

## A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO CONTINUADA PARA O DESENVOLVIMENTO E DETERMINAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS POLICIAIS MILITARES DO ESTADO DO TOCANTINS

## LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN CONTINUADA PARA EL DESARROLLO Y DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS POLICÍAS MILITARES DEL ESTADO DE TOCANTINS

**Gerson Barbosa Oliveira**  
Polícia Militar-TO  
grsonoliveira@gmail.com

**Sônia Maria Moreira de Sousa**  
Unitins/UAB  
sonia.mm@unitins.br

**Resumo:** *O presente estudo objetivou evidenciar a importância de se investir em educação continuada para policiais militares de maneira que as competências desses profissionais sejam ampliadas e aprimoradas. Para isso, utilizou-se os métodos: qualitativo, quantitativo e indutivo, com realização de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante, questionário e entrevista estruturada. Assim, pôde-se detectar diversas falhas ocorridas nos processos de ensino e gestão ao longo da existência da Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO), que por sua vez trouxeram consigo diversos problemas. Todavia tal estudo demonstra que o fortalecimento de parcerias, a reestruturação do ambiente de ensino e o aprimoramento do Ensino a Distância, aliados ao planejamento longo prazo com vistas à capacitação continuada, poderão deixar visíveis os caminhos para se criar programas permanentes que refletirão na carreira desses profissionais e na eficiência dos serviços prestados.*

**Palavras-chave:** *Educação continuada. Treinamento. Desenvolvimento de pessoal. Polícia militar.*

**Resumen:** *El presente estudio tuvo como objetivo mostrar la importancia de invertirse en educación continuada para policías militares de manera que las competencias de estos profesionales sean ampliadas y perfeccionadas. Para ello, se han utilizado los métodos: cualitativo, cuantitativo e inductivo, con realización de investigación bibliográfica, pesquisa documental, observación participante, cuestionario y entrevista estructurada. De esa forma, se han podido detectar diversas fallas ocurridas en los procesos de enseñanza y gestión a lo largo de la existencia de la Policía Militar del Estado de Tocantins (PMTO), que a su vez trajeron aparejados diversos problemas. Sin embargo, tal estudio demuestra que el fortalecimiento de cooperaciones, la reestructuración del ambiente de enseñanza y el perfeccionamiento de Enseñanza a Distancia, aliados a la planificación de largo plazo con vista a la capacitación continuada, podrán dejar visibles los caminos para crearse programas permanentes que reflejarán en la carrera de esos profesionales y en la eficiencia de los servicios prestados.*

**Palabras-clave:** *Educación continuada. Entrenamiento. Desarrollo de personal. Policía militar.*

### Introdução

Em meio às constantes mudanças e inovações que tem manifestado e surpreendido a sociedade moderna em suas diversas esferas, surge cada vez mais a necessidade de atualização dos modelos de capacitação e desenvolvimento de pessoal, para que as organizações possam proporcionar qualificação de excelência à carreira de seus membros, com saldos positivos, que gerem satisfação para a organização, para os profissionais que nela atuam, bem como para os usuários dos serviços.

Dentre os serviços prestados à sociedade pela administração pública está o de segurança da população que é desempenhada por diversos órgãos, sendo a Polícia Militar responsável pela preservação da ordem social e realização do policiamento preventivo, ostensivo e repressivo, entre outros. Por se tratar de funções bastantes críticas e cheias de responsabilidades, o desempenho das mesmas necessita ser bastante criterioso e ter o mínimo possível de erros, para tanto a qualificação dos profissionais de segurança pública precisa cada vez mais ser levado a sério, de forma que se

busquem meios dinâmicos e atualizados, como programas de capacitação e desenvolvimento de competências a fim de melhor preparar os policiais para exercerem suas funções.

A Academia Policial Militar Tiradentes (APMT), órgão responsável por formar, aperfeiçoar e especializar policiais militares do Tocantins exerce um papel importantíssimo nessa abordagem, contribui para dar segurança a sociedade por meio de ações que propõem tornar esses profissionais preparados e qualificados para atuação nas diversas atribuições que lhes competem.

### Capacitação e desenvolvimento dos profissionais militares

A capacitação para o desenvolvimento de profissionais deve ser uma das principais preocupações na Gestão de Pessoas. Assim, o estudo e o planejamento de ações voltadas à capacitação visando desenvolver o profissional é fundamental para a própria administração, para o trabalhador e também para o cliente receptor dos serviços prestados, pois sempre resulta em dados positivos.

Segundo Chiavenato (2003), o processo de aprendizagem começa no nível individual, por conseguinte a infraestrutura cria contínuas oportunidades de aprendizado a partir das atividades desenvolvidas por cada pessoa na própria organização onde trabalha.

O mesmo autor, em obra mais atualizada, destaca que os processos de desenvolvimento têm uma dimensão bastante ampla na qual envolvem três estratos sistêmicos, isso é, o treinamento que resulta no desenvolvimento de pessoas e consequentemente no desenvolvimento organizacional, conforme a figura abaixo:

Figura 1 - Os estratos de desenvolvimento



Fonte: Chiavenato (2010, p. 363)

Conforme Chiavenato (2010) o treinamento e o desenvolvimento de pessoas (T&D) estão relacionados à aprendizagem em nível individual, que estabelece a maneira como as pessoas aprendem e se desenvolvem. Enquanto que, o resultado do desenvolvimento organizacional (DO) tem uma amplitude maior e mais abrangente e refere-se como as organizações aprendem e se desenvolvem por meio de inovações e mudanças.

A partir de uma visão mais moderna, Mecone (2015), sintetiza a importância do treinamento e do desenvolvimento contínuo, destaca que, o diferencial de sucesso para uma instituição com olhar estratégico está nos profissionais que nela atuam. Profissionais capacitados, com desenvolvimento e aprimoramento constante de suas competências cumprem melhor sua vocação.

### Realidade institucional – ambiente geral

#### Organização e estrutura do espaço físico institucional

Por meio da observação participante pode-se notar que a estrutura atual da APMT tem espaços limitados que atendem apenas as necessidades básicas no desenvolvimento das atividades administrativas. A parte prática de ensino e instrução militar sofre com falta de espaços adequados. A referida unidade dispõe apenas de poucas salas de aulas e uma pequena área coberta. Logo, para serem realizadas as diversas instruções e treinamentos militares é necessário o deslocamento do pessoal para outras localidades.

Por tratar-se de uma escola militar cujas atividades não se restringem apenas às administrativas e aulas em salas fechadas, suas dependências ainda sofrem com tais deficiências,

visto que, as aulas e atividades militares transcendem as rotinas normais de uma escola de ensino tradicional. Assim sendo, é primordial a ampliação de espaços para treinamentos físicos, tiro policial e defesa pessoal, além de que devem ser considerados os demais treinamentos que requerem espaços amplos e apropriados às atividades militares.

Várias tentativas para a construção definitiva da APMT foram realizadas, no entanto, diversos entraves paralisaram esse objetivo, dentre eles, o principal foi a falta de interesse político, visto que trata-se de uma instituição pública vinculada ao governo do Estado.

A atual Gestão da PMTO a qual a APMT está subordinada definiu em seu Plano de Comando, como uma das principais metas a ser alcançada no prazo de quatro anos, a construção e estruturação de uma sede própria para a referida associação, com instalações adequadas às necessidades do ensino na corporação. Para tanto, a gestão pretende buscar recursos junto ao governo do Estado e em outros organismos governamentais, a fim de alcançar tal objetivo.

### **Composição do efetivo de servidores**

A atual conjuntura da Polícia Militar do Tocantins sofre com a falta de pessoal que deve ser distribuído nas diversas funções. Para ter-se uma ideia desse déficit, o **DECRETO nº 5.492, de 25 de agosto de 2016** demonstra uma previsão de 9.000 (nove mil) policiais, mas na realidade possui um efetivo real de apenas 3.816 (três mil oitocentos e dezesseis) servidores, ou seja, menos da metade do que está previsto em lei. Além disso, desse quantitativo reduzido vale ressaltar que existem aqueles policiais militares inseridos em atividades meio, os quais não executam as atividades fins da Polícia Militar, são exemplos os policiais pertencentes aos quadros de especialistas da saúde, músicos e administrativos.

Portanto, considerando que o efetivo destinado a realizar as atividades fins da instituição tem ficado ainda mais reduzido, isso dificulta a saída dos mesmos para realização de cursos e capacitações. Além de que, essa falta de efetivo pode causar o travamento de determinadas funções e tarefas administrativas, pois como geralmente cada seção possui apenas 01 (um) ou 02 (dois) funcionários que as desenvolvem, isso resulta na sobrecarga do servidor designado para executá-las.

### **Nível de interação e relacionamento interno e externo**

Dentro de uma organização militar os papéis e atribuições são bem definidos, a partir de uma diferenciação básica. Os oficiais são formados e qualificados para exercerem cargos e funções de comando/gerência, por outro lado, as praças têm sua formação e qualificação voltadas para a execução de tarefas propriamente operacionais. Essa distinção entre os ciclos tem criado ao longo dos anos nas organizações militares uma barreira entre oficiais e praças a ponto de se ouvir o paradigma: “oficiais e praças não se misturam”.

Contudo, a PMTO/APMT tem buscado quebrar esse paradigma, mostrando-se atentas às inovações e tendências gerenciais no que diz respeito à valorização de seus profissionais e fortalecimento de suas convicções. Ao observar a rotina diária dos servidores percebeu-se que tal divisão entre os ciclos, no que diz respeito à interação e relacionamento tem diminuído de forma gradativa, visto que a gestão tem buscado proporcionar o estreitamento dessas relações a partir de ações conjuntas, ou seja, com a participação de todos.

No entanto, ainda é preciso melhorar e manter esse canal cada vez mais aberto e saudável entre todos os integrantes, seja por meio de reuniões, palestras, seminários e intermediações para aproximação com os chefes de seção. Esses deverão estar sempre abertos às sugestões e aos projetos, fazendo com que o público interno tenha consciência do que é importante para a instituição.

A interação e o relacionamento externo têm sido fortalecidos por meio de parcerias e convênios firmados entre a PMTO/APMT e outras organizações, que de forma mais satisfatória, resulta no atendimento recíproco de necessidades. No entanto, esses convênios ainda são poucos e tímidos.

Percebe-se que serão necessários alguns ajustamentos tanto com o público interno como com o externo, a fim de que os envolvidos sintam-se satisfeitos e tenham a convicção de que a

construção de uma sociedade mais ajustada e os objetivos voltados aos benefícios comuns só poderão ser alcançados se houver bom nível de interação, de relacionamento e de ajuda mútua entre as partes envolvidas.

### As decisões e efeitos sobre os servidores

Em virtude da estrutura hierarquizada, uma característica forte das instituições militares, todas as decisões são tomadas de acordo com a precedência hierárquica. Logo, os ocupantes de funções de chefia, galgam o posto, a graduação e as atribuições pertinentes ao cargo. Enquanto as decisões pertinentes ao Comando Institucional são de cunho mais relevantes e abrangentes, o gestor tem autonomia para decidir o que lhe é conveniente, porém deve o mesmo sempre estar pautado nos princípios que regem a administração pública.

A alta administração composta pelo escalão superior (oficiais) realiza reuniões periódicas a fim de discutir planos, estratégias e tomada de decisões pertinentes à administração organizacional. Por outro lado, essas ações raramente são discutidas com os demais colaboradores do nível operacional, logo há uma desigualdade no que tange a participação de todos nos processos decisórios da instituição.

Evidencia-se que medidas precisam ser tomadas para que os processos de decisões focados na integração, aproximação e participação de todos, mesmo que de forma indireta, tenha efeitos percebidos e recebidos com mais satisfação pelos servidores. Uma vez compartilhadas fará com que os colaboradores sintam-se estimulados a buscar cada vez mais excelência nos serviços prestados.

### Realidade institucional – subárea

Por meio de **entrevista estruturada** realizada com um dos gestores responsáveis pelos processos educacionais da instituição e de **questionários com perguntas fechadas** aplicados à 144 (cento e quarenta e quatro) servidores participantes desses processos, deu-se a análise dos dados coletados.

### Análise de entrevista realizada junto ao gestor institucional

A transcrição das perguntas e respostas da entrevista ajuda melhor compreender e analisar os dados levantados. Assim, segue o relato de pontos relevantes:

**Questão 1.** Quais as limitações que a Polícia Militar tem encontrado para a realização de cursos de qualificações e capacitações de pessoal, bem como quais as contribuições que a mesma tem recebido a fim de contribuir tanto para o desenvolvimento dos policiais quanto para que se tenha maior segurança em nosso Estado?

Quanto às limitações que a PM do Tocantins tem hoje, principalmente no atual governo, é a questão financeira. Percebemos que tem – se a dificuldade de se fazer um curso presencial devido aos custos, ficando muito oneroso, então essa, é uma limitação. Hoje a Polícia está visualizando a questão do Ensino a Distância. Está se planejando e providenciando, instituir na corporação esta modalidade de ensino. Isso diminuiria os custos direcionados à essa área. Nós estamos começando a trabalhar com esse planejamento, porque a instituição passou muitos anos sem se preocupar com a questão de cursos, tanto é que ocorreram diversas promoções, e todos militares não tinham cursos que os qualificassem para as funções, sendo que legalmente deveria primeiro se fazer o curso para depois existir as promoções. Atualmente a PMTO não tem conseguido firmar muitos convênios com outras instituições de ensino, o que acontece muito é firmarmos convênios com a SENASP, sendo esta detentora de mais ou menos 90% das contribuições na área educacional, com cursos técnicos e de pós-graduação. No

entanto, para os cursos próprios da PMTO não temos muitas contribuições (informação verbal).<sup>1</sup>

A PMTO tem enfrentado muitas dificuldades e limitações, daí o surgimento de muitas falhas nos processos de ensino. A respeito do referido assunto, o entrevistado declara que a principal dificuldade e/ou limitação é a financeira, visto que a instituição depende de recursos provenientes do Governo do Estado, e por se tratar de cursos presenciais, isso resulta em despesas maiores. Um dos problemas que surgiu em decorrência da escassez de cursos oportunistas pela instituição foi a falta de critérios baseados na meritocracia com vista a ascensão na carreira, ocorreram diversas promoções sem levar em conta as peculiaridades e qualificações para o exercício do cargo. Isso, causou certo desequilíbrio institucional, pois alguns policiais mais novos passaram à frente dos mais antigos, o que decorreu em insatisfações entre os mesmos.

O entrevistado destaca também que têm ocorrido dificuldades no que tange às contribuições por meio de convênios com outros órgãos e instituições, a fim de melhorar o ensino aprendido.

**Questão 2.** Como a atual gestão pretende corrigir erros do passado referentes à qualificação e desenvolvimento de pessoal dentro da PMTO?

*Ao se passar muitos anos sem cursos, a instituição não se planejou nos comandos anteriores e não se sabe o porquê, se era questões financeiras ou não, mas nós passamos aí mais de dez anos sem promover cursos, recentemente quase 100% do efetivo da corporação foram promovidos às graduações superiores sem cursos, diante disso a gestão tem se preocupado em fazer esse planejamento de forma que todos fiquem qualificados. Já tivemos a primeira etapa que encerrou agora no início de abril, a segunda etapa esta prevista para começar em junho. Já estamos tentando implantar essa plataforma de Ensino à Distância e então aos poucos vai se qualificando. O pensamento do comando atual é que todos os policiais militares sejam qualificados. Pretende-se fazer um cronograma de maneira que caso esta ferramenta e plataforma de ensino a distância se concretizar, todos os policiais formados a partir de 2014 possam ser qualificados gradativamente (informação verbal).<sup>2</sup>*

Na fala do gestor evidenciou-se a consciência em admitir que houve por muito tempo a falta de planejamentos relacionados à área de ensino a fim de qualificar e desenvolver seu pessoal, o que gerou diversos problemas institucionais. O entrevistado esclareceu que a atual gestão tem se preocupado em fazer um planejamento voltado para a capacitação de seus servidores, tanto é que está em início de implantação uma plataforma de Ensino à Distância voltada para esse fim. O mesmo ressalta que caso essa nova modalidade de ensino se concretize, todos os policiais militares devem ser qualificados gradativamente, isso amenizará os problemas relacionados à estagnação na carreira e as promoções sem os devidos critérios.

O entrevistado ainda comenta como está sendo realizado o ensino de qualificação dos profissionais da Polícia Militar, de forma a se valorizar o conhecimento técnico e profissional. **(Questão 3.)**

*Estamos neste projeto inicial do Ensino a Distância já para os próximos cursos de Habilitação e Aperfeiçoamento de Sargentos, sendo ministradas aulas teóricas. Agora quanto às disciplinas práticas (ordem unida e tiro policial, entre outras) já esta sendo feito um projeto voltado para implantação do POP (Procedimento Operacional Padrão), o qual todas as polícias estão adotando. Logo a implantação desse projeto*

1 Entrevista realizada com o Gestor

2 Entrevista realizada com o Gestor

*será feito por unidades (batalhões, companhias, pelotões). Assim os policiais terão aulas teóricas à distância e depois serão ministradas aulas práticas nas unidades. Há também treinamentos e atividades práticas que cada unidade promove de maneira independente, como por exemplo, tiro policial. A ideia de implantação do POP é que seja feito as capacitações de forma periódica a fim de que todos sejam qualificados. (informação verbal)<sup>3</sup>*

O EaD, conforme mencionado na entrevista acima, está voltado para disciplinas exclusivamente teóricas e já tem uma previsão de implantação dos próximos cursos. É sabido que o ensino militar também abrange matérias práticas impossíveis de serem desenvolvidas na modalidade EaD. Para tanto, pretende-se viabilizar a realização de capacitações tanto na modalidade EaD como na Presencial. O entrevistado também destacou que a instituição tem um projeto chamado POP, isso é um método de ensino voltado ao treinamento dos policiais, onde quaisquer atividades ou procedimentos realizados pelo agente de segurança são padronizados. Logo, a fim de garantir a uniformidade e padronização, a gestão almeja promover capacitações de maneira periódica visando abranger todos os militares.

**Questão 4.** Com relação à capacitação continuada, existe um planejamento de forma que abranja toda a carreira do policial? Se sim, como se dará o processo de qualificação permanente? Visto que, as diversas cidades do Estado sofrem com a falta de efetivo e a retirada desses policiais para realização de cursos acarretaria em diminuição de pessoal nas unidades.

*Infelizmente ainda não temos um planejamento estratégico em longo prazo, o que se fez de imediato, foi a disponibilização de curso para regularizar a situação de militares que tiveram promoções e, no entanto não tinham cursos. Mas um planejamento contínuo, de forma que se um militar entrou soldado em 2014 e daqui a cinco ou seis anos ele pode ser promovido a cabo e ter uma devida capacitação, então não se tem esse planejamento. Visualiza-se com a implantação do Ensino à Distância, talvez ficando mais suscetível, pois, o ensino, a capacitação e qualificação sempre esbarravam na questão financeira e até mesmo de logística, pois como que poderíamos capacitar todo o efetivo continuamente, tirando eles do serviço operacional e rotineiro para fazer os cursos, isso é quase que impossível, principalmente porque atualmente não temos efetivo suficiente, sendo que todas as unidades enfrentam esse problema e vários destacamentos já foram fechados por falta de efetivo. Esse tem sido um dos principais entraves da instituição. Então nós não temos esse planejamento à longo prazo, mas talvez com o ensino a distância isso fique mais fácil. Nós não tivemos ao longo dos anos a preocupação de ter um cronograma de ensino na instituição ou um planejamento estratégico à longo prazo, mas espera-se que devido ao que já tem acontecido há alguns anos e atualmente, a gente consiga fazê-lo. (informação verbal)<sup>4</sup>*

No trecho acima, percebe-se que há falta de planejamentos estratégicos à longo prazo, que definam ações de capacitação continuada e que abranja de forma permanente toda a carreira do policial militar. Depreende-se também que há um desejo em fazê-lo, no entanto, isso se condiciona a implantação do ensino à distância de maneira definitiva.

Além dos entraves financeiros, o entrevistado também destacou quanto a questão da logística relacionada ao efetivo reduzido, avaliou que não há viabilidade de retirar policiais do

<sup>3</sup> Entrevista realizada com o Gestor

<sup>4</sup> Entrevista realizada com o Gestor A

serviço operacional e colocá-los em salas de aulas. Isso colocaria em risco a segurança da sociedade. Comentou que sem capacitação os resultados dos serviços prestados ao público têm maior probabilidade de serem insatisfatórios, quando os policiais não são qualificados para as atividades laborais.

Acrescentou que a saída para minimizar esse problema seria o ensino EaD, pois este manteria os policiais nas ruas e ao mesmo tempo os qualificariam com conhecimento teórico e práticos bem planejados e executados.

A partir da fala do entrevistado, conclui-se que o planejamento voltado à qualificação continuada abrangendo toda a carreira do policial, ainda não é desenvolvido, mas que há pretensões para esse fim.

## Tabulação e análise do questionário aplicado junto aos policiais militares

Do total de 3.816 (três mil oitocentos e dezesseis) militares ativos, do questionário enquanto respondentes 144 policiais, e com os dados obtidos buscou-se quantificar as questões buscando extrair informações referente a temática.

### 1. Quantos cursos de qualificação e/ou capacitação (exceto o de formação inicial), a instituição tem lhe oportunizado desde o ingresso inicial?

**Tabela 2** - Cursos de qualificação e/ou capacitação.

Quantidade de cursos	Frequência	%
00	5	3,5
01	18	12,5
02	19	13,2
03	34	23,6
04	34	23,6
05	6	4,2
Mais de 05	28	19,4
	144	100

Dados da Pesquisa/2016

Fazendo uma avaliação geral dos resultados tabelados verifica-se que apesar da porcentagem de 3,5% afirmarem da falta de oportunidade de se realizar um curso de capacitação na área de atuação, a maioria dos policiais pesquisados possuem um ou até mais de cinco cursos de capacitação, o que demonstra um índice consideravelmente bom, pelo elevado número de policiais com cursos de qualificação. No entanto, resta saber se esses cursos foram eficazes no desenvolvimento de suas funções e que benefícios conseguiram galgar? Isso pode-se avaliar na questão seguinte.

### 2. Com relação aos treinamentos e cursos ofertados pela instituição durante todos os anos de serviços prestados considera-se:

**Tabela 3** - Treinamentos e cursos ofertados pela instituição.

Alternativas	Frequência (F).	Peso (P)	F X P
Muito satisfeito	20	4	80
Razoavelmente satisfeito	88	3	264
Pouco satisfeito	30	2	60
Insatisfeito	6	1	6
<b>Total</b>	<b>144</b>		<b>410</b>

Média:  $410/144 = 2,84$

Dados da Pesquisa/2016

Pelos dados percebe-se que um número bastante considerável de questionados respondeu que estão razoavelmente satisfeitos, no entanto, os números tendem a ficar mais próximo do peso 1, mesmo com uma boa parcela de pessoas se auto considerando muito satisfeito. Logo ao se chegar a **média 2,84** notou-se que o público pesquisado mesmo com opiniões divididas mostrou-se com um nível entre pouco e razoavelmente satisfeitos, demonstrando que apesar de a quantidade de cursos ofertados serem consideravelmente bom, como analisado na questão anterior, esses por sua vez não tem atingido eficácia plena refletida no desenvolvimento de funções, atingimento de objetivos, benefícios e satisfação pessoal.

### 3. A capacitação e qualificação de maneira continuada dentro da sua instituição têm sido desenvolvidas?

**Tabela 5** - Capacitação e qualificação de maneira continuada.

Respostas	Frequência	%
Com muita frequência	5	3,5
Frequência razoável	50	34,7
Com pouca frequência	78	54,2
Nenhuma frequência	11	7,6
	144	100

#### Dados da Pesquisa/2016

Conforme as opiniões demonstradas na tabela, o público pesquisado não está participando de cursos constante ou frequente de educação continuada, consequentemente os resultados demonstram a importância do planejamento para concretização da proposta de capacitação, visando uma polícia mais qualificada no exercício de suas funções.

### 4. Considera que os cursos de qualificação ministrados pela instituição atendem às necessidades do trabalho no dia a dia e ao desenvolvimento pessoal?

**Tabela 7** - Cursos de qualificação ministrados pela instituição.

Respostas	Frequência	%
Somente do trabalho	9	6,3
Do trabalho e desenvolvimento pessoal	60	41,7
Parcialmente do trabalho e desenvolvimento pessoal	68	47,2
Não atendem às necessidades	7	4,9
	144	100

#### Dados da Pesquisa/2016

A partir da análise dos dados, inferiu-se que existe um equilíbrio nas respostas coletadas entre o 2º e 3º item. Percebeu-se que o público pesquisado está ciente de que quando a instituição oferece cursos aos mesmos, estas qualificações atingem um nível considerável de resultados positivos tanto para a organização como para os trabalhadores, sendo visivelmente perceptíveis. Já nas extremidades, apenas 6,3% consideram que tais cursos atendem apenas as necessidades do trabalho, ou seja, da instituição e outros 4,9% dizem não atenderem às necessidades seja do trabalho ou ao desenvolvimento pessoal dos servidores, o que caracteriza que as opiniões se divergem. Assim sendo, é preciso que ao se ofertar um curso, antes é preciso levantar as reais necessidades da classe.

## Diagnóstico

Sinteticamente, o quadro abaixo apresenta os resultados da pesquisa:

**Quadro 6** - Diagnóstico panorâmico do estudo

CATEGORIAS (Ambiente Geral)	DIAGNÓSTICO
Estruturas e instalações físicas	Dispõe de estrutura necessária para atender apenas as necessidades básicas de uma unidade de ensino; Faltam espaços adequados ao ensino prático policial militar; Há Necessidade da construção de uma nova sede permanente e com instalações adequadas.
Composição do efetivo institucional	Déficit no contingente de colaboradores; Sobrecarga de atribuições.
Nível de interação e relacionamento interno e externo	Internamente ainda há resquícios de paradigmas militares; Visível realização de ações voltadas para a interação do pessoal a fim de identificar as principais necessidades dos servidores entre outras, porém de maneira tímida. Externamente é notório o estreitamento e fortalecimento de parcerias também de maneira tímida.
As Tomadas de decisões e seus efeitos percebidos pelos servidores	Decisões são tomadas de acordo com a precedência hierárquica; Pouca participação dos servidores operacionais nas decisões.
CATEGORIAS (Subárea)	DIAGNÓSTICO
Limitações, problemas e dificuldades.	Financeiras; Escassez de cursos; Efetivo reduzido; Poucas contribuições e parceiros.
Corrigindo os erros do passado	Planejamento antecipado; Implantação do Ensino a distância.
Planos voltados para a constante qualificação	Existe a previsão de nos próximos dois anos capacitar todo o efetivo no programa POP (procedimento operacional padrão); Não há regularidades e cronogramas preestabelecidos para realização de formações e qualificações continuada.
Frequência de realização do ensino continuado	Notável escassez de formação e qualificação contínua.
Nível de satisfação e motivação dos servidores com relação ao ensino aprendido	Os servidores encontram-se razoavelmente satisfeitos e motivados com tendências negativas caso a instituição não invista em desenvolvimento pessoal.
Atendimento das necessidades do trabalho e pessoal por meio da realização dos cursos	Quando os cursos são realizados entendem essas necessidades sejam do trabalho ou pessoal.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor/2016

Por meio da Matriz SWOT pode-se observar diversos pontos evidenciados com este estudo tanto no ambiente interno como externo, determinado como positivos, negativos, oportunidades e ameaças:

Quadro 7 - Matriz SWOT: aspectos relevantes

	POSITIVOS	NEGATIVOS
	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno (organização)	Legislação própria; Disciplina e hierarquia; Carreira Militar; Interação e camaradagem entre os colaboradores; Promoções.	Escassez de treinamento e desenvolvimento contínuo; Estruturas Físicas; Falta de equipamentos e suportes adequados aos serviços; Escassez de recursos financeiros próprios; Efetivo reduzido.
Ambiente Externo	Oportunidades Mudanças no cenário político; Políticas Públicas; Avanços tecnológicos (Ensino a Distância); Interação com os diversos seguimentos da sociedade (parcerias).	Ameaças Dependência financeira; Aumento do fluxo migratório de pessoas de outras localidades; Aumento da criminalidade; Desmotivação pessoal/profissional; Influências política partidária.

Fonte: Elaborado pelo autor/2016

Os referidos pontos evidenciam de maneira detalhada o trabalho/diagnóstico, apontando fraquezas, ameaças, dificuldades, entraves, limitações e falhas perceptíveis nos processos de qualificação pela falta de cursos de capacitação da PMTO. Por meio deles também foi possível observar que tipo de força e quais as oportunidades que se aliam no ambiente interno das dinâmicas institucionais, além disso, que contribuições, ações e planos estão sendo desenvolvidos no ambiente externo, no que diz respeito as fontes de apoio às políticas públicas, como os policiais atuam nos seguimentos diversos da sociedade, que avanços tecnológicos adquiriram, entre outros aspectos considerados relevantes.

### Considerações finais

Fica evidente que a capacitação e o desenvolvimento continuado dos profissionais militares se mostram como forte alternativa para que a administração venha proporcionar uma **gestão de qualidade**, que reflita resultados positivos para comunidade local e para a carreira dos policiais.

A visível inexistência de processos de formação e qualificação continuada, preestabelecida e fixada para toda a carreira desses profissionais é justificada pela falta de planejamentos à médio e longo prazo, além da inviabilidade financeira na dependência do governo do Estado.

Não obstante, urge a necessidade de investimentos constantes para qualificação profissional dos militares, pois seria uma medida que determinará as competências intrínsecas do policial com vistas ao alcance de objetivos inerentes a sua função, provavelmente trazendo com isso inúmeros benefícios, tais como: a diminuição da criminalidade, o desenvolvimento da capacidade intelectual e das habilidades dos profissionais, diminuição dos riscos de acidentes e mortes nas atividades laborais, maior interação entre os próprios profissionais, a quebra de paradigmas, o melhor desempenho das funções bem como motivação para prestar serviço de qualidade à sociedade.

Os diferentes servidores que contribuíram para este estudo demonstrando seus posicionamentos foram provocados a refletir sobre o tema, que por sua vez procurou mostrar a importância dos processos de capacitação continuada para o desenvolvimento dos Policiais Militares. Com isso, sugere-se que sejam criados **programas permanentes com métodos pedagógicos modernos** que venham promover a capacitação profissional.

Para tanto o fortalecimento de parcerias e acordos com universidades, escolas, empresas privadas e/ou públicas, entre outras instituições, são iniciativas relevantes para a concretização desse objetivo. É preciso buscar novas fontes de recursos a fim de promover o ensino sem a

dependência direta do governo do Estado. Aliado a essa sugestão é preciso que se crie **cronograma geral de ensino** por meio de planejamentos à longo prazo, que se estenda desde a formação inicial do militar até o final da sua carreira, com garantia de ascensão preestabelecida. Para que ocorra a efetivação desses cronogramas é preciso aproveitar os avanços tecnológicos como o Ensino a Distância na construção do conhecimento.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto – **Gerenciando Pessoas**: como tornar os gerentes em gestores de pessoas. – 4. Ed. – São Paulo: Printice hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MECONE, Márcia Cristina da Cruz. **Manual do Candidato, pós-graduação**. Albert Einstein, Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa. Disponível em: < <http://www.einstein.br/Ensino/pos-graduacao-e-mba/Documents/pos-graduacao-em-educacao-continuada-e-permanente-em-saude.pdf>>. Acesso em: 02 Jun. 2015.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS. **Institucional**. Disponível em: <<http://pm.to.gov.br/>>. Acesso em: 19 Set. 2015.

TOCANTINS. DECRETO nº 5.492. **ANEXO ÚNICO AO DECRETO nº 5.492, de 25 de agosto de 2016**: Dispõe sobre o Quadro de Organização e Distribuição do Efetivo – QOD da Polícia Militar. Palmas: Estado do Tocantins, 2016.

Recebido em 27 de janeiro de 2017.  
Aprovado em 10 de abril de 2017.