

**O DESAFIO DA FORMAÇÃO DO POLICIAL MILITAR  
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: ENTRE O  
MODELO REATIVO E O CONTINGENCIAL**

Marcio Pereira Basilio

## **O DESAFIO DA FORMAÇÃO DO POLICIAL MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: ENTRE O MODELO REATIVO E O CONTINGENCIAL<sup>1</sup>**

Marcio Pereira Basilio

### **RESUMO**

A mudança de foco na atuação dos organismos policiais depende, em boa medida, de um treinamento eficaz. O processo de formação também é importante, pois visa transmitir informação, desenvolver habilidades, atitudes e conceitos. Em uma política de segurança repressiva, os policiais são formados para atuarem de forma reativa. Todavia, em uma política baseada em gestão e prevenção, os policiais são treinados para agirem de forma pró-ativa na resolução de problemas. O processo de formação deve disponibilizar ao policial os conhecimentos necessários para o desempenho de sua atividade cotidiana. Neste sentido, o presente estudo objetivou conhecer o processo de formação dos operadores de segurança pública no Estado do Rio de Janeiro, sob a ótica do policial militar. A pesquisa teve um caráter predominantemente qualitativo. Quanto aos fins, considerou-se este estudo exploratório, por buscar entender o processo do ensino policial na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro sob a perspectiva do policial, campo no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado no Brasil. Quanto aos meios de investigação, optou-se pela pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Foram realizadas vinte e quatro entrevistas semi-estruturadas com policiais militares. As entrevistas foram tratadas com a técnica de análise de conteúdo. Como resultado, o estudo aponta para a um longo caminho a percorrer, que perpassa pela definição do perfil, que se quer do policial no Rio de Janeiro. Um policial reativo ou um policial contingencial? Pela reestruturação do processo de formação policial, interligado com o perfil definido. E por fim, com um processo de mudança de imagem do policial. Migrando de soldado policial militar para o de técnico em segurança pública. Está mudança deve ocorrer internamente na organização policial. Sendo assim, pode-se concluir que o desafio da formação do policial militar no Estado do Rio de Janeiro, não é utópico, mas uma realidade possível.

---

<sup>1</sup> O presente estudo é uma versão resumida do trabalho constante nos Anais do XIII CLAD, em Buenos Aires, 2008.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
NATUREZA DO TRABALHO POLICIAL – PROBLEMAS E CONTRADIÇÕES.....	5
A ESTRUTURA DO PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA SOLDADO POLICIAL MILITAR NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.....	10
RESULTADO DA PESQUISA.....	18
O hiato entre o planejamento e a execução.....	18
O ensino, os instrutores e o investimento em formação.....	19
A qualificação do policial.....	20
O <i>day after</i> ao CFSd: a percepção do policial militar em relação a sua formação e os desafios diários de sua profissão.....	20
O que melhorar no CFSd na visão dos soldados policiais militares.....	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	25
QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS.....	29

## INTRODUÇÃO

A mudança de foco na atuação dos organismos policiais depende, em boa medida, de um treinamento eficaz. O processo de formação também é importante, pois visa a transmitir informação, desenvolver habilidades, atitudes e conceitos. Em uma política de segurança repressiva, os policiais são formados para atuarem de forma reativa. Todavia, em uma política baseada em gestão e prevenção, os policiais são treinados para agirem de forma pró-ativa na resolução de problemas que emirjam no cotidiano.

O processo de formação deve disponibilizar ao policial os conhecimentos necessários para o desempenho de sua atividade cotidiana. Contudo, a natureza do trabalho policial é complexa. Em uma sociedade democrática, o policial deve ser pró-ativo e buscar atuar na resolução de problemas. Sendo assim, as possibilidades de emprego do policial se ampliam emergindo neste contexto sua complexidade. Dessa forma, o processo de formação deve abranger conhecimentos de ordem jurídica, social, psicológica, e de *expertises* inerentes à atividade policial.

Compreender o que o policial realiza diariamente, é o primeiro passo, para a análise da eficiência de um programa de formação policial. O treinamento deve estar intimamente relacionado com o serviço a ser desempenhado na sociedade. Sendo assim, procurou-se contextualizar o trabalho policial em uma sociedade democrática. A autonomia da ação policial, no contexto social, está intrinsecamente relacionada com a instrumentalização conceitual, que o operador de segurança pública possui.

Desta forma, a pesquisa objetivou conhecer o processo de formação dos operadores de segurança pública no Estado do Rio de Janeiro. Quanto aos fins, considerou-se este estudo exploratório, por buscar entender o processo do ensino na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ) sob a perspectiva do policial, campo no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado no Brasil. Quanto aos meios de investigação, optou-se pela pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Há também características de pesquisa participante, uma vez que o autor é um oficial superior da instituição desde 1990.

A pesquisa de campo consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas com vinte e quatro policiais militares. As entrevistas foram transcritas e tratadas por meio de análise de conteúdo. Deu-se a essa pesquisa um caráter predominantemente qualitativo. Como resultado, o estudo aponta para um quadro caótico, que delinea o processo de formação do policial militar do Estado do Rio de Janeiro. O qual tangência a ineficiência da construção cognitiva, necessária para os operadores de segurança pública lidar com a complexidade de sua atividade diária.

## NATUREZA DO TRABALHO POLICIAL – PROBLEMAS E CONTRADIÇÕES

Para se obter a compreensão que permitirá inferir a respeito de toda temática que envolve a formação do policial militar no Estado do Rio de Janeiro é necessário identificar que atribuições, situações e ações são inerentes ao serviço policial. A formação do policial não se resume tão somente em analisar conteúdos programáticos, discutir cargas horárias, e ou metodologias empregadas, mas tangência aspectos relacionados à sociedade em que o policial está inserido. A formação deve preparar o policial para interagir com o meio no qual foi recrutado. Esta seção apresenta, portanto, subsídios para a compreensão das variáveis que permeiam o serviço policial.

De acordo com Bayley, “definir o que a polícia faz não é uma questão simples, não só porque é difícil assegurar o acesso permanente a ela, mas também por motivos intelectuais” (2002:118). A taxonomia utilizada pelo autor identifica três maneiras bem distintas de descrever a atividade policial, cada uma a partir de diferentes fontes de informação. O trabalho policial pode se referir, primeiro, ao que a polícia é designada para fazer; segundo, às situações com as quais ela tem que lidar; terceiro, às ações que ela deve tomar ao lidar com as situações.

Atribuições são as descrições organizacionais do que os policiais estão fazendo – patrulhando, investigando, controlando o tráfego, aconselhando e administrando. Uma vez que padrões de *staff* normalmente são arquivados, podemos determinar facilmente a proporção de pessoal designada para diferentes atividades. Quanto maior a quantidade de especialização formal no interior das organizações policiais, mais fácil essa análise se torna. Ao mesmo tempo, atribuição é um indicador muito cru do que a polícia está fazendo. Assevera Bayley que a atribuição designada para a maior parte dos policiais em todo o mundo é o patrulhamento. Contudo, patrulhamento é uma atividade multifacetada. Oficiais de patrulha são “pau-para-toda-obra”. Os ingleses se referem a eles com sensibilidade como “oficiais para deveres gerais”. Isso se deve em grande parte pelo fato de oficiais com qualquer atribuição, não só patrulhamento, poderem fazer coisas associadas a outras atribuições, como:

A polícia do trânsito também patrulha, oficiais de patrulha controlam o trânsito, detetives aconselham os jovens, oficiais de delinquência juvenil recolhem evidências sobre crimes, a polícia de controle de tumultos também guarda edifícios públicos, e todos fazem um bocado de trabalho administrativo (MARTIN E WILSON, 1969:122-123).

O trabalho policial também é comumente descrito em termos de situações com as quais a polícia se envolve: crimes em andamento, brigas domésticas, crianças perdidas, acidentes de automóvel, pessoas suspeitas, supostos arrombamentos, distúrbios públicos e mortes não naturais. Nesse caso, a natureza do trabalho policial é revelada por aquilo com o que ela tem de lidar.

Bayley assegura que “o trabalho pode ser descrito em termos de ações executadas pela polícia durante as situações, tais como prender, relatar, tranquilizar, advertir, prestar primeiros socorros, aconselhar, mediar, interromper, ameaçar, citar e assim por diante” (2002:121). Nesse caso, o trabalho dos policiais é o que eles fazem nas situações que encontram.

Apesar da distinção conceitual entre atribuições, situações e resultados, os mesmos são interdependentes. Ou seja, a estrutura das atribuições afeta os tipos de situação com os quais a polícia se envolve; as situações influenciam o espectro de resultados prováveis; os resultados dão forma às situações que o público é encorajado a levar até a polícia; e as situações ajudam a determinar as atribuições formais dentro da organização policial.

Para compreender a natureza do trabalho policial, deve-se primeiro fazer uma inferência no sistema social no qual está inserido. Kant de Lima (2002) apresenta dois modelos de sociedade os quais denominou de “paralelepípedo” e “piramidal”. No primeiro, as regras que regulam os conflitos sociais têm um aspecto genérico, ou seja, seus efeitos são distribuídos de forma equitativa em toda sociedade. Não importa a que classe social o indivíduo pertença, a lei vale para ele também. No segundo modelo, as regras de utilização do espaço público são universais, mas não gerais. Ou seja, embora sejam as mesmas para todos, não se aplicam a todos da mesma forma, mas de maneira particular a cada um. Conseqüentemente, a atuação da polícia nesses modelos também é diferenciada.

Kant de Lima (2002) assegura que a polícia é, em princípio, a instituição designada, tanto em um modelo quanto em outro, para fazer cumprir, em última instância, empiricamente, as regras de utilização dos espaços públicos.

Referenciando o primeiro modelo, a polícia se constituirá na força legítima para o que os autores denominam *to enforce the law*<sup>1</sup>. Ressalta-se, no entanto, que a regra que está fazendo cumprir ampara-se na concepção de que foi consensual e legitimamente elaborada para preservar a utilização por uma determinada coletividade de certo espaço público. Desse modo, a legitimidade da ação policial não repousa no Estado, mas no governo da coletividade. Nessa concepção,

a polícia tem autonomia – e a respectiva responsabilidade – para negociar a utilização dos espaços, até certo ponto: se o espaço público é um espaço negociado coletivamente, cabe a ela reproduzir, em sua administração, os processos de negociação de interesses divergentes. (2002:205).

A polícia, portanto, não é neutra nem imparcial.

No tocante ao modelo piramidal, Kant de Lima (2002) salienta que a atuação da polícia é bem diferente do modelo anterior. A apropriação do espaço público de forma particularizada pelo Estado, por definição, se dá de forma excludente. Nesse modelo, os conflitos devem ser minimizados ou, quando sua conciliação for impossível, fortemente reprimidos e extintos.

No modelo piramidal, a polícia não incumbe o explícito *enforcement of the law*. Nesse caso,

a função da polícia se caracteriza, assim, por ser eminentemente interpretativa partindo não só dos fatos, mas, principalmente, da decifração do lugar de cada uma das partes em conflito na estrutura social para proceder à correta aplicação das regras de tratamento desigual aos estruturalmente desiguais. (2002:206-207).

Nessa concepção, conforme a visão do autor, tanto o Estado quanto a polícia são definidos como instituições separadas e externas ao conjunto de cidadãos que precisam não apenas controlar, mas manter em seu devido lugar e reprimir. A ação da polícia é caracterizada pela suspeição de se descumprir as regras. A atuação da polícia não se dá como mediadora de conflitos, todavia, como autoridade intermediária em sua interpretação para promover sua extinção e punição, não sua resolução.

A natureza do trabalho policial se relaciona com as tensões geradas nas relações sociais. Os organismos policiais atuam de forma a intervir e regular as interações em uma sociedade. A forma como a ação ocorrerá está diretamente relacionada com o regime de governo sob o qual a instituição prestará contas.

Bittner afirma que “o papel da polícia é enfrentar todos os tipos de problemas humanos quando suas soluções tenham a possibilidade de exigir uso da força no momento em que estejam ocorrendo” (2003:136). Em sua análise, o autor compreende o trabalho policial como tendo um direcionamento ao risco, ao perigo, à violência, ao domínio do caos, à incerteza, ao desespero. O autor amplia a discussão a respeito do trabalho policial afirmando que o policiamento é uma ocupação complexa que enfrenta problemas sérios. Exige, portanto, conhecimento e habilidade. Entretanto, o mais importante é que aqueles que o praticam são imbuídos de um poder bastante considerável para utilizar a força quando for necessário. Na visão de Bittner (2003), o policiamento não constitui uma técnica. Ao contrário, faz grandes exigências em termos de experiência e julgamento<sup>2</sup>. A experiência é um conhecimento acumulado em que a compreensão das necessidades e das possibilidades práticas se baseia. Bittner assevera que:

em seu trabalho do dia-a-dia, os policiais freqüentemente lidam com assuntos em relação aos quais outras pessoas respondem com medo, raiva ou repugnância. Poder-se-ia dizer que o trabalho policial consiste em proceder metodicamente nas ocasiões em que a norma seria ter uma reação impulsiva (2003:270).

O autor observou que a maior parte do trabalho policial é realizada por policiais individuais ou por equipes formadas por pares de policiais. Desse modo, os policiais dependem principalmente de seus próprios conhecimentos, habilidades e julgamentos, e devem estar preparados para terminar o que começaram por si mesmos.

Em uma sociedade moderna, Bittner identifica três expectativas que definem a função da polícia:

Primeiro, espera-se que a polícia vá fazer algo a respeito de qualquer problema que seja solicitada a tratar; segundo, espera-se que vá atacar os problemas em qualquer lugar e hora em que ocorram; e terceiro, espera-se que prevaleçam em qualquer coisa que façam e que não recuem ao enfrentar oposição. (2003:314-315).

Bittner identificou dois problemas de adequação em relação ao trabalho policial: o primeiro está relacionado ao problema da legalidade, que diz respeito à aquiescência aos esquemas de regulamentação formulados. Essa questão relaciona-se com a evolução da dinâmica social, alguns comportamentos podem ser regulados, contudo algumas situações não podem, ou ainda não foram reguladas. O segundo problema relaciona-se com a capacitação da mão-de-obra, envolve a manutenção de níveis minimamente aceitáveis de desempenho sábio, hábil e judicioso.

Monjardet (2003) questiona a idéia de Bittner, segundo a qual a polícia nada mais é que um mecanismo de distribuição na sociedade de uma força justificada por uma situação. Assim, Monjardet faz uma analogia entendendo que “a polícia é um martelo” (2003:21-22), enquanto instrumento, o martelo não tem finalidade própria, ele serve às finalidades daquele que o maneja. Segundo Monjardet, com a polícia acontece da mesma forma: instrumento de aplicação de uma força sobre o objeto que lhe é designado por quem a comanda. A polícia é totalmente para servir [*ancillaire*] e recebe sua definição – no sentido de seu papel nas relações sociais – daquele que a instrumentaliza. Dessa forma, pode servir a objetivos os mais diversos, à opressão num regime totalitário ou ditatorial, à proteção das liberdades num regime democrático. Pode acontecer que a mesma polícia sirva sucessivamente a finalidades opostas.

## **A ESTRUTURA DO PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA SOLDADO POLICIAL MILITAR NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Esta seção abordará a estruturação do programa de treinamento do soldado policial militar do Estado do Rio de Janeiro, tendo como parâmetros de comparação os programas de treinamento dos outros Estados da Federação, mantendo-se a correlação com a Matriz Curricular Nacional (MCN). Para alcançar o objetivo pretendido nesta seção, foram solicitadas informações à Polícia Militar de cada um dos 27 Estados-Membros da Federação a respeito das grades curriculares, carga-horária, plano de matérias, recrutamento e seleção dos candidatos e instrutores, avaliação das políticas de ensino. Dos 27 Estados pesquisados, somente 13 atenderam à solicitação: Alagoas, Distrito Federal, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Roraima, Rondônia, São Paulo e Tocantins.

Antes de falar sobre o programa de formação, será abordado o processo de ingresso<sup>3</sup> na PMERJ. O ingresso se dá mediante concurso público. O requisito de escolaridade exigido em todos os Estados pesquisados é o ensino médio completo. O processo de seleção na PMERJ é composto por prova escrita, exame médico, exame psicotécnico, exame físico e pesquisa social. No exame escrito são exigidos conhecimentos de matemática, português e redação. Em outros Estados, além desses conhecimentos mencionados, são exigidos domínio em geografia, no Rio Grande do Norte e Tocantins; conhecimentos gerais, noções de direito e informática, em Alagoas; história, direito constitucional, direito penal e direitos humanos, em Tocantins. Quanto a esse aspecto, há de se fazer algumas considerações. Segundo Milkovich e Boudreau (2006), o processo seletivo visa a solucionar dois óbices básicos em uma organização. O primeiro é o da adequação do homem ao cargo, e o segundo é o da eficiência e eficácia do homem no cargo. Nesse sentido, a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e do outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. No tocante a análise de cargos, Carrell *et alli* (2006) salienta que a mesma concentra-se em quatro áreas de requisitos quase sempre aplicadas a qualquer tipo ou nível de cargo: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho.

Dessa forma, pode-se analisar o processo seletivo para o provimento de cargo de soldado policial militar com sua descrição de cargo e interligar essas informações com o programa de treinamento. Em primeiro lugar, a pesquisa documental revelou que não há uma descrição minuciosa de que o soldado PM<sup>4</sup> deve realizar. No Estatuto dos Policiais Militares, há somente duas referências às atribuições dos soldados PMs:

Art. 37 – Os Cabos e Soldados são, essencialmente, os elementos de execução.

Art. 39 – Cabe ao policial-militar a responsabilidade integral pelas decisões que tomar, pelas ordens que emitir e pelos atos que praticar.<sup>5</sup>

Com essa descrição, não há parâmetros que subsidiem o processo seletivo para resolução dos problemas básicos citados anteriormente. Contudo, ao responderem ao quesito que investigava quais seriam as funções típicas de um soldado recém-formado, os Estados pesquisados afirmaram que o mesmo exerce o policiamento ostensivo. Novamente, uma definição genérica que não expressa o que realmente um policial executa diariamente. Dentro do policiamento ostensivo estão inclusas inúmeras modalidades de policiamento. A Diretriz Geral de Operações – DGO<sup>6</sup>- conceitua o termo policiamento como sendo a ação de polícia visando ao cumprimento da lei, à manutenção da ordem pública e ao exercício dos poderes constituídos, executada pela polícia de manutenção da ordem pública. A DGO categoriza os tipos de policiamento que são executados para o cumprimento da missão organizacional da PMERJ: Policiamento Ostensivo Geral, Policiamento de Radiopatrulha, Policiamento de Trânsito, Policiamento Rodoviário, Policiamento Ferroviário, Policiamento Portuário, Policiamento Fluvial e Lacustre, Policiamento Florestal e de Mananciais e Policiamento de Guarda.

Para compreender o que um policial faz em seu dia-a-dia, faz-se necessário recorrer ao que alguns autores apontam como sendo algumas tarefas próprias dos policiais: prender, relatar, tranquilizar, advertir, prestar primeiros socorros, aconselhar, mediar, interromper, ameaçar, citar, prevenir, reprimir crime, buscar e capturar delinqüentes, controlar o trânsito, manter a ordem. (RICO:1992; BAYLEY:2002)

Tais tarefas denotam a necessidade de conhecimentos específicos, como por exemplo: o ato de prender um criminoso envolve conhecimentos de direito penal, processo penal, direito constitucional, administrativo; ao ato de reprimir um tumulto faz-se necessário conhecer direitos humanos, sociologia, psicologia, gerenciamento de crises. Dessa maneira, pode-se inferir que o exame escrito do processo seletivo na PMERJ não seleciona os candidatos de forma adequada para o treinamento que constitui outra etapa do processo de captação de recursos humanos para uma organização. A prova de matemática visa a medir o raciocínio quantitativo. A prova de língua portuguesa objetiva medir a compreensão e interpretação do candidato. Quanto aos conhecimentos jurídicos necessários ao desempenho da função, alguns Estados estão evoluindo nessa direção. Para satisfazer a primeira variável do processo seletivo que visa a adequar o homem ao cargo, faz-se necessário a satisfação plena do requisito mental. O exame escrito deveria compreender também noções de direito penal, administrativo, constitucional, legislação de trânsito, legislação ambiental, legislação especial. Todavia, o curso de formação de soldados na PMERJ é realizado em oito meses, tempo insuficiente para o aprofundamento nesses tipos de conhecimento. Fato que não ocorre no curso de formação de oficiais, no qual tais conhecimentos são exauridos em tempo satisfatório, pois o curso é de nível superior, não sendo necessária a exigência de conhecimentos prévios na área jurídica.

Após o processo de seleção, os candidatos aprovados são submetidos a um treinamento de 1160 horas/aulas. Esse treinamento é realizado no Centro de Formação de Praças 31 de Voluntários (CFAP 31<sup>o</sup> VOL). Atualmente, algumas unidades operacionais também estão realizando tal treinamento, como é o caso das unidades localizadas nos municípios de Campos e Nova Friburgo. A justificativa para a autorização desses treinamentos é o fator da distância e a possibilidades de aumentar a captação de candidatos que residam na região. Em 67% dos Estados que responderam à pesquisa, o programa de treinamento é realizado de forma descentralizada.

O Curso de Formação de Soldado Policial Militar (CFSd), atualmente<sup>7</sup>, possui uma carga horária de 1160 horas/aulas, com uma duração de 32 semanas. O programa está dividido em três módulos. Sendo o módulo I, teórico; o módulo II, teórico e prático e o último, prático onde os alunos realizam um estágio supervisionado nas unidades operacionais da PMERJ, perfazendo um total de 288 horas/aula.

O programa possui as seguintes disciplinas: Módulo I – ética e direitos humanos (10h/a)<sup>8</sup>; psicologia e stress policial (08h/a); biossegurança e abordagem em urgência (primeiros socorros) (20h/a)<sup>9</sup>; português instrumental (25h/a); educação física (112h/a)<sup>10</sup>; informática (20h/a); policiamento ostensivo (18h/a); legislação aplicada a PMERJ (18h/a); história e organização policial (10h/a); armamento (19h/a); ordem unida (20h/a); tiro policial (20h/a); noções de telecomunicações (16h/a); defesa pessoal no uso comedido da força (30h/a); legislação de trânsito (12h/a); fundamentos da abordagem (15h/a); fundamentos de conhecimento jurídico (24 h/a);<sup>11</sup> imagem institucional da polícia (10 h/a);<sup>12</sup> segurança pública, social e humana (06 h/a);<sup>13</sup> condições do trabalho do policial (06 h/a);<sup>14</sup> modelos de polícia comunitária e policiamento preventivo (10 h/a);<sup>15</sup> criminalística aplicada e criminologia (08 h/a);<sup>16</sup> legislações especiais (08 h/a);<sup>17</sup> sociologia jurídica (08 h/a). Módulo II – prática policial cidadã – viva rio (20h/a); tiro policial (48h/a); educação física (34h/a); defesa pessoal e o uso comedido da força (32h/a); instrução tática individual (40h/a); oficina de práticas operacionais (10 h/a).<sup>18</sup> Módulo III – estágio prático operacional (288h/a); outras atividades inerentes ao curso – palestras (10h/a); serviços internos (146h/a); feriados (54h/a); treinamento para formatura (28h/a); solenidades (16h/a); providências administrativas (16h/a), conforme ementas em anexo.

Antes de tecer algumas considerações a respeito do treinamento realizado pela PMERJ para o preenchimento do cargo de soldado policial militar, faz-se necessário compreender quais são os objetivos de um treinamento. Recorrendo a Milkovich e Boudreau, o autor dentre outras definições, considera o treinamento como sendo “o processo sistemático para promover a aquisição de habilidade, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (2006:338). O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. O treinamento objetiva atingir uma mudança comportamental.

Como foi analisado anteriormente, o treinamento também tem uma ligação estreita com a descrição de cargo. No caso em questão, não foi detectada uma descrição precisa e detalhada do que o soldado PM faz no seu dia-dia na qual pudesse ser visualizada suas atribuições, responsabilidades, conhecimentos necessários que balizariam a modelagem do treinamento. Nesse sentido, a MCN tenta suprir em parte essa lacuna quando propõe em linhas gerais o

estabelecimento de um perfil profissiográfico. Percebe-se que o treinamento na PMERJ não está ancorado em descrição de cargos, nem em um perfil profissiográfico. A MCN proposta pelo SENASP foi construída baseada em um perfil profissiográfico destinado à atuação das polícias em uma sociedade democrática.

A análise das grades curriculares dos programas de formação para soldado policial militar, no período de 1997 a 2006, revela que há uma correlação entre o programa de treinamento do CFSd e a MCN. Contudo, não se pode afirmar que tal correlação é proveniente de uma ação estatal de conformidade à MCN. Isso pode ser observado no currículo do CFSd de 1997, no qual a correlação era de 34%. Pode-se inferir, portanto, que tal correlação se deve ao fato de tanto as polícias militares quanto a SENASP tratarem da mesma questão em proporções distintas. A MCN propõe a visão de um treinamento com um conteúdo que proporcionará aos policiais terem os conhecimentos necessários para o desempenho da sua atividade focada em uma sociedade democrática. Essa análise mostra que, do ano de 2000 até 2004, o percentual de correlação foi reduzido ao patamar de 31%. Nos anos seguintes, 2005 e 2006, houve um aumento nessa correlação. Em 2005, o percentual de correlação foi de 41% e em 2006 chegou a 52%. Isso se deve ao fato de uma ação estatal<sup>19</sup>, na qual foi determinado que se adequasse o currículo do CFSd à MCN. A Tabela 1 reflete exatamente o que se tratou aqui.

No Quadro 1 foram estabelecidas algumas comparações entre a grade curricular apresentada pelo SENASP e os programas de treinamento de treze polícias militares, tendo sido calculado o percentual de disciplinas implementadas, bem como o percentual que a carga horária das disciplinas correspondentes a MCN representam em relação a carga horária total do treinamento.

No Quadro 1 foi realizada uma comparação entre as grades curriculares dos programas de formação de soldados pertencentes às polícias militares que compõem a amostra e a MCN. Verificou-se que as mesmas apresentam correlação com a MCN, conforme ilustrado no Quadro 1. O menor índice de correlação foi o do Estado do Rio Grande do Norte, com 37,93% de correlação; Rio de Janeiro, com 51,72%; Roraima, com 51,72%<sup>20</sup>; Paraíba, com 55,17%; Alagoas, com 55,17%; Distrito Federal, com 62,07%; Espírito Santo, com 62,07%; Rondônia, com 68,97%; Minas Gerais, com 75,86%; Pernambuco, com 79,31%; Paraná, com 79,31%. Já com o maior índice de correlação, temos o Estado do Tocantins, com 93,10%. Em relação ao universo de matérias que compõem as grades curriculares dos

programas de formação policiais militares da amostra em questão, verificou-se que o somatório das cargas horárias das disciplinas correlatas à MCN correspondem no Rio de Janeiro a 35,52% do total da carga horária do CFSd; na Paraíba, a 40,38%; em Pernambuco, a 45,26%; seguido por Rio Grande do Norte, com 45,56%; em Rondônia, o percentual é de 46,34%; em Roraima, corresponde a 48,62%; no Distrito Federal, 52,37%; no Espírito Santo, 53,13%; em Alagoas, 53,33%; em Minas Gerais, 55,65% e no Paraná, 57,59%. O Estado com o maior percentual é o Tocantins, com 59,94%. O Gráfico 1 ilustra de forma clara essa relação.

O que se constata é que a MCN não é o curso de formação. Ele compõe em cada Estado uma parcela da grade curricular dos programas de treinamento. Isso confirma que os Estados são autônomos para implementarem disciplinas afetas a sua realidade. Contudo, as disciplinas que compõem a MCN visam a fornecer as informações necessárias para a atuação do policial em uma sociedade democrática. No caso específico do Rio de Janeiro, o percentual de correlação é o penúltimo da amostra e o último em relação ao (%) de carga horária que as disciplinas correlatas à MCN correspondem à carga total do curso. O oposto dessa situação é verificado no Estado de Tocantins, onde a correlação com a MCN é 93,10%, o que corresponde a quase 60% de todo o curso. Isso quer dizer que, nesse Estado, o CFSd além de oferecer uma grade curricular compatível com a idéia de formar o policial com foco de atuação em uma sociedade democrática, ainda complementa a formação com informações inerentes à realidade do Estado.

Na última coluna do Quadro 1, pode-se observar o percentual de implementação de cada disciplina da MCN na amostra em questão. Com 100% de implantação temos as seguintes disciplinas: arma de fogo, pronto socorrismo, direitos humanos e saúde física. E com o menor índice de implantação, 16,67%, verificam-se as seguintes disciplinas: qualidade em serviço e processo de tomada de decisão aplicado.

No Quadro 2 pode ser observado, de forma mais precisa, a distribuição das cargas-horárias, que as Polícias Militares dos Estados estão implementando em seus CFSd's por área de estudo considerada pela MCN. Desta forma, podem ser identificadas as áreas que as corporações estão priorizando na formação do soldado policial militar. O Quadro 2 não proporciona uma visão clara a respeito da ênfase que é dada por cada Corporação, em relação as áreas de estudo nos Cursos de Formação de Soldados Policiais Militares. Sendo assim, os dados foram agrupados

por categorias e dispostos em ordem crescente. Desta forma, pode-se fazer uma comparação entre os Estados que compõem a amostra.

O Gráfico 2 ilustra a distribuição da carga-horária implementada pelas Polícias Militares, dos Estados membros da nação brasileira que responderam a pesquisa, nos cursos de formação de soldados policiais militares. Inicialmente, pode-se inferir que as áreas de estudo que são mais priorizadas nesta amostra são a cultura jurídica aplicada, técnica policial, e saúde policial. Das três áreas citadas, a PMERJ apresenta o menor índice na áreas de cultura jurídica aplicada. Por sua vez, como veremos a diante, as entrevistas revelam um necessidade dos soldados policiais militares nesta área de estudo.

Os dados que compõem o Gráfico 3 apresentam os seguintes valores: média de 68,38 h/a; mediana de 56 h/a e desvio padrão de 40,47 h/a. Inferindo a respeito destas informações, pode-se dizer que o valor do desvio padrão aponta para uma grande dispersão dos dados. Nesta categoria, a PMERJ apresenta um valor abaixo da média da amostra, indicando pouco interesse por esta área de estudo.

Os dados que compõem o Gráfico 4 apresentam os seguintes valores: média de 178,61 h/a; mediana de 185 h/a e desvio padrão de 44,47 h/a. Inferindo a respeito destas informações, pode-se dizer que o valor do desvio padrão aponta para uma pequena dispersão dos dados. Nesta categoria, a PMERJ apresenta um valor acima da média da amostra, indicando um interesse, por esta área de estudo, médio.

Os dados que compõem o Gráfico 5 apresentam os seguintes valores: média de 167,46 h/a; mediana de 160 h/a e desvio padrão de 85,65 h/a. Inferindo a respeito destas informações, pode-se dizer que o valor do desvio padrão aponta para uma grande dispersão dos dados. Nesta categoria, a PMERJ apresenta um valor inferior a média da amostra. O valor praticado pela PMERJ é o menor da amostra, indicando um interesse, por esta área de estudo, muito fraco.

Os dados que compõem o Gráfico 6 apresentam os seguintes valores: média de 94,15 h/a; mediana de 100 h/a e desvio padrão de 31,11 h/a. Inferindo a respeito destas informações, pode-se dizer que o valor do desvio padrão aponta para uma pequena dispersão dos dados. Nesta categoria, a PMERJ apresenta um valor acima da média da amostra, indicando, um interesse por esta área de estudo, adequado.

Os dados que compõem o Gráfico 7 apresentam os seguintes valores: média de 28,38 h/a; mediana de 20 h/a e desvio padrão de 18,07 h/a. Inferindo a respeito destas informações, pode-se dizer que o valor do desvio padrão aponta para uma alta dispersão dos dados. Nesta categoria, a PMERJ não apresenta nenhum interesse por esta área de estudo, tendo em vista que não implementou nenhuma disciplina que compõem esta área.

Os dados que compõem o Gráfico 8 apresentam os seguintes valores: média de 61,23 h/a; mediana de 60 h/a e desvio padrão de 31,31 h/a. Inferindo a respeito destas informações, pode-se dizer que o valor do desvio padrão aponta para uma grande dispersão dos dados. Nesta categoria, a PMERJ apresenta um valor abaixo da média da amostra, indicando um interesse por esta área de estudo relativo.

A análise das informações sistematizadas neste estudo, revelam que a PMERJ prioriza as áreas de técnica policial e saúde do policial no CFSd. Dando pouca ênfase a cultura jurídica, eficácia pessoal, missão policial e linguagem e informação, em comparação com outras Co-irmãs que compuseram a amostra. Desta forma, pode-se inferir que atualmente a PMERJ, com este modelo de formação, enfatiza uma formação de seus agentes públicos direcionada para reatividade.

## RESULTADO DA PESQUISA

A partir das respostas dadas pelos policiais militares entrevistados, foram elaboradas cinco categorias: O hiato entre o planejamento e a execução; O ensino, os instrutores e o investimento em formação; A qualificação do policial; O *day after* ao CFSd: a percepção do policial militar em relação a sua formação e os desafios diários de sua profissão; O que melhorar no CFSd na visão dos soldados policiais militares;

Finalmente, os dados coletados e categorizados foram interpretados por meio de procedimentos qualitativos. Os seus resultados estão dispostos da seguinte forma:

### **O hiato entre o planejamento e a execução**

O eixo central identificado nesta categoria perpassa pelo desvio de finalidade na formação do policial. Um dos pontos identificados como crítico é a utilização dos alunos em atividades adversas aos objetivos do treinamento, como: realização de serviços de limpeza; serviço de manutenção de equipamentos; pinturas; apoio em jogos de futebol e policiamento de praia. O que se percebe, é que o efetivo de alunos é utilizado para suprir deficiências de ordem gerencial, como contratação de funcionários para limpeza e manutenção de quartéis. Um outro ponto também crítico em relação à capacitação dos soldados, relatado pelos entrevistados, é o fato de não serem ministrados conhecimentos suficientes de direito penal, constitucional, administrativo, manuseio e utilização de armamento, bem como fundamento de abordagem que os habilitem ao exercício de suas funções. O hiato entre o planejamento e a execução ocorre, quando a formalidade do processo é incongruente com a realidade, conforme constado nas entrevistas.

A discussão central percebida na fala dos entrevistados é o desvio de finalidade do curso. Desta forma, emerge um processo de desvalorização do profissional de segurança pública no Estado do Rio de Janeiro. Como resultante, tem-se ao final do curso de formação, um profissional com deficiência cognitiva e operacional, para interagir com os óbices emergentes do processo relacional de uma sociedade democrática.

## **O ensino, os instrutores e o investimento em formação**

Nesta categoria são abordados dois aspectos importantes inerentes ao desenvolvimento do processo de ensino na PMERJ. O primeiro aspecto diz respeito à capacitação dos instrutores. O instrutor é um elo importante no processo ensino-aprendizagem do curso de formação de soldados, pois ele é responsável pela transmissão de informações e pela ilustração de fatos do cotidiano, que somados à teoria, proporcionam ao aluno um momento de reflexão a respeito de como se deve agir. O segundo aspecto está relacionado ao nível de investimento que a PMERJ mantém em relação ao ensino policial e como a instituição investe em infra-estrutura no Centro de Formação de Praças e em Unidades Operacionais em que são realizados os cursos de formação para soldados.

No tocante aos instrutores, percebe-se uma necessidade de preparação para exercer sua tarefa com mais eficácia. Ressalta-se ainda que os mesmos devem ser bem treinados e possuírem uma grande experiência na aplicação da lei. Essa capacitação proporcionará a elaboração de exercícios práticos, baseados em fatos reais. O que propiciará aos alunos a oportunidade de inferirem e analisarem as ocorrências sem estarem sob a pressão do momento. Certamente, é o que se espera de um bom instrutor. Contudo, as entrevistas desenham os contornos de um quadro precário em relação à capacidade dos instrutores.

A análise de conteúdo reforça a impressão de que a Polícia Militar está mais preocupada com a quantidade, do que qualidade. As entrevistas apresentam um ponto em comum, que é a falta de investimento em infra-estrutura para realização de cursos de formação de soldados, perpassando pela necessidade de melhor capacitar o instrutor para o ensino na instituição. Essa percepção pode ser mais bem ilustrada levando-se em consideração o resultado de uma pesquisa<sup>21</sup> desenvolvida pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, na qual ficou patenteado que a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro não realiza um planejamento financeiro e orçamentário adequado. As prioridades são estabelecidas ao sabor dos acontecimentos. Os efeitos dessa prática podem ser percebidos nos relatos da categoria os quais constroem a imagem de que a formação dos soldados não é uma prioridade para PMERJ.

## **A qualificação do policial**

No Brasil, atualmente, as polícias militares estão exigindo o ensino médio como um pré-requisito para o ingresso de candidatos em suas fileiras. Contudo, a pesquisa bibliográfica revelou que alguns países da América do Norte e da Europa adotaram como pré-requisito a exigência de nível superior para o ingresso em algumas corporações policiais. No Brasil, essa mudança ocorreu para o ingresso na Polícia Federal. A intenção seria buscar profissionais que possuíssem um melhor conhecimento, proporcionando, assim, uma compreensão e uma habilidade maior para lidar com os diversos conflitos sociais dentro de uma perspectiva de atuação como solucionadores de problemas e não de supressores de óbices.

Dessa forma, foi perguntado aos entrevistados se seria importante para execução do serviço policial a exigência de nível superior para o ingresso na PMERJ.

Contudo, observa-se que de uma forma geral, o nível de escolaridade exigido atualmente não tem relação direta com algum tipo de agregação de valor na atividade policial, nem mesmo com o programa de treinamento. Os relatos indicam que os policiais hoje realizam as mesmas atividades que anteriormente eram desempenhadas por profissionais com o primeiro grau. De uma forma geral, os entrevistados acreditam que ter conhecimento é importante. Todavia, os problemas estruturais enfrentados pela Polícia Militar, não são viáveis para se exigir o terceiro grau para o ingresso como soldado policial militar. Antes, o papel do policial deveria ser repensado, condições de remuneração revistas e o homem mais valorizado para que tal mudança surtisse o efeito desejado.

## **O *day after* ao CFSd: a percepção do policial militar em relação a sua formação e os desafios diários de sua profissão**

O conteúdo classificado nesta categoria sintetiza a percepção do policial em relação ao curso de formação. A impressão central identificada nos relatos aponta para uma sensação de despreparo do policial. A maioria não se sentiu preparado para enfrentar a realidade diária do serviço policial no Rio de Janeiro. Diversas foram as razões alegadas para formação dessa impressão: em primeiro

lugar, os entrevistados relataram que se sentiram despreparados para o uso do armamento em virtude das poucas aulas de tiro e armamento que tiveram no CFAP; alguns relataram que se sentem inseguros em abordar determinados segmentos da sociedade, pela falta de conhecimento para lidar com a situação; os policiais com mais experiência profissional alegaram que aprenderam mesmo nas ruas, no dia-a-dia, com seus superiores diretos; outros afirmaram que o CFAP forma para o combate, e não para lidar com questões sociais. De certa forma, essa categoria reflete a imagem que os policiais possuem do curso de formação, a imagem de um curso que não os prepara para os desafios cotidianos da profissão.

Nessa categoria, tem-se uma nítida impressão de que a forma como o treinamento é conduzido não prepara os policiais para a execução apropriada do serviço policial em uma sociedade democrática. O que se percebe é que os policiais estão sendo formados sem possuírem uma base adequada de conhecimentos que lhes proporcionarão subsídios para a resolução dos conflitos do cotidiano do Rio de Janeiro.

### **O que melhorar no CFSd na visão dos soldados policiais militares**

Nessa última categoria, buscou-se foi conhecer que modificações deveriam ser implementadas no curso de formação de soldados na ótica do policial militar para que estivesse em consonância com os atributos das suas funções no dia-a-dia.

Assim, a análise do conteúdo dos relatos dos entrevistados revelou que deveria ocorrer um maior investimento em infra-estrutura, proporcionando um ambiente mais adequado para transmissão de conhecimentos e realização de exercícios práticos; reformular a grade curricular dando-se ênfase a disciplinas como direito constitucional, penal, administrativo, tiro policial e armamento, técnicas de abordagem, defesa pessoal, contemplando também, um aumento da carga horária; empregar professores mais qualificados; extinguir o emprego dos alunos em serviços gerais, manutenção, pintura, capinação de áreas do CFAP e de outras unidades; priorizar o ensino policial em detrimento do militarismo; e valorizar a instrução acima de tudo.

Nessa categoria pode-se inferir que, na percepção dos entrevistados, o curso de formação de soldados deveria associar a teoria à prática, sofrer investimentos de ordem estrutural, capacitar professores e abordar assuntos relacionados com a complexidade do serviço policial, reduzindo o grau de militarismo.

Essa seção tratou da análise de conteúdo do material empírico obtido com a realização de vinte e quatro entrevistas junto a soldados policiais militares selecionados segundo metodologia explicitada no início.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou conhecer o processo de formação do policial militar no Estado do Rio de Janeiro, sob a perspectiva do operador de segurança pública, neste caso representado pelo policial militar.

Sendo a polícia um produto da sociedade, a lógica subjacente neste caso é o do estado democrático de direito. Os organismos policiais são imprescindíveis em qualquer sistema de governo. Contudo, sua atuação é distinta. Em uma sociedade democrática, o policial deve atuar como um garantidor dos direitos dos cidadãos. Desta forma, o processo de formação dos operadores de segurança pública deve ser focado nesta base. A preparação adequada do policial resulta diretamente na ampliação do poder discricionário, com conseqüente redução das desigualdades pertinentes da ação policial do Estado.

Sendo assim, conhecer o processo de formação na perspectiva do policial militar possibilitou conhecer de forma prática e real as matizes deste processo. Desta forma, na pesquisa de campo foram entrevistados vinte e quatro policiais militares, conforme metodologia descrita no corpo do trabalho. A análise de conteúdo revelou um cenário precário em relação ao processo de formação. O resultado foi agrupado em cinco categorias, as quais denotam que o programa de treinamento não capacita o profissional de segurança pública a interagir conforme se espera que ocorra em uma sociedade democrática. Em contrapartida, os policiais revelaram que, em função da falta de um referencial teórico adequado no programa de treinamento, muitos se sentiram inseguros para atuarem de forma eficiente no serviço policial. Acredita-se que, em virtude dessa deficiência na formação, há uma dificuldade de atuar em localidades onde o poder aquisitivo é maior, o que não se verifica nas comunidades carentes, de acordo com as percepções que emergem das entrevistas.

Em relação a investimento e capacitação de instrutores, o material empírico revelou que não houve investimento em infra-estrutura nas unidades que realizam a formação do policial militar, como, por exemplo, a falta de munição para instrução de tiro. Quanto, à capacitação dos instrutores, pode-se depreender que não há uma seleção adequada, pois não foram poucos os relatos em que o instrutor não correspondia à função.

Um ponto importante que emergiu nos depoimentos foi o desvio de finalidade do curso no qual o aluno é utilizado na realização de tarefas impertinentes ao processo de formação policial, como serviço gerais e de manutenção, em detrimento da instrução.

Desta forma, pode-se considerar que o processo de formação policial em lide está eivado de incongruências com o referencial teórico pesquisado. Enquanto, os autores reconhecem a complexidade do serviço policial, a qual exige uma compreensão cada vez maior das interações sociais, as entrevistas apontam para o oposto. O que se percebe, é que, o policial militar no Estado do Rio de Janeiro está sendo formado sob a égide de uma cultura militarizada, na qual o menor elemento dentro de sua hierarquia, deveria somente cumprir ordens. Esta ilação, distorce a imagem de um profissional de segurança pública. O qual, para lidar com os efeitos das interações sociais, deve analisar o fato e exercer julgamentos. Ou seja, o exercício da discricionariedade aumenta o espaço espectral da ação policial, reduzindo com isso a desigualdade social.

Contudo, o uso adequado da discricionariedade, está condicionado ao conhecimento que o agente possui do seu papel social. É exatamente neste ponto, que se percebe a temeridade do processo de formação do policial militar. Pois, as entrevistas revelaram a existência de deficiências tanto de cunho estrutural; como na constituição do corpo docente; e na difusão dos conhecimentos pertinentes à preparação de um profissional de segurança pública, em uma regime democrático de governo. Enquanto, alguns autores apontam para a exigência de nível superior para o ingresso nas corporações policiais dos países estudados, pelo fato de compreenderem melhor os conflitos sociais. No caso presente, a um longo caminho a percorrer, que perpassa pela definição do perfil, que se quer do policial no Rio de Janeiro. Um policial reativo ou um policial contingencial? Em seguida, pela reestruturação do processo de formação policial, interligado com o perfil definido. Finalizando, com um processo de mudança de imagem do policial. Migrando de soldado policial militar para o de técnico em segurança pública. Esta mudança deve ocorrer internamente na organização policial. Sendo assim, pode-se concluir que o desafio da formação do policial militar no Estado do Rio de Janeiro, não é utópico, mas uma realidade possível.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASILIO, M. P. **O desafio da formação do Policial Militar do Estado do Rio de Janeiro**: utopia ou realidade possível? Dissertação de Mestrado em Administração pública, apresentada a EBAPE/FGV, 2007.

\_\_\_\_\_, M. P. O desafio da formação do policial militar do estado do Rio de Janeiro: entre o modelo reativo e o contingencial. **XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Buenos Aires: XIII CLAD, nov, 2008.

\_\_\_\_\_, M. P. O desafio da formação do policial militar do estado do Rio de Janeiro: utopia ou realidade possível? **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: XXXII EnANPAD, 2008.

BASILIO, M. P.; MENDONÇA, M. V. O.; TAVARES, N. N. M. **O sistema de formação da PMERJ**: uma avaliação crítica da formação e treinamento policial Militar. Trabalho Técnico Profissional do Curso Superior de Polícia Integrado apresentado a Escola Superior de Polícia Militar – EsPM/PMERJ, 2007.

BASILIO, M. P.; RICCIO NETO, Vicente. O desafio da formação do policial militar do Estado do Rio de Janeiro: utopia ou realidade possível. Rio de Janeiro: **Revista Administração em Debate**, v. 1, p. 5-14, 2008.

BAUER, M. W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAYLEY, D. H. **Padrões de policiamento**: uma análise internacional comparativa. Tradução de René Alexandre Belmonte. 2. ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

BITTNER, E. **Aspectos do trabalho policial**. Tradução Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

BRYETT, K. The policing dynamic. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 22, n. 1, 1999, p. 30-44.

CARRELL, M. R.; ELBERT, N. F.; HATFIELD, R. D. **Human resource management: strategies for managing a diverse and global workforce**. 6. ed. Florida, EUA: The Dryden Press, 2006.

CERQUEIRA, C. M. N. **A polícia e os direitos humanos**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1998.

ENGEL, S. T.; BURRUSS, G. W. Human rights in the new training curriculum of the police service of Northern Ireland. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 27, n. 4, 2004, p. 498-511.

FITZGERALD, G. E. **Report of inquiry into possible illegal activities and associated police misconduct**. State Government Printer, Brisbane, 1989.

GOLDSTEIN, H. **Policinando uma sociedade livre**. Tradução Marcello Rollemberg; revisão da tradução Maria Cristina P. da Cunha Marques. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

KANT DE LIMA, Roberto. Políticas de segurança pública e seu impacto na formação policial: considerações teóricas e propostas práticas. In: ZAVERRUCHA, Jorge (org). **Políticas de Segurança pública: dimensão da formação e impactos sociais**. Recife: Massangana, 2002, p. 199-219.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services**. New York, Russel Sage Foundation, 1983.

LORD, V. B. Swedish police selection and training: issues from a comparative perspective. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 21, n. 2, 1998, p. 280-292.

MARION, N. Police academy training: are we teaching recruits what they need to know? **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 21, n. 1, 1998, p. 54-79.

MARTIN, J. P.; WILSON, G. **The police: a study in matipower – the evolution of the service in England and Wales**. Londres, Heinemann, 1969.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1. ed., 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia: sociologia da força pública**. Tradução Mary Amazonas Leite de Barros. – ed. ver. 2002, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

NESS, J. J. The relevance of basic law enforcement training – does the curriculum prepare recruits for police work: a survey study. **Journal of Criminal Justice**, v. 19, n. 2, 1991, p. 181-193.

RICCIO, V.; BASILIO, M. P. As diretrizes curriculares da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) para a formação policial: a polícia militar do Rio de Janeiro e a sua adequação às ações federais. **XI congresso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública**. Guatemala: Novembro, 2006.

\_\_\_\_\_. As diretrizes curriculares da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) para a formação policial: a polícia militar do Rio de Janeiro e a sua adequação às ações federais. In: **A trajetória das políticas públicas no Brasil: uma reflexão multisetorial**. Xavier, Roberto Salles, et al. (org.). Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2007, p. 212-241.

RICO, J.M. **Delito, insegurança do cidadão e polícia**: novas perspectivas. Tradução Mina Seinfeld de Carakushansky. Rio de Janeiro: Polícia Militar, 1992.

RIO DE JANEIRO (Estado). Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro. **O investimento público e a efetividade das ações estatais na segurança**. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

ROBERG, R.; BONN, S. Higher education and policing where are we now? **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 27, n. 4, 2004, p. 469-486.

SUNG, Hung-En. Police effectiveness and democracy: shape and direction of the relationship. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 29, n. 2, 2006, p. 347-367.

TRAUTMAN, N. E. **Law enforcement training**: a comprehensive guide for the development of effective law enforcement training programs. IL, EUA, Charles C. Thomas, Publisher, Springfield, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VICKERS, Margaret H. Australian police management education and research: a comment from “outside the cave”. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**. Vol. 23 n. 4, 2000, p. 506-524.

---

**AUTORIA**

**Marcio Pereira Basilio** – Mestre em Administração Pública – Ebape/FGV, Especialista em Gestão de Segurança Pública – FGV, Especialista em Análise de Sistemas, Especialista em Recursos Humanos, Bacharel em Administração de Empresas, Major da PMERJ, com 19 anos de experiência em gestão de segurança pública, Professor da Escola Superior de Polícia Militar no Rio de Janeiro EsPM, atualmente trabalha na área de orçamento público.

Endereço eletrônico: [marciopbasilio@terra.com.br](mailto:marciopbasilio@terra.com.br)  
[daf@policiamilitar.rj.gov.br](mailto:daf@policiamilitar.rj.gov.br)

## QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1 – Comparação entre o currículo do programa de formação do CFSd da PMERJ com a matriz curricular nacional

Nº	Matriz Curricular Nacional	Programa de formação de soldado da PMERJ				
		1997	2000	2002	2005	2006
	Missão policial	0	0	0	0	0
1	Fundamentos políticos da atividade do profissional de	0	0	0	0	0
2	Sociologia do crime e da violência	0	0	0	0	1
3	Sistema de segurança pública no Brasil	0	0	0	0	1
4	Fundamentos de polícia comunitária	0	0	0	1	1
5	Abordagem sócio-psicológica da violência	0	0	0	0	0
6	Qualidade em serviço	0	0	0	0	0
7	Ética e cidadania	1	1	1	1	1
	Técnica policial	0	0	0	0	0
8	Criminalística aplicada	1	0	0	0	1
9	Arma de fogo	1	1	1	1	1
10	Defesa pessoal	0	1	1	1	1
11	Medicina legal aplicada	0	0	0	0	0
12	Pronto socorrismo	1	1	1	1	1
	Cultura jurídica aplicada	0	0	0	0	0
13	Introdução ao estudo do Direito	0	0	0	0	0
14	Direito Civil	0	0	0	0	0
15	Direito Constitucional	0	0	0	0	0
16	Direito Penal	0	0	0	1	1
17	Direito Processual Penal	0	0	0	0	0
18	Direito Ambiental	0	0	0	0	0
19	Direitos Humanos	1	1	1	1	1
20	Direito Administrativo	0	0	0	0	0
21	Legislação especial	1	1	1	1	1
	Saúde do policial	0	0	0	0	0
22	Saúde física	1	1	1	1	1
23	Saúde psicológica	1	1	1	1	1
	Eficácia pessoal	0	0	0	0	0
24	Processo de tomada de decisão aplicado	0	0	0	0	0
25	Relações interpessoais	0	0	0	0	0
26	Gerenciamento de crises	0	0	0	0	0
	Linguagem e informação	0	0	0	0	0
27	Português instrumental	1	0	0	1	1
28	Telecomunicações	1	1	1	1	1
29	Técnica da informação	0	0	0	0	0
	Total de disciplinas adotadas	10	9	9	12	15
	% de implementação da MCN	34%	31%	31%	41%	52%

Legenda: 1 – contempla a disciplina; 0 – não contempla a disciplina

Fonte: Adaptado de Riccio e Basílio (2006:19)

UF	RJ	AL	SP	DF	PB	PE	PR	MG	ES	RO	RN	RR	TO	CH MÉDIA	% DISCIPLINAS IMPLANTADAS	
CARGA HORÁRIA (CH)	CH	CH	CH	CH	CH	CH	CH	CH	CH	CH	CH	CH	CH			
CURRÍCULO SENASP																
<b>Missão policial</b>																
1	Fundamentos políticos da atividade do profissional de segurança do cidadão	0	0	0	0	0	16	0	0	0	10	0	0	14	13	25,00%
2	Sociologia do crime e da violência	8	0	20	10	0	16	0	20	40	0	15	30	26	21	66,67%
3	Sistema de segurança pública no Brasil	6	0	0	0	30	30	20	14	20	0	0	20	20	20	66,67%
4	Fundamentos de polícia comunitária	10	0	11	15	0	30	40	30	0	20	0	25	16	23	66,67%
5	Abordagem sócio-psicológica da violência	0	0	0	0	0	20	20	0	0	0	0	0	20	20	25,00%
6	Qualidade em serviço	0	0	15	0	0	16	0	0	0	0	0	0	22	19	16,67%
7	Ética e cidadania	10	15	0	15	15	16	20	14	20	20	15	0	24	17	91,67%
<b>Técnica policial</b>																
8	Criminalística aplicada	8	0	40	20	30	16	10	20	40	20	0	15	16	20	83,33%
9	Arma de fogo	117	60	80	80	45	90	90	120	90	50	90	80	90	84	100,00%
10	Defesa pessoal	40	0	50	60	30	46	50	70	60	40	30	40	40	46	91,67%
11	Medicina legal aplicada	0	0	10	0	0	20	10	0	0	20	0	0	16	17	33,33%
12	Pronto socorrismo	20	20	50	25	30	16	40	30	40	20	30	20	32	27	100,00%
<b>Cultura jurídica aplicada</b>																
13	Introdução ao estudo do Direito	0	30	0	15	0	60	0	0	20	0	0	0	35	32	41,67%
14	Direito Civil	0	30	10	0	0	0	15	30	0	0	0	0	0	25	25,00%
15	Direito Constitucional	0	60	0	15	0	0	30	30	30	20	0	0	26	30	58,33%
16	Direito Penal	24	60	50	80	30	0	60	74	60	60	30	80	40	54	91,67%
17	Direito Processual Penal	0	30	15	20	30	0	20	20	30	20	0	0	40	26	66,67%
18	Direito Ambiental	0	20	0	0	0	0	20	30	0	0	8	0	22	20	41,67%
19	Direitos Humanos	20	15	75	15	15	30	20	40	40	20	30	30	30	25	100,00%
20	Direito Administrativo	0	50	15	0	0	0	15	30	30	20	0	0	25	28	50,00%
21	Legislação especial	8	0	20	15	0	16	40	44	0	20	0	0	40	26	58,33%
<b>Saúde do policial</b>																
22	Saúde física	92	60	100	80	90	16	120	74	50	110	60	60	90	75	100,00%
23	Saúde psicológica	8	30	20	20	30	16	20	0	40	20	0	0	18	22	75,00%
<b>Eficácia pessoal</b>																
24	Processo de tomada de decisão aplicado	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	20	0	18	16,67%
25	Relações interpessoais	0	20	0	20	30	16	0	14	0	20	15	0	35	21	66,67%
26	Gerenciamento de crises	0	0	8	0	30	16	20	10	20	20	0	25	14	19	66,67%
<b>Linguagem e informação</b>																
27	Português instrumental	25	30	40	0	30	10	30	60	0	20	5	40	80	33	83,33%
28	Telecomunicações	16	0	30	10	30	16	20	20	20	20	0	30	18	20	83,33%
29	Técnica da informação	0	30	10	15	30	20	20	14	30	0	0	15	22	22	75,00%
		412	560	669	530	525	564	750	808	680	570	328	530	871	824,02	
	% da carga horária / carga total	35,52%	53,33%	56,84	52,37%	40,38%	45,26%	57,69%	55,65%	53,13%	46,34%	45,56%	48,62%	59,94%		
	% das disciplinas implementadas	51,72%	55,17%	68,97	62,07%	55,17%	79,31%	79,31%	75,86%	62,07%	68,97%	37,93%	51,72%	93,10%		

Quadro 1<sup>22</sup> – Análise comparativa entre os programas de treinamentos existentes X a MCN proposta pela SENASP

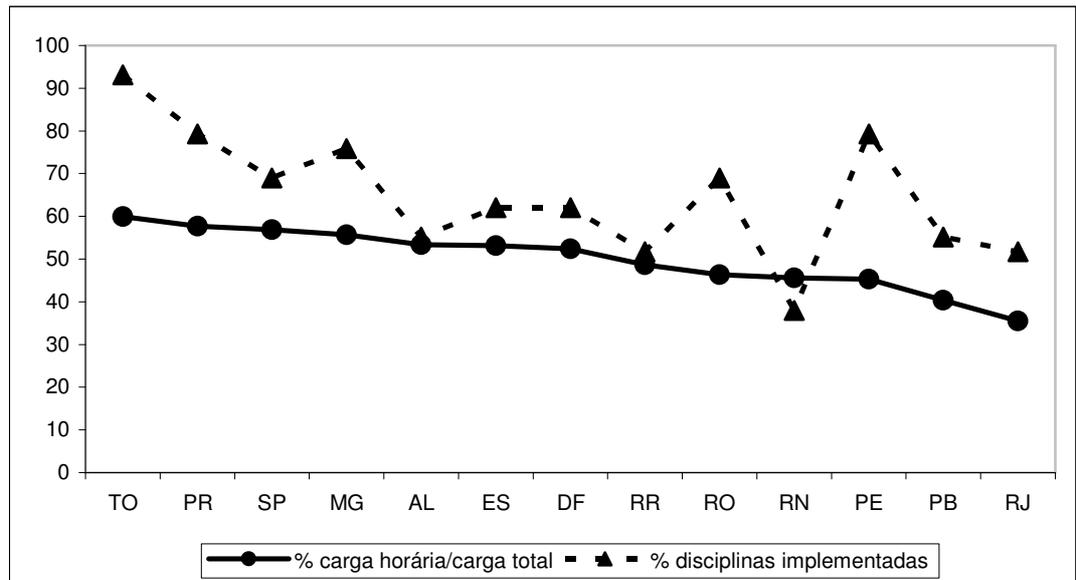


Gráfico 1 – Comparativo da implementação da MCN nos estados pesquisados  
 Fonte: Adaptado de Basilio (2007:82)

UF	ÁREAS DE ESTUDO DA MATRIZ CURRICULAR NACIONAL					
	Missão Policial	Técnica Policial	Cultura Jurídica Aplicada	Saúde do Policial	Eficácia Pessoal	Linguagem e Informação
RJ	34	185	52	100	0	41
AL	15	80	295	90	20	60
SP	56	230	185	120	8	70
DF	40	185	160	100	20	25
PB	45	135	75	120	60	90
PE	144	188	106	32	48	46
PR	100	200	220	140	20	70
MG	78	240	298	74	24	94
ES	80	230	210	90	20	50
RO	50	150	160	130	40	40
RN	30	150	68	60	15	5
RR	75	155	90	60	45	85
TO	142	194	258	108	49	120

Quadro 2 – Distribuição da carga-horária entre UF versus áreas de estudo da MCN  
 Fonte: Adaptado de Basilio et al. (2007:75)

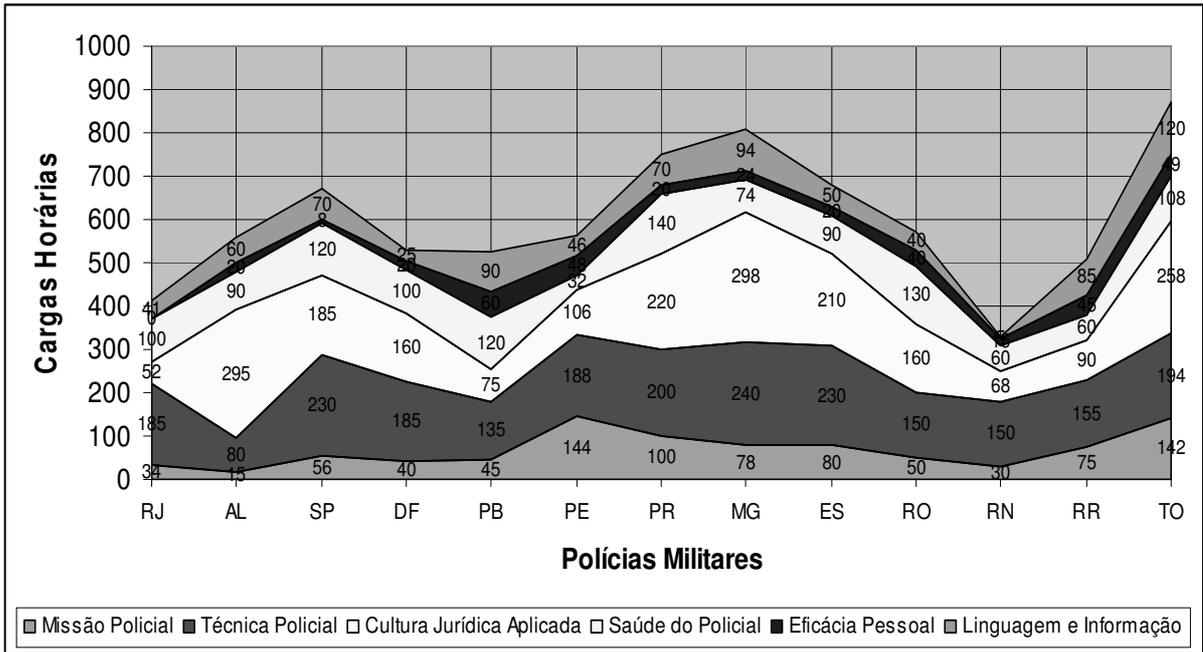


Gráfico 2 – Distribuição da carga-horária entre UF versus áreas de estudo da MCN  
 Fonte: Adaptado de Basilio et al. (2007:76)

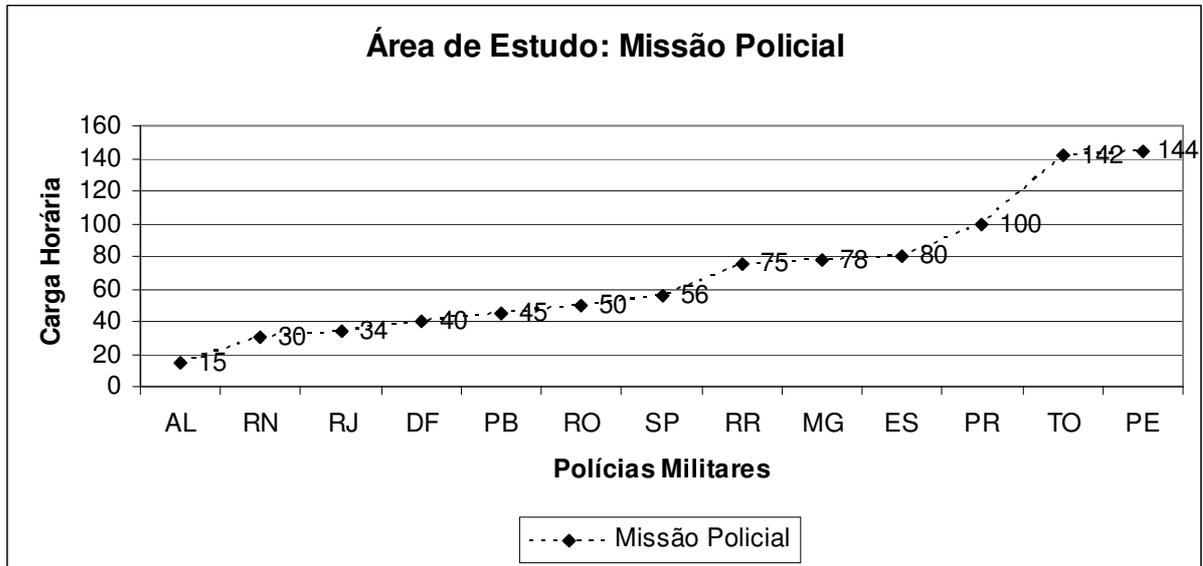


Gráfico 3 – Análise comparativa da distribuição de carga horária na área de estudo relativa a missão policial implementada pelas polícias militares no CFSd.  
 Fonte: Adaptado de Basilio et al. (2007:77)

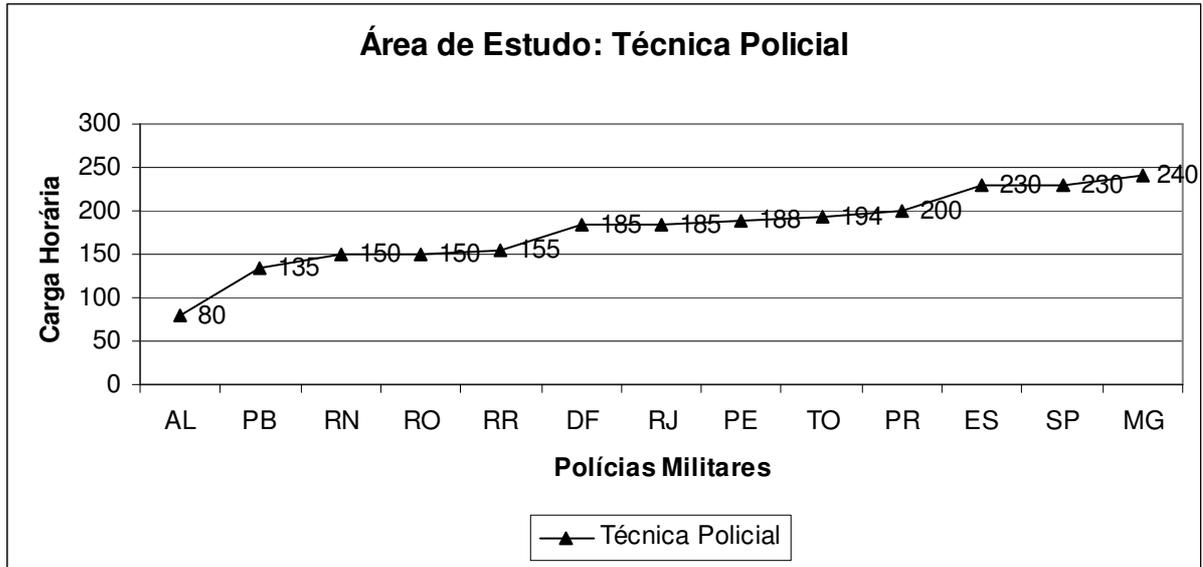


Gráfico 4 – Análise comparativa da distribuição de carga horária na área de estudo relativa a técnica policial implementada pelas polícias militares no CFSd.  
Fonte: Adaptado de Basilio et al. (2007:78)

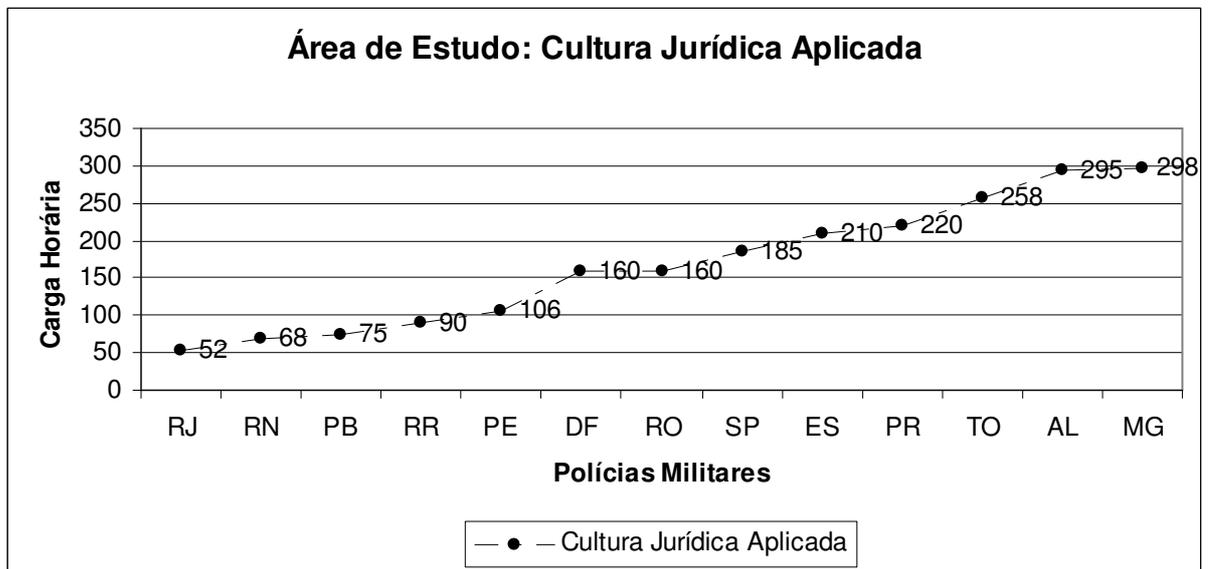


Gráfico 5 – Análise comparativa da distribuição de carga horária na área de estudo relativa a cultura jurídica aplicada implementada pelas polícias militares no CFSd.  
Fonte: Adaptado de Basilio et al. (2007:79)

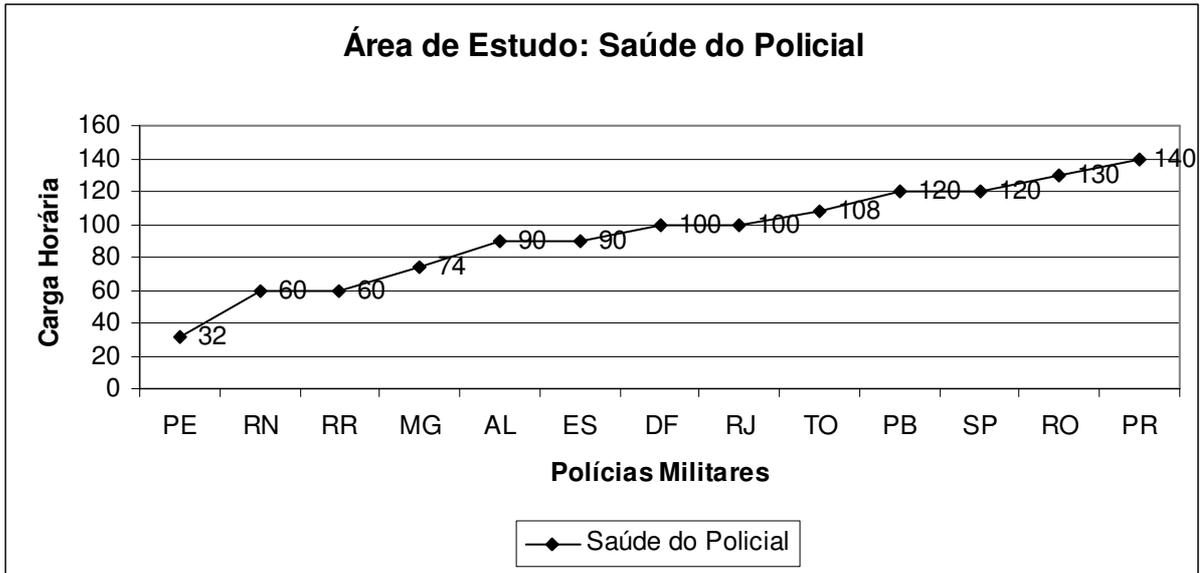


Gráfico 6 – Análise comparativa da distribuição de carga horária na área de estudo relativa a saúde do policial implementada pelas polícias militares no CFSd.  
 Fonte: Adaptado de Basilio et al. (2007:80)

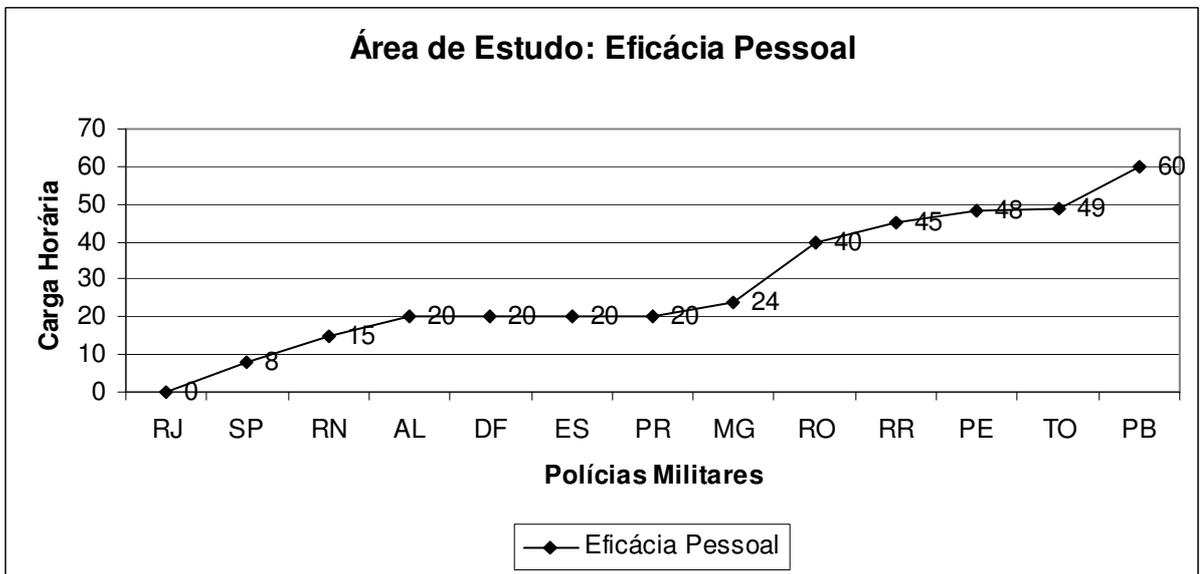


Gráfico 7 – Análise comparativa da distribuição de carga horária na área de estudo relativa a eficácia pessoal implementada pelas polícias militares no CFSd.  
 Fonte: Adaptado de Basilio et al. (2007:81)

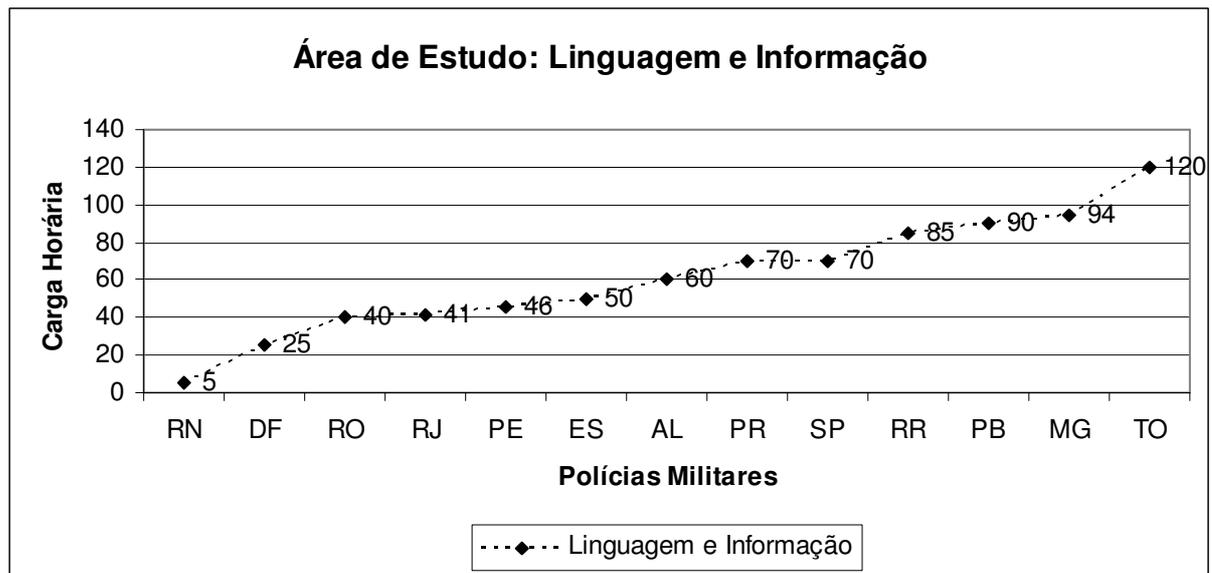


Gráfico 8 – Análise comparativa da distribuição de carga horária na área de estudo relativa a linguagem e informação implementada pelas polícias militares no CFSd.  
Fonte: Adaptado de Basilio et al. (2007:82)

- <sup>1</sup> Por enforce the law se entende como sendo uma atribuição de fazer cumprir a lei.
- <sup>2</sup> Lipsky (1983) ao tratar da street-level bureaucrats percebeu que o estabelecimento de regras, guia de conduta ou instruções relativas à atividade que se enquadram nesta categoria, seriam incapazes de formatar o comportamento que os funcionários deveriam apresentar na interação com o cidadão, reduzindo com isso a discricionariedade de suas decisões. Isto ocorre em virtude da impossibilidade de se identificar as ocorrências possíveis dessas atividades. O autor apresenta três razões que justificam o argumento acima: em primeiro lugar, o street-level bureaucrats freqüentemente depara-se com situações complicadas que reduzem a possibilidade de formatação dessas situações. Em segundo lugar, esse tipo de funcionário trabalha em situações que freqüentemente requer uma sensibilidade maior em sua análise e julgamento. Nesse sentido, o policial avalia o evento no qual esteja atuando e decide em deter ou não alguém. A terceira razão apresentada pelo autor para a não eliminação da discricionariedade dessa atividade relaciona-se ao fato de o street-level bureaucrats interagir mais com o cidadão do que com a natureza do trabalho. Nesse sentido, a discricionariedade aumenta o status do trabalhador e encoraja o cliente (cidadão) a acreditar que o funcionário detém as chaves para o seu bem-estar.
- <sup>3</sup> O processo de recrutamento e seleção da PMERJ é regulado pelo art. 37 e seus incisos da Constituição Federal de 1988; pelo art. 77 da Constituição do Estado do Rio de Janeiro; pelas leis estaduais nº 1.032, de 08 de agosto de 86, e nº 1.223, de 10 de novembro de 1987.
- <sup>4</sup> Policial Militar.
- <sup>5</sup> Cf. Estatuto dos Policiais Militares – Lei nº 443, de 1º de julho de 1981, alterada pela Lei nº 467, de 23 de outubro de 1981.
- <sup>6</sup> Diretriz Geral de Operações. Estado Maior da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, publicada em Boletim Reservado nº 74, de 05 de Nov de 1982.
- <sup>7</sup> O atual programa foi adotado em agosto de 2006 para o CFSd I-2006. As modificações ocorridas foram provenientes da Resolução SSP nº 846, de 30 de março de 2006, publicada no Diário Oficial do Estado, em 3 de abril de 2006. A resolução instituiu o currículo integrado de formação policial no âmbito da Secretaria de Estado de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro.
- <sup>8</sup> Carga horária reduzida de 12 para 10 horas, com a implantação da Resolução SSP nº 846.

- 
- <sup>9</sup> Carga horária reduzida de 25 para 20 horas, com a implantação da Resolução SSP nº 846.
- <sup>10</sup> Carga horária ampliada de 78 para 112 horas, com a implantação da Resolução SSP nº 846.
- <sup>11</sup> Disciplina inclusa em consequência da Resolução SSP nº 846.
- <sup>12</sup> Idem.
- <sup>13</sup> Idem.
- <sup>14</sup> Idem.
- <sup>15</sup> Idem.
- <sup>16</sup> Idem.
- <sup>17</sup> Idem.
- <sup>18</sup> Idem.
- <sup>19</sup> Resolução SSP nº 846, de 30 de março de 2006, publicada no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, de 3 de abril de 2006.
- <sup>20</sup> O critério de desempate foi o percentual obtido entre (carga horária/carga total), que significa a representação da MCN na composição total do curso de formação.
- <sup>21</sup> TCE e FGV analisam ações na área de segurança pública. TCE-RJ notícia, Rio de Janeiro, ano 5, n. 55, p. 6-14, dez. 2006. ISSN 1806-4078
- <sup>22</sup> Adaptado de Basilio (2007:80)