

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – PMMA

**CLEITON DOS SANTOS VIEIRA**

**ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIOGRÁFICO DO EGRESSO DO CURSO DE  
FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA POLICIA MILITAR NO MARANHÃO**

São Luís

2018

**CLEITON DOS SANTOS VIEIRA**

**ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIONAL DO EGRESSO DO CURSO DE  
FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA POLICIA MILITAR NO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Universidade Estadual do Maranhão como requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Segurança Pública.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Irlane Regina Moraes Novaes

São Luís

2018

Vieira, Cleiton dos Santos.

Análise do perfil profissiográfico do egresso do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar no Maranhão / Cleiton dos Santos Vieira. – São Luís, 2018.

80 f.ls.

Monografia (Graduação) – Curso de Formação de Oficiais, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Profa. Dra. Irlane Regina Moraes Novaes

1.Competências. 2.Formação de oficiais. 3. Gestão de pessoas. 4 Perfil Profissiográfico. I.Título

CDU: 355.233:005.95/96(812.1)

**CLEITON DOS SANTOS VIEIRA**

**ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIONGRÁFICO DO EGRESSO DO CURSO DE  
FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA POLICIA MILITAR NO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Formação de  
Oficiais da Universidade Estadual do Maranhão  
como requisito para obtenção do grau de  
Bacharelado em Segurança Pública.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Irlane Regina Moraes Novaes, Doutora**  
Universidade Estadual do Maranhão  
Orientadora

---

**CEL QOPM Eurico Alves da Silva Filho, Doutor**  
Polícia Militar do Maranhão  
1º Examinador

---

**Prof. José Rômulo Travassos da Silva, Doutor**  
Universidade Estadual do Maranhão  
2º Examinador

Ao meu estimado e amado pai que sempre se preocupou não só em me proporcionar o melhor que estava em seu alcance e além de suas possibilidades, mas me ensinou a procurar os melhores caminhos para superar os obstáculos do dia a dia.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, Mentor, Idealizador, Responsável por tudo aquilo que é bom em minha vida e em nossas vidas de maneira geral e está sempre me protegendo de todos os males que poderiam me assolar. Sua proteção, bênção e direcionamento me mantiveram sempre em disposição para concluir mais esta etapa. Ao Senhor Jesus Cristo que me acompanhou quando eu caminhava para este fim, e quando eu não podia mais, Ele me carregou;

Ao meu pai, Crescêncio Alves Vieira, pelos incentivos, ensinamentos, influência, e exemplo, por todas as vezes que fez da minha vida e da minha caminhada algo maravilhoso e inexplicável que vai além da compreensão humana, meu pai, sem dúvida, é um pedacinho do Amor de Cristo aqui na terra, é a razão pela qual acredito no amor;

À minha “irmã”, Cássia Cristina dos Santos Vieira, por ter ficado o tempo todo ao meu lado nesta caminhada e na minha vida, por todas as madrugadas que acordou junto comigo para preparar meus uniformes, lanches, café da manhã, dentre outros, ajudado de maneira incondicional nessa jornada, foi uma aliada definitiva para que eu pudesse alcançar meus objetivos;

Às minhas sobrinhas Stephanie Vieira e Sara Vieira por encherem minha vida de ternura e inocência, me inspirando diariamente;

À minha família, meus irmãos (Cacilda, Cleber e Cleper dos Santos Vieira), minhas primas Joyna Vieira e Joyce Cantanhede que mesmo estando longe, sempre se mantiveram presentes nesta etapa da vida;

Ao meu nobre amigo Jadson Gaspar que me ajudou sem precedentes nesta jornada, que quando eu não podia ir ao ambiente externo e interno resolver qualquer coisa este estava sempre à disposição para me ajudar;

Às minhas amigas Letícia Pestana e Laise Caroline Pestana, que sempre me deram apoio incondicional nesta jornada;

Aos meus amigos cadetes da minha turma que contribuíram sumariamente, me incentivando e acompanhando em todos os momentos possíveis nesta caminhada, em especial a Rocha, Protázio, Camila, Éricka, Cássia, Neto, Jhones, Aguiar, Eduardo, Rômulo e Bartolomeu.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Irlane Regina Moraes Novaes, que não mediu esforços para me nortear neste processo, por todas as disponibilidades de tempo que dedicou a mim nesta etapa final do curso, pelas “brincas” e reconhecimento, por ter me mostrado o melhor do processo acadêmico neste curso, a pesquisa e o ensino nesta etapa;

Ao Profº Drº José Romulo Travassos da Silva que me ajudou sistematicamente neste processo, por toda sua disponibilidade e boa vontade em querer ajudar, por todos os apontamentos que foram decisivos para a conclusão deste trabalho da maneira mais qualificada possível, é uma pessoa que sem dúvida terá minha admiração pela vida;

Às professoras Vera Lúcia Bezerra Santos (Diretora do CFO) e Maria de Lourdes Rodrigues Castro Mota (Secretária do CFO) por estarem sempre dispostas a ajudar incondicionalmente a todos os cadetes, operando e deliberando sempre as melhores possibilidades aos alunos a Oficial;

Ao Coronel Raimundo Nonato Santos Sá, Comandante da APMGD) por ter possibilitado o melhor para nossa jornada acadêmica, agregando disciplina e formação de valores;

Às instituições Polícia Militar do Maranhão, Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias” como um todo (Seção Técnica de Ensino e Corpo de Alunos) e à Universidade Estadual do Maranhão por terem proporcionado essa experiência única na vida acadêmica do CFO – PMMA.

Ao Tenente Muniz, meu co-orientador, por todas as vezes que me chamou atenção, me direcionando para o caminho reto e justo, pela amizade que foi além do ócio da função, demonstrando valores e condutas que me guiarão para o melhor da vida;

Ao Profº Drº Marco Antônio Nogueira Gomes por ter me ajudado sumariamente na produção deste estudo, desde o projeto de monografia até a concretização e/ou elaboração da monografia, tirando dúvidas e me norteando para os melhores resultados;

À Polícia Militar de Santa Catarina, em especial à Major Helena que colaborou sumariamente para as minhas pesquisas e resultados, e pela disponibilidade em querer ajudar em mais um processo acadêmico da Polícia Militar do Maranhão.

Ao 1º Ten QOSPM Campelo pela disponibilidade e boa vontade para somar neste processo, pela atenção e pela força que me deu num momento singular da elaboração deste trabalho.

*“Há dois tipos de pessoas que não interessam a uma boa empresa: as que não fazem o que se manda e as que só fazem o que se manda”.*

Henry Ford



## RESUMO

O perfil profissiográfico é uma ferramenta da gestão de pessoas que auxilia as organizações a determinar as características necessárias ao candidato para preenchimento de um cargo, no ponto de vista cognitivo, técnico ou comportamental, contribuindo para a composição das atribuições e definições da estrutura do cargo ou função, o que o torna necessário, sobretudo, quando se tratar dos processos de agregar pessoas nas Organizações. Desse modo, o estudo teve como missão demonstrar, a partir da percepção do egresso do Curso de Formação de Oficiais, a importância das competências estabelecidas pelo Projeto Político Pedagógico para sua formação e atuação profissional. Para a realização deste, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental, campo e um estudo caso, tendo como objeto, egressos do CFO. Na coleta de dados fez-se uso dos instrumentos entrevista com os gestores, o Comandante da Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias” e a Diretora do Curso de Formação de Oficiais na Universidade Estadual do Maranhão, bem como, aplicação de questionários com os egressos da turma 20ª do CFO. A análise dos dados possibilitou uma compreensão do perfil profissiográfico necessário para o Oficial da Polícia Militar com vista à agregação de valores na prestação de serviços para a sociedade maranhense.

Palavras-chave: Competências. Formação de oficiais. Gestão de pessoas. Perfil profissiográfico.

## **ABSTRACT**

The professional profile is a people management tool that helps organizations determine the characteristics necessary for the candidate to fill a position, from a cognitive, technical or behavioral point of view, contributing to the composition of the duties and definitions of the job structure or function, which makes it necessary, above all, when dealing with the processes of aggregating people in Organizations. Thus, the study had as its mission to demonstrate, from the perception of the egress of the Training Course of Officers, the importance of the skills established by the Political Pedagogical Project for their training and professional performance. For the accomplishment of this, the bibliographic research, documentary, field and a case study, having as object, graduates of the CFO were used. In the collection of data, the interviewers used the instruments, the Commander of the Military Police Academy "Gonçalves Dias" and the Director of the Training of Officers at the State University of Maranhão, as well as the application of questionnaires with the graduates of the 20th CFO class. The analysis of the data made possible an understanding of the professional profile needed for the Military Police Officer in order to aggregate values in the provision of services to Maranhão society.

**Keywords:** Competencies. Officer training. People management. Profiographical profile.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo .....	51
Gráfico 2: Qual era a sua faixa etária quando adentrou o CFO PMMA?.....	51
Gráfico 3: Qual o principal motivo que levou você a prestar o vestibular/concurso para o CFO? .....	52
Gráfico 4: Você se sente preparado para compor o Conselho Permanente de Justiça e o Conselho Especial de Justiça? .....	56
Gráfico 5: Você considera as disciplinas de Tiro Policial Defensivo I, II, III e IV suficientes para as necessidades de conhecimentos que o Oficial PMMA precisa para sua vida profissional? .....	57
Gráfico 6: De maneira geral, as competências agregadas pelo CFO são suficientes para atender as necessidades da corporação sob os aspectos administrativos, operacionais e jurídicos?.....	58
Gráfico 7: Analisando qualitativamente os Oficiais formados da sua turma com fulcro na parceria de ensino aprendizagem PMMA/UEMA a sociedade maranhense está bem servida quanto ao produto fim (Oficial PMMA) dessa parceria? .....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Disciplinas de Núcleo Comum do CFO .....	35
Quadro 2: Disciplinas de Núcleo Específico do CFO .....	36
Quadro 3: Disciplinas Optativas.....	38
Quadro 4: Componentes Curriculares do CFO.....	38

## LISTA DE SIGLAS

APMGD	-	Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”
CBMMA	-	Corpo de Bombeiros Militares do Maranhão
CF	-	Constituição Federal
CFO	-	Curso de Formação de Oficiais
PM	-	Polícia Militar
PMMA	-	Polícia Militar do Maranhão
PPP	-	Projeto Político Pedagógico
UEMA	-	Universidade Estadual do Maranhão

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Competências .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Processos de agregar pessoas: recrutamento e seleção.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Perfil profissiográfico .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Processos de desenvolver pessoas .....</b>	<b>25</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
<b>4 CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO</b>	
<b>31</b>	
<b>4.1 Histórico .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Estrutura curricular.....</b>	<b>34</b>
<b>4.3 Objetivos.....</b>	<b>40</b>
<b>4.4 Competências e habilidades .....</b>	<b>42</b>
<b>4.5 Perfil profissiográfico do egresso .....</b>	<b>43</b>
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Percepção dos gestores APMGD/UEMA.....</b>	<b>45</b>
<b>5.2 Percepção dos egressos do CFO .....</b>	<b>50</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DO CFO</b>	
<b>PMMA .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EGRESSOS DO CURSO DE</b>	
<b>FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA PMMA – 20ª TURMA (DRAGÕES DE FERRO) .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE C –AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS</b>	
<b>NA ENTREVISTA COM A DIRETORA DO CFO.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE D - AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS</b>	
<b>NA ENTREVISTA COM O COMANDANTE DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR</b>	
<b>“GONÇALVES DIAS” .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO 1–EXCERTO DO REGIMENTO INTERNO DA ACADEMIA DE POLÍCIA</b>	
<b>MILITAR “GONÇALVES DIAS” .....</b>	<b>76</b>

<b>ANEXO 2 – EXCERTO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO, BACHARELADO EM SEGURANÇA PÚBLICA.....</b>	<b>77</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

O bom relacionamento, tradicionalmente aceito pela sociedade, está associado aos bons costumes, às boas relações sociais e as boas atitudes individuais e coletivas, sendo esses os fatores que desencadeiam a conduta social nos padrões almejados tanto pelo Estado quanto pela própria Sociedade visando garantir um convívio social harmonioso e igualitário para todos.

No entanto, ao passo que a sociedade evoluiu despertou no homem a necessidade de se estruturar em busca de melhores condições econômicas, sociais e políticas. No mesmo passo, cresce entre os homens a disputa para alcançar aspirações tanto individuais quanto coletivas, gerando no decorrer desse processo uma maior preocupação por parte do Estado para fazer o Controle Social, que por vez, adota políticas cada vez mais enérgicas e precisas que se direcionam para o alcance da solidez dos princípios que integram a dignidade da pessoa humana.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que tem como fundamento a Dignidade da Pessoa Humana versa no seu artigo 5º sobre “o direito à vida, à igualdade, à segurança, à propriedade”, dentre outros, assim institui que cada brasileiro tem garantido a inviolabilidade do direito à liberdade, nessa situação a Carta Magna traz à luz que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer algo senão em virtude de lei”, nesse ponto está à linha tênue do poder e do dever do Estado.

O Estado, por ser o garantidor da liberdade do cidadão usufruir seus direitos de maneira universal e individual, tem como função fazer o controle e promover meios para assegurar tais direitos, e, para que isso aconteça, regulamenta atitudes e ações do cidadão mediante políticas públicas e leis que determinam tais condutas.

Em decorrência do controle estatal, o poder público criou as forças policiais, não só para garantir que o respeito aos direitos do cidadão seja imaculado, mas também para reprimir qualquer tentativa de ação que macule as relações sociais ou que venha desrespeitar qualquer que seja um direito conquistado.

Nessa perspectiva, levando-se em consideração uma série de procedimentos organizacionais, estudando o processo de gestão de pessoas e analisando a estrutura curricular do Curso de Formação de Oficiais (CFO) - PMMA, procurou-se conhecer e compreender através deste estudo as competências agregadas ao egresso do CFO da Polícia Militar do Maranhão.

Não obstante, deve-se destacar a necessidade de a corporação militar acompanhar os processos evolutivos da sociedade maranhense e brasileira para fins de adaptação e



reciclagem para atender sempre da melhor maneira possível o cidadão. Da mesma forma, analisou-se o arcabouço jurídico direcionado à conduta policial militar para os moldes da legitimidade e legalidade com o fito de estudar os mecanismos necessários para forjar o oficial PMMA para que possa desenvolver suas atividades, conduzindo tropa e atendendo a sociedade, de modo cada vez mais humano e atualizado.

Por esses motivos, houve uma inquietação por parte do pesquisador em conhecer e compreender “Qual a importância, ao egresso do Curso de Formação de Oficiais, das competências estabelecidas pelo Projeto Político Pedagógico para sua formação e atuação profissional?”. Para responder essa questão o estudo teve como objetivo geral: Demonstrar, a partir da percepção do egresso do Curso de Formação de Oficiais, a importância das competências estabelecidas pelo Projeto Político Pedagógico para sua formação e atuação profissional. E especificamente descrever a percepção dos gestores e dos egressos do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão quanto às competências dos egressos adquiridas durante a formação de acordo com as apontadas no Projeto Político Pedagógico; investigar a percepção dos egressos quanto sua formação para compor os Conselhos de Justiça Militar; Apontar o quanto o egresso do Curso de Formação de Oficiais sente-se preparado para sua atuação como Oficial da Polícia Militar do Maranhão.

Para atingir esses objetivos, buscou-se respaldo na abordagem qualitativa, quantitativa e nas pesquisas exploratória, descritiva, bibliografia, documental, de campo e estudo de caso.

Vale destacar, de antemão, que a Polícia Militar do Maranhão tem como responsabilidade supra desenvolver mecanismos que agreguem valor aos Cursos de Formação dos Oficiais e de Praças, e, além disso, qualificação no que diz respeito aos conhecimentos técnico e jurídico, reformulando suas estruturas curriculares para acompanhar a evolução da Sociedade, pois os profissionais da Corporação são formados em primeiro momento para executar atividades diretas com a Sociedade.

Diante do exposto evidencia-se que é papel dos Centros Acadêmicos da atividade militar como entidade de ensino/aprendizagem preparar os novos policiais, transformando-os, em agentes de Segurança Pública inovadores, técnicos e responsáveis nas atividades fins para as quais estão sendo preparados.

Diante dessa concepção de educação profissional e humana estudou-se o perfil profissiográfico dos oficiais egressos do CFO no que diz respeito ao atendimento às necessidades da organização Militar e da Sociedade com base no aprendizado teórico e nas

competências promovidas pelo CFO – PMMA, descritas no Projeto Político Pedagógico (PPP) do Curso.

Assim este estudo limitou-se em demonstrar, a partir da percepção do egresso do Curso de Formação de Oficiais, a importância das competências estabelecidas pelo Projeto Político Pedagógico para sua formação e atuação profissional, tendo em vista que a turma de egressos estudada se formou no ano de 2017 no CFO, convênio PMMA/UEMA, onde o mesmo estava sob as diretrizes do Projeto Político Pedagógico (PPP) ainda vigente.

O estudo servirá como base teórica para as Organizações Militares e Instituições afins, na produção de estudos que complementem suas ações, otimizando e remodelando seus cursos, de acordo com as necessidades da sociedade, a atuação e o desenvolvimento das atividades do Oficial PM a fim de se desempenhar um serviço cada vez mais eficiente e satisfatório tanto para a Sociedade quanto para a Polícia Militar. Também servirá de suporte para acadêmicos, estudiosos, pesquisadores e demais interessados na temática em questão.

Ademais, o estudo está dividido em seis capítulos: No primeiro, a Introdução, contemplando a contextualização do tema, a questão, os objetivos, a relevância do estudo e a sua estrutura. No segundo, a revisão de literatura, onde são apresentados os assuntos relacionados à gestão de pessoas e seus elementos fundamentais, assim como a conceituação de perfil profissiográfico e de competências, núcleos deste estudo. Já o terceiro, apresenta os procedimentos metodológicos, ou seja, os mecanismos utilizados nas pesquisas e na obtenção, além de trazer conceitos e argumentos dos processos metodológicos aplicados. O quarto capítulo a caracterização do Objeto de Estudo, onde se traz a análise e apresentação do Projeto Político Pedagógico do CFO e seus itens principais. No quinto, os resultados e discussões dos dados coletados por meio da pesquisa de campo, que se deu através de aplicação de questionário e entrevistas. No sexto e último capítulo, a conclusão, seguidas das referências, apêndices e anexos.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

O processo de globalização provocou, nas últimas décadas, uma mudança significativa na Sociedade, ao passo que houve a necessidade de uma reconfiguração da mesma para acompanhar e enfrentar os impactos da tecnologia e da informação (SILVA, 2012). De modo que, com a revolução tecnológica surgiram novos desafios para o processo de ensino aprendizagem nas mais diversas áreas, desde a acadêmica até a qualificação profissional, uma vez que passou a coexistir com o mercado uma exigente e contemporânea necessidade de se buscar novas concepções de educação (LIBÂNEO e SANTOS, 2004).

Corroborando Kalinke (1999) aduzindo que:

Os avanços tecnológicos estão sendo utilizados praticamente por todos os ramos do conhecimento, as descobertas são extremamente rápidas e estão a nossa disposição com uma velocidade nunca antes imaginada, a internet, os canais de televisão à cabo e aberta, os recursos de multimídia estão presentes e disponíveis na sociedade (KALINKE, 1999, p. 15).

Nota-se que “as chamadas tecnologias da inteligência, construções internalizadas nos espaços da memória das pessoas e que foram criadas pelos homens para avançar no conhecimento e aprender mais, vem ressaltando a linguagem oral, a escrita e a linguagem digital” (CAMPOS 2006, p. 35). Desta forma, a gestão de pessoas é uma das áreas que mais sofre com as transformações das novas tecnologias, da globalização, do aprendizado, porque necessita aplicar e gerenciar perfis de pessoas voltadas especificamente às necessidades da empresa (RIBEIRO, 2005).

Diante disso, percebe-se uma exigente e ascendente procura por pessoas cada vez mais eficazes e dinâmicas, capacitadas para desenvolver atividades que alcance os objetivos da organização, dessa forma vislumbrando alcançar o sucesso idealizado pela mesma (CHIAVENATO, 2015). É indubitável que os objetivos organizacionais só poderão ser alcançados através de pessoas, nesse sentido o processo para direcioná-las a desenvolver suas atividades com foco no alcance das metas se torna cada dia mais desafiador e importante para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2015).

Uma gestão de pessoas desatrelada as novas experiências da realidade poderão tropeçar em obstáculos imediatos, capazes de comprometer a sobrevivência das organizações (TACHIZAWA et al., 2001). Desse modo, é necessário compreender e otimizar a captação das principais tendências que estão se delineando para os próximos anos, uma vez que estas são tão imprescindíveis para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia (CHIAVENATO, 2015).

Destarte, desenvolver pessoas nas organizações tornou-se um processo mais dinâmico, uma vez que essas tendências se apresentam constantes e reconfiguradas ao passo que a sociedade vai evoluindo e a necessidade de busca por produtos e serviços por excelência vai fazendo parte de seus anseios, assim a gestão de pessoas passa a assumir atividades mais estratégicas de orientação global (GIL, 2009).

A gestão de pessoas passa a ser focada para as pessoas, considerando que cada indivíduo seja sujeito dotado de talento, competências e habilidades, o que deve gerar o alcance dos objetivos organizacionais (ARAUJO, 2006). É preciso então atentar que não existem regras e receitas prontas para os gestores adotarem no novo contexto organizacional, as múltiplas dimensões da mudança exigirão um reajustamento dos profissionais de administração de recursos humanos aos novos desafios da era moderna (TACHIZAWA et al., 2001).

A gestão de pessoas, experimentada nas atuais conjunturas organizacionais, teve suas gênesis no final do século XIX com o advento da Administração Científica de Frederick W. Taylor (1841-1925) e Henri Fayol (1841-1925) (GIL, 2009). A Administração Científica tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para que as atividades administrativas tivessem direcionamento para uma padronização, evitando e substituindo o empirismo e improvisação, colocando as atividades no sentido de atender a processos organizacionais delineados e planejados (GIL, 2009).

Taylor procurava uma técnica de elevar a produtividade na medida que os trabalhadores pudessem produzir mais em menos tempo sem aumentar os custos da produção (MARGLIN, 2001). Assim, através da técnica de observação, ele concluiu que os operários produziam muito menos do que poderiam e, partindo desse pressuposto, desenvolveu seu sistema da Administração Científica, que se fundamentava na redução do tempo e na simplificação dos movimentos necessários para a execução das tarefas, tendo assim como fundamento a racionalização do trabalho (LODI, 1971).

Após o advento da Administração Científica iniciou-se a escola das relações humanas que tinha como foco analisar e comprovar que os fatores no ambiente de trabalho poderiam interferir na qualidade do produto fim, por conta das condições de trabalho a que os funcionários eram submetidos (BRAVERMAN, 1987). Descobrimos então a importância e relevância do fator humano na empresa como forma de proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definidas pelos teóricos da Administração Científica (GIL, 2009).

A gestão de pessoas está focada no gerenciamento tanto com as pessoas quanto para as pessoas, consideradas como sujeitos dotados de competências e habilidades, capazes de gerar

para as organizações o sucesso desejado (ARAUJO, 2006). Na mesma linha, Chiavenato (2015) assevera que sem organizações e sem as pessoas não haveria a Gestão de Pessoas, assim uma depende da outra para conseguir seus objetivos e cumprir suas missões.

Com os grandes avanços da tecnologia as organizações vêm se alinhando para acompanhar as novas tendências mercadológicas uma vez que passaram a reconhecer o capital intelectual como um dos fatores primordiais das organizações, e com isso a gestão de pessoas passou a ter maior relevância dentro das mesmas (MORENO, 2002). A partir desse contexto desenvolveu-se ao longo dos anos o modelo de gestão por competências, fomentando as organizações a aplicação e desenvolvimento do modelo de gestão estratégica de pessoas, possibilitando uma visão sistêmica e o desenvolvimento de ações alinhadas as estratégias, visão e missão organizacional (LOPES, 2007).

## **2. 1 Competências**

Entende-se por competências, “o conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. [...] as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes” (GRAMIGNA, 2007 apud, COELHO; FUERTH, 2009, p. 10). Fleury e Fleury (2000, p. 21), complementa que competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nesse contexto, Moscovici (1994), destaca que a competência pode ser analisada sob os aspectos técnico e comportamental, ambas fundamentais para o desenvolvimento das pessoas em seus postos de trabalho.

Nessa mesma perspectiva, Bittencourt (2001), aponta que a competência técnica por si só não assegura um adequado desempenho nem a qualidade desejada, necessitando também o desenvolvimento de competências interpessoais que assegure e diferencie o comportamento humano em diferentes situações. Assim depreende-se que a competência interpessoal se configura como o ponto chave para eficácia do desempenho global de cada pessoa, destacando a percepção e habilidade interpessoal como determinantes do processo da interação humana. (BITENCOURT, 2001).

Moscovici (1994) relata que a competência interpessoal é, portanto, resultante de percepção acurada realista de situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais. Corroborando para essa reflexão, os estudos de Lopes (2007) apontam os três pilares ou dimensões da competência que consideram o conhecimento, a habilidade e a atitude,

de maneira que o conhecimento é apreendido como o saber conceitual, a qualificação, já a habilidade é o saber fazer, a experiência funcional, a capacidade de aplicar o conhecimento de modo prático e produtivo, a atitude por sua vez trata-se, então, do saber agir, ter capacidade de obter resultados, ou seja, o que impulsiona o indivíduo a executar suas habilidades e o conhecimento adquirido. Assim, a competência, segundo Zarifian (1995, apud FLEURY e FLEURY, 2000, p. 187). É a “ inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”.

## **2.2 Processos de agregar pessoas: recrutamento e seleção**

As organizações e as pessoas são atores fundamentais para que exista a gestão de pessoas, uma vez que uma depende da outra para conseguir seus objetivos, nessa perspectiva, se faz necessário entender e compreender a relação de reciprocidade de uma para com a outra, é sabido que as pessoas e organizações não nascem juntas, dessa forma é necessário que as organizações escolham as pessoas, através de um currículo pré-estabelecido, que desejam ter como colaboradores, por outro lado, as pessoas vislumbram e definem as organizações que desejam trabalhar e aplicar suas habilidades (CHIAVENATO, 2015).

Os processos de agregar pessoas configuram o primeiro grupo de processos da moderna gestão de pessoas, tendo como função primordial selecionar pessoas com o perfil que satisfaça as atribuições do cargo, ou seja, pessoas qualificadas e capacitadas para desenvolver as atividades que o cargo exigir (VIEIRA, 2010). É certo que as rotas de ingresso de pessoas nas organizações são constituídas por tais processos, uma vez que vislumbra a abertura para entrada de candidatos que possuem as qualificações buscadas pelas organizações, viabilizando, o ajustamento das próprias características e competências pessoais dos candidatos com os requisitos e as características na organização (CHIAVENATO, 2015).

Para Milkovich e Boudreau (2010), o treinamento de pessoal é um segmento do setor de recursos humanos que busca candidatos com o perfil esperado pela empresa para ocupar vagas na organização, sendo uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa. As organizações para se manterem vivas desenvolvem e sintetizam, através de suas necessidades, as características imprescindíveis para alcançar seus objetivos organizacionais, de maneira que passa a escolher a partir de um processo

seletivo candidatos que as detêm em valores consideráveis e que possam contribuir na maximização do alcance dos objetivos pretendidos pela organização, isso se torna possível quando há uma variedade intelectual, no entanto, quando não há essa variedade, o recrutamento não atinge o seu objetivo (FRANÇA, 2007).

Corroborando com essas ideias Chiavenato (2015) relata que:

O processo seletivo nada mais é do que a busca da adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Mas não são apenas as organizações que selecionam; as pessoas também escolhem as organizações em que pretendem trabalhar. Assim, trata-se de uma escolha recíproca: as organizações escolhem as pessoas que pretendem engajar e as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar. Uma união que podem definir os destinos de ambas as partes (CHIAVENATO, 2015, p. 91).

Desse modo, os processos de agregar pessoa consistem numa bilateralidade de vontades que devem ser equilibradas quanto as necessidades de cada um dos atores envolvidos, a fim de proporcionar resultados positivos para ambos, uma vez que as organizações precisam de pessoas qualificadas para a execução de atividades que proporcionam o alcance dos objetivos organizacionais, e por conseguinte, as pessoas qualificadas também escolhem as empresas que oportunizem o desenvolvimento de suas habilidades de forma a trazer realização e estima profissional, ou seja, o objetivo é ter a pessoa certa, na empresa certa, na posição certa e no momento certo (LACOMBE, 2005).

Conforme Toledo (1992, p. 73) “o recrutamento é a série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, assim como da primeira convocação de candidatos”. O recrutamento, nesse sentido, seria a comunicação da vaga e as disposições organizacionais para atrair pessoas, e para que a relação seja possível é necessário que as organizações comuniquem e divulguem a sua oportunidade de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento (CHIAVENATO, 2015).

Pontes (2010) corrobora acrescentado que o recrutamento pode ser depreendido como o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização, aqui se nota a necessidade de se elaborar o processo de forma eficiente e que possa atrair um número significativo de candidatos, uma vez que a partir dessa premissa, aumentaria o processo de seleção e com isso aumentaria as opções de candidatos que detenham habilidades variadas e a escolha se tornaria mais qualitativa de acordo com os atributos dos candidatos atraídos. O processo de recrutamento pode variar a depender de cada organização e de sua gestão de recursos humanos, e pode se apresentar ou ser adotado de duas maneiras diferentes, o recrutamento interno e o recrutamento externo (CHIAVENATO, 2015).

Para Xavier (2006), o recrutamento interno torna-se mais fácil, pois os candidatos já conhecem a empresa e a sua cultura. Assim o processo se torna mais rápido, tendo menos custos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, já que a empresa conhece o desempenho do funcionário. Uma vez que, segundo Mota (2009) no recrutamento interno se buscam funcionários que já estão trabalhando dentro da organização, ou seja, quando se abre uma nova vaga à empresa procura preenchê-la através de promoções e transferências de seus empregados. No recrutamento interno apesar de apresentar vantagens consideráveis como fonte de motivação, menores custos, menor tempo, melhor adaptação, dentre outras, pode apresentar ou desenvolver nos seus colaboradores algumas emoções prejudiciais para a organização e para o ambiente de trabalho, propriamente dito, pois pode-se desenvolver sentimentos de egoísmo de chefia, carreirismo e também com o treinamento e capacitação que esses colaboradores vão receber podem surgir migrações para outras organizações, dentre outros efeitos que podem ser prejudiciais à organização (CHIAVENATO, 2015).

No que diz respeito ao recrutamento externo pode-se inferir que se trata de uma forma de captar novos candidatos de fora das organizações, assim, de forma que se procura ocupar as vagas com candidatos “estranhos” à organização e que possuam qualificações necessárias para o cargo, captando capital humano no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento da vaga (FRANÇA, 2007). O recrutamento externo é o “processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos” (MARRAS, 2011, p. 73). Dessa forma deve-se ter a especialidade de atingir os candidatos que possuam as habilidades necessárias para o cargo, nisso o processo terá que tomar cuidado para que atinja o maior número possível de candidatos (FRANÇA, 2007).

Segundo Mota (2009), o recrutamento externo tem vantagem como aumento do nível de conhecimento e habilidade, criação de novas ideias, redução de custos, pois se entende que uma pessoa contratada do mercado já tenha qualificação. Neste tipo de recrutamento tem-se consideráveis vantagens para as organizações pois este processo trará novos talentos e experiências, diversidade, vantagem competitiva e inovação, renova a cultura organizacional, dentre outras (DIONISIO, 2011).

Após as organizações atraírem e trazer candidatos qualificados para abastecer seu processo seletivo, insurge o próximo passo no que tange aos processos de agregar pessoas, que é selecionar os candidatos que possuem em grau mais elevado as competências e habilidades necessárias ao desenvolvimento dos processos produtivos das organizações (CHIAVENATO, 2015). A seleção de pessoas, fazendo parte do processo de agregar pessoas para organização, é



uma etapa após o recrutamento de pessoas, pois a seleção trata-se de um processo de escolha entre os candidatos, aquele que mais satisfaz as exigências do cargo, ou seja, escolher o melhor candidato para o cargo, aplicando técnicas eficazes (DIONISIO, 2011).

De acordo com os estudos de Palharini (2008) a seleção de pessoas não é algo tão recente no processo de gestão de pessoas, pois:

De algum modo, eles sempre estiveram presentes, de forma intuitiva ou assistemática, na avaliação de características observáveis necessárias para desempenhar determinadas tarefas, como a força física, habilidade manual e, mesmo, intelectual. Isto pode ser constatado na forma pela qual o artesão escolhia seus aprendizes, na alocação de escravos para diferentes funções, na distribuição dos soldados para o Exército, para a Marinha Mercante ou Militar, entre outros. (PALHARINI, 2008, p. 13).

No entanto, Chiavenato (2015) traz ao conhecimento que a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Assim a seleção se configura no processo pelo qual a organização escolhe de um rol de candidatos a pessoa que mais detém as qualificações, competências e habilidades para desenvolver as atividades inerentes a determinado cargo, sendo um processo de decisão que visa agregar novos talentos para a organização, levando em consideração os requisitos do cargo e as características dos candidatos que se apresentam para o cargo (DIONISIO, 2011).

Pode-se observar que os processos de recrutamento e seleção visam agregar pessoas para a organização de forma que seja necessário estabelecer as diretrizes do cargo, as exigências deste e o perfil do candidato o qual se deseja contratar, ou seja aquele que seria necessário para desenvolver as atividades, daí então nasce a necessidade de se desenhar o perfil do candidato (perfil profissiográfico) que se está buscando, e quais as competências e habilidades que deverão compor o perfil do candidato que se deseja contratar (CHIAVENATO, 2015).

### **2.3 Perfil profissiográfico**

O perfil profissiográfico do ponto de vista da Administração é uma ferramenta de gestão que auxilia o gestor a determinar quais as características, habilidades que um candidato deva possuir, seja cognitivas, técnicas e comportamentais, para ocupar um cargo específico, considerando o trabalho que o mesmo desenvolverá e o meio cultural da organização onde ele está inserido (HEGEDUS, 2017). Corrobora Chiavenato (2015), ressaltando que as informações recebidas a respeito de um cargo e seus ocupantes é que dão origem a ficha ou perfil

profissiográfico, onde estariam elencados os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho satisfatório do ocupante do cargo em comento.

Nesse ponto, depreendemos que o perfil profissiográfico se manifesta como o dimensionamento das Competências (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) que qualificam o indivíduo a desempenhar determinada função ou ocupar um cargo dentro da Organização, respeitando a cultura organizacional e a capacidade e facilidade para assimilar novos conhecimentos, de modo a otimizar o seu desempenho na função proposta (HEGEDUS, 2017).

Nesse contexto, Santos (2006) acrescenta que o perfil profissiográfico surge como um instrumento estratégico fundamental na seleção de pessoal de uma organização, na medida em que determina quais as características técnicas e subjetivas que deve possuir o candidato, visando à consecução dos objetivos organizacionais, trazendo a eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas atividades.

Ademais, é interessante estabelecer a necessidade de compreensão de alguns conceitos que agregam maior entendimento aos estudos do perfil profissiográfico, de modo que nasce a partir dessa necessidade a profissiografia, que está intimamente ligada às aptidões inerentes ao trabalho humano (SANTOS, 2006). A profissiografia estuda, dentre outras, a personalidade profissional do homem em sua relação com o trabalho, ou seja, investiga as aptidões de qualquer espécie que intervém em toda atividade profissional, assim, a profissiografia se mostra necessária para que se encontrem os fundamentos imprescindíveis ao conhecimento dispensado acerca do perfil profissiográfico dos oficiais (VIEIRA, 1997, apud SANTOS, 2006).

Para Chiavenato (2015) as informações recebidas a respeito de um cargo e seus ocupantes é que dão origem a ficha ou perfil profissiográfico, como já falado anteriormente, de modo que estariam estabelecidos os atributos físicos e psicológicos que trariam eficiência no desenvolvimento das tarefas e responsabilidade inerentes ao cargo específico. Assim, o perfil profissiográfico ou ficha profissiográfica, tendo por base as competências e habilidades esperadas, ou exigidas, do ocupante de um cargo pode ser definido como o resumo da análise profissiográfica, ou seja, consiste no conjunto de informações referentes às exigências do cargo e outros instrumentos afins no intuito de caracterizar as competências e habilidades necessárias para desenvolver as atividades exigidas por um determinado cargo (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

Desse modo, a descrição das características objetivas de um cargo em específico não seria suficiente para determinar ou selecionar um indivíduo para o cargo em questão, será necessário, levar em consideração os aspectos subjetivos, que são os elementos não técnicos

que colaboram, também, para influenciar o indivíduo quando da execução de suas atividades, da mesma forma que é preciso estar ciente de que o mercado nem sempre pode oferecer um candidato que consiga de maneira satisfatória atender a todas as exigências estipuladas pelo perfil profissiográfico (HEGEDUS, 2017).

Ademais, Chiavenato (2015) nos diz que a ficha profissiográfica se mostra como um resumo da análise profissiográfica, de maneira que no sentido amplo pode ser analisada como sinônimo de análise do trabalho, por outro lado, em sentido restrito, como a pesquisa dos elementos componentes de um trabalho e de sua interação, tendo como fundamento primordial trazer os elementos que determinarão as condições necessárias a um desempenho adequado.

#### **2.4 Processos de desenvolver pessoas**

As necessidades da sociedade tendem a se diversificar e/ou mudar com o passar do tempo, acompanhando essas mudanças, dessa forma, as organizações também necessitam se moldar com a finalidade de atender na íntegra ou em sua máxima tais necessidades, é necessário então que tanto o profissional quanto as organizações estejam cientes das necessidades de atualização (HEGEDUS, 2017). Para isso, desenvolve-se, portanto, os processos de treinamento e capacitação de seus colaboradores com novas habilidades e otimizar àquelas já existentes, de modo que o processo de desenvolver pessoas deve contemplar o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional (DIONÍSIO, 2011).

Por melhor que tenha sido os processos de recrutamento e seleção, não significa que as organizações não precisem treinar, capacitar e desenvolver novas valências dentro das equipes, dentro das organizações como um todo (CHIAVENATO, 2015). É sabido, que os processos de agregar pessoas fomentam para as organizações às melhores vocações, porém para melhorar os processos produtivos surge a necessidade de adequar essas novas vocações para maior eficiência e eficácia nos alcances dos objetivos, sabendo que as pessoas só irão agregar valor ao negócio ou à organização se devidamente capacitadas, de modo que é preciso se ter consciência da importância de investimento contínuo em treinamento e desenvolvimento para todos os integrantes das organizações, do nível estratégico ao operacional (DIONÍSIO, 2011).

Dessa forma, desenvolver pessoas significa melhorar e agregar habilidades para que a organização possa trabalhar melhor, entendendo que, segundo Chiavenato (2015):

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informações e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais que informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana (CHIAVENATO, 2015, p. 307).

Para Milkovitch e Boudreau (2010, p.338), o “treinamento e o desenvolvimento são processos sistemáticos para promoverem a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. É indiscutível que o sucesso das organizações quanto ao alcance de seus objetivos depende, majoritariamente, do capital humano talentoso, disposto a inovar e assumir riscos, pois a excelência no processo produtivo é alcançada através de pessoas que fazem as coisas acontecerem de maneira excepcional, fugindo do básico e do comum quando necessário, necessitando assim de treinamento e desenvolvimento contínuo de seu pessoal (CHIAVENATO, 2015). Assim sendo, o treinamento pode ser compreendido como o processo de desenvolver ou potencializar qualidades do capital humano para que possa ter mais produtividade e colaborar eficientemente para o alcance dos objetivos da Organização, ou seja, aumentar a produtividade de pessoal nos cargos ocupados com foco no desempenho do cargo (DIONÍSIO, 2011).

Além disso, Marras (2011, p. 133) conceitua o treinamento como um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Dionisio (2011) realça dizendo que treinar significa reciclar e aprimorar as competências e habilidades do capital humano a fim de potencializar o processo produtivo, estimulando o desenvolvimento de competências com a finalidade de tornar as pessoas mais produtivas e inovadoras.

O treinamento na percepção de Ivancevich (2008) é entendido como,

O processo sistemático de alteração do comportamento do funcionário, visando atingir as metas organizacionais. De maneira geral, o treinamento está relacionado às habilidades e capacidades atuais do funcionário, assim como o ajuda a dominar capacidades e habilidades específicas necessárias para o êxito no trabalho (IVANCEVICH, 2008, p. 399).

De modo geral, embora o treinamento e o desenvolvimento visem melhorar a aprendizagem há que se considerar a diferença entre ambos. Segundo Chiavenato (2015),

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas como desempenho imediato do cargo. Já o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas (CHIAVENATO, 2015, p. 311).

Ademais, desenvolver pessoas deve ser estudado como o conjunto de experiências, que tem como referência, não necessariamente o cargo atual, mas as oportunidades do desenvolvimento e crescimento profissional, proporcionando o crescimento individual do colaborador consoante com as atribuições e competências necessária para a carreira futura, e preenchimento de cargos que serão criados para atender os objetivos das Organizações (DIONÍSIO, 2011).

No entanto, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento têm como foco desenvolver novos hábitos, e incorporar novas competências que serão agregadas aos colaboradores e por consequência otimizar o processo produtivo da Organização (CHIAVENATO, 2015). Nessa linha de conhecimento, Hegedus (2017) corrobora dizendo que treinar e desenvolver pessoas significa dotar o indivíduo de capacidades técnicas, competências e valores que o capacitem a interagir e transformar o ambiente organizacional.

### 3 METODOLOGIA

O método de pesquisa se baseia na escolha dos procedimentos metodológicos sistemáticos mais adequados para a descrição e explicação do estudo. Dessa forma o método foi baseado no objeto e nos objetivos que a pesquisa se propôs alcançar, carecendo de ser adequado para atingir os fins desejados pelos estudos. (FACHIN,2001)

Quanto à abordagem, a pesquisa se caracterizou como qualitativa haja vista que foi estudada a relação das variáveis que compõem o tema de pesquisa e assim traduzido os resultados de pesquisas através de conceitos e ideias, teve como fonte direta para a coleta de dados o ambiente natural da própria atividade acadêmica e administração de recursos humanos da PMMA, através de técnicas de observações, entrevistas, revisão documental e bibliográfica, dentre outras. Desse modo, “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.” (MARCONI e LAKATOS, 2011, p. 269).

Também, fez se uso da abordagem Quantitativa, os dados foram coletados e tabulados usando as técnicas estatísticas. Assim a pesquisa Quantitativa proporcionou,

Uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. A pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2001, p. 155).

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, pois proporcionou maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, desse modo:

A pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2010, p.41).

No caso específico da produção científica voltada para as Organizações Militares, nota-se que existe certa escassez de estudos que abordem a referida questão. Também foi uma pesquisa Descritiva, pois descreveu as características dos egressos do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar, convênio PMMA/UEMA. Sua necessidade se deu pelo fato de,

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir

sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1988, p. 45).

Desta forma, o estudo teve como meios as pesquisas Bibliográfica, Documental, um Estudo de Caso e a Pesquisa de Campo. A Pesquisa Bibliográfica se caracteriza através das fontes secundárias, tomado por base estudos públicos que não se resumem apenas a materiais escritos, mas também a entrevistas, material filmado, materiais audiovisuais, dentre outros (LAKATOS, MARCONI, 1991).

Já a Pesquisa Documental se materializou pela fonte de coletas de dados, que está restrita a documentos escritos ou não, que são as fontes primárias dos dados. A pesquisa documental é bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, pois aquelas com esse tipo de delineamento exigem, em boa parte dos casos, a coleta de documentos para análise (MARCONI & LAKATOS, 1991).

O Estudo de Caso, tendo como objeto o Perfil Profissiográfico do egresso do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão. Conforme Laville & Dionne (1999), quando se analisa este método percebe-se que a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois, os recursos se vêm concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos

O universo da pesquisa é composto por 02 (dois) gestores e 43 (quarenta e três) egressos do CFO PMMA fruto do Convênio PMMA/UEMA que ingressaram no referido Curso no ano de 2014.

A amostragem utilizada foi a do tipo *probabilística*, definida pelo critério da *acessibilidade*, composta pelos 02 gestores do CFO e 25 (vinte e cinco) egressos do Curso de Formação da Polícia Militar do Maranhão fruto do Convênio PMMA/UEMA, que ingressaram no ano de 2014, no período de 13 de setembro a 10 de outubro de 2018, alternando os turnos matutino e vespertino.

A coleta de dados foi realizada em três partes, para melhor compreensão dividimos em partes relatadas a seguir:

A **primeira parte** foi realizada o levantamento bibliográfico no qual foram utilizados livros, monografias, dissertação, tese, artigos científicos para a construção do estudo, objetivando obter uma base de sustentação para o estudo. Na revisão literária na área de Gestão de Pessoas, usou-se como referência os autores Bitencourt (2001), Chiavenato (2015), Fleury e Fleury (2000, p. 21), Hegedus (2017) Dionísio (2011), Milkovitch e Boudreau (2010) dentre outros.

Na **segunda parte**, análise documental, através de consultas a acervos de órgãos públicos e entidades envolvidas na temática em questão. Dessa forma analisou-se o Projeto Político Pedagógico do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão, as legislações inerentes a atividade policial, o Regimento Interno da Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”, bem como as Diretrizes Curriculares Nacionais da Secretaria Nacional de Segurança Pública, Constituição da República Federativa do Brasil (1988), na Lei nº 6.513/95 que trata sobre os perfis profissionais existentes na Corporação Militar e na Constituição do Estado do Maranhão.

Já na **terceira parte**, foi realizada a *pesquisa de campo*, sendo realizada em duas etapas:

A primeira etapa utilizando como instrumento de coleta de dados a entrevista, com o roteiro estruturado, com os seguintes gestores: Diretora do CFO, entrevista realizada na Universidade Estadual do Maranhão - UEMA no turno vespertino e com o Comandante da APMGD, entrevista realizada na Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias” - APMGD, no turno matutino. Todos autorizaram a divulgação dos dados (APÊNDICE C e APÊNDICE D).

Após a entrevista, foram analisadas as respostas dos entrevistados e interpretadas conforme o referencial bibliográfico e documental levantado inicialmente. Nesta etapa buscou-se identificar a percepção dos mesmos, enquanto envolvidos no processo de formação dos Oficiais do CFO PMMA fruto do Convênio PMMA/UEMA.

Já a segunda etapa foi realizada através de um questionário semiestruturado contendo perguntas abertas e fechadas aplicado pelo pesquisador com os egressos do Curso de Formação da Polícia Militar do Maranhão fruto do Convênio PMMA/UEMA, que ingressaram no ano de 2014.

O critério utilizado para escolha da amostra deu-se em decorrência da acessibilidade juntos aos egressantes que atualmente estão ocupando o cargo de 2ª tenente na Corporação Militar e possuem apenas 1 (um) ano de formação.



#### 4 CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

As forças policiais são linhas de frente no controle e manutenção da ordem pública, atuam com o objetivo de prevenir e reprimir a conduta delituosa do indivíduo, e suas atividades estão distribuídos em duas funções gerais, a polícia administrativa e a polícia judiciária, esta desempenhada pela polícia civil e àquela pela polícia militar no âmbito dos estados. O que efetivamente aparta Polícia Administrativa de Polícia Judiciária é que a primeira se predispõe unicamente a impedir ou paralisar atividades antissociais enquanto a segunda se pré-ordena a responsabilidade dos violadores da ordem jurídica (MELLO, 2006).

A Constituição Federal de 1988 através do seu artigo 5º, caput, trouxe e/ou garantiu ao cidadão, direitos fundamentais, tais como: a inviolabilidade do direito à vida, a liberdade, igualdade, segurança e propriedade, responsabilizando o Estado à preservação dos mesmos. No entanto, para que esses direitos sejam garantidos o Estado atua através das forças policiais cuja missão é garantir o livre exercício dos direitos e liberdades e fazer a segurança do cidadão, em razão dada a essa preservação dos direitos o constituinte elevou a categoria constitucional, conforme o artigo 144 da CF/88, com a seguinte redação:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...] V - Polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil (BRASIL, 1988, on-line).

Seguindo essa linha constitucional, a Polícia Militar no que diz respeito ao estado do Maranhão tem como missão fazer o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, dentre outras, lidando diretamente com a sociedade e com o cidadão, conforme prescreve a Constituição do Estado do Maranhão:

Art. 112. A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida com vistas à preservação da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio pelos seguintes órgãos:

I - Polícia Militar;

Art. 114. A Polícia Militar, organizada com base na hierarquia e disciplina, força auxiliar e reserva do Exército, será regida por lei especial, competindo-lhe o policiamento ostensivo, a segurança do trânsito urbano e rodoviário, de florestas e mananciais e as relacionadas com a prevenção, preservação e restauração da ordem pública. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 025, de 23/11/1999) (MARANHÃO, 1989, on-line).

Nota-se que a Constituição do Estado do Maranhão toma como fundamento o dispositivo Constitucional Federal fazendo apenas alguns aspectos específicos e restringindo à circunscrição de atuação no âmbito do estado.

Pelo que dispõe os dispositivos constitucionais percebe-se a suma importância das atividades da Polícia Militar no estado fazendo o policiamento ostensivo e preventivo, assim precisa que, a corporação esteja em dinâmica reformulação e aperfeiçoamento de suas atividades, tendo em vista que a evolução da sociedade traz consigo novos desafios e novas lacunas a serem preenchidas pelos serviços públicos, e aqui direcionado ao campo de Segurança Pública.

A Lei nº 6.513 de 1995 que dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares da PMMA regula no seu artigo 4º que a carreira militar é caracterizada por atividade contínua devotada às finalidades da Polícia Militar. Dessa forma, depreende-se a responsabilidade da corporação e do próprio policial de estarem sempre buscando novos ideais e aperfeiçoamento visando sempre atingir os objetivos e necessidades da corporação (MARANHÃO, 1995).

Ainda segundo a lei o oficial é preparado ao longo de sua carreira para o exercício do comando, da chefia e da direção das Organizações Policiais Militares (MARANHÃO, 1995). Desta forma é preciso então analisar a formação do oficial de polícia desde o princípio, quando o candidato adentra a corporação através dos processos de recrutamento e seleção desenvolvidos pela corporação no Curso de Formação de Oficiais através da Diretoria de Ensino e da Academia de Polícia Militar e instituições parceiras. Destarte, vamos tomar conhecimento mais aprofundado do Curso de Formação de Oficiais da PM fruto da parceria entre a Polícia Militar do Maranhão e a Universidade Estadual do Maranhão, para melhor fundamentar nossos estudos.

#### **4.1 Histórico**

Anteriormente ao ano de 1993 a Formação de Oficiais da PMMA era através de parcerias com outras Polícias Militares nos mais diversos estados da Federação, acarretando dessa forma, número bem limitado de vagas, e devido aos gastos que o estado despendia tanto com trânsito dos futuros oficiais quanto com suas acomodações e alimentação, onerava consideravelmente o estado, o que se fez necessário buscar medidas mais econômicas, mantendo a eficiência da formação, para o processo de formação de novos oficiais para a Corporação (UEMA, 2008).

Nessas circunstâncias a Polícia Militar do Maranhão juntamente com o Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão celebram com a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) um Convênio visando em caráter recíproco uma Cooperação Técnico-Científico (UEMA, 2008).

Dessa concepção e Convênio nasce, no ano de 1993, o Curso de Formação de Oficiais (CFO), criado pelo Conselho Universitário da UEMA, a ser oferecido pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas com duração entre três anos e cinco anos, sendo que desde sua criação até o presente momento só é oferecido, desde sua criação, apenas na capital, São Luís (UEMA, 2008).

O CFO traz em seu bojo algumas especialidades nas quais o Cadete (designação atribuída ao ingressante do curso) após a matrícula não poderá pedir trancamento do Curso, aproveitar disciplinas e ficar reprovado mais de uma vez, uma forma de melhor extrair a responsabilidade e fomentar maior conhecimento no graduando, que ao ingressar passa a situação especial de aluno. Vale ressaltar que o ingresso se faz através do processo seletivo tradicional da UEMA e, posteriormente, por outras etapas eliminatórias envolvendo testes de aptidão física, avaliação documental e médica e investigação social a cargo da PMMA, conforme regulam os anexos ao edital do Processo Seletivo de Acesso à Educação Superior (PAES) da UEMA (UEMA, 2008).

O processo seletivo para o CFO PMMA desenvolvido no âmbito da UEMA funciona na modalidade de certame público, uma maneira de atender aos ditames constitucionais no que diz respeito ao preenchimento de cargos públicos, assim descrito no inciso II do artigo 37 da Constituição Federal, que segue:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

[...]

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL, 1988, on-line).

No ano de 1998 o Conselho Estadual de Educação do Maranhão expediu a Resolução nº 161/98 autorizando o funcionamento regular do referido Curso e validando os estudos realizados até então, haja vista a regularidade do Curso e sua destinação a formar a nível de graduação universitária oficiais da PMMA no sentido de desempenhar funções de

comando, chefia e liderança sob os demais membros da Corporação, habilitando aos postos de Tenentes a Capitães (UEMA, 2008).

Conforme o Projeto Político Pedagógico (PPP) do CFO vigente, o Currículo do curso se deu com base nas Leis nº 5.657 de 1993 que criou a Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”, do artigo 6º da Lei nº 9.131 de 1995 no seu parágrafo 3º que alterou os dispositivos da Lei nº 4.024 de 1961, trazendo em sua redação que “o ensino militar será regulado por lei especial”, somando a isso os 43, 44, 48 e 83 da Lei nº 9.394 onde traz as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, além da Lei nº 9.786 no seu artigo 13 e do Decreto nº 3.182, no seu artigo 13, e do Decreto-Lei nº 667/69 que reorganizou as Polícias Militares e Corpo de Bombeiros dos estados e territórios e do Distrito Federal. Sendo que o curso foi reconhecido pelo MEC através da Resolução nº 195/2000-CEE, de 25 de maio de 2000, fruto do convênio UEMA/PMMA/CBMMA (UEMA, 2008).

## **4.2 Estrutura curricular**

O Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar - CFO, segundo seu Projeto Político Pedagógico do ano de 2008 ainda vigente, é um curso regular com disciplinas fundamentais de núcleo específico desenvolvidas pela APMGD e disciplinas fundamentais de núcleo comum na UEMA, consoante a integralização curricular total pelo aluno dará direito à diplomação com a titulação de Bacharel em Segurança Pública (UEMA, 2008).

Nessa perspectiva, conforme o referido projeto, as disciplinas foram construídas em suas especificações, na tentativa de permitir uma apropriação elementar ou mais complexa, com vista em alcançar o grau de formação necessário para fomentar um produto fim com eficiência e eficácia para atender as necessidades da corporação e da sociedade, tal fundamento se encontra materializado quando se consideradas as características de organicidade, continuidade e integração (UEMA, 2008), conforme descritas nos quadros 1, 2,3 e 4 a seguir.

### **a) Disciplinas de Núcleo Comum**

As disciplinas de Núcleo Comum sob responsabilidade da Universidade Estadual do Maranhão são ministradas aulas no período vespertino na referida Universidade, sendo direcionadas para as áreas das Administração, Sociais e Jurídicas, num total de 30 disciplinas e carga horária total de 1.800 (hum mil e oitocentas) horas aulas, descritas no quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Disciplinas de Núcleo Comum do CFO

<b>ORD</b>	<b>DISCIPLINAS</b>	<b>RESP.</b>	<b>CH</b>
01	Filosofia	DEFIL	60
02	Sociologia Geral	DCS	60
03	Dinâmica de Grupo e Relações Humanas	DEA	60
04	Comunicação e Expressão	LETRAS	60
05	Inglês Instrumental Básico	LETRAS	60
06	Inglês Instrumental Intermediário	LETRAS	60
07	Comunicação Social	DEA	60
08	Introdução ao Direito	DDEC	60
09	Direito Penal – Parte Geral	DDEC	60
10	Direito Penal – Parte Especial	DDEC	60
11	Direito Processual Penal	DDEC	60
12	Direito Constitucional	DDEC	60
13	Direito Administrativo	DDEC	60
14	Direito Civil	DDEC	60
15	Economia Brasileira	DDEC	60
16	Introdução à Administração	DEA	60
17	Administração Financeira e Orçamentária	DEA	60
18	Planejamento Estratégico	DEA	60
19	Ciência Política	DCS	60
20	Estatística	DEMATI	60
21	Metodologia Científica	DCS	60
22	Métodos e Técnicas de Pesquisa em Segurança Pública	DCS	60
23	Metodologia do Ensino	DEFIL	60
24	Gestão da Qualidade	DEA	60
25	Fundamentos de Informática	DEMATI	60
26	Informática Aplicada	DEMATI	60
27	Ética e Cidadania	DCS	60
28	Gestão de Talentos Humanos	DEA	60
29	Administração de Material e Patrimônio	DEA	60
30	Sociologia do Crime e da Violência	DCS	60
<b>TOTAL</b>			<b>1800</b>

Fonte: UEMA, Projeto Político Pedagógico do CFO, 2008

## b) Disciplinas de Núcleo Específico

As disciplinas de Núcleo Específicos a cargo da Polícia Militar através da Diretoria de Ensino e APMGD referem-se aos conhecimentos técnicos e operacionais necessários para que o Oficial egresso desenvolver as funções inerentes ao cargo dentro da Corporação Militar. Estas disciplinas são ministradas no turno matutino na Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias” – APMGD. A estrutura curricular deste núcleo é composta por 58 (cinquenta e oito) disciplinas (Quadro 2) e carga horária total de 3.090 (três mil e noventa).

Quadro 2: Disciplinas de Núcleo Específico do CFO

<b>ORD</b>	<b>DISCIPLINAS</b>	<b>RESP.</b>	<b>CH</b>
01	Sistema de Segurança Pública	APM	60
02	Ordem Unida I	APM	45
03	Ordem Unida II	APM	45
04	Educação Física I	APM	45
05	Educação Física II	APM	45
06	Educação Física III	APM	45
07	Educação Física IV	APM	45
08	Educação Física V	APM	45
09	Educação Física VI	APM	45
10	Educação Física VII	APM	45
11	Defesa Pessoal I	APM	45
12	Defesa Pessoal II	APM	45
13	Defesa Pessoal III	APM	45
14	Defesa Pessoal IV	APM	45
15	Defesa Pessoal V	APM	45
16	Defesa Pessoal VI	APM	45
17	Armamento e Equipamento Policial I	APM	45
18	Armamento e Equipamento Policial II	APM	45
19	Tiro Policial Defensivo I	APM	45
20	Tiro Policial Defensivo II	APM	45
21	Tiro Policial Defensivo III	APM	45
22	Tiro Policial Defensivo IV	APM	45
23	Legislação Organizacional I	APM	45
24	Legislação Organizacional II	APM	45
25	Atividades de Inteligência I	APM	45
26	Atividades de Inteligência II	APM	45

27	Técnica de Redação de Documentos	APM	45
28	Telecomunicações	APM	60
29	Comunicação Organizacional	APM	45
30	Legislação Especial	APM	45
31	Atividades de Bombeiro Militar (Pronto Socorrismo)	APM	45
32	Direitos Humanos	APM	60
33	Direito Penal Militar	APM	45
34	Direito Processual Penal Militar	APM	45
35	Polícia Judiciária Militar I	APM	45
36	Polícia Judiciária Militar II	APM	45
37	Medicina Legal	APM	45
38	Gerenciamento de Crises	APM	45
39	Investigação Pericial Criminal I	APM	45
40	Investigação Pericial Criminal II	APM	45
41	Criminologia Aplicada	APM	60
42	Defesa Civil	APM	60
43	Processo de Tomada de Decisão Aplicado	APM	45
44	Planejamento Operacional	APM	60
45	Ações Anti-Tumulto	APM	60
46	Instrução Tática Individual	APM	60
47	Policiamento Ostensivo Geral	APM	60
48	Policiamento Ostensivo Ambiental	APM	45
49	Policiamento Ostensivo de Trânsito	APM	60
50	Policiamento Ostensivo Montado	APM	60
51	Policiamento Ostensivo Especial I	APM	45
52	Policiamento Ostensivo Especial II	APM	45
53	Policiamento Comunitário I	APM	45
54	Policiamento Comunitário II	APM	45
55	Estágio Curricular Supervisionado I	APM	90
55	Estágio Curricular Supervisionado II	APM	90
57	Estágio Curricular Supervisionado III	APM	90
58	Estágio Curricular Supervisionado IV	APM	225
<b>TOTAL</b>			<b>3.090</b>

Fonte: UEMA, Projeto Político Pedagógico do CFO, 2008

### c) Disciplinas Optativas

As Disciplinas Optativas são aquelas em que o aluno tem livre escolha para compor seu Currículo. O Projeto Político Pedagógico - PPP em seu bojo, apresenta apenas 03 (três) disciplinas com carga horária total de 180 (cento e oitenta) horas aulas, conforme discriminadas no quadro 3:

Quadro 3: Disciplinas Optativas

<b>ORD</b>	<b>DISCIPLINAS</b>	<b>RESP.</b>	<b>CH</b>
01	Tópicos Emergentes em Segurança Pública	DDEC	60
02	Gestão Pública	DEA	60
03	Estado e Políticas Públicas	DCS	60
<b>TOTAL</b>			<b>180</b>

Fonte: UEMA, Projeto Político Pedagógico do CFO, 2008

### d) Componentes Curriculares

O quadro 4 apresenta a carga horária total do curso, detalhando as horas destinadas as disciplinas dos Núcleos (Comum, Específico e Optativas) e Atividades Complementares, a saber:

Quadro 4: Componentes Curriculares do CFO

<b>COMPONENTES CURRICULARES</b>	<b>CH</b>
Disciplinas do Núcleo Comum	1.800
Disciplinas do Núcleo Específico	3.090
Disciplinas do Núcleo Livre	120
Atividades Complementares	180
<b>TOTAL</b>	<b>5.190</b>

Fonte: UEMA, Projeto Político Pedagógico do CFO, 2008

Desse modo, totalizando 91 (noventa e uma) disciplinas oferecidas pelo curso com carga horária total de 5.190 (cinco mil cento e noventa) horas aulas.

#### 4.2.1 Temas Transversais

O Projeto Político Pedagógico - PPP do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar vigente, adotou os temas transversais com base na proposta do Ministério da Justiça com vista na formação de profissionais em Segurança Pública, de modo que considerou



importante destacar o perfil das temáticas que visam possibilitar a visualização de algumas possíveis interações temáticas (UEMA, 2008). No entanto, antes de apresentar tais temáticas é interessante ressaltar que os temas transversais, segundo documentos o Ministério da Educação, são àqueles que “tratam das questões atuais presentes no cotidiano da vida em sociedade”. Assim os temas transversais adotados pelo CFO têm como objetivo fomentar a “compreensão e à construção da realidade social e coletiva e com a afirmação do princípio da participação política” preceitua o projeto pedagógico, que seguem:

**Cultura** – temática que deve possibilitar a percepção do conjunto de propriedades (regras formais e informais) presentes no ambiente da instituição, auxiliando a discernir o que é necessário continuar adotando no novo perfil do profissional de segurança do cidadão, o que deve mudar em vista das exigências sociais;

**Sociedade** – deve possibilitar a compreensão dos movimentos sociais e históricos existentes no passado e presente, que ajude a entender o tecido social vigente e as diretrizes governamentais para a atuação dos profissionais da área de segurança do cidadão. As diversas formas de leituras e debates de fatos sociais favorecerão ainda a compreensão de aspectos sociais que auxiliem numa atuação preventiva frente aos problemas existentes na segurança pública;

**Ética** – baseia-se no estudo da aplicação dos princípios de legalidade, necessidade e proporcionalidade, que deverão estar presentes na conduta do profissional da área de segurança do cidadão na aplicação da lei. As dimensões da ética e o estudo de normas de conduta para os encarregados da aplicação da lei deverão orientar os futuros profissionais para o desempenho correto e eficaz da aplicação da lei;

**Cidadania** – deve possibilitar ao profissional de segurança do cidadão o conhecimento dos princípios contidos na constituição de 1988, diante das demandas de cidadania impulsionadas pelo cenário de mudanças em que vivemos, para que aplicação da lei e o uso de meios coercitivos não ampliem as desigualdades no plano social;

**Direitos Humanos** – princípios fundamentais que regem os padrões mínimos para o tratamento de cidadãos pelos governos. O profissional de segurança do cidadão deve ter como pano de fundo de suas ações a Declaração Universal dos Direitos Humanos, possibilitando que seus atos possam corresponder aos princípios ético, legal e técnico na promoção e proteção dos direitos fundamentais do cidadão, mediante alternativas que busquem a negociação, mediação, persuasão e resolução de conflitos, sem a necessidade extrema do uso da força ou de armas de fogo;

**Controle de Drogas** – requer que o profissional de segurança pública esteja capacitado para lidar com situações que envolvem a prevenção, fiscalização e repressão de entorpecentes e drogas afins, que afeta em sua maior parte os segmentos mais jovens da população, especialmente nas camadas menos favorecidas;

**Realidade Maranhense** – requer que o profissional de segurança pública se envolva no atual contexto que está inserido, através do conhecimento e análise das peculiaridades sócio-econômico-culturais do seu Estado, onde irá obter subsídios para uma eficiente atuação em prol da Sociedade Maranhense (UEMA, 2008, p. 52, 53).

Os temas transversais, como pode-se perceber, tem como finalidade desenvolver no egresso capacidades e habilidades para lidar com a sociedade com fulcro em respeito e princípios humanísticos em todos os aspectos, vislumbrando sempre o respeito ao cidadão, sua dignidade e condição de vulnerabilidade ou não.

#### 4.2.2 Estágio Supervisionado

O Estágio Curricular Supervisionado é a etapa que permite aos cadetes desenvolverem atividades de aprendizagem tanto social quanto profissional, proporcionando aos alunos do Curso de Formação de Oficiais a participação em situações reais de vida e trabalho, de modo que são realizadas na comunidade em geral e junto às unidades da Polícia Militar do Maranhão, sob a responsabilidade e coordenação da Academia de Polícia Militar Gonçalves Dias (APMGD) e Universidade Estadual do Maranhão em parceria com as unidades que compõem a corporação (UEMA, 2008).

Nessa perspectiva depreendemos que o estágio se caracteriza pela etapa do curso em que se disponibiliza aos cadetes a chance para aprofundar seus conhecimentos e habilidades nas áreas atreladas à essência de seu curso. Não obstante a isso, estamos convictos que tais atividades trazem inúmeros benefícios para a aprendizagem do cadete no que tange a sua formação, atentando para o aspecto de consciência de que os maiores beneficiados serão a própria corporação e à Sociedade como um todo, afinal, os futuros oficiais irão desenvolver suas atividades com vista a proporcionar ao cidadão um trabalho, no campo da Segurança Pública e Cidadã, dinâmico, inovador e produtivo (UEMA, 2008).

O Estágio Curricular Supervisionado é desenvolvido nas Unidades da Polícia Militar tanto nos setores administrativos quanto nos operacionais, no interior do estado e na capital, sendo que para os cadetes do CFO I, II e IV será na capital e para os cadetes do CFO III, no interior do estado, onde a unidade de estágio juntamente com a APMGD farão a avaliação de desempenho dos cadetes através da Ficha de Avaliação Individual e do Relatório escrito apresentado, obrigatoriamente, pelos cadetes quando do retorno à APMGD (UEMA, 2008).

#### 4.3 Objetivos

O Curso de Formação de Oficiais visa formar oficiais para a PMMA como Bacharéis em Segurança Pública, preocupando-se em agregar competências e habilidades que venham a ser determinantes para o combate ao crime e a violência, defensores dos direitos e da cidadania necessárias para o equilíbrio do estado democrático de direito, no sentido de entregar o produto fim para a corporação e para a sociedade nos moldes esperados por ambas as instituições, carecendo de uma preparação rigorosa e disciplinada para que se possa alcançar os fins desejados pela corporação (UEMA, 2008).

Assim, segundo o PPP o CFO tem como objetivo geral,

Formar o Bacharel em Segurança Pública, habilitando-o para o exercício das funções de 2º Tenente PM até o Posto de Capitão PM da Polícia Militar do Maranhão, desenvolvendo as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao desempenho das funções de prevenção e/ou repressão ao crime e a violência, de acordo com os princípios da legalidade, da ética e do respeito aos direitos humanos (UEMA, 2008, p. 35, 36).

Dessa ótica temos que o Curso habilita o formando para desenvolver suas atividades do posto de 2º Tenente ao posto de Capitão, de forma que para promoções superiores as de Capitães há a necessidade de o oficial passar por outra formação para agregar os conhecimentos a serem aplicadas nos postos subsequentes, uma vez que as funções vão se delineando aos cargos ao passo das promoções (UEMA, 2008).

Para melhor compreender e trabalhar a essência do objetivo geral proposto pelo PPP, o mesmo traz bem delineado nos seus objetivos específicos os pormenores necessários para que o aluno possa alcançar ao máximo a proposta estabelecida pelas diretrizes do processo acadêmico do CFO, que são eles:

- I. Proporcionar** ao discente uma articulação dos conhecimentos teóricos apreendidos e a possibilidade de vivenciá-los na prática, mediante as atividades operacionais de polícia ostensiva nas quais os discentes participem constantemente;
- II. Estimular** a pesquisa e a prática como consolidação dos princípios de uma educação universitária onde o saber é construído através da própria inserção na realidade, o que firma o seu compromisso com a sociedade e os princípios éticos da cidadania e da Segurança Pública;
- III. Desenvolver** habilidades de gerenciamento eficaz das pessoas nas diversas formas de organização, com ênfase na comunicação e trabalho em equipe;
- IV. Prepara-los** para o exercício de atividades docentes nos cursos de formação e capacitação oferecidos na Polícia Militar ou instrução de tropa na Corporação. (UEMA, 2008, p. 36).

Analisando o primeiro temos que já é uma característica marcante do CFO executar atividades de policiamento, principalmente o operacional, no decorrer do processo de formação, dando apoio aos mais diversos batalhões da região metropolitana de São Luís nos fins de semana e quando da necessidade e solicitação dos batalhões para reforçar policiamento nas festividades que acontecem anualmente nas cidades compreendidas na região metropolitana (UEMA, 2008).

Não obstante, é proporcionado ou direcionado ao aluno a oficial a oportunidade de promover e estender os conhecimentos através de pesquisas e ensinamentos propostos pela UEMA e pela APMGD, com o fito de agregar maiores competências científicas objetivando transformá-las em habilidades humanas, sociais, jurídicas e operacionais como parte do compromisso que a universidade e a corporação têm com a Sociedade, capacitando os profissionais com fulcro

na inovação, dinamismo e mecanismos de proximidade para com a mesma. Dessa forma se promove o desenvolvimento, no formando, das competências e habilidades atinentes à docência, para que o oficial egresso desta parceria (PMMA/UEMA) possa ser capaz de exercer atividades de docência nos cursos de formação da corporação (UEMA, 2008).

#### 4.4 Competências e habilidades

É sabido que todo profissional para desenvolver suas atividades laborais necessitam de competências e habilidades que possam qualifica-lo para exercer as atribuições do cargo ou função com eficiência e efetividade, para o oficial egresso do CFO o projeto do curso trouxe em seu bojo tais competências e habilidades necessárias para que o oficial vislumbre em seu ócio, seja operacional, jurídico ou administrativo, a excelência esperada pela corporação (UEMA, 2008).

Como o destino do Oficial formado pelo CFO é incerto até o momento do processo de distribuição e lotação dos mesmos dentro dos quadros das unidades, na capital ou em qualquer outra cidade do interior, é necessário que essas competências alcancem ao máximo todas as situações propostas pela corporação, para tanto o projeto delineou as seguintes competências e habilidades:

- I. Levantar e gerenciar** dados relativos às características da sua área de responsabilidade procurando manter-se atualizado a respeito das peculiaridades, com vistas ao planejamento adequado à preservação da ordem pública no local;
- II. Diagnosticar** a situação e a região onde atuam sob vários aspectos, identificando as condições potencializadoras de conflitos e, sobretudo o nível de público que irá consumir os serviços de segurança;
- III. Realizar** patrulhamento na área de responsabilidade para observação, fiscalização, reconhecimento, proteção, interessando-se pela comunidade e pela qualidade de vida, através de ações preventivas e repressivas;
- IV. Desenvolver** ações técnicas e táticas, visando à preservação da ordem pública no espaço geográfico de sua responsabilidade e, caso necessário, fazendo emprego da força ou da arma de fogo;
- V. Proceder** operações especializadas, na função de supervisão ou na execução, cuidando para o bom êxito das mesmas;
- VI. Desenvolver** Atividades voltadas para o envolvimento da comunidade, estabelecendo relacionamento interpessoal com esta, de forma a incentivá-la a participar da promoção de segurança pública e qualidade de vida na localidade e criando um vínculo de confiança entre polícia e comunidade;
- VII. Promover** atividades educativas ou eventos que conscientizem e informem sobre os principais problemas de segurança pública e que complementem as ações preventivas do policiamento ostensivo;
- VIII. Planejar e acompanhar** o planejamento das atividades e tarefas pertinentes a seu espaço geográfico de responsabilidade, dimensionando-a em termos dos recursos necessários, tanto em níveis financeiros, materiais e humano;
- IX. Apurar** feitos investigatórios, participando como integrante ou encarregado de processos administrativos (Sindicâncias, Inquérito e Conselhos de Disciplina ou Justificação);

- X. Atuar** como docente em disciplinas específicas nos casos de cursos de formação e capacitação oferecidos na Corporação, bem como ministrar semanalmente instrução de manutenção para todo corpo administrativo e operacional da Unidade;
- XI. Avaliar** periodicamente os resultados de suas ações com vistas a subsidiar outros planejamentos e o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade maranhense;
- XII. Gerenciar e fiscalizar** os recursos humanos, materiais patrimoniais, financeiros, orçamentários sob sua responsabilidade (UEMA, 2008, p. 39, 40).

Nota-se que o CFO pretende com sua estrutura curricular desenvolver nos futuros oficiais de polícia competências humanas, intimamente ligadas ao próprio oficial, que podem ser técnicas (operacionais) e gerenciais (chefia e direção) e competências organizacionais que se referem às capacidades da corporação.

#### 4.5 Perfil profissiográfico do egresso

O perfil profissiográfico, descrito no capítulo II, refere-se ao conjunto de competências que serão necessárias para que o profissional possa desenvolver suas atividades com eficiência e eficácia, de modo que no final do processo de formação do oficial, este possa desenvolver suas funções perante as demandas da sociedade com objetividade, eficiência e precisão, vislumbrando atender as exigências de seu cargo ou função, nas mais diversas áreas da PMMA, assim o PPP do Curso se preocupou em analisar as variadas atividades policiais visando o âmbito interno e externo trazendo as competências tais como: “ter iniciativa, ser decidido, ser seguro, social, flexível, criativo, detalhista, percepção aguçada e capacidade de julgamento” (UEMA, 2008, p. 37).

Não obstante a isso é necessário desenvolver em todo formando valores que somam para um comportamento profissional ilibado e reto, atendendo assim ditames das instituições e dos próprios dispositivos jurídicos que regulam a conduta moral e ética não só do profissional, mas do cidadão enquanto indivíduo no meio social (UEMA, 2008). Assim o CFO visa desenvolver nos futuros oficiais os valores pensados na corporação e sobretudo na sociedade, o público alvo das atividades da corporação, de modo que o egresso deverá possuir os seguintes valores:

- a. Honestidade:** procurar manter coerência entre suas atitudes e ações de maneira a suscitar credibilidade a sua pessoa, respeitando os bens e direitos individuais e coletivos, objetivando a manutenção dos padrões de vida socialmente aceitáveis para o convívio comum, quer em ambiente militar como em ambiente civil;
- b. Civilidade:** saber interagir com pessoas diferentes e contornar divergências, mantendo o autocontrole, de modo a não interferir no julgamento de situação, levando em conta os Direitos fundamentais da pessoa humana;
- c. Identificação Profissional:** reconhecer nos valores da instituição seus próprios valores, acreditando que os mesmos aumentam sua auto-estima, a eficácia do seu papel social;

- d. Informação:** manter-se bem informado sobre todos os fatos históricos e atuais, relevantes para sua vida profissional;
- e. Condicionamento Físico:** valorizar os benefícios decorrentes do condicionamento físico, incluindo a prática motora como instrumento cotidiano para uma qualidade de vida integral;
- f. Comunicabilidade:** demonstrar capacidade de expressão, por escrito ou oralmente, manifestando equilíbrio na sua forma de pensar e argumentar;
- g. Disciplina:** ser organizado e disciplinado na execução de suas tarefas, de modo a facilitar a conclusão das mesmas;
- h. Relações Interpessoais:** estabelecer contatos interpessoais harmoniosos, alcançando interação mesmo em situações críticas;
- i. Liderança:** representar as ideias de um grupo, assim como coordenar pessoas no cumprimento de suas tarefas, fazendo-se considerar no desempenho desse papel.
- j. Capacidade de Julgamento:** tomar decisões sempre escolhendo as melhores opções levando em conta os objetivos da instituição, sendo capaz de condensar e avaliar a situação com adequação;
- k. Planejamento:** prever, preparar e acompanhar empreendimentos, seguindo uma determinada metodologia;
- l. Responsabilidade:** responder legal ou moralmente, por ações e atitudes próprias ou do grupo no qual participa;
- m. Perseverança:** comprometer-se com ações iniciadas, assumindo a tarefa, levando-a ao bom termo, perseguindo resultados com objetividade (UEMA, 2008, p. 37, 38).

Analisando o Regimento Interno da APMGD pode-se notar a sincronia entre as duas Instituições de Ensino que somam esforços para entregar o produto fim do curso para a Corporação, quando no parágrafo primeiro do artigo 1º traz a seguinte redação: “O ensino da APM objetiva desenvolver os atributos profissionais indispensáveis ao desempenho da função Polícia Militar, visando principalmente o aprimoramento da educação moral, profissional, intelectual e física do futuro Oficial” (APMGD, 1997, p. 1)

De modo que o CFO traz no seu bojo de responsabilidade formar o Oficial da PMMA visando estabelecer parâmetros que possam agregar competências e habilidades no âmbito da atividade policial, com fulcro no atendimento ao princípio da Dignidade da Pessoa Humana, procurando sempre atender as necessidades sociais na Segurança Pública e as demandas da corporação quer seja operacional e/ou tática quer seja estratégica (UEMA, 2008).

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este Capítulo apresenta os resultados e discussões advindos da pesquisa de campo realizada em duas etapas, sendo a primeira, utilizando como instrumento de coleta de dados a entrevista, com o roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), com a Diretora do CFO (Entrevistado 1), entrevista realizada na Universidade Estadual do Maranhão - UEMA no turno vespertino e com o Comandante da APMGD (Entrevistado 2) na Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias” - APMGD, no turno matutino.

E a segunda, realizada apenas nas instalações físicas da APMGD utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário (APÊNDICE B), contendo perguntas abertas e fechadas aplicado pelo pesquisador com os 25 (vinte e cinco) egressos do Curso de Formação da Polícia Militar do Maranhão fruto do Convênio PMMA/UEMA, que ingressaram no ano de 2014.

### 5.1 Percepção dos gestores APMGD/UEMA

Para conhecer a percepção dos gestores do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar – PMMA foi realizada uma entrevista com os representantes do Curso das duas Instituições, APMGD e UEMA, conforme relatado anteriormente, como uma forma de aferir os pontos de vistas em relação ao Curso por quem dirige e/ou coordena o mesmo, e àqueles, também, que colaboram para as reformulações das estruturas curriculares do curso a partir de novas necessidades que vão surgindo.

Dessa forma foram aplicadas entrevistas nos dias 17 de setembro e 10 de outubro de 2018, com roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), denominados como entrevistado 01 e entrevistado 02, respectivamente. Ambos, autorizaram a divulgação dos dados (APÊNDICE C e APÊNDICE D).

1.O CFO tornou-se nos últimos anos um dos cursos mais concorridos da UEMA (UEMA/2018), conhecendo e/ou acompanhando de perto a formação dos oficiais da PMMA e percebendo os perfis dos cadetes das turmas vigentes, na sua percepção qual o principal motivo que leva os jovens a disputar uma vaga no CFO PMMA?

*Estabilidade financeira e profissional, outro aspecto que pesa muito é a questão da influência familiar, além do status de autoridade.*

*(Entrevistado 1)*

*Estabilidade profissional e financeira, devido o retorno imediato financeiro e profissional, o emprego certo e líquido. Outro motivo também é vocação pela profissão e/ou influência familiar.*

*(Entrevistado 2)*

Observa-se que as respostas dos entrevistados se mostram bem homogênea com as respostas aferidas dos egressos na seção 5.2, onde a maior incidência foi a estabilidade financeira, já que o Cadete quando ingressa no CFO recebe o salário inicial de R\$ 4.716,35 (quatro mil, setecentos e dezesseis reais e trinta e cinco centavos), com base no ano de 2018, um salário relativamente bom para cargos de nível médio.

2.O atual Projeto Político Pedagógico possibilita que o egresso esteja preparado para exercer as funções de Encarregado e/ou Presidente de Inquérito Policial, Juiz Militar, Instrutor de disciplinas Policiais, trabalhadas nos Cursos oferecidos pela Corporação? Justifique sua resposta.

*Acredito que sim, tendo em vista toda a estrutura curricular do curso, que traz para os alunos a oficiais os conhecimentos necessários para atuar em todas as funções policiais a que a PMMA necessita de seu oficial.*

*(Entrevistado 1)*

*Sim. Pois possibilita ao oficial formado sair com o conhecimento técnico profissional, conhecimento operacional e facilidade para se adaptar a todos os campos de atuação da PMMA, quer seja operacional, administrativo quer seja atuando na área jurídica nas funções de Polícia Judiciária Militar;*

*Assim como desenvolve nos mesmos, o respeito e busca trabalhar o equilíbrio emocional, autocontrole, de modo que se tenha o perfil psicológico para lidar com as mais variadas situações do dia a dia da atividade policial, quer seja administrativa ou operacional;*

*O CFO, de certa forma, procura incutir nos alunos o autodesenvolvimento da liderança, pois espera-se de um oficial PMMA que influencie os comandados a realizar determinadas atividades por influência e confiabilidade em seu comandante. Empatia, de modo que se trabalhe respeitando as forças e fraquezas dos demais, assim é ensinado aos nossos cadetes que se desenvolva o bom senso assim não fazer com os outros aquilo que não se quer que faça consigo, de modo que trabalhamos aqui na academia que todas as situações a que se propõe seja de cunho pedagógico, condicionando o policial a se preparar para as situações adversas que enfrentarão na atividade profissional.*

*E por fim, através da aplicabilidade do Projeto Político Pedagógico do CFO trabalhamos tanto aqui na APMGD quanto na UEMA por desenvolver os conhecimentos necessários ao oficial PMMA para desenvolver suas atividades cada vez mais com excelência, eficiência e objetividade, seja como juiz militar, seja como presidente de inquérito policial militar, seja como comandante de policiamento, dentre outros.*

*(Entrevistado 2)*



Pode-se evidenciar, na visão dos entrevistados, que o PPP consegue agregar as diretrizes e as disciplinas necessárias e imprescindíveis para a formação por excelência do oficial PMMA, conseguindo, por consequência, trabalhar e desenvolver as habilidades que são determinantes para o oficial desempenhar todas as suas funções que vão desde o posto de 2º Tenente até o posto de Capitão, a qual o CFO tem por responsabilidade agregar as competências e conhecimentos.

3. Em sua opinião, qual o perfil que o oficial egresso do CFO deve ter para atender as necessidades da Corporação e da Sociedade?

*Responsável, saber ouvir, respeitar os demais, trabalhar com responsabilidade e dignidade, além de ter espírito de liderança.*

(Entrevistado 1)

*Conhecimento intelectual, conduta moral ilibada (bom comportamento profissional, social e pessoal), boa educação e que os preceitos morais sejam aguçados diariamente no contexto profissional e pessoal.*

(Entrevistado 2)

A partir da opinião dos dois entrevistados percebe-se que ambos esperam o perfil profissional do Oficial mais voltado para preceitos morais e humanos, vislumbrando assim um Oficial mais ético, empático, justo, honesto e bem mais próximo de seus comandados, dentre outros. Isso nos chama bastante atenção quando se leva em consideração a evolução da Sociedade e concomitante a isso, a necessidade da Corporação de ir se readequando para fornecer o melhor em serviços de Segurança Pública para a Sociedade.

É um aspecto bastante positivo, tendo em vista que hoje muito se fala do princípio da Dignidade da Pessoa Humana, e assim, as Corporações estão cada vez mais empregar policiamento de proximidade, policiamento mais humano, e empregar no dia a dia uma filosofia de respeito a vida e ao cidadão sob todos os aspectos no desenvolvimento da atividade policial.

5. Na Formação dos Oficiais da Polícia Militar, através do CFO, no seu entendimento, quais os aspectos positivos e os negativos?

*A verdade, o que se pode perceber como ponto negativo no passado, hoje já foi superado com o novo comando, anteriormente a APMGD exercia muita prevalência em relação ao serviço em detrimento das aulas acadêmicas, os cadetes eram empregados com maior frequência em trabalhos extraordinários no decorrer da semana, o que provocava deficiência no rendimento acadêmico dos mesmos, hoje essa prática já foi superada com o comando atual da APMGD.*

(Entrevistado 1)

*Na verdade, os pontos negativos, na minha opinião já foram superados, que foram a inserção de cursos extras de nivelamento policial, tais como o Curso de Força Tática, Curso de Licitação e Pregoeiro, Cursos e Seminários no campo de Direitos Humanos e gerenciamento de crise, por exemplo, curso de polícia judiciária. De modo que o egresso já sai com conhecimentos suficientes para comandar as tropas ordinárias e as tropas de segunda resposta e os grupos táticos em todos os batalhões da PMMA.*  
(Entrevistado 2)

Nota-se através do posicionamento do entrevistado 01, que um dos entraves para a parceria APMGD/UEMA no CFO era a autonomia majoritária da APMGD em alocar os cadetes em dias e horários de aulas para serem empregados em trabalhos extraordinários, principalmente em eventos na cidade de São Luís, o que de certa forma contribuiria para baixar o rendimento acadêmico dos mesmos, mas que no entanto, com a gestão atual da APMGD isso já foi superado, tendo em vista que o Comandante atual preza, em sua máxima, para o ensino e aprendizado dos cadetes no Centro Acadêmico.

Na visão do entrevistado 2 está mais focada nos cursos de nivelamento e extensão dos conhecimentos operacionais, isso se deu, de acordo com ele “pelos números de policiais que vieram a óbito nos anos anteriores, inclusive um aspirante recém saído do CFO”, o que gerou no entrevistado, enquanto era subcomandante geral da PMMA uma preocupação muito aguçada frente essas situações de infortúnio envolvendo policiais. Sendo assim, necessário implementar cursos operacionais no decorrer da formação do oficial pela APMGD e UEMA.

6. Analisando qualitativamente os oficiais egressos do CFO com fulcro na parceria de ensino aprendizagem PMMA/UEMA na sua opinião a sociedade maranhense está bem servida quanto ao produto fim (oficial PMMA) dessa parceria?

*No que diz a formação das disciplinas de núcleo comum sim, pois a UEMA preza pela excelência no ensino aprendizagem, entregando para o mercado de trabalho profissionais por excelência e que atendam às exigências de sua área de atuação.*  
(Entrevistado 1)

No que diz respeito às disciplinas de núcleo específico, por serem próprias da APMGD, a o entrevistado 01 deixou a cargo do entrevistado 02 mencionar.

*Sim, até porque intensificamos os processos de ensino, vislumbrando uma atenção maior para as disciplinas de núcleo específico para que o egresso saia com as competências técnicas necessárias para atuar em todas as áreas da PMMA, não obstante a isso, com a ajuda da UEMA, damos maior ênfase na filosofia de formação de respeito à vida, ao cidadão e aos direitos humanos, como um todo, a que propõem a Constituição Federal e a Constituição Estadual do Maranhão.*  
*Uma certeza disso, é que o índice de aprovação dos aspirantes no estágio probatório é de quase 100%, tal avaliação, das unidades a que eles são distribuídos, leva em consideração as competências técnicas e comportamentais desenvolvidas no curso e*

*aplicadas na atividade policial, operacional, administrativa, polícia judiciária e de comandamento de tropa.*

*(Entrevistado 2)*

Notamos pela opinião de ambos que as duas Instituições de Ensino Superior se empenham ao máximo para entregar para a sociedade maranhense um oficial eficiente, técnico e humano, que atenda todas as nuances de suas funções e os pormenores que o cargo de Oficial possa exigir.

Vale destacar, ainda, que tanto a APMGD quanto a UEMA reúnem-se periodicamente para traçar novas diretrizes, sanar algumas deficiências que podem surgir, e debater entre si quais os melhores processos a serem executados pedagogicamente para elevar constantemente o nível de aprendizagem dos cadetes durante os 04 anos de formação dos mesmos.

7. A UEMA e a APMGD fazem algum tipo de acompanhamento do egresso do Curso de Formação (CFO) visando solucionar alguma lacuna deixada pelo curso durante a formação e melhorar as estruturas futuras?

*“A UEMA não faz nenhum acompanhamento após a formação do oficial, tendo em vista que após a formação, o Aspirante é entregue por completo à responsabilidade da PMMA.*

*(Entrevistado 1)*

*“Não, na verdade quem faz são a Diretoria de Ensino e de Diretoria de Pessoal, tendo em vista que os mesmos até a chegada no primeiro posto da PMMA, 2º Tenente, se encontram no estágio probatório. Isso é uma falha no processo de ensino aprendizagem, pois a academia não tem nenhum feedback para que eventuais alterações nas variáveis que deixaram a desejar sejam reformuladas, pois acreditamos que quem forma é que deveria acompanhar o egresso no seu estágio probatório, para que falhas, se houver, não se repita nas turmas subsequentes, uma forma de equalizar a formação para atender as necessidades da Corporação e da Sociedade”.*

*(Entrevistado 2)*

Diante do posicionamento dos entrevistados infere-se que ambas as Instituições não fazem o acompanhamento pós formação do CFO, o que impossibilita, porventura, absorver alguma fraqueza deixada pelo Curso na formação de cada turma, e que se tivesse esse *feedback* seria possível, com mais eficiência trabalhar em cima dessas deficiências a fim de saná-las com maior precisão.

Percebe-se na resposta do entrevistado 02, que a APMGD enquanto Unidade de Ensino Superior da PMMA, que forma os Oficiais, e, portanto, deveria acompanhar os Aspirantes nos estágios probatórios, através de relatórios das Unidades, uma forma da APMGD

ter o suporte necessário para alterar seu layout pedagógico se houvesse necessidade, o que daria mais qualidade para o ensino na Unidade, possibilitando reformulações de ensino e didática a serem aplicadas.

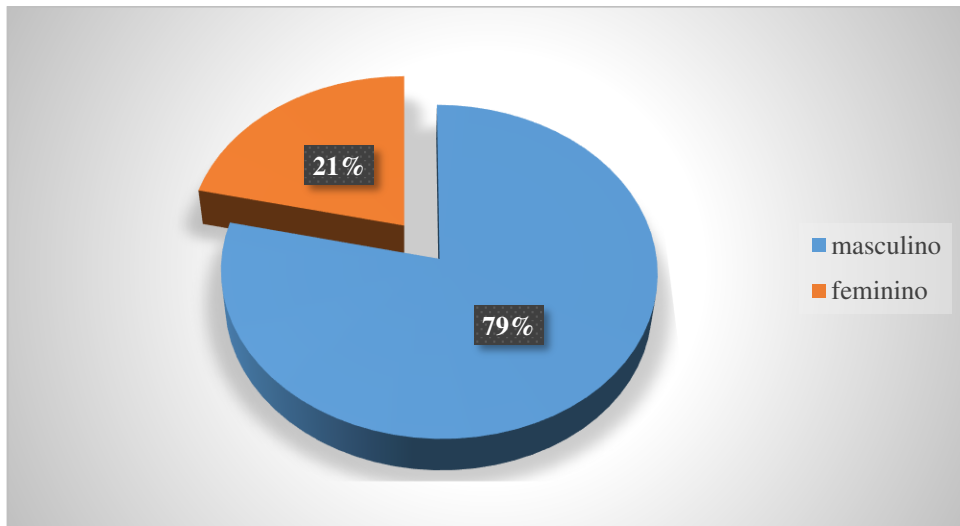
## **5.2 Percepção dos egressos do CFO**

Para se ter uma análise mais eficaz a respeito do Curso foi necessário chamar os atores formados, recentemente, no processo de formação do CFO PMMA do ano de 2017, tendo em vista que os mesmos já concentram em seu bojo profissional a experiência necessária para opinar sobre as eficiências e deficiências, se houver, do processo de formação, assim conseguem fazer uma avaliação suscita entre a teoria e prática desenvolvidas no CFO com as atividades desempenhadas nos serviços operacionais e administrativos, os quais fazem parte das funções de Oficial de Polícia Militar da PMMA.

Não obstante a isso, procurou-se absorver a partir das respostas a cada item do questionário, a avaliação pormenorizada de cada segmento de atividades que o Oficial PM, de modo que o questionário foi desenvolvido englobando as competências necessárias para o desempenho do Cargo de Oficial e que o CFO tem por responsabilidade agregar no processo de formação.

Como o CFO é um Curso que visa formar profissionais para exercer as funções de comando da Corporação e, portanto, para cargos efetivos da PMMA, seu processo de entrada se dá por meio de concurso público na modalidade vestibular pela UEMA, de modo que é aberto e destinado um percentual de vagas para candidatas do sexo feminino como forma de atender princípios constitucionais da isonomia e/ou igualdade, assim como o atendimento ao artigo 3º da Lei nº 7.688/2001 que regula a fixação para policiais militares feminino de 10% (dez por cento) do efetivo e/ou vagas em concursos públicos da PMMA. Desse modo, cada turma formada conta com representantes do sexo masculino e do sexo feminino, o que nos mostra o gráfico1 do universo consultado dos egressos do CFO.

Gráfico 1: Sexo

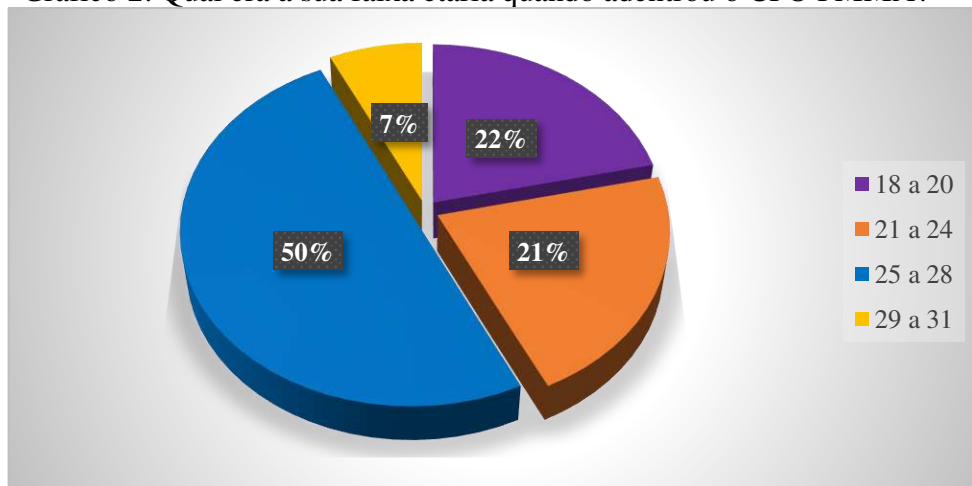


Fonte: autor (2018)

Conforme o gráfico 01 observa-se que a maior parte (79%) dos egressos entrevistados são do sexo masculino e 21% do sexo feminino, corroborando com os ditames da Lei nº 7.688/01 que estabeleceu que o efetivo policial militar feminino para a ocupação de vagas nos cargos efetivos da PMMA será de dez por cento do total de vagas.

Em relação à faixa etária dos entrevistados ao ingressar no CFO constatou-se através do gráfico 2 que a faixa etária predominante no momento do ingresso no curso configura entre 25 e 28 anos. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística define essa faixa como a dos “jovens adultos”, o que aumenta consideravelmente a busca por um emprego ou um cargo público tendo em vista as necessidades e responsabilidades atreladas a esta faixa etária.

Gráfico 2: Qual era a sua faixa etária quando adentrou o CFO PMMA?



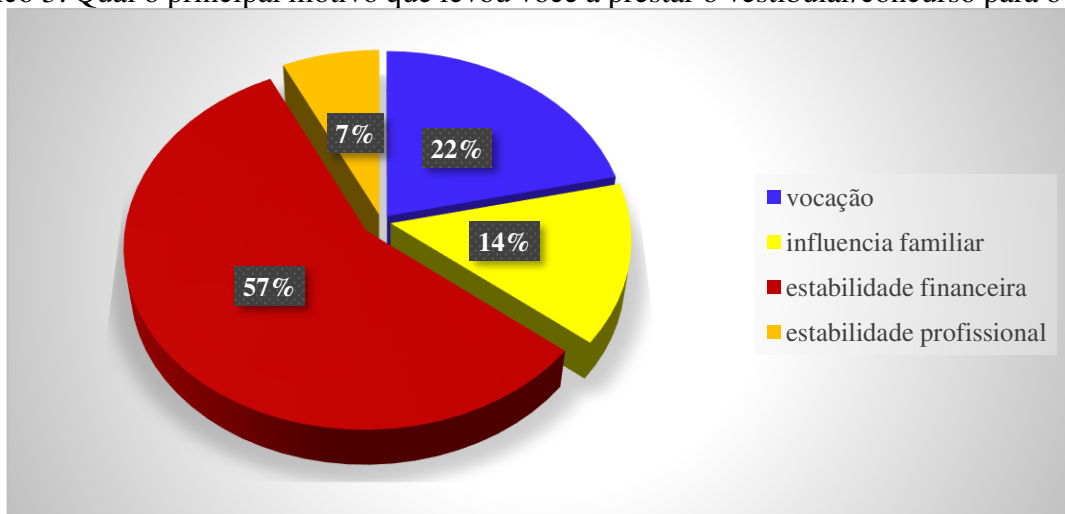
Fonte: autor (2018)

O gráfico 4 revela que 50 % dos entrevistados ingressaram no curso na faixa etária entre 25 a 28 anos, 43 % na faixa etária entre 18 a 24 anos e apenas 7% acima dos 29 anos com

idade limite de 31 anos. O Edital do Processo Seletivo de Acesso à Educação Superior (PAES) do ano de 2014 trouxe nas exigências e condições para o preenchimento de vagas para o Quadro de Oficiais que o candidato tivesse na data limite das inscrições idade até 28 anos, obedecendo ao artigo 9º da Lei nº 6.513/95. No entanto, observa-se que 7% dos egressos entrevistados têm idade entre 29 e 31 anos, conforme mostra o gráfico 2, ou seja, idades superiores à idade máxima permitida, trazida pelo Edital PAES 2014. Isso se dá em decorrência de princípios constitucionais de isonomia e igualdade nos processos de provimento de cargos públicos, e que posteriormente, com a promulgação da Lei nº 10.680 de 2017 ficou estendida a idade máxima para 30 anos até a data limite da inscrição, alterando assim, o dispositivo do artigo 9º da Lei nº 6.513 de 1995.

A escolha profissional é um momento de grande hesitação, sobretudo, quando se trabalha com Concurso Público, uma vez que requer não só grande empenho e determinação para conseguir o cargo pretendido, mas também pelo tempo e dedicação empregado ao longo do processo até a sua efetiva aprovação. Desse modo, definir a área de atuação a ser conquistada requer um conjunto de análise a ser trabalhada, pois em muitos casos os cargos públicos conquistados perduram durante toda a vida profissional do candidato, realçando então o porquê requer uma perícia e conhecimento da área no momento da escolha. O gráfico 03 apresenta as principais escolhas e/ou motivações que levaram os egressos a escolherem o CFO PMMA.

Gráfico 3: Qual o principal motivo que levou você a prestar o vestibular/concurso para o CFO?



Fonte: autor (2018)

Conforme gráfico 3, 57% dos egressos pesquisados optaram em fazer o vestibular/concurso para o CFO por estabilidade financeira, já que o curso dispõe de uma bolsa mensal para ajudar o aluno a oficial se manter no curso e posteriormente, após conclusão, será

automaticamente investido em cargo efetivo, levando-se em consideração que o salário de oficial PMMA é relativamente alto, sobretudo, se comparado com salários a nível médio de outros cargos da Administração Pública.

Nota-se que, em decorrência do cenário econômico enfrentado pelo país nos últimos anos, acaba induzindo os jovens e adultos, ou porque não os brasileiros de modo geral, a entrarem na disputa profissional através de concursos públicos de maneira mais enérgica e empenhada, uma garantia salarial frente a crise financeira que o país enfrenta, além da estabilidade no Cargo Público, representados pelos 7% dos egressos quando de suas escolhas e motivação para prestar o vestibular do CFO. Essa estabilidade é adquirida após o estágio probatório disposto na Constituição Federal de 1988, uma garantia ao servidor no cargo público efetivo após aprovação em concurso público e superado o estágio probatório, que no caso do Oficial PMMA adquire essa estabilidade após ingressar no primeiro posto da carreira no oficialato, 2º Tenente.

O gráfico 3 tem uma relação direta com o gráfico 2, onde percebemos neste que a maioria dos egressos quando adentraram o Curso tinham idades entre 25 e 28 anos, considerados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística “jovens adultos”, já se encontrando no estágio da vida onde se ter um emprego ou um cargo público torna-se necessário para atender suas necessidades econômicas, financeiras e sociais.

Outro fator que merece destaque é que 22% dos egressos ingressaram no CFO por vocação, na verdade essa motivação está de certa forma ligada à influência familiar (14% dos egressos), pois o convívio com outros policiais desde cedo vai despertando a vontade de o candidato seguir a carreira policial desde a infância, sua admiração pela farda e pela função policial vai condensando ao longo de sua criação e formação pessoal.

A vocação ainda é um motivo a ser considerado quando se trabalha o processo de escolha profissional, até porque o policial fazendo aquilo que ele gosta, com certeza seu trabalho será mais harmônico e eficiente, e tanto a corporação quanto a sociedade saem ganhando com isso.

O restante, 7% dos pesquisados falaram que escolheram o CFO pela estabilidade profissional, ou seja, a grande estabilidade adquirida após o estágio probatório disposto na Constituição Federal de 1988, já mencionada no começo desta análise.

Partindo para as perguntas que de fato, analisam a eficiência ou não do CFO PMMA na visão e experiência dos egressos da 20ª turma, foi perguntado aos entrevistados qual o papel do Oficial de Polícia para a Corporação. Depreende-se das respostas dos egressos que suas aceções do papel do Oficial no que diz respeito às competências necessárias para o cargo de

oficial são sinônimas às trazidas pelo PPP, assim como a responsabilidades do oficial no exercício da função quanto seu papel de comando na Corporação, o que corrobora com as definições de competências de Fleury e Fleury (2000, p. 21) onde argumentam que é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, como pode-se verificar abaixo.

- a. Orientação, fiscalização e administração. Gerir a Segurança Pública no Maranhão;*
- b. Servir a sociedade e exercer função de gerência e comando na Instituição visando atingir sempre a eficiência dos serviços prestados;*
- c. Comandar homens no combate à criminalidade e formar opinião;*
- d. Contribuir para o adestramento da tropa e consequentemente prestação de um melhor serviço à sociedade;*
- e. Atuar com excelência no âmbito das minhas atribuições, sejam elas operacionais ou administrativas; ser um canal de estreitamento com a comunidade para melhor atender seus anseios; trazer novas ideias ao ambiente de trabalho com fulcro na melhoria das relações internas, da rotina diária ou do serviço em geral;*
- f. Contribuir positivamente para a segurança pública no meu Estado e consequentemente do País.*

Destarte, o CFO de certa forma permitiu incutir no entendimento dos egressos as principais funções que o Oficial de Polícia vai desempenhar no decorrer de suas atividades profissionais, dentre as quais se destaca a de comandar a tropa nos trabalhos operacionais vislumbrando oferecer para a sociedade maranhense a tranquilidade pública, e não apenas a sensação de ordem pública, mas o estabelecimento efetivo de ordem e harmonia social, dessa forma atendendo às competências desejadas pelo CFO na formação de Oficiais da PMMA, conforme elencadas no capítulo IV.

Pelas respostas observa-se o quanto é importante o CFO trabalhar suas atividades acadêmicas com fulcro no princípio de respeito e bem servir a sociedade maranhense, a qual a Corporação tem por dever e/ou obrigação proteger e resguardar a ordem pública no estado, e isso é absorvido durante o Curso, externalizado de forma clara, nas respostas “servir à sociedade [...] prestando serviços por excelência” o que mostra o empenho e a dedicação empregada pelos mesmo na atividade policial de Oficial.

Quando se coloca a questão do papel do Oficial frente o Estado Democrático de Direito, fica claro que o CFO também consegue agregar os conhecimentos necessários ao Oficial para entender seu papel no que diz respeito à Segurança Pública no estado do Maranhão e, consequentemente, no país.



Nota-se que as respostas se complementam ao passo que estabelecem as relações entre as responsabilidades e deveres da Corporação frente ao Estado Democrático de Direito que é justamente, de maneira bem objetiva, criar meios e mecanismos para garantir que o cidadão possa gozar de seus direitos em sua máxima, e que a Corporação deve garantir meios através do policiamento ostensivo e preventivo para assegurar os direitos do cidadão maranhense, e aos demais que aqui se encontram, terem seus direitos respeitados, com base no princípio da Dignidade da Pessoa Humana.

Analisando as principais competências descritas nas respostas dos egressos, verifica-se claramente que corroboram com as competências trazidas pela Carta Magna no artigo 144, no inciso V, parágrafo 5º, trazidas no capítulo IV deste estudo, que traz como competências para as polícias militares de todos os estados: “[...] preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio [...] polícia ostensiva e a preservação da ordem pública” (BRASIL, 1988), abaixo tem-se as principais competências elencadas das respostas dos egressos:

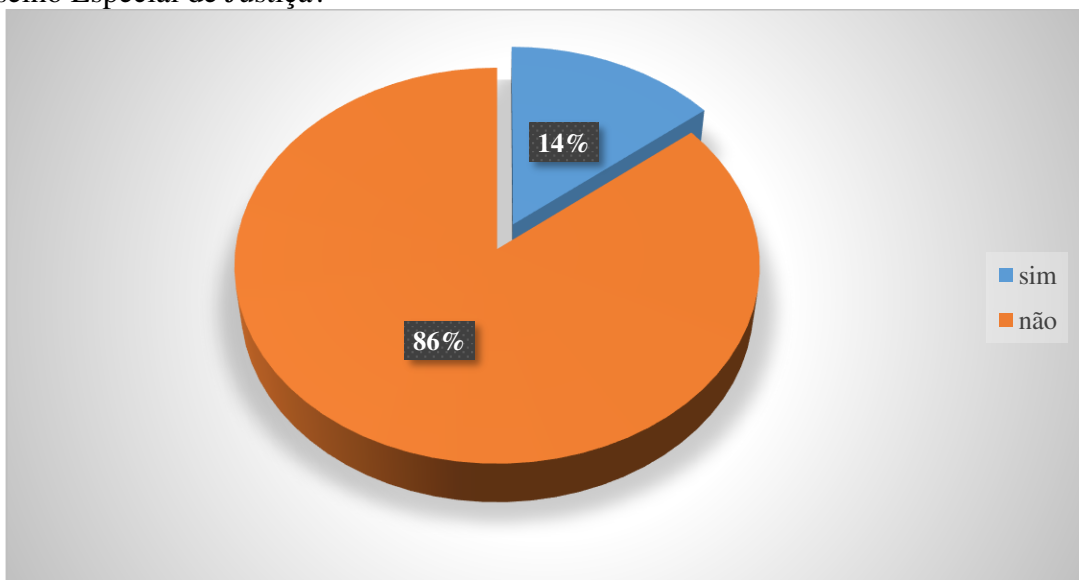
- a. *Prestar policiamento ostensivo e preventivo para a manutenção da ordem pública*
- b. *Garantir a segurança pública, a Paz social e a Ordem Pública*
- c. *Garantir a ordem pública, o cumprimento das leis em vigor e a segurança da comunidade.*
- d. *Assegurar os direitos constitucionais*
- e. *Papel social, educacional e contribui para o desenvolvimento ético e moral da população.*
- f. *Mantenedora da Ordem Pública, seja ostensivamente ou repressivamente, quando assim necessitar.*

Nota-se, portanto, que os egressos, ao passo da formação no CFO e pelas experiências vividas no exercício do cargo público policial militar conseguiram assimilar as suas responsabilidades e deveres profissionais dentro da Corporação com base em princípios éticos, morais e em respeito à Dignidade da Pessoa Humana no tratamento com a sociedade em termos gerais, e que de certa maneira agregam as competências necessárias ao Oficial de Polícia para exercer suas atividades com a eficiência proposta pelo PPP.

No gráfico 4 analisa-se a preparação ou não dos oficiais egressos para compor os Conselhos de Justiça, que são órgãos colegiados em primeira instância da Justiça Militar do Maranhão e se divide em duas categorias, o Conselho Permanente de Justiça e o Conselho Especial de Justiça. Este é formado para processar e julgar oficiais e àquele para processar e julgar os Praças. Suas composições se dão por um Juiz de Direito e mais quatro Juízes Militares, de modo que fica a critério da Diretoria de Pessoal indicar dentre os Oficiais àqueles que deverão compor os Conselhos.

Analisando o gráfico 4 verifica-se que 86% dos egressos afirmam que não se sentem preparados para compor os Conselhos de Justiça. Um ponto a ser discutido é que os Conselhos de Justiça são formados, como já falamos anteriormente, para processar e julgar Praças e Oficiais acusados de crimes previstos na legislação penal, o que requer um conhecimento jurídico considerável do oficial para analisar os autos do processo e assim, na sua imparcialidade, não cometer injustiças para com o acusado, visto isso verifica-se pelo gráfico 4 que apenas 14% dos egressos disseram que se sentem preparados para compor tais Conselhos.

Gráfico 4: Você se sente preparado para compor o Conselho Permanente de Justiça e o Conselho Especial de Justiça?



Fonte: autor (2018)

Desse modo pode-se inferir que as disciplinas trabalhadas no CFO no que tange ao Direito Penal Militar e Direito Processual Penal Militar, sendo que ambas são oferecidas em caráter uno em apenas um período do Curso, o que não se verifica tempo ou oportunidade suficiente para que o Cadete saia com os conhecimentos jurídicos necessários para compor os Conselhos de Justiça, o que pode ser uma das causas para que os egressos não se sintam preparados para compor tais Conselhos, percebido nas respostas dos 86% dos egressos.

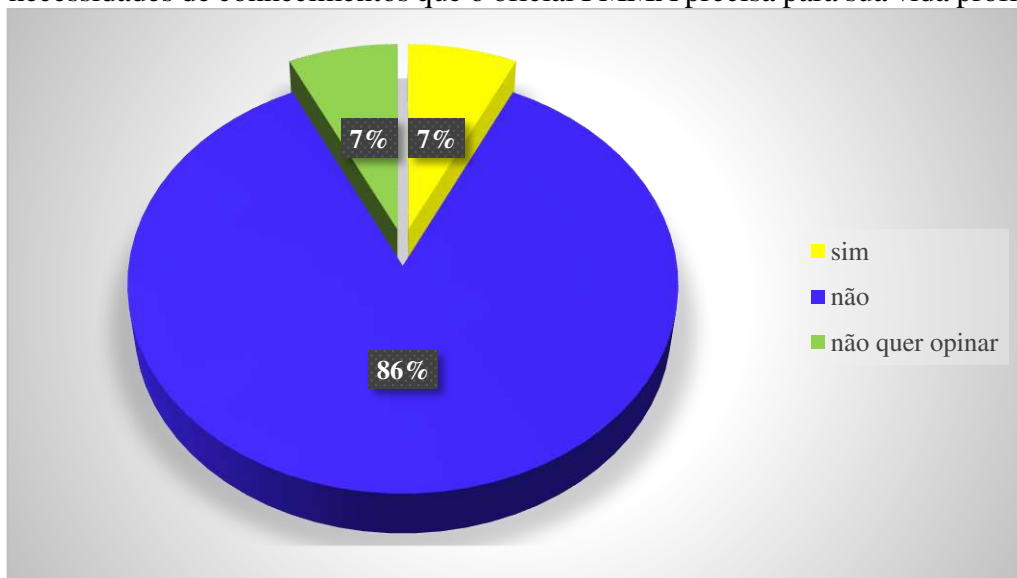
Outro item que se requer muita atenção em relação ao CFO diz respeito às disciplinas oferecidas pelo Curso. É sabido que todo policial em seu ambiente de trabalho faz uso de armas de fogo para desenvolver suas atividades, sobretudo, as de cunho operacional.

A arma de fogo é uma ferramenta de cunho obrigatório para qualquer policial da PMMA exercer seu trabalho de rua, e como as consequências de sua utilização podem ser

irreversível é preciso ter a perícia e o conhecimento técnico necessário para o seu porte e sua utilização, quando necessário.

No entanto é de responsabilidade dos cursos de formação de policiais agregar e/ou desenvolver as competências técnicas aos policiais para sua efetiva posse, porte e utilização. A partir desse ponto de vista, levando em consideração o PPP do CFO foi perguntado se as quatro disciplinas de tiro são suficientes para suprir as necessidades de conhecimentos que o Oficial precisa para sua vida profissional.

Gráfico 5: Você considera as disciplinas de Tiro Policial Defensivo I, II, III e IV suficientes para as necessidades de conhecimentos que o oficial PMMA precisa para sua vida profissional?



Fonte: autor (2018)

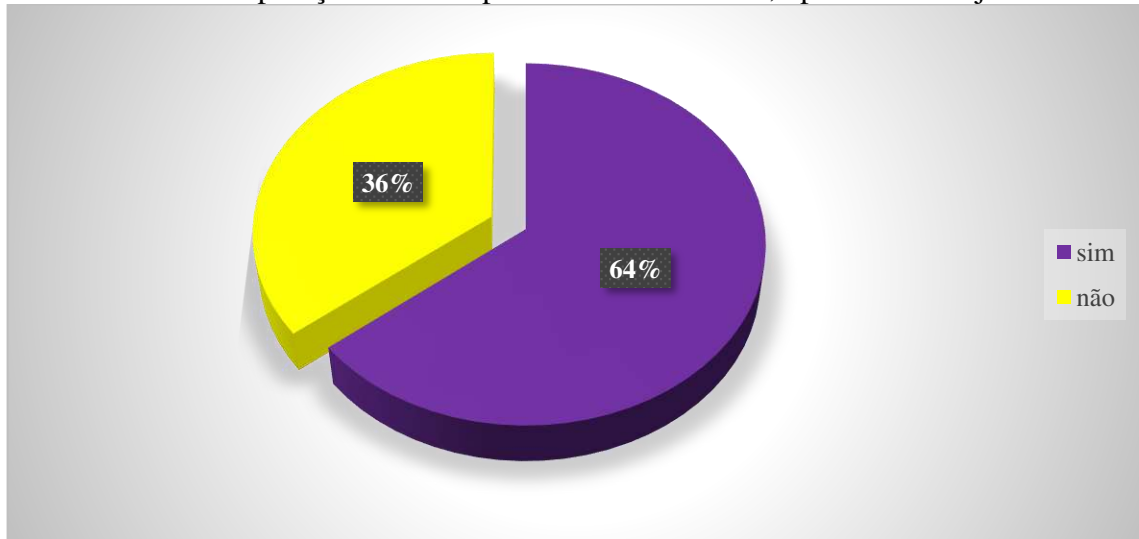
O gráfico evidencia que 86% dos egressos consideram insuficientes as quatro disciplinas referentes ao Tiro Policial Defensivo ofertadas no decorrer de quatro anos do CFO PMMA. 7% não quiseram opinar e os outros 7% consideram suficientes apenas as quatro disciplinas oferecidas pelo curso. Os demais 7% não quiseram opinar a respeito do assunto.

Como mencionado no capítulo 03 deste estudo, o CFO visa agregar, conforme o seu PPP, as competências necessárias e suficientes para o Oficial PMMA sair formado e qualificado o suficiente para desempenhar suas funções e atividades com eficiência e eficácia, perpetuando o respeito e imagem positiva da PMMA na sua longa jornada de combate à criminalidade no estado e a promoção da paz social como um todo.

Vale ressaltar, que estas pesquisas foram feitas após 01 ano de formação da 20ª turma CFO, uma forma de absorver mais qualidade nas pesquisas, tendo em vista a experiência que eles já trazem nas suas bagagens enquanto Oficiais de Polícia da PMMA. Outro aspecto que soma consideravelmente para a notoriedade e qualidade dos dados obtidos é a

aprovação de 100% dos então Aspirantes da turma trabalhada no estágio probatório para o cargo policial de 2º Tenente da Corporação, o que de certa forma credibiliza a formação ofertada pelo CFO na sua excelência, agregando a qualificação necessária para o oficial exercer todas as suas funções, quer seja administrativa, operacional e de Polícia Judiciária Militar.

Gráfico 6: De maneira geral, as competências agregadas pelo CFO são suficientes para atender as necessidades da corporação sob os aspectos administrativos, operacionais e jurídicos?

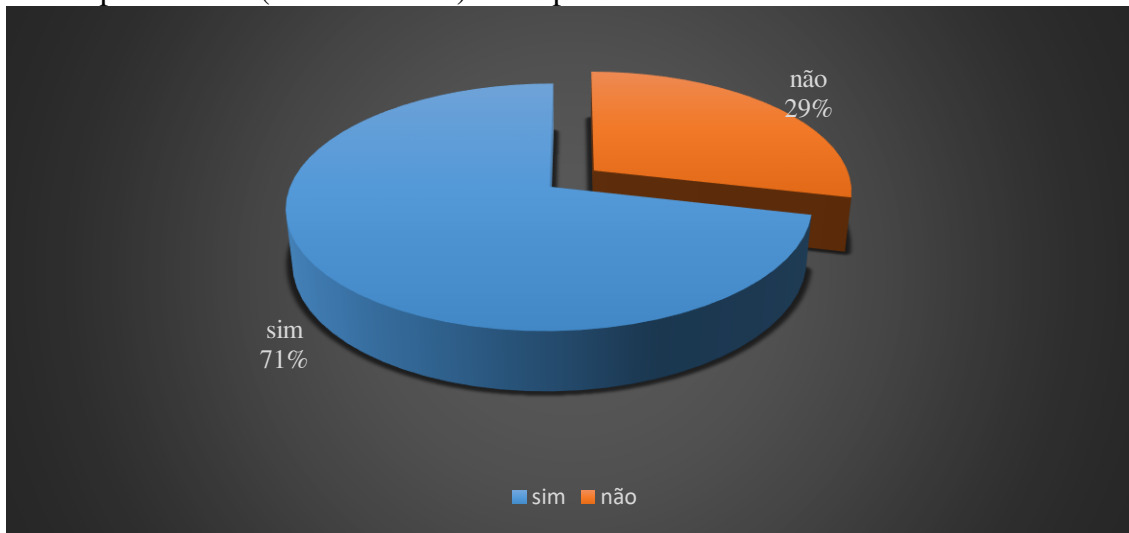


Fonte: autor (2018)

O gráfico 6 aponta que a maioria, 64%, dos entrevistados entendem que sim, que o CFO consegue agregar no Oficial tais competências, ou seja, a maioria deles saíram com a certeza da formação profissional necessária para exercer o serviço policial de comando inerente ao cargo de oficial que ocupam. O gráfico também evidencia que 36% dos entrevistados, responderam não. Nota-se que é um percentual significativo quando se analisa a eficiência do CFO, o que nos leva a uma investigação visando identificar as competências que deverão ser trabalhadas nas turmas futuras.

Por fim o último item trabalhou com a opinião dos egressos no sentido de se fazer uma autoavaliação quanto sua formação acadêmica e/ou profissional possibilitada pelo CFO e se a sociedade maranhense recebeu um produto fim por excelência e de qualidade. Nessa perspectiva analisou-se se o conjunto geral de competências assimiladas no processo de formação dos egressos foram suficientes para atingir os padrões de excelência propostos pelo PPP para as atividades do Oficial da PMMA.

Gráfico 7: Analisando qualitativamente os Oficiais formados da sua turma com fulcro na parceria de ensino aprendizagem PMMA/UEMA a sociedade maranhense está bem servida quanto ao produto fim (oficial PMMA) dessa parceria?



Fonte: autor (2018)

Conforme no gráfico 7 que a maioria dos entrevistados (71%) acreditam que o CFO consegue eficientemente formar excelentes Oficiais e a parceria APMGD/PMMA/UEMA tem sua credibilidade confirmada nos números de aprovação dos estágios probatórios desenvolvidos pela Corporação ao passo da formação de cada turma do CFO.

Este gráfico sinaliza ainda que 29% dos egressos afirmam que o Curso não possibilita uma formação por excelência dos egressos entregues à Corporação e por consequência à sociedade. É um número expressivo a se considerar, uma vez que o Curso preconiza oferecer e agregar aos formandos, de acordo com o PPP, competências e habilidades visando entregar à sociedade profissionais técnicos e qualificados na sua máxima.

No entanto, é preciso atentar que a qualificação não se dá em apenas uma etapa da formação profissional, na verdade o processo de qualificação é contínuo, como falado no capítulo II no que diz respeito a treinamento e desenvolvimento de pessoas, quando Chiavenato (2015, p. 311) fala que “o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas”. De modo que a necessidade de desenvolver pessoas nas corporações e instituições está atrelado a dotar o indivíduo de capacidades técnicas, competências e valores que o capacitem a interagir e transformar o ambiente organizacional (HEGEDUS, 2017).

Essa continuidade deve ser levada em consideração, sobretudo, na atividade policial, uma vez que o ambiente operacional do oficial PMMA é dinâmico e evolutivo, dessa forma, o oficial deve estar sempre buscando novos conhecimentos para agregar ao seu currículo e estar sempre preparado para as adversidades que poderão surgir no seu dia a dia de trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

O perfil profissiográfico é uma ferramenta de gestão que auxilia o gestor a determinar quais as características que um candidato deva possuir para ocupar um cargo específico, reunindo os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho satisfatório do ocupante do cargo em comento.

Nesse ponto, depreendemos que o perfil profissiográfico se manifesta como o dimensionamento das Competências (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) que qualificam o indivíduo a desempenhar determinada função ou ocupar um cargo dentro da Organização, respeitando a cultura organizacional e a capacidade e facilidade para assimilar novos conhecimentos.

O Curso de Formação de Oficiais (CFO), criado em 1993, pelo Conselho Universitário da UEMA, ofertado apenas em São Luís pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas-CCSA com duração entre três anos e cinco anos, fruto do Convênio de mútua cooperação técnico-científica com a Polícia Militar do Maranhão, tem por finalidade a formação de um profissional Bacharel em Segurança Pública, capacitado ao exercício de funções inerentes aos postos de Oficiais Subalternos (1º e 2º Tenentes PM) e Intermediários (Capitão PM), o que implica tanto no exercício de funções internas no âmbito da Corporação, como também na formação.

O ingresso ao Curso se faz através do processo seletivo tradicional da UEMA, realizado no caso específico ao CFO em duas etapas em caráter eliminatório, sendo a primeira etapa por meio de duas provas escrita, uma com questões objetiva e outra questões analítico-discursiva específica por curso, realizada através do vestibular tradicional da UEMA e a segunda envolvendo os testes de aptidão física, avaliação documental e médica e investigação social a cargo da PMMA.

O processo seletivo para o CFO PMMA desenvolvido no âmbito da UEMA funciona na modalidade de certame público, uma maneira de atender aos ditames constitucionais no que diz respeito ao preenchimento de cargos públicos, estabelecidos no inciso II do artigo 37 da Constituição Federal.

Realizar uma análise de forma significativa no Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão é algo que requer muitos estudos e dedicação em todo o processo, uma vez que o referido curso forma profissionais por excelência para desenvolver não só serviços operacionais e administrativos na Corporação, mas para exercer funções de comando dentro da Instituição.

Ao longo dos estudos e análise foi verificado o quão importante e necessário é o CFO para a Corporação, pois deste Curso são formados os líderes que posteriormente assumirão as funções de direção. Sendo assim analisar o ponto de vista dos egressos se tornou imprescindível para a clareza e responsabilidade da APMGD e UEMA no processo de formação.

Não obstante a isso, interessante destacar o cenário atual que vive a sociedade maranhense e brasileira eivado de crises financeiras, na Segurança Pública e quase todos os outros cenários do país, isso ajuda, de certa forma, a entender, por exemplo o que leva os jovens a estarem buscando o CFO PMMA, que em primeiro momento, ficou apontado neste estudo, que é a estabilidade financeira, devido, principalmente, os bons salários oferecidos ao cargo de aluno a Oficial da Corporação.

Por meio da Pesquisa Bibliográfica foi realizada o levantamento da literatura no qual foram utilizados livros, monografias, dissertação, tese, artigos científicos para a construção do estudo, objetivando obter uma base de sustentação para o estudo. Na revisão literária na área de Gestão de Pessoas, usou-se como referência os autores Bitencourt (2001), Chiavenato (2015), Fleury e Fleury (2000), Hegedus (2017) Dionísio (2011), Milkovitch e Boudreau (2010) dentre outros.

A Pesquisa Documental possibilitou identificar por meio do Projeto Político Pedagógico – PPP o perfil do egresso proposto no Curso de Formação de Oficial da Polícia Militar do Maranhão, viabilizando, assim, conhecer o perfil do egresso proposto no referido Curso e quais as competências e valores as quais o PPP pretende agregar aos egressos por meio do CFO-PMMA;

A pesquisa de Campo realizada com os egressos e gestores sinaliza que na percepção dos envolvidos no processo de formação do CFO, que o referido Curso consegue agregar conhecimentos e habilidades necessárias para o oficial desenvolver suas atividades com fulcro na eficiência esperada pela Corporação, alcançando assim o primeiro e terceiro objetivos específicos propostos no estudo.

No entanto, ainda existem algumas lacunas que precisavam ser trabalhadas para melhor qualificar o Oficial que será entregue para a Corporação e para a Sociedade. Um exemplo que se deve ter bastante atenção no processo de formação do Oficial combatente é valorização dos serviços de Justiça Militar que a Corporação desenvolve através de seus Oficiais e que deve ser trabalhada com maior eficiência no processo ensino aprendizagem do CFO. Foi constatado através da pesquisa de campo que os egressos, na sua maioria, não se sentem preparados para compor os Conselhos de Justiça Militar, conforme a análise da estrutura

curricular fica evidente que as disciplinas de Direito Penal Militar e Direito Processual Penal Militar do Curso são insuficientes para qualificar o formando para exercer funções de Juízes Militares num futuro próximo, por exemplo, de modo que esses resultados alcançaram o segundo objetivo específico.

É sabido, que os Oficiais da Corporação são selecionados para compor os Conselhos de Justiça Militar do estado, dessa forma, é preciso estarem sempre qualificados para desenvolver as funções de Juízes Militares quando convocados, e essa qualificação tem que surgir ou se materializar a partir do CFO. Por isso é preciso tomar uma atenção maior para as disciplinas citadas acima no intuito de possibilitar aos formandos um aprendizado maior na área Penal e Processual Penal Militar, pois os Oficiais da Corporação além de exercerem funções de Juízes Militares também executam funções de Encarregados e Presidentes de Inquérito Policial Militar e compõem os Conselhos de Disciplina e Conselhos de Justificação, necessitando de conhecimento jurídicos da seara Militar.

Outro ponto a ser destacado e que precisa de uma atenção maior diz respeito às disciplinas de Tiro Policial Defensivo, pois de acordo com a percepção dos egressos, deveria se estender para mais tempo no decorrer do Curso, até porque a arma de fogo (sua eficiente utilização é uma proposta de competências do PPP, conforme visto no capítulo IV), profissionalmente, é um item que acompanha o policial em todas as suas atividades, de modo que são imprescindíveis a perícia e o conhecimento técnico para sua utilização quando necessário, então os treinos se fazem importante e se torna necessário a periodicidade desses treinamentos ao longo do Curso.

Além disso os treinamentos de tiro policial devem ser constantes no decorrer da carreira policial, pois o uso irresponsável e a falta de perícia necessária para a utilização do armamento podem causar danos irreversíveis. É responsabilidade inicial, portanto, do CFO fomentar os conhecimentos macros necessários para que o Oficial egresso do Curso tenha a total segurança e habilidades para fazer uso do armamento letal quando colocado em situação do dia a dia que o exigir.

É preciso analisar o curso sobre todas as vertentes da carreira do oficial e não apenas aos conhecimentos técnicos para exercerem funções operacionais de comando, a valorização do oficial PM será dada a partir do momento que a corporação, através de seus novos Oficiais, der a atenção devida para todas as funções e atividades que a PMMA executar, de modo que se faz necessário que os envolvidos no processo de formação ultrapassem novas barreiras do conhecimento e quebrem paradigmas. A sociedade evolui e a qualificação e formação dos



profissionais de Segurança devem evoluir na mesma proporção para atender as necessidades sociais que vão surgindo ao passo dessas mudanças.

A formação do profissional nesta área deve ser desenvolvida de forma contínua, sobretudo, aos oficiais que devem deter os conhecimentos operacionais e táticos, ou seja, os conhecimentos necessários para comandar homens e ajudar a definir os planos e objetivos que a corporação vai querer alcançar no futuro.

O CFO, por sua vez, já garante parte desse conhecimento aos formandos, tendo em vista que trabalha no ambiente acadêmico as disciplinas de núcleo comum, conhecimentos sociais e humanos para lidar com pessoas de todas as formas, e disciplinas de núcleo específico onde se aprende os conhecimentos técnicos da atividade policial e os conhecimentos de gestão militar para dirigir e comandar a instituição e seus policiais.

Respondendo ao questionamento inicial “Qual a importância das competências ao egresso do Curso de Formação de Oficiais estabelecidas pelo Projeto Político Pedagógico para sua formação e atuação profissional?” Nota-se, através deste estudo, que as competências estabelecidas no PPP conseguem, na visão dos egressos, atender as necessidades e exigências das atividades do Oficial de Polícia da PMMA no exercício da função, de forma a agregar os valores e/ou resultados desejados pela Corporação, entretanto, percebeu-se que além das competências descritas no PPP, é necessário intensificar, através das disciplinas específicas, os conhecimentos jurídicos, sobretudo nas áreas Direito Penal Militar e Direito Processual Militar, além de continuidade, nas práticas das disciplinas de tiro policial defensivo durante todo o curso e maior ênfase nas disciplinas de cunho operacional, ou seja, da atividade fim do policial militar.

A realidade dos dias atuais exige profissionais da área de Segurança Pública cada vez mais qualificados, tendo em vista que é assim que a sociedade anseia e o sistema determina. Nesse ponto, como já falado anteriormente, é papel dos Centros Acadêmicos da atividade policial militar como entidade de ensino/aprendizagem preparar os novos policiais, transformando-os, assim, em agentes de Segurança Pública inovadores, técnicos e responsáveis nas atividades fins para as quais estão sendo preparados.

Diante dessa concepção de educação profissional e humana, percebeu-se através das pesquisas que o CFO trabalha todos os conhecimentos necessários ao bom Oficial para desenvolver suas atividades como gestor e/ou comandante e para que este profissional consiga aplicar, na prática, as técnicas e teorias absorvidas no decorrer do curso de formação, com eficiência e eficácia idealizadas pela APMGD e pela UEMA.

Destaca-se que para aperfeiçoar e atualizar o formando e/ou o oficial egresso para desenvolver suas atividades cada vez mais de forma dinâmica e efetiva é preciso atentar para

as novas perspectivas da sociedade do conhecimento e para a evolução tecnológica que devem ser trabalhadas concomitantemente, e o oficial sempre buscando se qualificar para fornecer a excelência em suas atividades policiais. Sendo necessário, assim, que a vontade de auto qualificação prevaleça sobre acomodação do oficial e sobre o conformismo da Corporação em todos os aspectos de formação de seus policiais.

Por fim, infere-se que a necessidade de um acompanhamento do egresso no seu estágio probatório por parte da Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”, seria vital para elevar a excelência no processo de ensino aprendizagem para as turmas futuras, tendo em vista que lacunas que possam existir na formação dos egressos do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão poderão ser supridas a partir desse acompanhamento, de forma a atualizar e otimizar as metodologias de ensino tanto da APMGD quanto da própria Universidade Estadual do Maranhão em relação ao CFO.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adalmo A. **Introdução à administração de empresas**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Ciências Econômicas, 1959.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724** – Informações e documentação – trabalhos acadêmicos

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 67/2010, pelo Decreto nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de revisão nº 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de Segurança Pública**. SENASP. 2014.

\_\_\_\_\_. **População em idade de trabalhar (14 anos ou mais de idade)**. IBGE. 2013. Disponível em: [https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad\\_continua/primeiros\\_resultados/analise02.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/primeiros_resultados/analise02.shtm). Acesso: 14nov2018.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio, Guanabara, 1987.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**. 320 folhas. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf>. Acesso em: 27/10/2018.

CAMPOS, S. C. N. **O Projeto nos programas a distância apoiados pela internet: um estudo de caso**. 125 fls. Dissertação. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em: [http://www.latec.ufrj.br/monografias/2006\\_Sandra\\_Catarina.pdf](http://www.latec.ufrj.br/monografias/2006_Sandra_Catarina.pdf). Acesso em: 31out2018.

CARVALHO, Antonio Viera e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. V.1. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COELHO, Marcos Paulo Copolillo. FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional**. Revista Cadernos de Administração. São Paulo, v. 7, n. 3, janeiro e junho de 2009.

DIONISIO, Ely Teresinha: **Gestão Estratégica de Pessoas**. Natal: Edump, 2011.

- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de Competências – Um Quebra cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HEGEDUS, Marcelo Borelli. **Proposta de guia para recrutamento e seleção em micro, pequenas e médias empresas/M. B. Hegedus – São Paulo, 2017. 215 p.**
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KALINKE, Marco Aurélio. **Para não ser um professor do século passado**. Curitiba: Gráfica Expoente, 1999.
- LACOMBE, Franciscos José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva M e MARCONI, Marina de Andrade. M. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e Amp. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LIBÂNIO, José C. e SANTOS, Akiko. **Educação na era do conhecimento em rede e transdisciplinaridade**. Campinas: Alínea, 2004.
- LODI, J B. **História da administração**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1971.
- LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARANHÃO. **Constituição do Estado do Maranhão**. Disponível em: [http://www.stc.ma.gov.br/files/2013/03/CONSTITUI%C3%87%C3%83O-DO-ESTADO-DO-MARANH%C3%83O\\_atualizada\\_at%C3%A9\\_emenda69.pdf](http://www.stc.ma.gov.br/files/2013/03/CONSTITUI%C3%87%C3%83O-DO-ESTADO-DO-MARANH%C3%83O_atualizada_at%C3%A9_emenda69.pdf). Acesso em: 18mar2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.513 de 1995. **Estatuto dos Policiais Militares da Polícia Militar do Maranhão**. Disponível em: <<http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=2125>>. Acesso em: 18mar2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7.688/01. **Unificação de quadros de oficiais e praças policiais militares da PMMA**. 2001.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.680 de 2017. Altera dispositivos da Lei nº 6.513, de 30 de novembro de 1995, que **dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares da Polícia Militar do Maranhão**, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=4900>. Acesso: 14nov2018.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar do Maranhão. **Regimento Interno da Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”**. 1997.

\_\_\_\_\_. Universidade Estadual do Maranhão. **Projeto Político Pedagógico do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão**. 2008.

MARGLIN, S A. **Origem e funções do parcelamento das tarefas: para que servem os patrões?** In: GORZ, A. Crítica da divisão do trabalho. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Discricionariedade e controle jurisdicional**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORENO, B. S. / UNOPAR Cient., **Ciênc. Jurid. Empres.**, Londrina, v. 3, n.2, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1995.

\_\_\_\_\_. **Equipes Dão Certo**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.

MOTA, Kenia da, A. **Práticas de recrutamento e seleção nas empresas**. 2009. Disponível em: <[http://www.iesb.br/psicologiaiesb/jan\\_2009/01\\_psicologiaiesb\\_andrade\\_2009\\_1.pdf](http://www.iesb.br/psicologiaiesb/jan_2009/01_psicologiaiesb_andrade_2009_1.pdf)> Acesso em 23/09/2018.

PALHARINI, Francisco de Assis. **Recrutamento e seleção de pessoas: fundamentos e tendências**. 2008. Disponível em: <[www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/cadernosdoichf/article/.../353](http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/cadernosdoichf/article/.../353)> Acesso em 29/10/2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Luciana Helena dos. **Estudo sobre o perfil profissiográfico dos oficiais da PMSC.** 93 fls. Monografia (Curso de Segurança Pública). Universidade Vale do Itajaí - Santa Catarina, 2006. Disponível em: <http://biblioteca.pm.sc.gov.br/pergamum/vinculos/000000/000000E2.pdf>. Acesso em: 18mar2018.

SILVA, Gilvana Rodrgiues. **Linguas estrangeiras no Brasil:** um histórico ao longo dos anos. Faculdade Conecista de Osório. Osório – RS. 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **GESTÃO DE PESSOAS:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal:** desenvolvimento de recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do recrutamento e seleção na empresa:** Sant Louis Seguros.2010. Disponível em: <http://fabiolvieira.blogspot.com/2010/02/o-impacto-do-recrutamento-e-selecao-na.html>. Acesso em: 01nov2018.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática:** Os desafios a as soluções. São Paulo: Gente, 2006.7

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DO CFO PMMA**

Nome:

Tempo de serviço na gestão da APMGD ou Direção do CFO/UEMA:

Formação:

1. O CFO tornou-se nos últimos anos um dos cursos mais concorridos da UEMA (UEMA/2018), conhecendo e/ou acompanhando de perto a formação dos Oficiais da PMMA e percebendo os perfis dos cadetes das turmas vigentes, na sua percepção quais os principais motivos que levam os jovens a disputar uma vaga no CFO PMMA?
2. Quais as competências profissionais e comportamentais o Oficial de Polícia deve ter? E quais os conhecimentos devem agregar para desenvolver sua atividade com eficiência e eficácia? O curso proporciona ao egresso sair com essas competências, habilidades e conhecimentos? Justifique sua resposta.
3. Na sua opinião, qual o perfil que o oficial egresso do CFO deve ter?
4. Na Formação dos Oficiais da Polícia Militar, no seu entendimento, quais os aspectos positivos e os negativos?
5. Analisando qualitativamente os oficiais egressos do CFO com fulcro na parceria de ensino aprendizagem PMMA/UEMA na sua opinião a sociedade maranhense está bem servida quanto ao produto fim (oficial PMMA) dessa parceria?
6. A UEMA e a APMGD fazem algum tipo de acompanhamento do egresso do curso de formação (CFO) visando solucionar alguma lacuna deixada pelo curso durante a formação e melhorar as estruturas futuras?



## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EGRESSOS DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA PMMA – 20ª TURMA (DRAGÕES DE FERRO)**

Questionário aplicado on-line através do formulário Google para coleta de dados e análise dos meus para o trabalho monográfico cujo título é **ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIONAL DO EGRESSO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR NO MARANHÃO** objetivando analisar o perfil profissional necessário ao egresso do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar com vista à agregação de valores na prestação de serviços para a sociedade maranhense.

Agradeço, de antemão, pela colaboração

Cadete VIEIRA

21ª turma do CFO PMMA

### **QUESTIONÁRIO**

**1. Sexo**

- a. Masculino
- b. Feminino

**2. Qual era a sua faixa etária quando adentrou o CFO PMMA?**

- a. 18 a 20
- b. 21 a 24
- c. 25 a 28
- d. 29 a 31

**3. Qual o principal motivo que levou você a prestar o vestibular/concurso para o CFO?**

- a. Vocação
- b. Estabilidade profissional
- c. Estabilidade Financeira
- d. Influência Familiar

**4. Na sua opinião, qual o seu papel como oficial para a Polícia Militar do Maranhão?**

---

---

---

---

**5. Na sua opinião, qual o papel da Polícia Militar no Estado Democrático de Direito?**

---

---

---

**6. Você se sente preparado para compor o Conselho Permanente de Justiça e o Conselho Especial de Justiça?**

- a. Sim
- b. Não

**7. Você considera as disciplinas de Tiro Policial Defensivo I, II, III e IV suficientes para as necessidades de conhecimentos que o oficial PMMA precisa para sua vida profissional?**

- a. Sim
- b. Não
- c. Não quer opinar

**8. De maneira geral, as competências agregadas pelo CFO são suficientes para atender as necessidades da corporação sob os aspectos administrativos, operacionais e jurídicos?**

- a. Sim
- b. Não

**9. Analisando qualitativamente os oficiais formados da sua turma com fulcro na parceria de ensino aprendizagem PMMA/UEMA a sociedade maranhense está bem servida quanto ao produto fim (oficial PMMA) dessa parceria?**

- a. Sim
- b. Não

**APÊNDICE C –AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS  
NA ENTREVISTA COM A DIRETORA DO CFO**



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – PMMA

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, Vera Lúcia Bezerra Santos, Diretora do Curso de Formação de Oficiais – PMMA (CFO – PMMA), da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), abaixo assinado, autorizo Cleiton dos Santos Vieira, estudante/graduando do Curso de Formação de Oficiais da PMMA, da UEMA, a utilizar as informações por mim prestadas, através de uma entrevista estruturada, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título **ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIONAL DO EGRESSO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA POLICIA MILITAR EM SÃO LUIS – MA** e está sendo orientado pela Profª Drª Irlane Regina Moraes Novaes.

São Luís – Ma, 30 de outubro de 2018.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'V. Santos', is written above the printed name.

Vera Lúcia Bezerra Santos

Diretora do CFO – PMMA - UEMA

**APÊNDICE D - AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS  
NA ENTREVISTA COM O COMANDANTE DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
“GONÇALVES DIAS”**




UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – PMMA

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, Raimundo Nonato Santos Sá (CEL QOPM), comandante da Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias” (APMGD), abaixo assinado, autorizo Cleiton dos Santos Vieira, estudante/graduando do Curso de Formação de Oficiais da PMMA, da Universidade Estadual do Maranhão, a utilizar as informações por mim prestadas, através de uma entrevista estruturada, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título **ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIONAL DO EGRESSO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR EM SÃO LUIS – MA** e está sendo orientado pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Irlane Regina Moraes Novaes.

São Luís – Ma, 25 de outubro de 2018.



Cel QOPM Raimundo Nonato Santos Sá  
Comandante da APMGD

**ANEXOS**

**ANEXO 1–EXCERTO DO REGIMENTO INTERNO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR “GONÇALVES DIAS”**

**TÍTULO I  
GENERALIDADES  
CAPÍTULO ÚNICO**

**Da destinação, Subordinação e Competência**

Art. 1º - A Academia de Polícia Militar do Maranhão (APM), criada pela Lei Estadual nº. 5657 de 26 de abril de 1993, é o órgão da Polícia Militar do Maranhão de ensino superior de regime especial que tem por finalidade, formar, adaptar, aperfeiçoar, especializar e atualizar Oficiais da Polícia Militar.

§ 1º - O ensino da APM objetiva desenvolver os atributos profissionais indispensáveis ao desempenho da função Polícia Militar, visando principalmente o aprimoramento da educação moral, profissional, intelectual e física do futuro Oficial.

§ 2º - A critério do Comandante Geral da Corporação, poderá a Academia de Polícia Militar receber alunos de outras Organizações Policiais Militares, para Curso de Formação de Oficiais, Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais e Curso Superior de Polícia; bem como de outras organizações de segurança para cursos que não sejam de formação e Aperfeiçoamento de Oficiais, obedecendo as condições estabelecidas por diretrizes da IGPM.

Art. 2º - A Academia de Polícia Militar é um dos órgãos de ensino da Corporação e, como tal, subordina-se diretamente à Diretoria de Ensino (DE), que orientará e fiscalizará as atividades que nela se realizem.

Art. 3º - Compete a Academia de Polícia Militar:

I – Executar as atividades de formação, aperfeiçoamento, adaptação, especialização e atualização de oficiais da corporação e de outras Coirmãs;

## **ANEXO 2 – EXCERTO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO, BACHARELADO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

As demandas culturais, políticas e sociais nos âmbitos nacional e internacional têm impulsionado a busca coletiva de novos modelos para serviços e produtos que correspondam aos anseios de uma sociedade mais justa e solidária. No Brasil esta busca vem se concretizando, entre outras intervenções, por meio do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal, com medidas que estão sendo implantadas nos mais variados setores da Administração Pública, sendo que um desses setores é a área de Segurança Pública que, diante dos desafios das atribuições constitucionais, o aumento dos índices de violência e o apelo da população pela aplicação plena dos seus direitos, volta seu foco neste novo contexto, para a segurança, orientação e proteção do cidadão, em especial o cidadão maranhense.

A orientação geral do projeto pedagógico, ora apresentado, encontra-se em consonância com a busca de “atualização com possibilidades de expansão do estudo, ensino e aprendizagem no âmbito da instituição” considerando que a educação enquanto processo de desenvolvimento produz e identifica a evolução e progresso do conhecimento humano estabelecendo a distinção entre as civilizações, pois a educação é o universo do ser humano.

Sem dúvida não se trata de uma simples substituição do existente por outro, mas como o atributo e a convicção de que a Polícia Militar do Estado do Maranhão e a Universidade Estadual do Maranhão, nesta parceria de cooperação técnico-científica e enquanto instituição pública, devem buscar meios alternativos para dar respostas adequadas à sociedade, criando condições objetivas de atualização e capacitação constante dos seus quadros, administrando crises periódicas por meio de instrumentos mais eficazes, este projeto pedagógico indica meios técnicos e administrativos para melhorar o funcionamento do Curso de Formação de Oficiais – Bacharelado em Segurança Pública da Polícia Militar do Estado do Maranhão nos aspectos relacionados ao desempenho docente, discente e da gestão acadêmica, dando ênfase as funções de planejamento, organização, direção, execução, controle e avaliação dos resultados institucionais.

O Curso de Formação de Oficiais - Bacharelado em Segurança Pública, oferecido pela Universidade Estadual do Maranhão através de convênio de mútua

cooperação técnico-científica com a Polícia Militar do Maranhão, tem por finalidade a formação de um profissional capacitado ao exercício de funções inerentes aos postos de Oficiais Subalternos (1º e 2º Tenentes PM) e Intermediários (Capitão PM), o que implica tanto no exercício de funções internas no âmbito da Corporação, como também na formação de um profissional Bacharel em Segurança Pública, devendo para isso estar apto a internalizar e dignificar o ideário da Instituição policial militar e, principalmente, administrar situações onde a prevalência da ordem e do estado de direito sejam mantidos e assim possa atuar detectando e diagnosticando situações onde seja necessário atuar como interventor, mas também como pacificador e indicador de soluções e caminhos para o bom convívio em sociedade.

Acredita-se que para implantação, concretização e operacionalização do projeto pedagógico proposto torna-se necessário o “comprometimento e compromisso de todos envolvidos no processo educacional, indistintamente, gestores, docentes, discentes e apoio administrativo” na certeza que em médio prazo possamos constatar por meio de indicadores educacionais a melhoria da qualidade do Curso de Formação de Oficiais - Bacharelado em Segurança Pública da Polícia Militar do Maranhão oferecido pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Maranhão. Conduzidos pelo espírito de desprendimento cria-se a convicção que venceremos alguns desafios, não todos, o que seria pretensioso, principalmente quando se trata de educação, entretanto no momento que esse projeto estiver implementado, temos a certeza de termos contribuído com os dirigentes institucionais da Polícia Militar do Estado do Maranhão e da Universidade Estadual do Maranhão, para juntos vencermos outros desafios, participando do processo de construção de uma nova sociedade, a exemplo de outras se consolidaram pelo caminho mais eficaz, o caminho da educação.

O projeto pedagógico contempla o desenvolvimento da dimensão humanística na formação do profissional policial militar, pois se avança na perspectiva de não conceber mais o ser humano somente como mão-de-obra, recurso humano ou capital humano. Existe um consenso entre os estudiosos que o ser humano é o sujeito primeiro do fenômeno organizacional e por isso o diferencial de qualidade na comparação do desempenho inter-institucional. Tratando-se da dimensão científico-tecnológica vislumbra-se a necessidade de sua utilização em benefício da qualidade de vida da sociedade. É imperativo reconhecer o valor da articulação da evolução humana (ação natural) e o correspondente progresso humano (ação científico-



tecnológica) enquanto conceitos que se complementam e, por isso, não devem ser preteridos ou discriminados e sim potencializados na sua devida extensão de forma a atender as necessidades humanas.