

A MOTIVAÇÃO DO EFETIVO DISCENTE NO COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS: GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NO DISCENTE

THE MOTIVATION OF THE STUDENTS IN CHARGE OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS: PEOPLE MANAGEMENT WITH FOCUS ON STUDENTS

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de estudar o nível motivacional do efetivo discente no Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (CAPM). Visa também levantar informações sobre os fatores que são importantes para que o discente sintase motivado. A cultura organizacional é abordada vez que intrínseca ao processo, como baliza de toda conduta dentro da corporação. Utilizando-se de questionário distribuído por aplicativo de mensagens, a pesquisa conseguiu identificar alguns fatores que mais influenciam na motivação do instruendo. Notou-se bom clima organizacional, sugerindo manutenção das práticas positivas. Indica-se para os próximos estudos sobre o tema que sejam analisados os níveis motivacionais dos demais cursos oferecidos, bem como estudar o corpo docente com o escopo de oferecer maiores subsídios para a tomada de decisão dos gestores.

Palavra-chave: Ensino policial militar. Nível motivacional. Cultura organizacional.

ABSTRACT

This article is intended to study the motivational level of students in charge of the military police of the State of Goiás (CAPM). It also aims to raise information on the factors that are important for the students feel motivated. The organizational culture is dealt with time, as intrinsic goal of all conduct within the Corporation. Using a questionnaire distributed by the messaging application, the research was able to identify some factors that most influence the motivation of the student. Good organizational climate noted, suggesting positive practices maintenance. Indicates to the upcoming studies on the subject are analyzed motivational levels of courses offered, as well as study the faculty with the scope to provide larger subsidies for the decision-making of managers.

Keywords: Military police school. Motivational level. Organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

O estudo do tema se justifica pela influência direta do nível motivacional em todas as esferas da vida, inclusive sobre a qualidade do aprendizado do discente, qualificação e, sobretudo, na manutenção do nível de excelência do serviço prestado pela Polícia Militar do Estado de Goiás.

O cidadão investe no policial militar, como também o faz em todos os outros setores do Estado, ansiando um bom serviço a ser prestado, a almejada paz social.

O Gestor será, inevitavelmente, responsável pela aplicação dos recursos, capacitando e qualificando cada um de seus subordinados que deverão prestar o serviço de “garantir a paz social” com a excelência esperada pela sociedade.

Daí surge a necessidade de se estudar o nível motivacional do discente, pois é notório que a motivação do ser humano está diretamente ligada ao aproveitamento dos ensinamentos ministrados na caserna, refletindo na atuação policial na atividade fim.

Nesse sentido, o estudo dos fatores que influenciam na motivação do efetivo discente no âmbito do Comando da Academia poderá propiciar ao gestor subsídios para tomar decisões, propiciando melhor aprendizado, melhor qualificação e, conseqüentemente, excelência no cumprimento da nobre missão confiada pela sociedade.

O presente artigo busca abordar o seguinte problema: qual é o nível motivacional do efetivo discente no CAPM? Especificamente, o presente artigo visa a entender se o efetivo discente se sente motivado a se formar e aperfeiçoar. Quais fatores influenciam nessa motivação? A cultura organizacional é abordada vez que intrínseca ao processo, como baliza de toda conduta dentro da corporação. Busca-se entender a influência de tais fatores e as conseqüências no aprendizado..

Para atingir os objetivos foi realizada pesquisa bibliográfica de doutrinadores da área de administração de recursos humanos. Foi feita ainda, pesquisa quantitativa com os discentes no âmbito do CAPM, integrantes do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), com vistas a avaliar o nível motivacional do discente e quais fatores influenciam para que tal nível seja alto ou baixo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A CAPM é a unidade responsável pela formação, especialização e aperfeiçoamento dos policiais militares integrantes da corporação. Realiza os cursos de formação de Oficiais e Praças, para os recém aprovados em concursos públicos de provas e títulos ou somente de provas, estágios de adaptação à graduação de Cabos e Sargentos, para os recém promovidos às respectivas graduações, bem como o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), para os 2º Sargentos, o que os habilitará a concorrer às graduações superiores. Compete também a esta unidade de ensino ministrar os cursos de Gerenciamento de Crises, Curso de Operações Especiais, Curso de Operações Aéreas, entre outros. Contudo, o objeto de estudo deste trabalho é restrito, motivo pelo qual vamos nos ater ao CAS ministrado pela referida unidade.

Durante os referidos cursos são ministradas aulas teóricas e práticas. As aulas teóricas, tendem majoritariamente a ocorrer em salas que possuem cadeiras ergonômicas, organizadas em colunas, condicionadores de ar, projetor de multimídia, púlpito, quadro branco, além de sistema de som que pode ser cautelado junto à seção de meios auxiliares do CAPM.

As aulas práticas, por sua vez ocorrem em diversos ambientes, no pátio e áreas verdes do próprio CAPM, em ambiente rural, nos eventos esportivos, nas demais unidade policias militares, bem como nos diversos eventos realizados no Estado de Goiás.

Além dos materiais da carga de cada sala de aula, o CAPM disponibiliza como meios auxiliares de instrução tendas instaladas em diversos pontos do seu espaço físico, viaturas, armamentos, capacetes, escudos, tonfas, bem como possibilita o deslocamento dos discentes para visitas e instruções externas nas forças irmãs, como forma de melhor capacitar seus discentes.

Na matriz curricular dos cursos citados são encontradas matérias ligadas à atividade-fim da Polícia Militar, como Procedimento Operacional Padrão (POP), Defesa Pessoal, Educação Física Militar e também conteúdos vinculados à atividade meio ou que dão suporte para a melhor prestação de serviço à sociedade, dentre elas segurança pública sem homofobia, direito penal militar e processo penal militar, estudos sociais de polícia, redação oficial, direitos humanos, dentre outras de extrema importância, que são aplicadas por meio de ambiente virtual de aprendizagem próprio ou da Secretaria Nacional de Segurança Pública e presencialmente nas instalações do CAPM.

2.1 O ENSINO NA POLÍCIA MILITAR

A Constituição Federal de 1988 reforçou o liame entre as Polícias Militares do Brasil e as Forças Armadas, em especial o Exército Brasileiro. Cumpre ressaltar que as Polícias Militares são organizadas pelo Decreto-lei nº 667/69 e Decreto nº 88.777/83, ambos do Governo Federal, que foram recepcionados pela atual Constituição.

Segundo Brasil (1996) sobre Diretrizes e Bases da Educação Nacional, “O ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino.”

Para Luiz (2008) a tradicional metodologia utilizada no ensino policial militar buscava o aprimoramento físico, motivo pelo qual surgem diversas críticas por parte dos discentes quando se deparam com traços do clima organizacional gerado por uma cultura organizacional retrógrada e que dia após dia é substituída sem deixar saudades.

O ensino dentro da Polícia Militar é uma prática que requer esforços contínuos e aprimoramento constante, pois constante é a necessidade da sociedade em ter um policial cada vez mais capacitado, e contínuo também deve ser o nível de excelência do serviço prestado.

Destacou Luiz (2008), citando Michaud (1989), que a atividade do policial militar deve estar focada na percepção do que é anormal e na aplicação das regras, o que nos soa óbvio e leva a uma reflexão mais profunda e que vai além da percepção do que não é normal e a aplicação da lei posta.

O policial da atualidade precisa lidar com uma série de conflitos postos diariamente e com os quais jamais teve contato, precisa “resolver a ocorrência” e não “criar uma nova ocorrência”, precisa pensar e agir com capacidade muito superior ao homem médio, precisa estar preparado para uma sociedade que clama por segurança e por policiais com comportamento assertivo.

E para lidar com conflitos sociais e com a criminalidade que ultrapassaram o nível do “normal”, do comum, precisamos de homens que não sejam submetidos a uma formação igualmente normal e comum.

Nesse contexto, percebe-se que somente uma metodologia diferenciada de ensino, uma renovação nas técnicas de formação, qualificação e aperfeiçoamento do

efetivo, será capaz de motivar o policial militar a buscar a excelência dentro de sua atividade e, conseqüentemente, levá-lo a prestar um serviço digno da Instituição que representa e da sociedade que defende.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Krumm (2005), a cultura organizacional é a maneira correta de perceber, de imaginar e de sentir em uma organização. Para a escritora o conjunto de princípios, valores e crenças de uma corporação interage com fatores externos e internos, ditando a forma de proceder nos inúmeros desafios encontrados. Ela interage diretamente com o modo de gestão adotado pelos líderes da organização.

Qualquer atividade realizada em uma organização, certamente consome recursos e resulta em um serviço ou produto a ser disponibilizado a seus clientes, dos quais depende para a manutenção da sua atividade. A forma como a corporação desenvolve suas atividades é influenciada diretamente pela cultura organizacional, que impõe regras, dita hábitos e baliza atitudes, determinando como tais atividades serão realizadas, quer seja atividade-meio ou atividade-fim, no policiamento ou no ensino.

Conforme ensina Mintzberg (2000), cultura organizacional é o cerne da corporação. Reforça o autor que bens materiais também compõem a cultura da organização, são seus prédios, seus símbolos. Ainda, para o escritor, a cultura reforça os valores comuns aos membros da instituição e estas reforçam a própria instituição. Uma não existiria sem os outros: cultura, organização e pessoas integrantes se completam e se definem. As pessoas impingem suas marcas na instituição e a instituição impinge sua marca nas pessoas.

Segundo Catelli (1997), o modo de gerir dos líderes da organização é o fator que mais influencia na manutenção e transformação da cultura organizacional.

O ramo do conhecimento que estuda o clima organizacional e sua influência nas organizações é a Psicologia Organizacional, que reforça a importância de se estudar a cultura das organizações por entender que é determinante nos resultados que o indivíduo gera para sua corporação, sua satisfação em exercer as atividades e no resultado que a corporação tem como um todo.

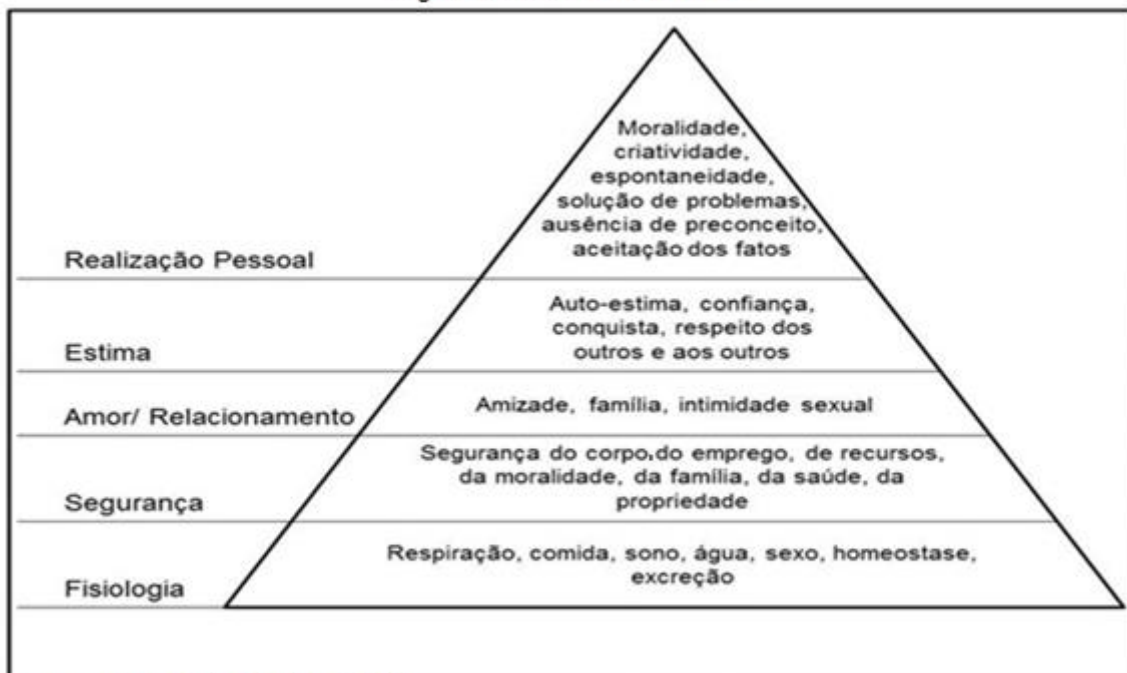
Para Schein (1991), a importância de estudar e entender a cultura organizacional se deve ao fato de não ser possível estudar, compreender e

desenvolver as organizações sem perceber como as engrenagens funcionam. Entender o que baliza, rege e limita as relações ao longo do tempo é essencial para compreender como mudar e, principalmente, como vencer a resistência às mudanças.

Verifica-se que a cultura se origina das necessidades intrínsecas do ser humano, estas divididas, para efeito de estudo, em três categorias, as do organismo ou biológicas, aquelas que regulam as relações entre as pessoas e as necessidades sociais e institucionais, que regularão as interações entre os grupos.

Nesse contexto, verificam-se os ensinamentos de Maslow (1970), psicólogo nascido nos Estados Unidos, que desenvolveu diversas teorias dentro da psicologia, dentre elas a conhecida pirâmide de Maslow ou a hierarquia das necessidades humanas:

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: adaptado de Maslow (1970)

Segundo esta teoria, a satisfação humana depende do preenchimento de determinadas necessidades e, à medida que os níveis mais básicos de necessidade são supridos, o ser humano sente-se motivado a buscar novos desafios e suprir o nível superior alcançando, assim, a realização pessoal.

No patamar mais básico temos as necessidades fisiológicas: respiração, comida, água, sexo, sono, etc. São as essenciais, pois delas depende a própria sobrevivência do indivíduo.

Imediatamente após, em um patamar superior, encontra-se a necessidade de segurança do próprio corpo, do meio de subsistência, da família, da moral, dos bens materiais.

Satisfeita a anterior, passamos ao próximo nível, as necessidades sociais, também conhecidas como necessidades de amor/relacionamento, que consistem em ser aceito no meio social e compartilhar sentimentos e emoções.

No quarto nível aparece a necessidade de estima, intimamente ligada ao modo como a pessoa se enxerga perante sua sociedade, como e se é respeitado.

No quinto e não menos importante nível verifica-se a necessidade de realização pessoal ou autorrealização, que é o encontro consigo, a descoberta de talentos, busca de solução para os problemas, aprendendo a aceitar e resolvê-los.

Segundo a brilhante teoria exposta, todas as necessidades apresentadas são de fundamental importância para a plena realização do ser humano, no entanto, as necessidades presentes mais acima somente se apresentam quando as necessidades presentes mais na base são satisfeitas. Segundo o autor, a necessidade é o que motiva o ser humano a buscar e conquistar novos desafios, quando o objetivo é conquistado, deixa de ser motivador cedendo espaço ao próximo desafio, próximo nível, próximas necessidades.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2014), gestão de pessoas é um “conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.”

O oficial é o gestor da polícia militar, planejando e gerindo dentro de sua esfera de atribuições, que estão divididas dentre os variados níveis de hierarquia existentes na corporação. Tal planejamento inclui atividades-meio e atividades-fim realizadas dentro da corporação, inclusive por planejar e gerenciar a execução das atividades de ensino policial militar.

Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é uma área que está intimamente ligada à cultura organizacional que rege uma organização e depende das características das pessoas que a constituem .

A Polícia Militar faz parte de um contexto e interage com o ambiente à sua volta, influencia e é influenciada pelas pessoas. Não é um organismo estanque,

independente, e isso se mostra extremamente importante na medida em que é constituída por pessoas e existe em razão de pessoas e da sociedade civil organizada.

Verifica-se, portanto, que a cultura organizacional decorre de diversos fatores e influencia outros tantos, como a forma de os líderes gerirem suas frações, o que reflete diretamente na motivação de seus subordinados. E tal motivação está diretamente ligada ao nível de satisfação de suas necessidades pessoais.

No mesmo sentido Chiavenato (2014) afirma que “ as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”.

Só é possível construir e manter uma instituição forte, permanente, eficiente e eficaz com profissionais fortes, bem formados, qualificados, aperfeiçoados, preparados física e intelectualmente para cumprir com excelência a nobre missão confiada pela sociedade. E para tanto, faz-se mister que a tropa esteja motivada a apreender os conhecimentos da caserna.

Nesta senda, o intuito do presente artigo é analisar o nível motivacional do efetivo discente da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, visando aprimorar as conquistas no ensino policial-militar e gerar a reflexão sobre como manter o alto padrão do serviço prestado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa buscou estudar o nível motivacional do discente do CAPM, pois é notório que a motivação do ser humano está diretamente ligada ao aproveitamento dos ensinamentos ministrados na caserna, refletindo na atuação policial na atividade fim.

Para atingir os objetivos foi realizada pesquisa bibliográfica de doutrinadores da área de administração de recursos humanos. Foi feita, ainda, pesquisa quantitativa com os discentes no âmbito do CAPM, integrantes do CAS, com vistas a avaliar o nível motivacional do discente e quais fatores influenciam para que tal nível seja alto ou baixo. A escolha do efetivo deu-se em função da experiência do policiais envolvidos, possuindo condições de analisar e opinar sobre as questões expostas.

O referido instrumento foi confeccionado utilizando a ferramenta de criação de formulários e coleta de dados para pesquisas online do Google, o Google Forms. O questionário possui 19 perguntas fechadas e uma aberta e foi aplicado aos 54 (cinquenta e quatro) policiais militares do CAS.

Os questionários foram distribuídos por meio de aplicativo de mensagens via rede mundial de computadores via telefone celular, facultando ao discente responder aos questionamentos no tempo e local que lhe fossem mais favoráveis para analisar e opinar sobre as questões postas.

A partir dos resultados que foram enviados instantaneamente, foi possível fazer uma análise parcial dos resultados da pesquisa, inclusive com gráficos, além da utilização das planilhas disponibilizadas pelo Excel, processo que foi realizado até a tabulação e análise final dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após contato com as duas turmas do CAS e o questionário ser disponibilizado nos grupos de aplicativo de mensagens das turmas, as respostas foram obtidas num lapso temporal de quatro semanas consecutivas e todos os discentes responderam.

Os dados foram recebidos e condensados e foi possível verificar que 38,9% dos discentes raramente sentem-se motivados a participar dos cursos oferecidos pelo CAPM, além dos 18,5% que afirmam nunca se sentirem motivados a participar dos cursos, conforme gráfico a seguir:

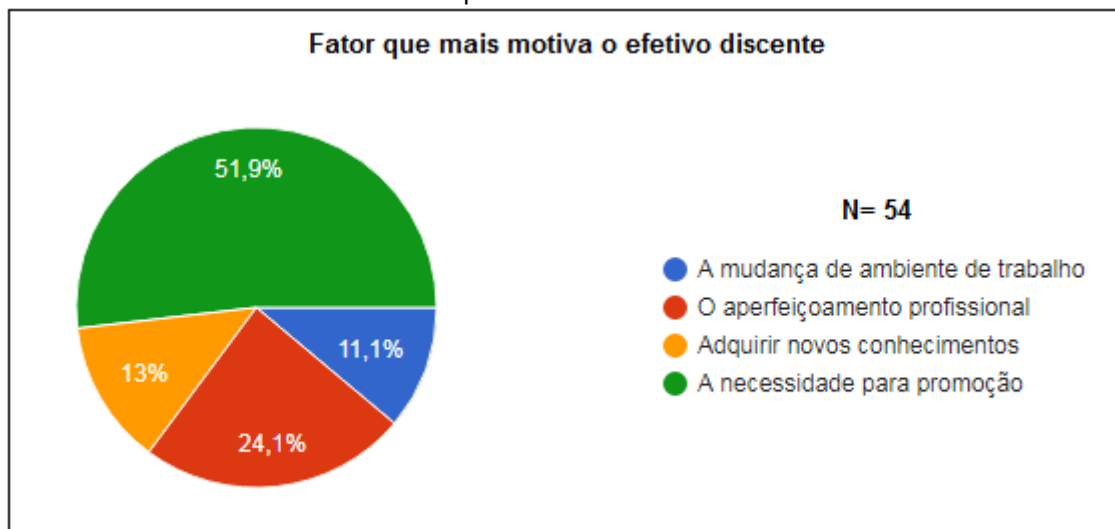
Gráfico 1: Motivação para participação nos cursos do CAPM



Fonte: (Dados da pesquisa, 2018)

Observou-se ainda que, dos que se sentem motivados a participar dos cursos oferecidos, 51,9% são motivados pela ascensão na carreira e menos de ¼ dos discentes preocupa-se com o aperfeiçoamento profissional:

Gráfico 2: Fator que mais motiva o efetivo discente



Fonte: (Dados da pesquisa, 2018)

Para aferição da motivação foram propostas questões para verificar a disponibilidade dos instrutores em responder aos questionamentos dos alunos, capacidade de estímulo daqueles sobre estes, planejamento das atividades e satisfação quanto aos meios auxiliares de instrução.

Verificou-se ainda a frequência com que os discentes do universo pesquisado ficam satisfeitos com a disponibilidade dos instrutores em responder aos questionamentos dos alunos: 25,9% dos instruídos sempre ficam satisfeitos e 42,6% quase sempre ficam satisfeitos, contra apenas 5,6% que nunca ficam satisfeitos. Tal

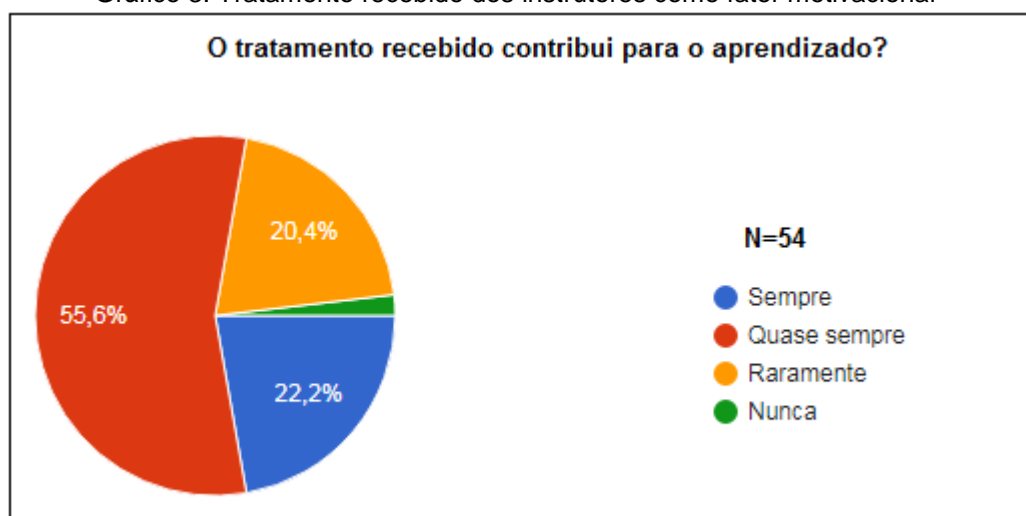
análise se faz necessária pois a qualidade do ensino pode refletir sobremaneira na motivação do discente.

Na mesma senda, 48,1% dos discentes afirmaram ficar quase sempre satisfeitos com a capacidade de estímulo/motivação dos instrutores, o que denota um importante traço da cultura organizacional existente, voltada para o seu maior patrimônio, seu efetivo, que vai ao encontro do que afirma Chiavenato (2014), quando defende que as pessoas devem ser o principal foco das organizações.

Tal afirmação reflete a opinião de um dos discentes na questão nº 20 - Que sugestões você daria para tornar a APM um lugar mais agradável e favorável ao aprendizado? Ao que respondeu “Dar continuidade a visão Humana implementada pelo Comando Atual.”

É também o que revelam 77,8% dos respondentes ao afirmarem que o tratamento recebido dos professores na Academia de Polícia Militar contribui sempre ou quase sempre para a aprendizagem, o que demonstra o gráfico a seguir:

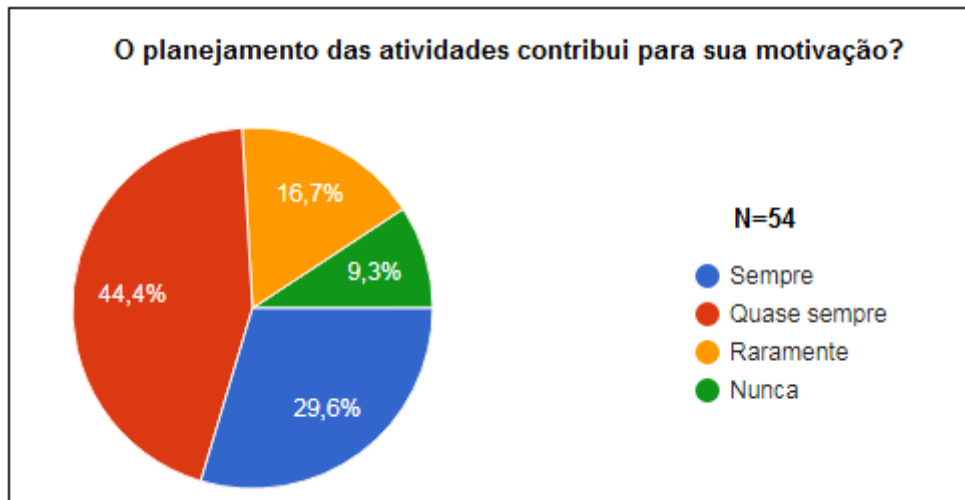
Gráfico 3: Tratamento recebido dos instrutores como fator motivacional



Fonte: (Dados da pesquisa, 2018)

Outra questão que merece destaque é a percepção dos discentes quanto ao planejamento das atividades pelos instrutores, onde 74% dos alunos afirmam que planejamento das atividades contribui sempre ou quase sempre para sua motivação, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 4: Planejamento das atividades como fator motivacional



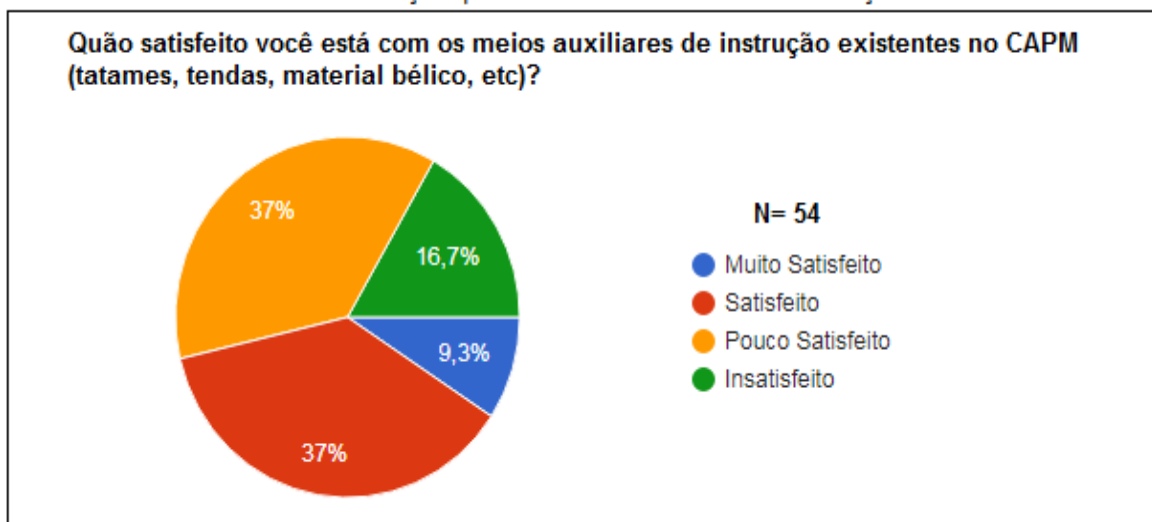
Fonte: (Dados da pesquisa, 2018)

Do universo, 51,8% dos respondentes afirmaram que ficam sempre ou quase sempre motivados com o planejamento das atividades e que em 68,6% dos casos as atividades aparentam ter sido convenientemente planejadas.

Tais fatores são essenciais no desempenho dos discentes, uma vez que, segundo Catelli (1997), o modo de gerir dos líderes da organização é o fator que mais influencia na manutenção e transformação da cultura organizacional e esta, por sua vez, tem influência direta em todos os setores da organização.

No tangente aos meios auxiliares de instrução, 53,7% se mostraram pouco satisfeitos ou insatisfeitos com os meios disponíveis:

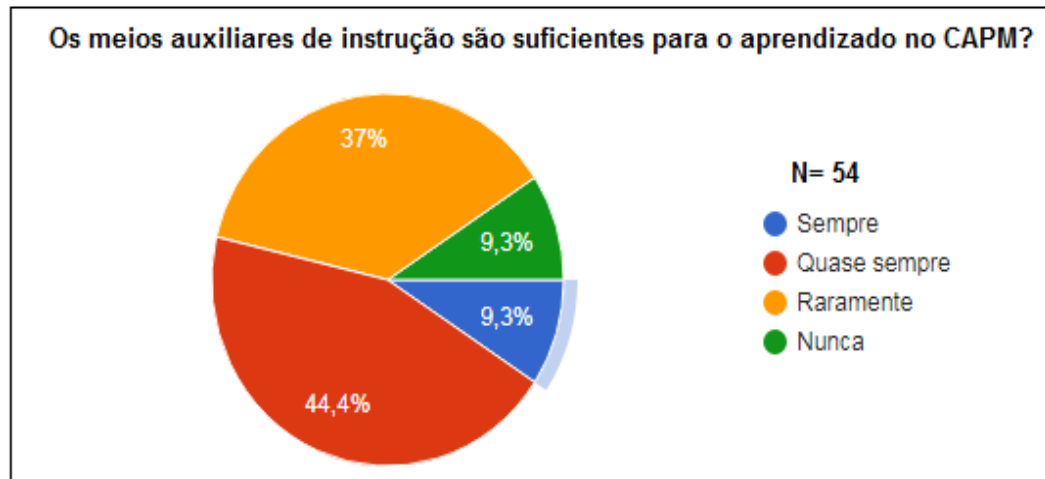
Gráfico 5: Satisfação quanto aos meios auxiliares de instrução



Fonte: (Dados da pesquisa, 2018)

O mesmo percentual (53,7%) dos discentes afirmou que os meios são suficientes para o aprendizado no CAPM, o que nos parece demonstrar que os meios existentes são os necessários, cumprem a finalidade e não influenciam no nível de aprendizado, apesar de influenciarem no nível de satisfação.

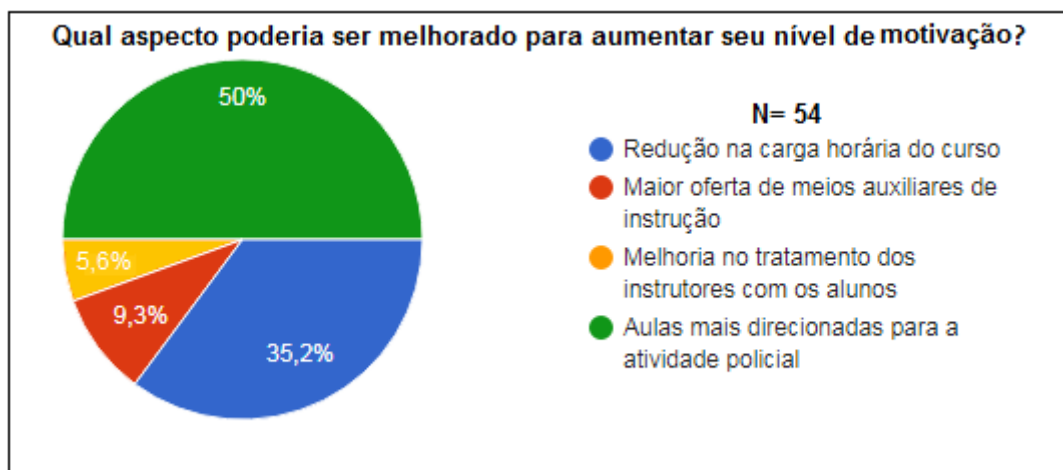
Gráfico 6: Suficiência dos meios auxiliares de instrução



Fonte: (Dados da pesquisa, 2018)

Ressalta-se, ainda, o número de discentes que apontou a necessidade de aulas mais direcionadas para a atividade policial, o que sugere um estudo da matriz curricular e das atividades desenvolvidas no curso estudado. No entanto, não é objeto do presente artigo a análise dos conteúdos ministrados.

Gráfico 7: Melhora no nível motivacional

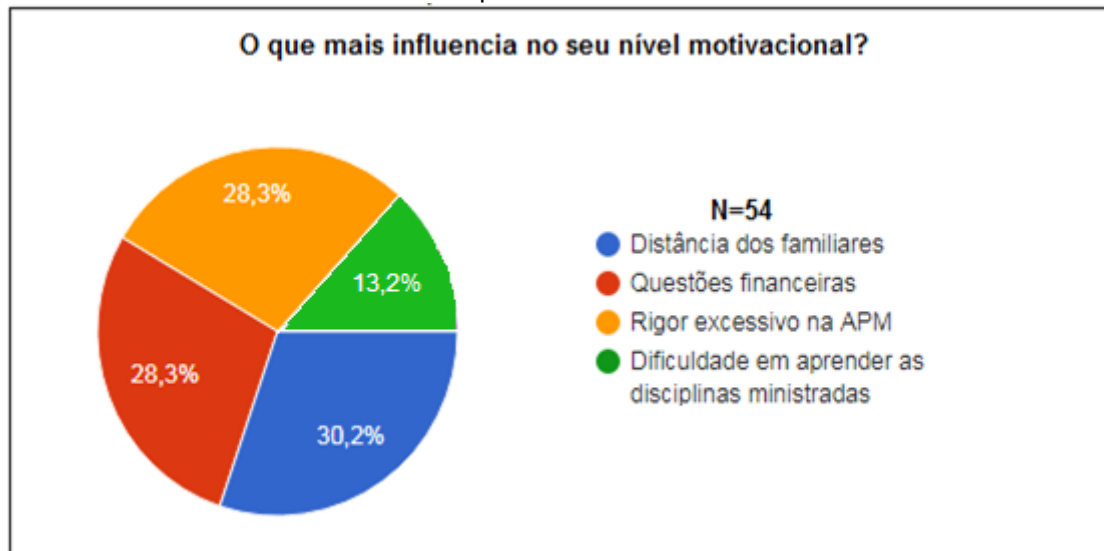


Fonte: (Dados da pesquisa, 2018)

Na questão número 19, os discentes foram questionados sobre o fator que mais influenciava no nível motivacional durante a realização do curso: 30,2% apontaram a distância dos familiares, dificuldade que vem sendo cuidadosamente trabalhada pela instituição por meio do ensino a distância de boa parte das disciplinas,

28,3% afirmaram que as questões financeiras eram as mais importantes, o mesmo percentual aponta o rigor excessivo, 13,2% informaram que a dificuldade em aprender as disciplinas ministradas é o fator que mais interfere em sua motivação.

Gráfico 8: O que mais influencia no nível motivacional



A questão 19 buscou entender o quanto as questões pessoais influenciam no nível motivacional do discente: 58,5% dos respondentes afirmaram que fatores externos ao ensino afetam a satisfação pessoal muito mais do que fatores internos, como rigor excessivo no CAPM e dificuldade em aprender as disciplinas ministradas.

Cumprir destacar que 57,4% dos respondentes afirmaram que nunca ou raramente sentem-se motivados a participar dos cursos oferecidos pelo CAPM, conforme dados representados no gráfico 1, ou seja, dentre as questões pesquisadas, as que mais influenciam são as dos níveis mais baixos da pirâmide.

Os resultados obtidos corroboram com o que preconiza Maslow (1970), ao afirmar que a satisfação humana depende do preenchimento de determinadas necessidades e, à medida que os níveis mais básicos de necessidade são supridos, o ser humano sente-se motivado a buscar novos desafios e suprir o nível superior alcançando, assim, a realização pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou estudar o nível motivacional do discente do curso de aperfeiçoamento de sargentos (CAS) e quais fatores mais influenciam no nível motivacional destes discentes, no âmbito da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás.

O Gestor é responsável pela aplicação dos recursos, capacitando e qualificando seus subordinados que prestam o serviço de “garantir a paz social” com a excelência esperada pela sociedade.

Daí a importância do presente estudo que poderá servir de base para que os gestores da organização possam tomar decisões no sentido de aumentar o nível de motivação dos instruídos e, conseqüentemente, o aproveitamento dos ensinamentos e os resultados na atividade fim.

Assim, se pode verificar que o tratamento recebido dos instrutores na Academia de Polícia Militar é um dos fatores que mais contribui para a motivação dos discentes, o que revelou um bom clima organizacional, revelando avanços na cultura organizacional.

Em relação aos fatores que influenciam na motivação, verificou-se que os fatores pessoais são preponderantes. Fatores como questões financeiras e distância dos familiares se mostraram mais capazes de influenciar o discente do que a necessidade para promoção, por exemplo.

Uma saída para reduzir as dificuldades enfrentadas pelos discentes com a distância dos familiares e questões financeiras poderia ser a ampliação da plataforma de ensino à distância, com o oferecimento das matérias teóricas por meio digital e a conseqüente redução do período de curso no âmbito da Academia de Polícia Militar, direcionado para aulas práticas e estágios.

Não se objetivou com o presente artigo esgotar o tema que é tão vasto, quanto relevante, para a melhoria do ensino policial militar, entretanto, anseia-se que a obra em tela possa levar à continuidade da reflexão dos gestores de ensino para que fomentem as mudanças necessárias e trilhem no caminho da melhoria da cultura e clima organizacionais.

Recomenda-se que para os futuros trabalhos a respeito do ensino policial militar nos cursos de praças da Polícia Militar do Estado de Goiás que sejam

analisados os níveis motivacionais dos demais cursos oferecidos, com o escopo de oferecer maiores subsídios para a tomada de decisão dos gestores.

Também é importante estudar o corpo docente dos cursos oferecidos pela APM, pois é de suma importância para se compreender o processo completo de ensino e os fatores que influenciam todos os envolvidos no processo de capacitação profissional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CATELLI, Armando. **Notas de aulas da disciplina "Análise de Custos" do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.** São Paulo, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** São Paulo: Manoele, 2014.

Decreto-lei nº 667, de 2 de julho de 1969, **Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e dá outras providências.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0667.htm>. Acesso em: 25 jul. 2018.

Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983, **Aprova o regulamento para as policias militares e corpos de bombeiros militares (R-200).** Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d88777.htm>. Acesso em 25 jul. 2018.

Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 20 jul. 2018.

KRUMM, Diane J. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LUIZ, Ronilson de Souza. **Ensino Policial Militar.** São Paulo: PUCSP, 2008. 139 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2ª ed. New York: Harper and Row, 1970.

MICHAUD, Y. A **violência**. São Paulo: Ática, 1989.

MINTZBERG, H.. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Schein, E. H. **Defining organizational culture**. Em J. M. Shafritz, J. M. & J. S. Ott (Orgs.). *Classics of organizational theory*. Pacific Grove: Brooks Cole Publishing Company, 1991.