de treinamentos, considerando-se que as localidades encontram-se em crescimento demográfico, o que suscita o aparelhamento teórico e prático de policiais para o enfrentamento de situações relacionadas à criminalidade e violência.

Palavras-chave: *Treinamento - Policial Militar - Atividades-fins.*

ABSTRACT

The research highlights the importance of the military police of the Military Police of the State of Amazonas (PMMA) training, especially in the crowded operating units within the state, since there is a deficiency in updating knowledge of police working in these jurisdictions, and whose lack of training can impair the performance of their activities-purposes. The overall objective of the research was to learn to what extent the lack of training of military police who acts within the State of Amazonas has influenced on its end. Used the technique of administering a questionnaire to 170 full military police units in Barcelos, Manacapuru and Tabatinga, and 100 people in these localities. The results show the perceptions that there is a considerable deficiency in relation to training for police officers crowded in these units, the most effective application of training, considering that the localities are in population growth, which raises the theoretical rigging is necessary and practical police for coping with situations related to crime and violence.

Key-words: *Training - Military policeman - Activity-ends.*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado do Amazonas. Especialista em Gestão de Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

Como parte integrante de pesquisa efetuada, esse artigo trata sobre a questão do preparo dos recursos humanos e sua importância para a otimização do desempenho tanto dos funcionários, quanto da instituição como um todo. Na instituição policial militar, essa consideração se reveste de maior importância, já que o profissional que se incumba de atividades voltadas para o combate à criminalidade e violência necessita de todo um arcabouço específico de treinamento para exercer suas atividades. :

Em muitas instâncias brasileiras de polícias militares, o policial realiza cursos regulares, que são pré-requisitos para ascensão profissional. No intervalo desses cursos, há a possibilidade de realização de cursos complementares para atualização dos conhecimentos. Na Polícia Militar do Estado do Amazonas (PMAM) essa situação não é diferente, porém reveste-se de um caráter de atipicidade quando se leva em conta os policiais que são destacados para atuarem em guarnições situadas no interior do Estado.

O Estado do Amazonas possui uma característica diferenciada em relação aos outros estados da federação. A distância, a complexidade logística e os altos custos de movimentação de pessoal para o treinamento continuado fomenta por isolar muitos destacamentos policiais militares, fazendo com que o policial militar tenha em seu currículo somente as noções básicas apreendidas quando de seus cursos de formação.

O objetivo central da pesquisa foi de conhecer até que ponto a falta de treinamento do policial militar que atua no interior do Estado do Amazonas tem influenciado em sua atividade-fim. A relevância atribuída a essa pesquisa diz respeito à necessidade de treinamentos de aperfeiçoamento para policiais militares que atuam em localidades no interior do Estado do Amazonas, uma vez que somente o treinamento inicial dos praças não favorece uma atuação que se considere como ideal para o desempenho nas atividades-fins. Ademais, há muito tempo que a tropa da PMAM lotada no interior do Estado não tem qualquer tipo de atualização de

conhecimentos. Em alguns casos essas equipes nem ao menos tem conhecimento sobre instruções.

A metodologia empregada foi de caráter qualitativo, com finalidade descritiva, onde foi aplicada a técnica do questionário em 170 (cento e setenta) policiais militares pertencentes às Companhias Independentes de Polícia Militar dos municípios de Barcelos, Manacapuru e Tabatinga, no interior do Amazonas, bem como, 100 (cem) questionários aplicados a comunidade dos municípios pesquisados.

1 O TREINAMENTO PARA CAPACITAÇÃO ESPECÍFICA

Cada profissional que atua em uma organização já traz consigo um arcabouço de experiências e vivências profissionais e pessoais que vão servir em boa medida para o desenvolvimento de suas atividades. Da mesma forma, cada organização possui particularidades que a distingue de outras, sendo necessário que o profissional assimile novos conhecimentos que vão ao encontro dos objetivos organizacionais, de forma a concretizar seu desempenho.

É por isso que o profissional que se insere nas organizações precisa passar por várias etapas de treinamento, começando pela parte da integração, onde passa a tomar conhecimento das premissas organizacionais, seu ramo de atividade, sua cultura organizacional, suas políticas de recursos humanos, entre outros aspectos.

O treinamento, então, passa a ser “[...] apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características desejadas em termos de seus papéis²”.

Portanto, não há como não concordar que o treinamento representa uma ferramenta essencial para que a organização consiga alinhar os seus interesses às capacidades e conhecimentos absorvidos por seus funcionários. No caso das instituições policiais, aqui consideradas como organizações que adotam critérios

² MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 339.

específicos para suas atividades-fins, o treinamento é fundamentalmente importante, já que representa uma exigência básica para que o policial militar desempenhe suas atividades com desprendimento e desenvoltura, e a instituição possa obter desempenhos favoráveis naquilo que se propõe executar.

Note-se, no entanto, que o treinamento não é simplesmente um gesto mecânico incorporado no cotidiano das organizações. Como apontam Milkovich e Boudreau, para um treinamento surtir o efeito desejado quanto à qualidade dos serviços e a eficácia funcional, é necessário, antes de tudo, realizar-se um levantamento das necessidades de treinamento, conhecido no universo organizacional pela sigla LNT³.

De forma mais simples, Chiavenato expõe que o treinamento possui o significado de “[...] educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização”⁴.

Mais também contribui, afirmando que o treinamento, quando bem definido, é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa. No ponto de vista do autor, o treinamento serve para que as pessoas aprendam e apliquem seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo⁵.

Nos organismos de segurança pública, essa preocupação é plenamente justificada, uma vez que os treinamentos devem ser voltados exclusivamente para a melhoria e aperfeiçoamento das atividades policiais, e os cursos devem se voltar para essa necessidade.

³ Op. Cit.

⁴ CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1999, p. 21.

⁵ MASIS, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 3. ed., Brasília: UNB, 2000.

A avaliação de necessidades de treinamento serve para subsidiar o planejamento. Como afirma Nogueira, uma necessidade de treinamento pode ser descrita como a existência, em qualquer tempo, de uma condição real que difere de uma condição desejada nos aspectos humanos ou pessoais, do desempenho de uma organização, ou mais especificamente, quando uma mudança nos conhecimentos, habilidades ou atitudes humanas atuais pode levar ao desempenho desejado⁶.

São três os componentes básicos da avaliação de necessidades de treinamento. Segundo Menezes et al., esse conjunto é composto por: análise organizacional, que focaliza o papel do treinamento em um nível de análise macro. O objetivo deste componente é conhecer a realidade da organização, o que envolve o exame do sistema organizacional como um todo. É aí incluído o estudo de objetivos atuais e futuros, clima, cultura, estrutura, fluxo, situação econômico-financeira, tecnologia em uso, além da interação da instituição com o meio externo, o que abrange mercado de trabalho, impacto de produtos e serviços, concorrência, fornecedores e conjuntura sócio-econômica e política⁷.

O segundo componente é a análise de tarefas, que corresponde a um nível mais micro, realizado através do exame das tarefas relativas aos diversos papéis ocupacionais e às capacidades do indivíduo ao exercê-los. No entendimento de Paula, a análise de tarefas resulta na descrição de uma sequência de atividades ou operações desempenhadas no trabalho e nas descrições das condições em que este trabalho é desempenhado. Em princípio, o treinamento surge como uma possível solução para uma discrepância de desempenho⁸.

O último componente para avaliar necessidades procura verificar quais empregados precisam de treinamento e exatamente que treinamento é solicitado.

⁶ NOGUEIRA, P. R. Necessidade de treinamento: construção e validação de um instrumento. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 34(4), 46-65, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 28 maio 2009.

⁷ MENEZES, L. A.; RIVERA, R. C. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Necessidades de treinamento de agricultores e de suas mulheres num projeto integrado de colonização. *Cadernos de Difusão de Tecnologia*, 5(1/ 3), 109-118, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 25 maio 2009.

⁸ PAULA, S. M. A. *Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho*: análise da percepção dos treinandos de duas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

Quando este estágio é alcançado, é realizada uma análise organizacional que permita entender em que o sistema de treinamento pode apoiar a organização e quais facilitadores e inibidores existem, e uma análise de tarefas já determinou quais delas são importantes e não são desempenhadas. A análise pessoal faz duas perguntas: quem dentro da organização precisa de treinamento e que tipo de instrução precisa? Esta análise pode então ser direcionada para a realização de treinamentos específicos para determinadas pessoas.

Após a avaliação de necessidades, deve-se analisar a natureza do desempenho envolvido em cada necessidade, bem como as condições sob as quais ele deve aparecer. Este processo pode alimentar-se, para a execução, de dados fornecidos de análises organizacionais, de descrições de cargos e de avaliação de desempenho.

Além disso, de acordo com Borges-Andrade e Abbad-OC, ele efetivamente aponta para o que é relevante treinar, focaliza a atenção em desempenhos e torna as pessoas (da organização) que dele participam responsáveis por ele e envolvidas politicamente com seus resultados. A avaliação de necessidades é um momento para se analisar, *a priori*, o que deve ser treinado, para quem o treinamento serve e por que se investe nele. A organização pode utilizá-la como instrumento para discutir seus segmentos, seus papéis e o que deve ser mudado na mesma⁹.

Loureiro confirma a existência de quatro de treinamento atualmente utilizados pelas organizações: de integração, técnico-operacional, gerencial e comportamental. O treinamento de integração é realizado quando há funcionários novos que estão ingressando na organização, e para isso se faz necessária a ambientação com a empresa. O treinamento técnico-operacional é aplicado para a capacitação de certas habilidades específicas que serão realizadas na tarefa. O treinamento gerencial trata de oferecer aos gestores conhecimentos através da história empresarial, onde ficarão mais preparados para representar a empresa e estabelecer visões do futuro da mesma, para alcançar o desempenho almejado. Por fim, o treinamento comportamental enseja uma preocupação em estruturar de maneira adequada à

⁹ BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD-OC, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 112-25, 1996.

melhoria das relações humanas, da comunicação, das habilidades intra e interpessoal no trabalho¹⁰.

De acordo com Moraes, os objetivos principais de um programa de treinamento são: preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; proporcionar oportunidade para o desenvolvimento pessoal, não apenas em relação aos cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; e, mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entender quais podem criar um clima satisfatório entre colaboradores, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência¹¹.

Derivando o conjunto dessas explanações para o objeto da pesquisa, pode-se perceber que os indivíduos que adentram na corporação policial militar e que são enviados para outras localidades se incluem nessa interpretação, passando a lidar com universos e situações diferenciadas daquelas onde se deu a sua inserção profissional.

A aprendizagem essencial para tal desenvolvimento pode ocorrer de dois modos: através de experiência no dia-a-dia de trabalho ou como consequência de programas de treinamento sistemáticos. Num sentido mais amplo, o treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades.

Porém, existem também algumas dificuldades no que diz respeito à aplicação de treinamento nas organizações. Segundo Procópio, as principais falhas se relacionam a: falta de comprometimento da alta direção para com o investimento; falta de foco do investimento nas reais necessidades e problemas; falta de vínculo do

¹⁰ LOUREIRO, R. O. Mudanças, empregabilidade e felicidade. *Treinamento e desenvolvimento*. Ano 5, ed. 59, p. 28, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 5 jun. 2009.

¹¹ MORAES, G. *Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em: <<http://www.ufsc.edu.br>> Acesso em: 28 mai. 2009.

investimento com o planejamento estratégico da empresa; e dificuldades de mensuração do custo/benefício dos investimentos¹².

Outro ponto a ser destacado é o aspecto da continuidade, para caracterizar efetivamente o processo de desenvolvimento de pessoal. Afinal, desenvolvimento é um processo de longo prazo, e para que tal consiga ter êxito faz-se necessária uma política que incentive o indivíduo a gostar do aperfeiçoamento. Para isso, a cultura de treinamento da empresa deverá ser considerada. Uma empresa que já tem uma cultura bem estabelecida de treinamento, terá mais facilidade em implementar o *e-learning*¹³, por exemplo. Seus líderes devem valorizar o desenvolvimento das pessoas e entender os benefícios que o treinamento traz.

Quanto à forma de avaliação do aprendizado, é importante destacar o que explicita Silva, quando preceitua que a mesma deve ser estabelecida no momento do planejamento do programa. Cada empresa estrutura a avaliação do aprendizado de maneiras diferentes. Há empresas que considerem as notas dos funcionários nas avaliações, suas participações na comunidade virtual da empresa, entre outras avaliações. Há empresas que avaliam o desempenho no trabalho, através de avaliações de desempenho dos funcionários, entre outros modelos¹⁴.

Em outro enfoque, pode-se considerar o que a literatura aponta como formas de treinamento, descritos a seguir:

a) Auto-treinamento: apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagens, tem-se: custo praticamente zero, já que as informações podem ser obtidas de ferramentas como Internet, notícias, artigos, grupos de discussão, bibliotecas, conversas com especialistas, entre outros. Como desvantagens, são consideradas: prazo longo para alcançar o objetivo final; incertezas que podem aparecer por

¹² PROCÓPIO, M. L. *Será que a solução é investir em treinamento?* 2 dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/comunidade/htm>> Acesso em: 15 mai. 2009.

¹³ O termo "*e-learning*" corresponde à combinação ocorrida entre o ensino com auxílio da tecnologia à distância. Ambas modalidades convergiram para a educação *on-line* e para o treinamento baseado em Web, o que resultou no *e-learning*.

¹⁴ SILVA, F. C. N. *Estabelecendo suas expectativas com a utilização do e-learning*. Dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/comunidade/htm>> Acesso em: 28 mai. 2009.

leituras contraditórias e diversidades de opiniões, que podem gerar insegurança sobre as informações; falta de ligação com assuntos correlatos, dificultando as contextualizações¹⁵;

b) Treinamento presencial: suas vantagens são: além de passar um conteúdo mais rico, o instrutor pode trocar ideias, discutir estudos de caso exemplificados por ele ou pelos próprios treinandos; o instrutor está à disposição para responder de imediato questões que afloram no momento das aulas, melhorando a assimilação e associação de conteúdos; possibilita a interação entre os próprios alunos, que juntos podem alcançara conclusão na abordagem de assuntos. Em relação às desvantagens, Gil aponta: muito dependente da qualidade do instrutor e da preparação didática do conteúdo do curso para melhor aproveitamento de um grupo. Para que seja reduzida a dispersão da atenção e aumentado o grau de interesse dos treinandos, é necessário exigir bastante da criatividade e motivação do instrutor¹⁶;

c) Treinamento *in loco* (no local de trabalho): suas vantagens são: ideal para treinamento em novas tecnologias, processos ou em equipamentos que se encontram na própria empresa, necessitando instrumentação específica utilizada por estas; treinados na própria empresa, não se possui custos de hospedagem e deslocamentos. Suas desvantagens são: pode interromper o trabalho de um setor ou equipe que necessitam dos instrumentos; possíveis interrupções e dispersões no estudo de treinandos que estão participando do curso, para atender urgências dentro da empresa simplesmente pelo fato destes estarem acessíveis no ambiente físico da empresa¹⁷;

d) Treinamento à distância: suas vantagens são: economia de custos (os custos diretos e indiretos de um treinamento presencial são bastante reduzidos); economia de tempo, com o deslocamento e os custos associados eliminados; flexibilidade e conveniência, com agendamento facilitado. Suas desvantagens são: valores de

¹⁵ VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações*: estruturas tradicionais, estrutura para a inovação e estrutura matricial. 2. ed., São Paulo: Livraria Pioneira, 2000.

¹⁶ GIL, A. C. *Gestão de pessoas*: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

¹⁷ MORAES, Op. Cit.

investimentos para implantação da estrutura altos; o grau de dispersão da atenção, dependendo do grupo, pode ser maior do que um treinamento presencial; requer um estúdio especial para o instrutor, bastante equipado com recursos tecnológicos, apoiado por técnicos especializados na estrutura; por estar interligado através de *links* privados de comunicação e possuir uma quantidade relevante de equipamentos envolvidos; é muito sujeito a falhas e conseqüentes interrupções; custo de manutenção significativo, considerando também que se deve pagar pelos *links*¹⁸;

e) Treinamento baseado em computador (*cbt-computer-based*): suas vantagens são: o treinando faz o treinamento no seu ritmo e no seu tempo em qualquer lugar (desde que haja um computador com CD-ROM); o uso de mídia - como vídeo e figuras animadas - motiva e auxilia sobremaneira na assimilação de conteúdos; pode-se rever conteúdos a qualquer tempo; baixo custo (paga-se somente pelo curso em CD-ROM, acompanhado normalmente de alguma apostila). Suas desvantagens são: a falta da figura do instrutor reduz a eficácia deste modelo, pois o aluno fica limitado ao que está sendo apresentado pelo conteúdo do CD, sem nenhuma orientação imediata; falta de interatividade com outros alunos e instrutor; dificuldade de cobrar resultados dos treinandos, de modo a obter uma avaliação real do seu desempenho; possibilita que o treinando tenha muita liberdade sobre o que quer estudar. Isto pode acarretar em que o aluno possa buscar só aquilo que lhe é atrativo, ignorando tópicos que podem ser muito importantes na construção do seu conhecimento;

f) Treinamento via Web (WBT): suas vantagens são: o treinando se auto-desenvolve, fazendo o treinamento no seu ritmo e no seu tempo em qualquer lugar (desde que seu computador esteja conectado à Internet); reduz significativamente os custos diretos e indiretos envolvidos em um curso tradicional presencial; interatividade total, possibilitando obter contato com outros alunos e instrutor através de recursos proporcionados pela Internet como: *e-mail*¹⁹, *downloads*²⁰,

¹⁸ TAVARES, A. S. *Projeto Efei Training*: treinamento à distância. 2001. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/dpr/td/dezembro2001pdf>> Acesso em: 15 mai. 2009.

¹⁹ Correios eletrônicos

²⁰ Significa descarregar ou baixar, em português. É a transferência de dados de um computador remoto para um computador local (N. do autor)

*newsletter*²¹, fóruns de discussão, entre outros; a aprendizagem é mais rápida e eficiente, porque o treinando é ativamente envolvido na situação e ensino-aprendizagem, pela interação com a mídia instrucional, expondo-o às informações do mundo real; redução ou eliminação dos grandes investimentos em centros de treinamento; os alunos podem ser melhor avaliados e supervisionados; instrutores podem participar do ensino em qualquer lugar e/ou tempo, economizando tempo e dinheiro, podendo ainda ter acesso a todos os registros no avanço dos estudos dos alunos; nivelamento do conhecimento, uniformizando procedimentos, pois garante que todos os funcionários de uma empresa receberão o mesmo tipo de instrução, isto é, não ocorrerão variáveis na abordagem dos assuntos muito comuns na técnica presencial; renovação do interesse dos profissionais devido à dinâmica imposta pelo curso, gerando melhor aproveitamento. Suas desvantagens são: custo elevado para sua implementação; largura de banda limitada; sistemas de autoria caros; perda de contato humano; muitos alunos preferem o formato tradicional de estudo, como por exemplo a leitura no próprio papel; pode oferecer distorção na aprendizagem; não há um curso ideal para desenvolver habilidades práticas ou emocionais, onde o contato humano é fundamental; dependência da iniciativa do aluno²²;

g) Videoconferência: como vantagens, aponta-se: treinamento simultâneo de um número maior de empregados, no próprio local de trabalho, mesmo que em postos geograficamente dispersos; maior interação social por simular o contato face-a-face dos cursos presenciais; maior similaridade com as aulas presenciais. Suas desvantagens são: alto custo do investimento; limitações de dia, hora e local para realização do treinamento; necessidade de treinamento prévio de instrutores e alunos para otimizar o uso da tecnologia²³.

2 O TREINAMENTO ESPECÍFICO PARA POLICIAIS MILITARES

²¹ Em português, é traduzido como “boletim informativo”. É um tipo de publicação regular a assinantes e que aborda geralmente um determinado assunto de interesse destes (N. do autor)

²² MAÇADA, A. C. G. *Curso de gestão empresarial para executivos*. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

²³ MORAES, Op. Cit.

O treinamento específico voltado para policiais militares tem por objetivo otimizar o desempenho eficiente e eficaz. Alcançar objetivos através de resultados excelentes fazendo as coisas com arte e elegância. A excelência nos meios e nos fins²⁴.

No que diz respeito às atividades policiais, os treinamentos normalmente se voltam para o aperfeiçoamento tanto no atendimento ao público-alvo, quanto na parte operacional, com execução de trabalhos de campo que obedeçam com rigor critérios de ordem técnica.

Como reforça Dutra, todo procedimento policial, em dupla ou grupo, deve ser executado com clareza, precisão, segurança e eficiência visando à eficácia do procedimento. Com estes objetivos fundamentais, a abordagem é a parte principal da missão, precedida de reconhecimento do terreno, observação cuidadosa, planejamento e técnica. Para que esses objetivos sejam realizados com eficácia, é necessário realizar treinamentos específicos para que o policial esteja completamente integrado em seu ambiente. É por esta razão que o treinamento e a formação da equipe são de suma importância para a eficácia da ação policial²⁵.

Continuando, o autor acima afirma que o policial deve possuir um alto grau de operacionalidade, o que sugere uma forte impressão profissional e uma conotação que relacione a atividade de segurança com o ambiente em que está inserido. “Este grau de operacionalidade está ligado diretamente com a eficácia da ação. O policial deve obter resultados positivos na função que desempenha”²⁶.

Desde sua entrada na corporação, o policial militar passa por cursos de formação básica, que correspondem, efetivamente, a um preparo mínimo que lhe servirá como base para sua atuação. Este preparo é reforçado pela vivência prática,

²⁴ GARCIA, J. F. P. T&D mobilizando a organização para a qualidade. In: BOOG, G. G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.

²⁵ DUTRA, E. V. *Técnicas operacionais policiais: o treinamento do policial na área operacional*. Monografia (Especialização em Segurança do Cidadão) – Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis: Unisul, 2002. Disponível em: <<http://www.acadepol.sc.gov.br/Pesquisas/monografias>> Acesso em: 28 jun. 2009.

²⁶ DUTRA, Op. Cit. p. 5.

durante suas primeiras investidas no atendimento nas ruas. Nesse ponto, considera-se que o auxílio e apoio de policiais mais experientes é fundamental para o esclarecimento de dúvidas e ao enfrentamento das dificuldades cotidianas em relação à operacionalização das atividades. Contudo, o policial deve, continuamente, submeter-se a treinamentos físicos, técnicos e psicológicos.

Os policiais que são remanejados para outras localidades distantes do centro operacional da polícia militar, notadamente no caso do Amazonas, nem sempre se envolvem em situações que lhes exijam procedimentos mais técnicos. As ocorrências costumam se situar no limiar das rotineiramente manifestadas. Nesse aspecto, concorda-se com Dutra, quando destaca que

A rotina é a maior inimiga do policial e deve ser combatida diuturnamente. Um único momento de distração pode trazer consequências fatais e, para evitar isso, o policial deve encarar todas as ocorrências com a mesma atenção e profissionalismo²⁷.

Segundo Rover, a formação de um policial militar envolve, entre outros aspectos: questões de ética policial e direitos humanos; alternativas ao uso de força e armas de fogo; busca de solução pacífica de conflitos; conhecimento do comportamento das multidões; métodos de persuasão; negociação e mediação com vistas a limitar o uso da força e armas de fogo²⁸.

Por essas considerações, percebe-se que o policial, a partir de seu período de formação, deve ser sensibilizado a lidar com problemas de toda ordem, porém de modo a atender precipuamente o público-alvo – o cidadão. Nessas circunstâncias, deve ser preparado através de processos de treinamento contínuo, metucioso e profissional; e que a aptidão para o desempenho de suas funções seja verificada periodicamente²⁹.

²⁷ DUTRA, Op. Cit. p. 6

²⁸ ROVER, C. *Para servir e proteger*. Direitos humanos e direito internacional humanitário para forças policiais e de segurança: manual para instrutores. Traduzido por Silvia Backes e Ernani S. Pilla. Genebra: Comitê Internacional da Cruz Vermelha, 1998.

²⁹ ROVER, Op. Cit.

De acordo com Lucena, a atualização de conhecimentos objetiva a excelência no desenvolver das atividades profissionais, a fim de atender aos anseios da sociedade por uma polícia melhor e dar condições aos encarregados da aplicação da lei de exercerem suas atividades com mais segurança e que são consequência do investimento financeiro nos órgãos de segurança pública³⁰.

Caracterizando a situação do Estado do Amazonas, tem-se que se trata de uma região atípica por formação. Trata-se de uma região onde predominam localidades isoladas por rios extensos e vasta vegetação florestal. Seria interessante, por conseguinte, que os policiais militares que atuam nessas regiões tivessem, por exemplo, formação na condução, embarque e desembarque de “voadeiras”³¹, saibam nadar, possuam conhecimentos a respeito de sobrevivência na selva, de brigada de incêndio, entre outros aspectos.

Assim, tem-se que o preparo desses policiais nessa região brasileira deve levar em conta as atipicidades e peculiaridades de cada localidade, para que o policial militar possa desempenhar suas atividades com a desenvoltura necessárias no cumprimento de sua missão.

3 METODOLOGIA

Partiu-se de uma concepção hipotético-dedutiva, de natureza qualitativa e finalidade descritiva. Como instrumento de coleta de dados, escolheu-se a aplicação de um questionário com perguntas fechadas, cuja intenção era de conhecer as necessidades e demandas dos participantes em relação às necessidades de treinamento para capacitação e atualização profissional no âmbito de suas respectivas unidades de lotação.

³⁰ LUCENA, A. U. O uso das algemas e a menos valia da vida do policial brasileiro. *Revista Brasileira de Segurança Pública*. 4. ed, 17 ago. 2008.

³¹ Espécie de canoa ou bote motorizada de 5 a 7 metros, muito utilizada pelos habitantes locais.

A pesquisa foi realizada nos Companhias Independentes e Batalhões da Polícia Militar existentes nos municípios de Barcelos, Tabatinga e Manacapuru. A seleção amostral se resumiu a 19 (dezenove) policiais militares da unidade de Barcelos, 95 (noventa e cinco) da unidade de Manacapuru, e 56 (cinquenta e seis) da unidade de Tabatinga. O levantamento de dados foi efetuado durante a realização de visitas técnicas a essas unidades, durante os meses de março a junho de 2009, totalizando, portanto, 170 (cento e setenta) questionários respondidos nas unidades operacionais.

Paralelamente, foram recolhidas opiniões de 100 (cem) integrantes das comunidades visitadas, com o intuito de entender a visão da comunidade em relação ao treinamento de policiais militares. Foram contabilizados: 40 (quarenta) participantes em Manacapuru, 30 (trinta) em Barcelos e 30 (trinta) em Tabatinga.

RESULTADOS

O Amazonas tem como principal meio de transporte o fluvial, que corresponde a 80% da totalidade de possibilidade de deslocamento, e apesar de alguns municípios possuírem campos de pouso, não há vôos regulares para todos. Os principais dados numéricos do Estado do Amazonas estão assim representados:

- a) Municípios: 62 (incluindo a capital);
- b) População total: 3.221.939 habitantes;
- c) Densidade demográfica: 2,1 Hab/km²;

d) Principais cidades e população respectiva: Manaus (1.709.010); Parintins (105.742); Manacapuru (84.656); Itacoatiara (87.896); Coari (87.668); Tefé (64.920); Maués (48.873); Tabatinga (47.051); e Humaitá (43.056), de acordo com o censo do ano de 2007;

- e) Padrão de vida: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,7751;

f) Índice de analfabetismo: 9%, de acordo com o último levantamento, efetuado em 2004;

g) Índice de mortalidade infantil: 27,6 por mil nascimentos, de acordo com o último levantamento efetuado em (2005).

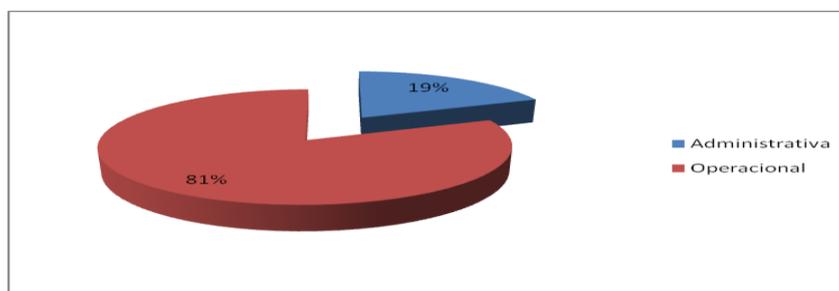
Os municípios utilizados para a consecução da pesquisa foram: Manacapuru, Tabatinga e Barcelos. A PMAM mantém unidades operacionais nesses municípios, comandados pelo Comando de Policiamento do Interior (CPI). A seleção amostral que faz parte do presente estudo foi assim caracterizada:

Município	Unidade	Sargento	Cabo	Soldado	TOTAL
Tabatinga	2ª CIPM	2	4	50	56
Manacapuru	3ª CIPM	7	21	67	95
Barcelos	6ª CIPM	3	3	13	19
TOTAL GERAL					170

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Quadro 1. Distribuição dos participantes por unidades do interior envolvidas na pesquisa

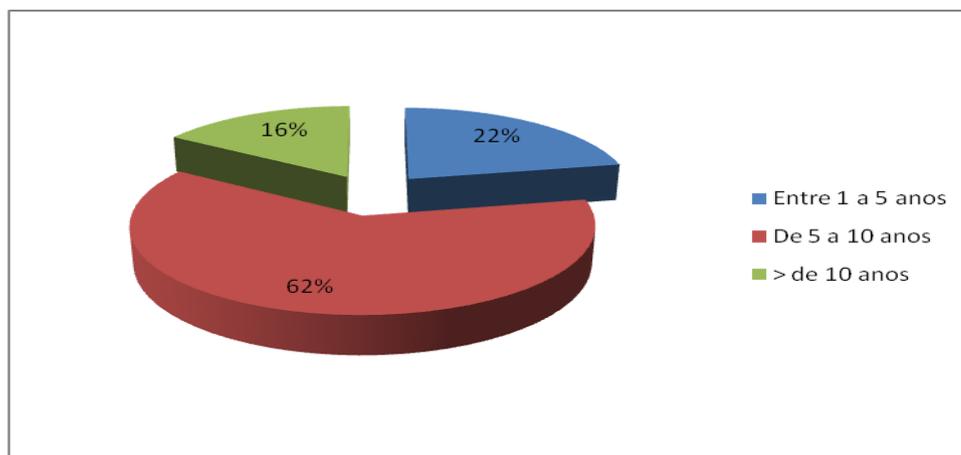
A distribuição dos participantes por área de atuação nessas unidades operacionais é mostrada no Gráfico 1.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 1. Distribuição dos participantes por áreas de atuação nas unidades estudadas

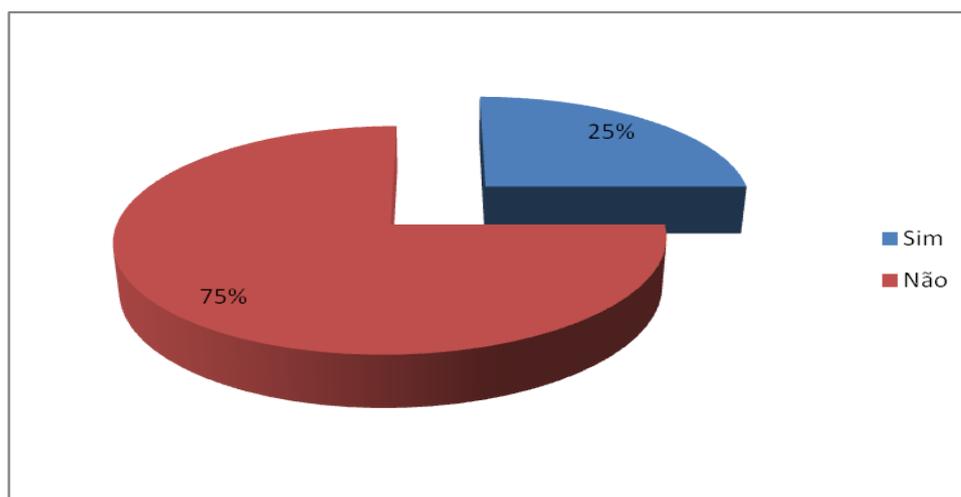
Foi considerado, também, para efeito de classificação dos participantes, e atendendo aos requisitos de inclusão dos mesmos, o tempo médio de serviço no quadro da PMAM (Gráfico 2).



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 2. Distribuição dos participantes por tempo médio de serviço no quadro da PMAM

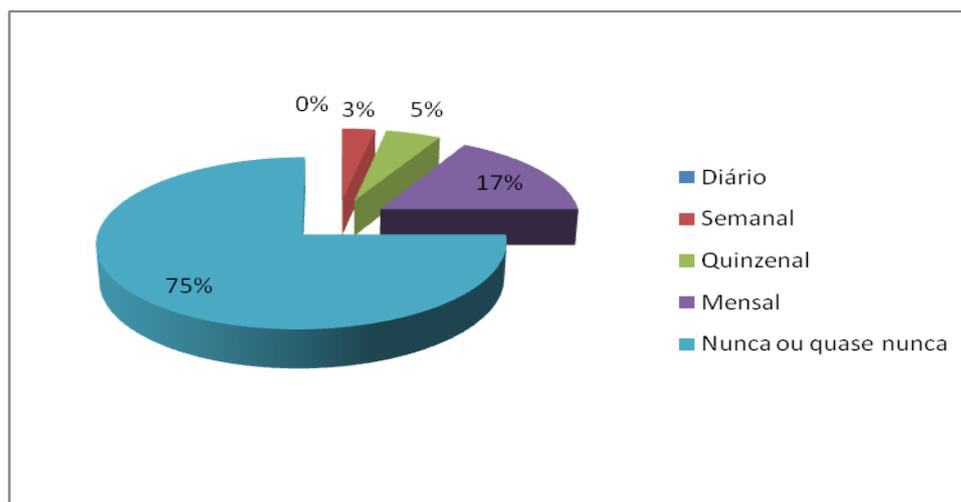
Em relação ao foco da pesquisa, perguntou-se aos participantes se os mesmos tinham recebido, nos últimos 5 (cinco) anos, instrução de manutenção ou treinamento em suas respectivas unidades ou fora delas.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 3. Participantes que receberam instruções de manutenção ou treinamentos nos últimos cinco anos em suas respectivas unidades ou fora delas

Apenas 25% dos participantes declarou já ter recebido, nos últimos cinco anos, instruções de manutenção³² ou treinamentos, o que corresponde, em números absolutos, a apenas 42 policiais militares, entre toda a seleção amostral. 75% dos participantes responderam negativamente a essa questão (128 participantes).

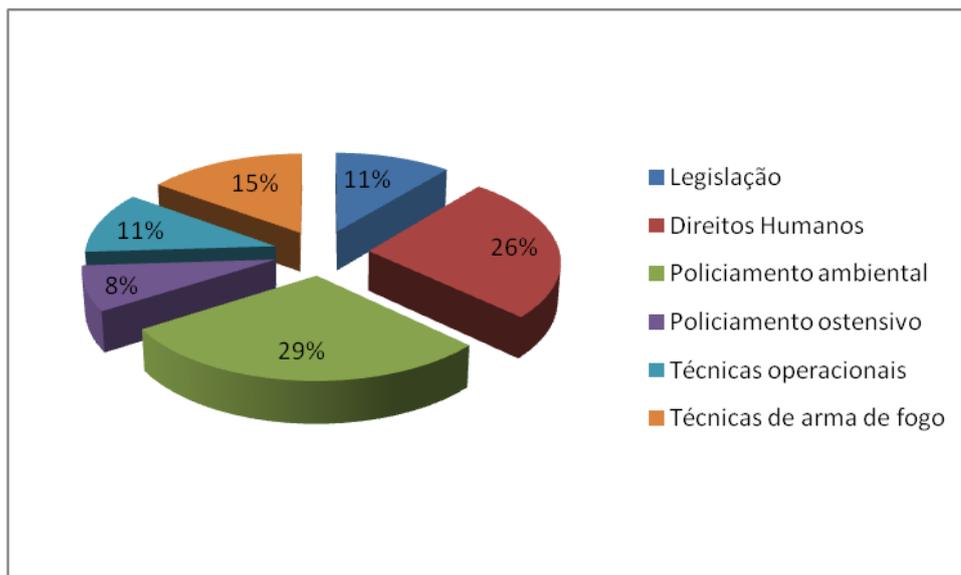


Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 4. Periodicidade com que recebe(u) instrução de manutenção ou treinamento

Como complemento a essa questão, perguntou-se aos participantes qual a periodicidade com que recebiam instruções de manutenção ou treinamentos. Como já se visualizou no Gráfico 3, e confirmado no Gráfico 4, 75% dos participantes nunca ou quase nunca receberam esse tipo de treinamento. Para os que declararam receber os treinamentos, 3% confirmaram a periodicidade semanal; 5% quinzenal e 17% mensal, pressupondo-se que pelos menos esses 18 indivíduos se mantêm atualizados quanto a novos treinamentos ou procedimentos policiais adotados.

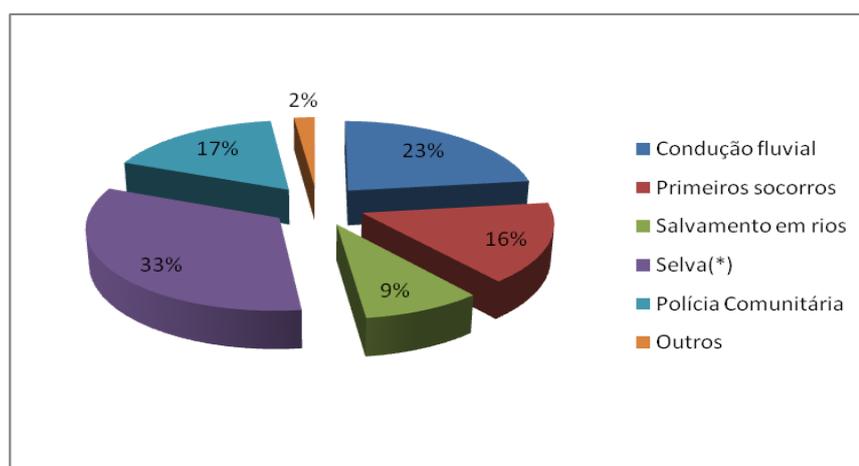
³² Instruções de manutenção são repasses de novos procedimentos com relação a medidas tomadas quanto ao modo de fazer policiamento. Através das notas de instrução, as atualizações carregam o esforço da adequação da dinâmica real aos procedimentos policiais (N. do autor)



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 5. Escolha dos participantes por prioridades de atualização (disciplinas obrigatórias no curso de formação)

A preferência na escolha dos participantes, com 29% de assinalação, foi relativa à disciplina “Policimento Ambiental”; com 26%, a segunda escolha recaiu sobre “Direitos Humanos”; 15% assinaram “Técnicas de Arma de Fogo”; 11% escolheram “Legislação”; outros 11% escolheram “Técnicas Operacionais”; enquanto que 8% assinaram a escolha por “Policimento Ostensivo”.

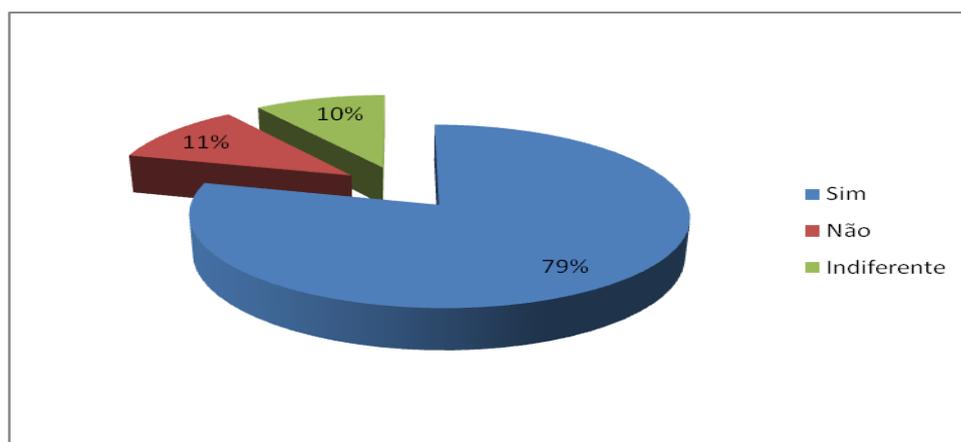


Fonte: Pesquisa de campo (2009)

(*) Técnicas de Patrulhamento em Áreas de Difícil Acesso

Gráfico 6. Interesse por treinamentos específicos

No Gráfico 6, observa-se que o interesse maior foi dirigido para o item “Técnicas de Patrulhamento em Áreas de Difícil Acesso” (Selva), com um índice de 33% de assinalações, pois as cidades do interior do Estado são cercadas de matas e rios. Outros pontos de interesse destacados foram: “Salvamento em Rios”, com 9%, devido a grande quantidade de acidentes fluviais na região; “Primeiros Socorros”, com 16% também envolvendo a parte de incêndio, vale ressaltar que enfatizaram a falta de corpo de Bombeiros Militares nos interiores; “Polícia Comunitária”, com 17%; “Condução Fluvial”, com 23% - algumas unidades possuem equipamentos mas não há profissional qualificado, e “Outros”, com 2%. Nesse último quesito, as opções descritas dizem respeito à identificação de técnicas para combate ao tráfico e consumo de entorpecentes e legislação de trânsito.

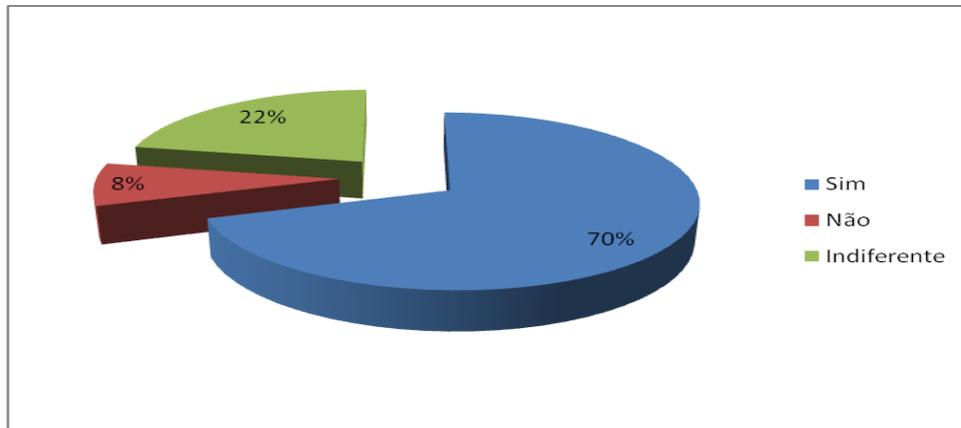


Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 7. Falta de treinamento atrapalha desempenho das atividades-fins

A este questionamento, 79% dos participantes responderam de forma positiva; 10% consideram a situação como indiferente; enquanto que 11% responderam negativamente. Nesse ponto, resgata-se o pensamento de Dutra (2002) quando frisa que a rotina se torna inimiga do policial. *A priori*, a percepção dos participantes quanto ao fato da falta de treinamento não afetar sua produção, ou ser indiferente para o seu desempenho, remonta à essa questão, uma vez que o policiamento no interior não possui as mesmas dimensões de um policiamento em um centro urbano

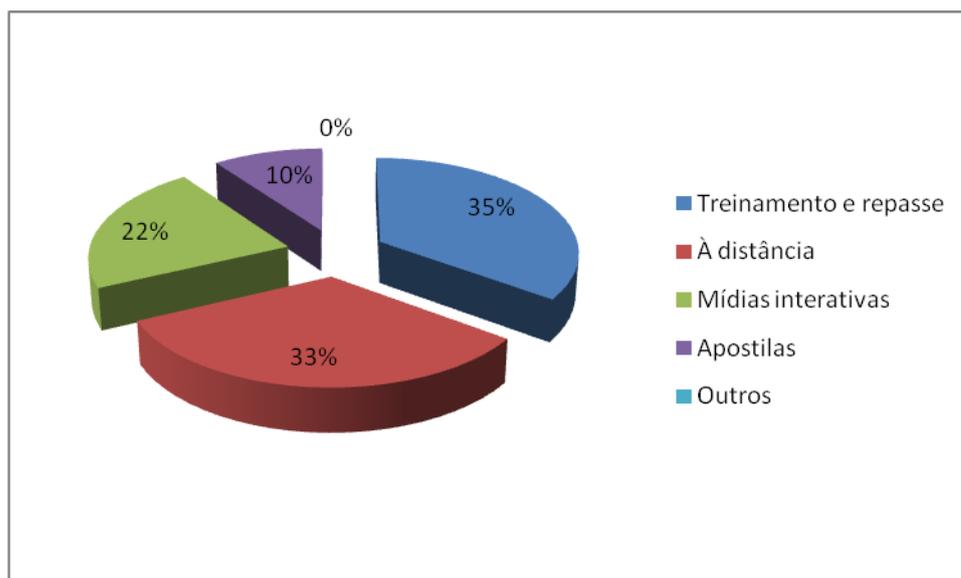
com um número muito maior de habitantes e de situações que incorrem no trabalho mais intenso de um policial militar.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 8. Treinamento ajudando a melhorar o desempenho

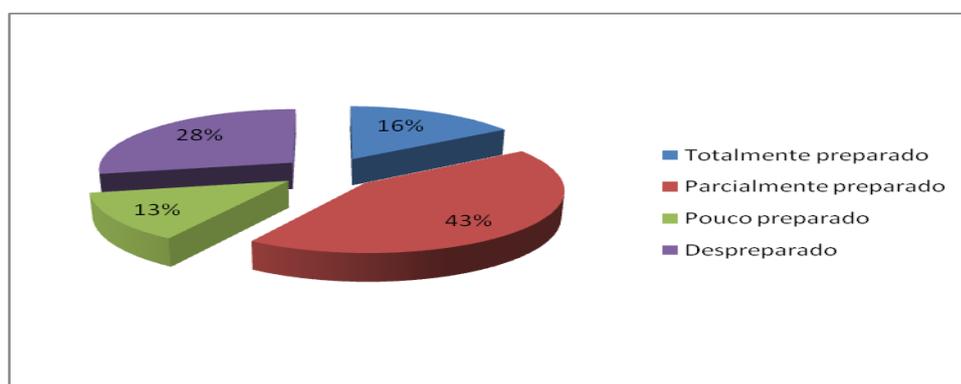
Nesse âmbito, a ampla maioria (70%) concorda em que o treinamento para capacitação e atualização de conhecimentos serviria para melhorar o seu desempenho. 22% assinaram a alternativa “indiferente”, enquanto que apenas 8% respondeu negativamente à questão. Pelo que se denota, há um desejo de melhoria em relação aos procedimentos e técnicas de policiamento, manifestado na expressão maciça dos participantes.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 9. Tipos de treinamento preferidos

Inicialmente, foi considerada a opção “Treinamento e Repasse”, que obteve 35% de assinalações. Essa alternativa corresponderia ao fato de policiais serem designados para realizar treinamento na capital ganhando diárias e depois se constituíssem como facilitadores para o repasse desse treinamento aos outros integrantes das companhias. 33% optaram pela alternativa do ensino à distância, considerando principalmente o uso da Internet como principal veículo; a escolha por “Mídias Interativas” obteve 22% das assinalações, aqui entendido como CD-Roms e DVDs para a implementação dos treinamentos desde que também tivessem curso de computação; 10% optaram pela tradicional apostila para a realização dos treinamentos.

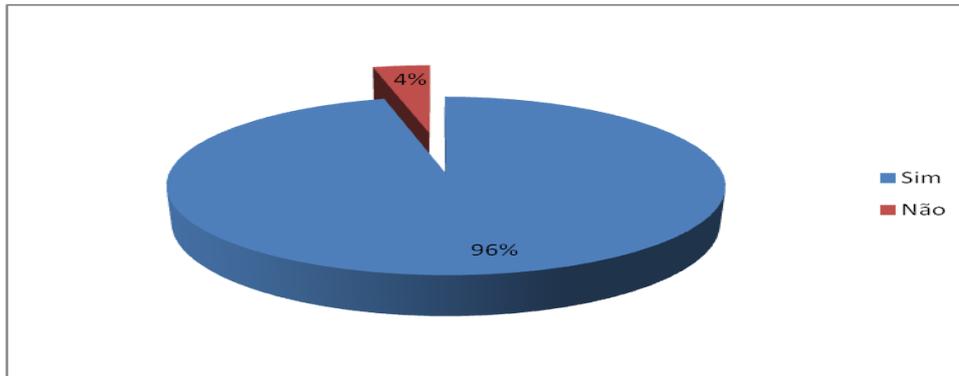


Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 10. Preparo para atuar em outras localidades

Na ótica dos participantes, apenas 16% se acham totalmente preparados para atuarem em localidades diferentes das que se encontram atualmente; 43% consideram-se parcialmente preparados; 13% acham-se pouco preparados; enquanto que 28% não se consideram preparados com os conhecimentos que dispõem.

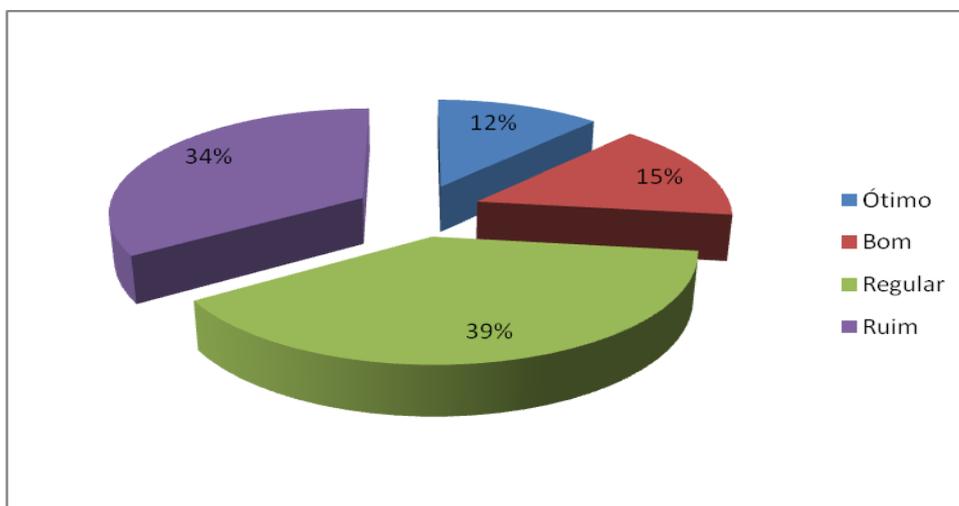
No tocante à sociedade servida pela Polícia Militar no interior do Estado, depois de analisar as respostas de 100 questionários foram obtidas as percepções apresentadas no tópico a seguir. Para esta apresentação, considera-se somente as perguntas formuladas e sua representação gráfica, já que o foco da análise principal se destinou à percepção dos participantes policiais militares, servindo a apresentação seguinte apenas como aspecto ilustrativo.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

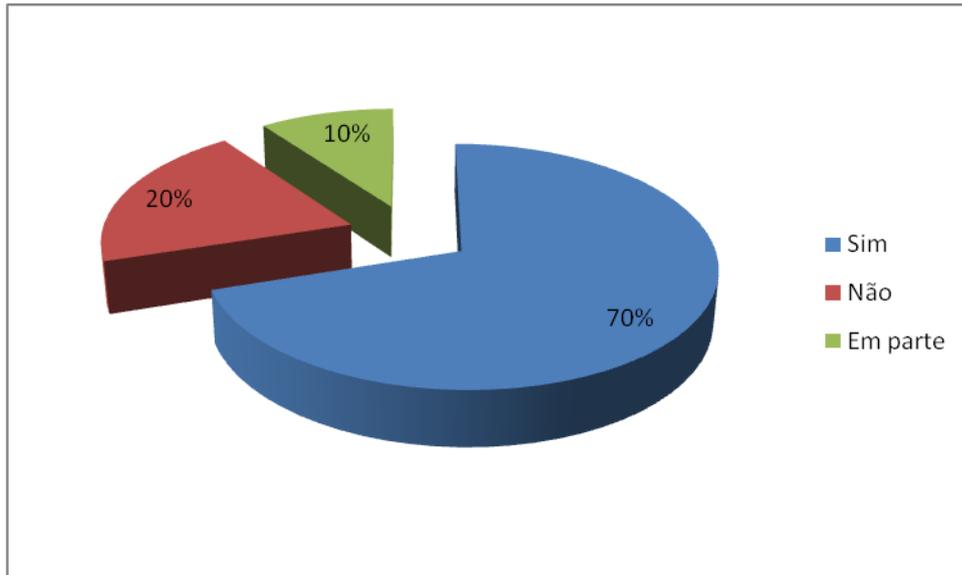
Gráfico 11. Utilização dos serviços da PMAM

No Amazonas, poucos são os municípios que possuem serviço de Corpo de Bombeiros, de Polícia Judiciária Civil, perícia, dentre outros. Com isso, aumenta mais ainda a necessidade de atendimento diferenciado em diversos setores da sociedade. Portanto, a Polícia Militar tem acumulado tais serviços ao longo do tempo.



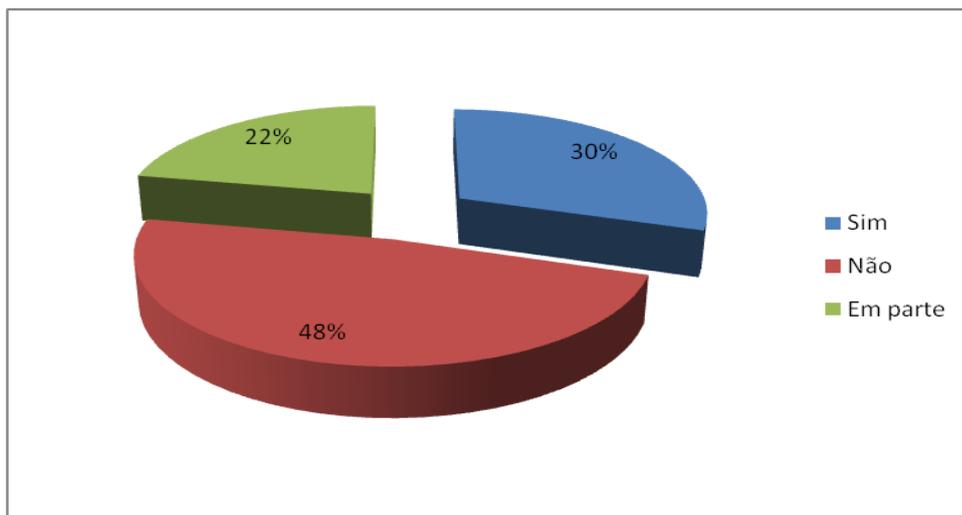
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 12. Qualidade do atendimento da ocorrência



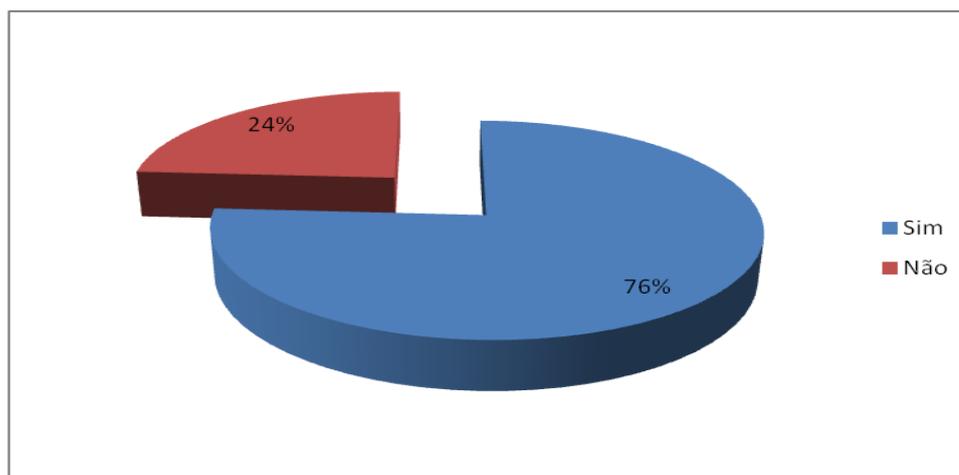
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 13. O treinamento ajuda a mudar a qualidade do atendimento



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 14. O policial está reparado pra atender ocorrências na localidade.



Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Gráfico 15. Denúncia de policial por mal desempenho de função

Vale ressaltar que grande parte dessas denúncias foram associadas às eleições municipais de 2008, devido a divergências políticas, abordagem policial do dia a dia.

Esses são, portanto, os pontos de vista dos participantes da pesquisa, tanto da parte do policial em relação ao seu preparo para atendimento específico nas demandas e necessidades de cada localidade em particular, bem como dos residentes nessas localidades, em sua observação sobre o preparo atual e a necessidade de atualização de conhecimentos dos policiais militares que desenvolvem atividades nessas localidades.

CONCLUSÃO

A qualificação e valorização dos profissionais de segurança pública são pilares de qualquer programa voltado à redução de criminalidade. A evolução do crime requer um constante aperfeiçoamento dos conhecimentos policiais. Assim, é correto afirmar que o policial deve estar permanentemente capacitado para servir sua comunidade.

Investir na profissionalização, em todos os níveis da hierarquia deve ser uma preocupação permanente e estratégica da corporação, objetivando uma maior qualidade das ações e operações policiais militares. Deve se voltar, também para a assimilação de informações, normas de trabalho, conhecimentos teóricos, conhecimentos técnicos e aquisição de novos valores.

No que diz respeito às habilidades, os treinamentos devem se voltar para a aquisição de: habilidades técnicas, administrativas, decisórias, de comando, de negociação e de expressão. Já que no tange às atitudes, os treinamentos devem propiciar: correção de condutas de relacionamento, aumento da capacidade criativa, aperfeiçoamento de trabalhos em grupo e criação novas atitudes ou predisposições.

Para ajustar o treinamento aos objetivos institucionais, os treinamentos devem ser avaliados em sua extensão, profundidade e permanência. E no que diz respeito aos policiais militares lotados em unidades no interior, cujo acesso a treinamentos é deveras dificultoso, face aos problemas identificados na presente pesquisa, pode-se elencar algumas propostas, que vão ao encontro do que preconizam as ações que a PMAM pretende realizar para a adequação profissional de seus recursos humanos nessas localidades, consoante o estabelecido no programa de Ensino à Distância que se encontra em vias de execução.

Portanto, a preparação profissional em uma Instituição como a PMAM perpassa, obrigatoriamente, pela instrução permanente, que deve ser ágil, rápida e dinâmica, próximas da realidade conjuntural da sociedade e do policial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD-OC, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração de Empresas**, 31(2), 112-25, 1996.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, E. V. **Técnicas operacionais policiais: o treinamento do policial na área operacional**. Monografia (Especialização em Segurança do Cidadão) – Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis: Unisul, 2002. Disponível em: <<http://www.acadepol.sc.gov.br/Pesquisas/monografias>> Acesso em: 28 jun. 2009.

GARCIA, J. F. P. T&D mobilizando a organização para a qualidade. In: BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOUREIRO, R. O. Mudanças, empregabilidade e felicidade. **Treinamento e desenvolvimento**. Ano 5, ed. 59, p. 28, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 5 jun. 2009.

LUCENA, A. U. O uso das algemas e a menos valia da vida do policial brasileiro. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. 4. ed, 17 ago. 2008.

MAÇADA, A. C. G. **Curso de gestão empresarial para executivos**. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

MASIS, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3. ed., Brasília: UNB, 2000.

MENEZES, L. A.; RIVERA, R. C. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Necessidades de treinamento de agricultores e de suas mulheres num projeto integrado de colonização. **Cadernos de Difusão de Tecnologia**, 5(1/ 3), 109-118, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 25 maio 2009.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em: <<http://www.ufsc.edu.br>> Acesso em: 28 mai. 2009.

NOGUEIRA, P. R. Necessidade de treinamento: construção e validação de um instrumento. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 34(4), 46-65, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 28 maio 2009.

PAULA, S. M. A. **Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho:** análise da percepção dos treinandos de duas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

PROCÓPIO, M. L. **Será que a solução é investir em treinamento?** 2 dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/comunidade/htm>> Acesso em: 15 mai. 2009.

ROVER, C. **Para servir e proteger.** Direitos humanos e direito internacional humanitário para forças policiais e de segurança: manual para instrutores. Traduzido por Silvia Backes e Ernani S. Pilla. Genebra: Comitê Internacional da Cruz Vermelha, 1998.

SILVA, F. C. N. **Estabelecendo suas expectativas com a utilização do e-learning.** Dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/comunidade/htm>> Acesso em: 28 mai. 2009.

TAVARES, A. S. **Projeto Efei Training:** treinamento à distância. 2001. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/dpr/td/dezembro2001pdf>> Acesso em: 15 mai. 2009.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações:** estruturas tradicionais, estrutura para a inovação e estrutura matricial. 2. ed., São Paulo: Livraria Pioneira, 2000.