

Polícia Militar
Academia de Polícia Militar
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Reflexões Sobre a Instrução na
Polícia Militar
(Funcionalidade do Sistema)

Genes-Mar Pereira Calaço

Goiânia - 1994

CAP PMGO GENES-MAR PEREIRA CALAÇO

REFLEXÕES SOBRE INSTRUÇÃO NA POLÍCIA MILITAR
(FUNCIONALIDADE DO SISTEMA)

Trabalho técnico-profissional apresentado como exigência parcial para a Conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, (CAO), realizado na Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, sob a orientação do CEL PM José Jorge Vieira.

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

GOIÂNIA - 1994

BAPM

"O homem mais perigoso é aquele que sabe as coisas pela metade"

(Bacon)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter iluminado o meu caminho, transmitindo esperança, força de vontade e tranqüilidade, condições fundamentais para alcançar os objetivos a que me propus.

A todos os meus instrutores e professores que com desprendimento transmitiram os conhecimentos necessários ao meu aperfeiçoamento.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Selma e a minhas filhas Sarah e Kássia, como reconhecimento ao apoio que me foi dispensado nos momentos difíceis, sem o qual não teria conseguido vencer mais esta jornada.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1. IMPORTANCIA DA INSTRUÇÃO NA POLÍCIA MILITAR	11
2. A INSTRUÇÃO E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO PM	13
3. PRINCÍPIOS BÁSICOS DA INSTRUÇÃO	15
3.1. Princípio da Atividade	15
3.2. Princípio da Adequação	15
3.3. Princípio do Interesse	15
3.4. Princípio da Comunicação	16
3.5. Princípio da Oportunidade	16
3.6. Princípio da Clareza	16
4. ESTAGIO ATUAL DA INSTRUÇÃO	17
4.1. Planejamento	17
4.2. Funcionamento da Instrução	17
4.2.1. Responsabilidade pela Aplicação da Instrução	17
4.2.2. Calendário da Instrução	18
4.2.3. Previsão de Horas/aula	18
4.2.4. Conteúdo da Instrução	18
4.3. Objetivos Fixados pela NPCI	19
4.4. Modalidades de Instrução	20
4.5. Controle e Avaliação	20
5. ANÁLISE CRÍTICA	21
5.1. Hipóteses Formuladas	21
5.2. Escala de Serviço X Demanda Operacional	22
5.3. Despreparo dos Oficiais	23

5.4. Atribuição de Responsabilidade	23
5.5. Mentalidade de Instrução	23
5.6. Ausência de "Feedback"	24
5.7. Conteúdo da Instrução	24
5.8. Definição de Metas	24
5.9. Compromisso de Colaboração dos Comandos (Nível de Direção e de Execução)	24
5.10. Confirmação das Hipóteses	25
5.11. Opinião da Tropa	25
5.11.1. Tabulação de Dados	26
5.12. Avaliação de Aprendizagem	30
5.13. Conclusão da Análise	30
6. INSTRUÇÃO NAS CORPORações COIRMAS	32
7. PROPOSTAS	35
7.1. Considerações	35
7.2. Abordagem Estratégica	35
7.3. Coordenação de Atividades	36
7.4. Programa Sugerido	36
7.5. Instrução para Oficiais	38
CONCLUSÃO	39
BIBLIOGRAFIA	41

INTRODUÇÃO

Com o advento da Nova República, sucedendo a um longo período de limitação da liberdade, presenciemos uma sociedade eufórica, ansiosa de reformas, com os ventos da mudança apontando para caminhos não muito seguros.

Assim, durante a votação da Constituição atual, as polícias militares de todo o Brasil viveram momentos de grande apreensão, quando correntes políticas contrárias a sua existência propunham mudanças radicais no capítulo da segurança pública.

Por desconhecerem a extensão e a importância do trabalho das polícias militares no contexto social, estas correntes enxergavam em nossas corporações a extensão do regime anterior, como instrumento de opressão das causas populares, desnecessárias num regime de plena liberdade.

Para complicar este quadro desfavorável, setores do

sistema de defesa social incentivaram estas propostas, numa tentativa clara e tendenciosa de se fortalecerem perante a sociedade.

Para fazer frente às mudanças em andamento, as polícias militares passaram a atuar em conjunto, na defesa de seus interesses, adotando várias medidas para anularem a força destas propostas e fortalecerem-se perante a sociedade.

Neste mar de turbulência, mais do que nunca era necessário manter a credibilidade social a qualquer custo. Qualquer deslize, neste momento de mudança da sociedade, suscitaria novas dúvidas quanto a sua capacidade de atender às necessidades de segurança da sociedade.

A partir de então, elegeu-se um inimigo interno que deveria ser combatido com todas as energias: o despreparo profissional.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Para tanto, primeiramente tornou-se imperioso melhorar a seleção e a formação do homem e, na seqüência da formação, a minimização de erros profissionais. A instrução seria, então, prioritária, vindo logo após a atividade fim.

A Polícia Militar de Goiás procurou estabelecer prioridade para a instrução, mas, de lá para cá, não conseguiu grandes avanços. O sistema de instrução vigente carece de reformulações para produzir resultados satisfatórios. Talvez o assunto esteja merecendo, já de algum tempo, uma abordagem mais estratégica.

A opção pelo tema proposto é fruto da preocupação que sempre tivemos com o nível de profissionalização de nossos policiais militares. Para nós, a efetiva melhora da capacidade técnica-profissional de nossos policiais, só ocorrerá quando conseguirmos implantar um sistema de instrução adequado à realidade prática do cotidiano operacional.

Iniciamos nosso trabalho verificando de perto o funcionamento da instrução na Corporação. Para isso, consultamos primeiro os documentos normativos, para, em seguida, observarmos os documentos decorrentes da atividade diária de instrução. Para confirmar hipóteses levantadas, realizamos entrevistas com alguns oficiais responsáveis pela execução da instrução nas várias OPM, presenciando algumas sessões de instrução desenvolvidas nessas unidades.

Em seguida, passamos a fazer uma análise crítica, dissecando todo o sistema atual e alinhando as principais falhas observadas.

Resumidamente, descrevemos os pontos altos da instrução ministrada em algumas Corporações ^{co-irmãs} co-irmãs, informações estas que apuramos com oficiais que têm atribuições na área de instrução daquelas corporações.

Encerrando a fase em que percorremos os caminhos da funcionalidade da instrução, passamos a propor algumas sugestões que poderiam ser úteis na reestruturação do sistema atual.

Finalmente, ressaltamos que nosso trabalho pretendeu encontrar os principais obstáculos que dificultam a funcionalidade da instrução, sugerindo algumas mudanças para a reestruturação do sistema.

1. IMPORTÂNCIA DA INSTRUÇÃO NA POLÍCIA MILITAR

O treinamento de pessoal é uma técnica utilizada universalmente pela administração moderna e tem por objetivo manter os quadros da empresa ajustados no seu desempenho funcional, bem como atualizá-los com as inovações introduzidas no mercado pela evolução da ciência e da tecnologia.

Na Polícia Militar, este treinamento recebe a denominação de instrução e visa fazer a reciclagem e a atualização profissional do policial militar.

O aprimoramento técnico-profissional do homem é fundamental para que a Corporação mantenha o nível operacional capaz de garantir a tranqüilidade pública desejada.

Assim, a instrução reveste-se da maior importância e, para surtir os efeitos desejados, deve ser contínua e sistemá-

tica.

No desempenho diário de suas funções, o policial militar não emprega toda a potencialidade dos conhecimentos adquiridos com a formação, propiciando o esquecimento, com o conseqüente desajuste funcional. Além do mais, o surgimento de novas técnicas de policiamento, precisam ser aprendidos constantemente.

Infelizmente, a instrução, por um motivo ou outro, sempre foi relegada a segundo plano. Como conseqüência, aqui e ali, sentimos os reflexos do seu despreparo, quando, lamentavelmente, comete-se erros que vão desgastando a Corporação.

Urge, portanto, que revertamos esta situação, implantando um sistema de instrução capaz de melhorar efetivamente o desempenho profissional do nosso homem.

2. A INSTRUÇÃO E A PROFISSIONALIZAÇÃO DO PM

A formação do profissional de Polícia Militar é condicionada por um conjunto de atividades, seqüenciais e interligadas que devem ser desenvolvidas de forma sistemática e progressiva. Assim, estas atividades são:

- de recrutamento e seleção;
- de formação;
- de instrução;
- de orientação profissional, e
- de aprimoramento.

Estas atividades compõem o que poderíamos chamar de requisitos essenciais da profissionalização e a ausência de uma delas pode comprometer o desempenho profissional.

Sabemos que por razões conjunturais estas atividades são deficientes em nossa Corporação. Assim, a seleção e o re-

crutamento não são bem realizados devido aos salários baixos e a recessão do mercado, que normalmente atraem candidatos não muito recomendáveis para ingresso na Corporação.

A instrução, por sua vez, tem sido prejudicada pela dificuldade de compatibilizar programas com a demanda de serviço, que normalmente tomam quase todo o tempo de nosso efetivo.

A orientação profissional e o aprimoramento, ressentem das mesmas dificuldades, pois sua viabilização exige recursos e condições operacionais adequados.

A Corporação procura de todas as formas superar essas deficiências adotando soluções paliativas que, apesar de distantes do ideal, têm evitado o colapso na atividade fim.

Entre essas atividades de profissionalização, considerando o quadro atual, a instrução merece especial atenção, pois através dela pode se amenizar as deficiências de outras.

O fato é que, se conseguirmos aperfeiçoar o sistema de instrução, teremos dado um grande passo para a profissionalização do policial militar e para manter o nível de operacionalidade dentro de padrões satisfatórios.

3. PRINCÍPIOS BÁSICOS DA INSTRUÇÃO

3.1. Princípio da Atividade

Qualquer que seja o processo utilizado para ministrar a instrução, é essencial que seja orientada para a atividade do instruendo.

3.2. Princípio da Adequação

O processo de instrução e os meios auxiliares devem ser adequados às características do instruendo, a fim de que seja alcançado o objetivo da aula, que é a aprendizagem.

3.3. Princípio do Interesse

A motivação é requisito essencial para a aprendizagem. O instrutor deve procurar despertar o desejo de aprender no instruendo.

3.4. Princípio da Comunicação

Para que haja perfeita comunicação, todas as dúvidas sobre o conteúdo da instrução devem ser esclarecidas durante a sessão.

3.5. Princípio da Oportunidade

Todas as situações práticas devem ser aproveitadas para colocar o instruendo, direta ou indiretamente, em contato com a realidade.

3.6. Princípio da Clareza

A instrução deve levar em conta o nível intelectual do instruendo, para ser clara, inteligível e concisa.

4. ESTÁGIO ATUAL DA INSTRUÇÃO

4.1. Planejamento

O planejamento geral da instrução na Polícia Militar é atribuição da PM/3. Através da NPCI (Norma para Planejamento e Conduta na Instrução), a PM/3 estabelece os princípios e regras que devem ser observados pelos escalões de comando. Para fazerem seus planos, por sua vez, as OPM e CIPM elaboram e executam os programas de instrução.

4.2. Funcionamento da Instrução

4.2.1. Responsabilidade pela Aplicação

Conforme previsto pela NPCI, o P/3 das unidades é o responsável pela condução e aplicação da instrução, sendo facultado a este, designar outros oficiais para ministrarem aulas. Porém este procedimento não os exime da responsabilidade

pelos resultados.

4.2.2. Calendário da Instrução

Pela NCPI as aulas de instrução serão ministradas nas formaturas semanais e deverão ocorrer quatro vezes por mês, num total de quarenta e oito vezes por ano.

4.2.3. Previsão de Horas/aula

É previsto o total de 248 h/a para o grupamento de CB e SD; 90 h/a para o grupamento de ST e SGT e 48 h/a para o grupamento de oficiais.

4.2.4. Conteúdo da Instrução

- Para CB e SD é previsto o seguinte conteúdo:

Educação M. e Cívica _____	(05 h/a)
E.F.M. _____	(92 h/a)
Armamento e Tiro _____	(05 h/a)
Exercício de Tiro _____	(05 h/a)
TPM (Estudo de Caso) _____	(96 h/a)
Ordem Unida _____	(13 h/a)
Informações _____	(10 h/a)
Instruções de Primeiros Socorros _____	(05 h/a)
Palestras _____	Livre

- Para ST e SGT é previsto o seguinte conteúdo:

E.F.M. _____	(96 h/a)
Armamento e Tiro _____	(05 h/a)

Exercício de Tiro _____	(05 h/a)
TPM _____	(43 H/A)
Tática PM _____	(18 h/a)
Palestras _____	Livre

- Para Oficiais é previsto o seguinte conteúdo:

E.F.M. _____	(96 h/a)
Armamento e Tiro _____	(20 h/a)
Exercício de Tiro _____	(06 h/a)
Palestras _____	Livre

4.3. Objetivos Fixados pela NPCI

- Manter e desenvolver o estado de adestramento dos quadros da tropa, para o cumprimento de suas missões constitucionais e institucionais, genéricas e específicas.
- Regular o desenvolvimento da instrução, visando a uniformidade, a coordenação e o controle.
- Manter e desenvolver o preparo individual do PM de todos os postos e graduações, de forma a assegurar permanentemente seu emprego pronto, oportuno e eficiente.
- Adestrar os efetivos das OPM operacionais para o cumprimento de suas missões específicas.

4.4. Modalidades de Instrução

- Instrução extensiva:
Prevista para toda a Corporação.

- Instrução intensiva:

Prevista para os destacamentos, na sede da OPM.

4.5. Controle e Avaliação

Segundo a NPCI, o controle da instrução será realizado através da análise dos documentos de instrução, tais como: relatórios, livros de registro, dentre outros, ou através de inspeções feitas pelo Cmt Geral. As avaliações são de responsabilidade do P/3.

5. ANÁLISE CRÍTICA

5.1. Hipóteses Formuladas

- Não existe prioridade para a atividade de instrução a nível estratégico.
- O policial militar continua despreparado.
- O processo de instrução é conduzido inadequadamente, com ausência de coordenação, controle, orientação e avaliação.
- No lugar de mentalidade de instrução, existe rejeição quase que generalizada, inclusive entre oficiais.
- Os programas de instrução atuais são incompatíveis com a realidade operacional.
- A demanda do serviço operacional tumultua as escalas de serviço, frustrando a implantação de calendários para a instrução.
- Os oficiais estão despreparados para a instrução. Não preparam as aulas e utilizam técnicas inadequadas,

frustrando o instruendo.

- O P/3 sozinho não tem condições de conduzir o processo de instrução. Sem o envolvimento de vários níveis de chefia, a instrução não existirá.
- O descompromisso da quase totalidade dos oficiais com a instrução é evidente em todas as OPM.
- Não existe instrução para oficiais. Equivocadamente, a idéia é a de que o oficial sabe de tudo.

5.2. Escalas de Serviço X Demanda Operacional

A complexidade das ações policiais militares e a demanda crescente do serviço operacional, impõem a necessidade do emprego, sempre urgente, em horários diferentes e imprevisíveis, de quantidades diferenciadas de homens, formando um quebra-cabeças complicado para o Cmt de OPM.

Se de um lado reconhecem a necessidade de atenderem à demanda operacional, de outro, com o efetivo reduzido de policiais, não podem sobrecarregar seus homens com escalas de serviço irracionais, com carga horária além dos limites suportáveis.

Para não cair o nível de operacionalidade, há um desdobramento dos homens, e a jornada é estendida ao máximo. Como encontrar folga para aplicar a instrução? Pelo visto, esta é uma pergunta de difícil resposta. Mas acreditamos que com consciência e mentalidade de instrução, poderemos escapar desta incógnita.

5.3. Despreparo dos Oficiais

Normalmente as aulas de instrução, quando existem, não são preparadas pelo instrutor. Em conseqüência, são aulas mantes, que não despertam qualquer motivação, conduzindo à rejeição da instrução.

5.4. Atribuição de Responsabilidade

Enquanto o P/3, sozinho, é o responsável pela condução da instrução na OPM, outros oficiais, principalmente aqueles que comandam companhias, são isentos de qualquer responsabilidade. Conseqüentemente, ninguém se preocupa com o conhecimento da tropa, salvo raras exceções. É certo que existem dificuldades, mas estas dificuldades não são absolutas.

É estranho que, mesmo uma organização como a nossa, onde são privilegiadas a disciplina, a hierarquia e a funcionalidade, não tenhamos ainda encontrado o caminho adequado para solucionar tais problemas.

5.5. Mentalidade de Instrução

Nunca teremos mentalidade de instrução se nada fizermos para isso. Qualquer que seja a dificuldade existente, se houvesse o compromisso e o interesse de todos os níveis de chefia, a situação poderia ser diferente. É comum vermos a iniciativa isolada de alguns oficiais, que, sozinhos, acabam por se renderem à imposição da maioria.

Não existe momento ideal para implantar uma mentalidade. A meu ver, o que está faltando é uma definição firme e clara de intenção e disposição para quebrar as resistências naturais em qualquer mudança.

5.6. Ausência de "feedback"

A ausência de retroação do sistema de instrução atual é uma das principais causas da estagnação do processo. Para funcionar eficazmente, os sistemas necessitam das operações de controle e ajuste que o mantenham operante.

5.7. Conteúdo da Instrução

A princípio, o conteúdo da instrução parece ser o ideal. Porém, os assuntos, antes de serem definidos, devem ser precedidos de uma avaliação que aponte as principais deficiências da tropa.

5.8. Definição de Meta

Sem a definição de meta, dificilmente chegaremos a algum lugar. Assim, cada bimestre, por exemplo, poderia ser realizada a instrução de determinado assunto. Para isso, é imprescindível a avaliação das principais deficiências.

5.9. Compromisso de Colaboração dos Comandos (Nível de Direção e Nível Operacional)

Uma das dificuldades da instrução, no momento, é a fal-

ta do compromisso de colaboração, é preciso haver exposição clara do problema, antes de planejar a execução, obtendo-se a aprovação e o compromisso de colaboração dos níveis de comando.

5.10. Confirmação das Hipóteses

Para confirmar nossas hipóteses, observamos de perto o desenrolar da instrução junto a algumas OPM da capital e do interior. Para melhores esclarecimentos, colhemos informações com oficiais de várias OPM, principalmente com aqueles que coordenam o processo de instrução nessas unidades.

Constatamos que realmente o programa de instrução não está sendo cumprido. Pelo que observamos, também não existe qualquer controle ou avaliação da instrução.

Diante das dificuldades para conciliar a instrução com a operacionalidade, os P/3, normalmente, optam por abandonar a aplicação da instrução.

Parece que a apatia é geral entre os oficiais, quando se fala em instruções. É como se o assunto não fosse importante.

5.11. Opinião da Tropa

Para reforçar nossa constatação e verificar o posicionamento da tropa, em relação à instrução que está sendo ministrada, foi feita uma pesquisa, junto aos CB e SD, com os seguintes resultados:

5.11.1. Tabulação de Dados

Questão 01: Suficiência do conhecimento para o desempenho da profissão (auto-avaliação).

Suficiente _____	15%
Insuficiente _____	40%
Mais ou menos _____	45%

Questão 02: Importância do aprimoramento técnico-profissional.

Sim _____	91%
Não _____	05%
Um pouco _____	04%

Estado de Goiás
CORPO DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Questão 03: Avaliação da instrução que está sendo ministrada.

Aumenta o conhecimento _____	17%
Não aumenta o conhecimento _____	28%
É improdutiva _____	55%

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CAO ___ - ___ 94

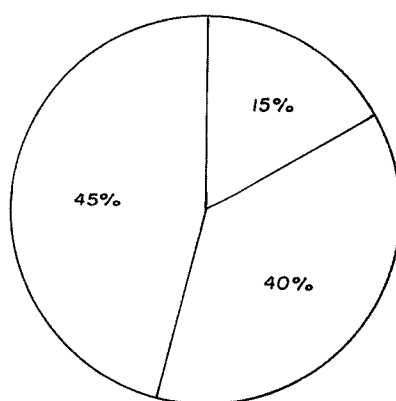
TABELA 01 - PERGUNTA 01 - PÚBLICO INTERNO

ASSUNTO: Auto-avaliação do conhecimento

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Suficiente	15	15%
Insuficiente	40	40%
Mais ou menos	45	45%
TOTAL	100	100%

ANÁLISE: 15 (quinze) policiais militares, correspondente a 15% do total, avaliaram seu conhecimento como sendo suficiente para o desempenho profissional; 40 (quarenta), correspondente a 40%, avaliaram ter conhecimento insuficiente e 45%, avaliaram que possuem conhecimento mais ou menos suficiente.

GRÁFICO 01



Fonte: Tabela 01

LEGENDA

- Suficiente
- Insuficiente
- Mais ou menos

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CAO ___ - ___ 94

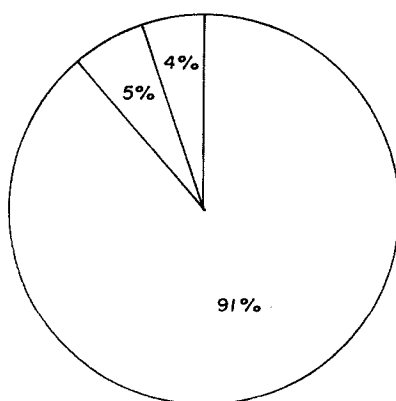
TABELA 02 - QUESTÃO 02 - PÚBLICO INTERNO

ASSUNTO: Importância do aprimoramento técnico-profissional

OPÇÕES	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Sim	91	91%
Não	05	05%
Um Pouco	04	04%
TOTAL	100	100%

ANÁLISE: 91 (noventa e um), correspondente a 91% do total, acham importante o aprimoramento técnico-profissional para melhorar seu desempenho. Apenas 5% discordam e 4% não está bastante seguro.

GRÁFICO 02



Fonte: Tabela 02

LEGENDA

- Sim
- Não
- Um Pouco

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CAO - 94

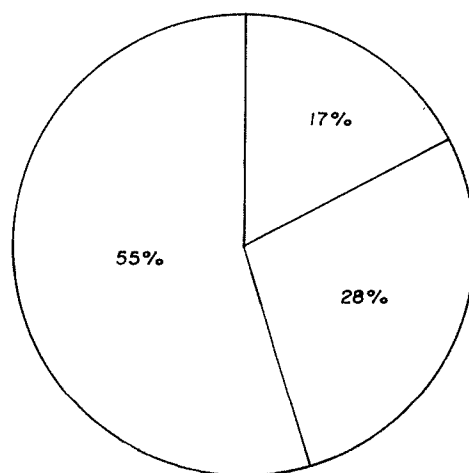
TABELA 03 - QUESTÃO 03 - PÚBLICO INTERNO

ASSUNTO: Ampliação da Instrução Atual

OPÇÕES	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Mais conhecimento	17	17%
Não traz conhecimento	28	28%
Improdutiva	55	55%
TOTAL	100	100%

ANÁLISE: Apenas 17% consideram que a instrução traz conhecimento técnico-profissional; 28% responderam que a instrução não traz conhecimento técnico-profissional e 55% considera a instrução atual improdutiva.

GRÁFICO 03



Fonte: Tabela 03

LEGENDA

- + conhecimento
- Não traz conhecimento
- Improdutiva

5.12. Avaliação de Aprendizagem

A avaliação de aprendizagem, além de permitir o controle da instrução, serve para fazer o PM confrontar seus conhecimentos com padrões superiores as dele, fazendo-o perceber que necessita melhorar seus conhecimentos. Atualmente não existe esta prática na instrução.

5.13. Conclusão da Análise

Finalizando nossa análise, ficou evidente a distância entre a realidade existente e os objetivos propostos pela NPCI. Sentimos que a prioridade enfatizada pela norma, não se estendeu além dos limites do papel. Vários são os motivos, mas principalmente a falta de determinação e acompanhamento.

A expressão da vontade do comando no papel, nada mais é do que uma afirmação de boas intenções, enquanto não seja aplicada a energia humana, através do emprego de métodos e técnicas, que possibilitem a criação de um infra-estrutura básica de acompanhamento e controle, formando um sistema onde exista avaliação e oportunidade de feed-back, ajustando e aperfeiçoando continuamente o processo.

Verifica-se que o efetivo reduzido frente à demanda operacional, dificulta a programação da instrução, sendo necessário adaptá-lo à realidade prática. Não somos de acordo sacrificar o descanso do policial militar para ministrarlhe a instrução. Isto além de ^{antididático} anti-didático, é uma arbitrariedade. O que temos é de levar a instrução até o nosso homem conseguindo sua colaboração, utilizando-se de mecanismos variados, ou consegui-

mos efetivo para permitir um programa de instrução ideal.

Para fazer uma análise completa, devemos considerar os fatores extrínsecos ao processo, que dificultam a aplicação da instrução, como por exemplo a falta de verbas para adquirir meios auxiliares e os baixos salários. A falência do Estado brasileiro, complicou toda a administração pública. O processo de instrução faz parte de um processo maior que não vai muito bem. Precisamos considerar tais fatores, mas sem deixar que interfiram na aplicação da instrução, que deve ser adaptada à realidade existente.

O grande desafio a ser vencido é mesmo a ausência de mentalidade de instrução. Qualquer inovação dependerá necessariamente da conscientização e do compromisso de colaboração de todos os escalões de chefia. Não é fácil mudar hábitos e conceitos adquiridos; será preciso muita determinação e firmeza de propósito para mudar o quadro atual.

O alvo principal deve ser a nova geração de policiais militares. Nos recém-formados será mais fácil iniciar a mudança de mentalidade. Afinal, o ritmo de formação facilitaria a introdução dos hábitos de aperfeiçoamento.

Finalmente, precisamos entender que a Corporação ganha a cada dia maiores dimensões. Já são mais de dez mil homens, atuando diariamente, cuja capacidade técnico-profissional reflete na credibilidade da Instituição junto à sociedade. Precisamos assegurar que nossos homens estejam preparados para uma verdadeira integração com a sociedade.

6. INSTRUÇÃO NAS CORPORações CO-IRMÃS

Apenas para nos informar da evolução nas corporações de outros Estados, colhemos algumas informações que, embora superficiais, serviram para nos mostrar que as dificuldades que enfrentamos com a instrução, não são tão diferentes naquelas corporações.

Exceção de alguns Estados, na maioria o estágio da instrução se encontra igual ou pior que o nosso. Por isso, abordaremos aqui, apenas sobre a instrução nos Estados onde verificamos novidades que, adaptadas às nossas peculiaridades, poderiam servir para aperfeiçoar nosso sistema.

Verificamos, por exemplo, que a PM do Estado do Espírito Santo implantou o sistema de instrução modular, onde a novidade é o auto-estudo a distância. Fornece-se os módulos para os policiais militares que, orientados pelos oficiais instrutores, desenvolvem a aprendizagem. A cada bimestre é feita uma revisão

e avaliação de aprendizagem. Os que não se empenham no auto-estudo e conseguem médias abaixo do padrão estipulado, são submetidos a uma instrução intensiva em sala de aula. A meu ver, este sistema tem a vantagem de despertar maior interesse no instruído que, para evitar a instrução intensiva, procura esmerar-se no auto-estudo, situação em que pode programar seu próprio tempo para estudar.

Pelo visto, é um sistema que, se acompanhado do feed back necessário, pode trazer resultados positivos a curto prazo.

No Estado de Minas Gerais existem duas modalidades de instrução. A extensiva, que é feita em sala de aula, meia hora antes do turno de serviço; e a intensiva que é obrigatória para toda a tropa uma vez por ano. Nesta instrução intensiva os policiais freqüentam as salas de aula para a reciclagem necessária. Além da instrução, destacamos a modalidade de ensino a distância que tem incentivado o aprimoramento técnico do policial militar naquela Corporação pela possibilidade que oferece de promoção.

A PM de São Paulo, também utiliza a instrução intensiva e extensiva. O ponto alto da instrução extensiva neste Estado é a inovação do vídeo-instrução. Cada unidade recebe diariamente uma fita de vídeo, com documentários e simulações de ocorrências, destacando-se os pontos positivos e negativos da atuação policial. Para isso, criou-se uma equipe de produção de vídeo, que se encarrega de montar e selecionar as cenas de ocorrências. Esta instrução é ministrada todos os dias trinta minutos

antes do turno de serviço. Quanto à instrução intensiva, é realizada uma vez por ano com toda a tropa em sala de aula. Encontra-se em fase experimental naquele Estado a instrução a distância.

Estado de Goiás
CORPO DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

7. PROPOSTAS

7.1. Considerações

Antes de passarmos a propor mudanças no sistema de instrução atual, gostaríamos de deixar claro que vamos fazê-lo considerando a realidade prática do momento. Não nos parece lógico propor o que seria ideal, mas impraticável dentro da realidade operacional que vivenciamos. Assim, levamos em consideração, por exemplo, a demanda de serviço, as escalas, os recursos inexistentes e outras dificuldades conhecidas por todos nós.

7.2. Abordagem Estratégica

Como vimos, a estagnação do processo atual decorre principalmente de erro estratégico. É nítida a ausência de mecanismos de controle e de ajustamento.

Assim, inicialmente sugerimos ao comando designar uma comissão que após estudar a questão, proporia alternativas coerentes com a realidade operacional.

Em seguida, sugerimos que seja feita uma exposição clara do problema e das soluções previstas, procurando obter o compromisso de colaboração de todos os comandos a nível de execução e de direção. Passaria-se então à fase de planejamento da execução, com a preocupação inicial de criar uma infra-estrutura básica de avaliação e feedback, capaz de promover os ajustes que se fizessem necessários durante a execução do planejamento.

7.3. Coordenação das Atividades

Para desenvolver as ações de coordenação, controle, orientação e avaliação, sugiro a designação de uma equipe de oficiais, voltada para estas atividades e outras necessárias para boa execução do programa.

7.4. Programa Sugerido

1ª Opção

Introdução ao auto-estudo a distância da seguinte forma:

- 1) Todos os oficiais da OPM seriam responsáveis pela instrução, sendo os resultados, positivos ou negativos, atribuídos à unidade. O P/3 seria o coordenador do processo na unidade.
-

- 2) Cada Policial Militar receberia um módulo de instrução contendo os assuntos de cada trimestre, passando a estudá-los devidamente orientados pelos oficiais instrutores.
- 3) Uma vez por mês seria feita uma revisão de aprendizagem na OPM, nos dias e horários convenientes para a unidade.
- 4) A cada trimestre os policiais da OPM seriam submetidos a uma avaliação da aprendizagem e, conforme o rendimento, poderiam ser liberados de outras instruções na OPM.
- 5) Os policiais que obtivessem média inferior ao padrão estabelecido, seriam convocados para instrução intensiva na OPM.
- 6) A instrução extensiva seria complementada com as aulas que seriam ministradas, meia hora antes de cada turno de serviço, devidamente preparadas sobre assuntos previamente estipulados.

2ª Opção

- 1) A instrução extensiva seria ministrada meia hora antes dos turnos de serviço, cujo conteúdo seria preparado previamente, de acordo com as principais deficiências da tropa, verificadas em avaliação.
-

- 2) A instrução intensiva ocorreria uma vez por ano para toda tropa, em sala de aula.
 - 3) A cada trimestre, seria feita uma avaliação de aprendizagem para definir as principais deficiências da tropa, a fim de orientar o conteúdo da instrução a ser ministrada.
 - 4) A instrução extensiva ocorreria ainda uma vez por mês, com toda a tropa em sala de aula.
 - 5) Conforme a disponibilidade de recursos, todos os policiais receberiam um módulo de instrução contendo as matérias a serem estudadas.
- OBS.: Nas duas opções, a Educação Física Militar seria realizada uma vez por semana na OPM, na presença de um oficial com curso na área, que orientaria a atividade individual do instruendo.

7.5. Instrução para Oficiais

A instrução para oficiais seria dirigida diretamente pela equipe de coordenação geral que, mensalmente distribuiria uma pauta de assuntos para ser estudada e discutida pelos oficiais da OPM, sendo que, trimestralmente, um dos oficiais da OPM seria convocado para avaliação oral. O comandante da unidade seria o responsável pela orientação da instrução dos oficiais.

CONCLUSÃO

Ao término do nosso trabalho, em que procuramos refletir sobre a instrução na Polícia Militar, creio que ^{podemos} ~~podemos~~ extrair algumas conclusões.

Vimos que a instrução é de vital importância para a Corporação e é, no momento, o único instrumento viável para melhorar a performance profissional do policial militar, cuja atuação, seja individual ou coletiva, reflete diretamente no prestígio social da Instituição.

Constatamos que o programa atual é inadequado para a realidade que vivenciamos, por não considerar devidamente a alta demanda operacional, que está sempre a exigir o esforço máximo de nosso efetivo, reduzindo intervalos de folga e comprometendo o calendário de instrução previsto.

Verificamos que não há uma sistematização das ativida-

des de instrução, sendo nítida a falta de coordenação e de feed back, mecanismos dinamizadores de um sistema, que permitem o controle e o ajuste constante do processo.

Finalmente, observando a necessidade de reestruturação do sistema atual, colocamos algumas propostas que julgamos viáveis para uma possível reformulação do sistema.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, César Augusto. O Ensino na Polícia Militar: Fator de Profissionalização. Monografia CAO/88, Goiânia-Go. ✓

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1987. ✓

O ALFERES. Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais: Gráfica da PMMG, nº 01, 1983.

_____. Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Gráfica da PMMG, nº 11, 1986.

_____. Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Gráfica da PMMG, nº 13, 1987. ✓

NORMA para Planejamento e Conduta da Instrução (NPCI). Polícia Militar do Estado de Goiás - PM/3. 1994.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

RELLIZ, João Alvaro. Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1979.